



**ANTUS**

**RELAZIONE  
FINANZIARIA  
ANNUALE**

---

30 06 16

---

# LICENSING & RETAIL



**OLTRE 2,43**

*milioni  
di **prodotti  
venduti**  
nella stagione  
**2015/2016**  
dai licenziatari*



**RETAIL**

**oltre  
700.000**  
*accessi ai nostri  
punti vendita*

**oltre € 45**  
*scontrino medio*

**oltre 16%**  
*conversion rate*

**oltre 40.000**  
*maglie vendute*



## E-COMMERCE

---

oltre **4.732.999**  
accessi al sito:

**60%** Italia  
**40%** estero  
di cui **18%** USA



## JUVESTOREASIA.COM

---

è stato inaugurato  
il sito dedicato  
al mercato  
**Asia-Pacifico**

**150.000** prodotti  
venduti

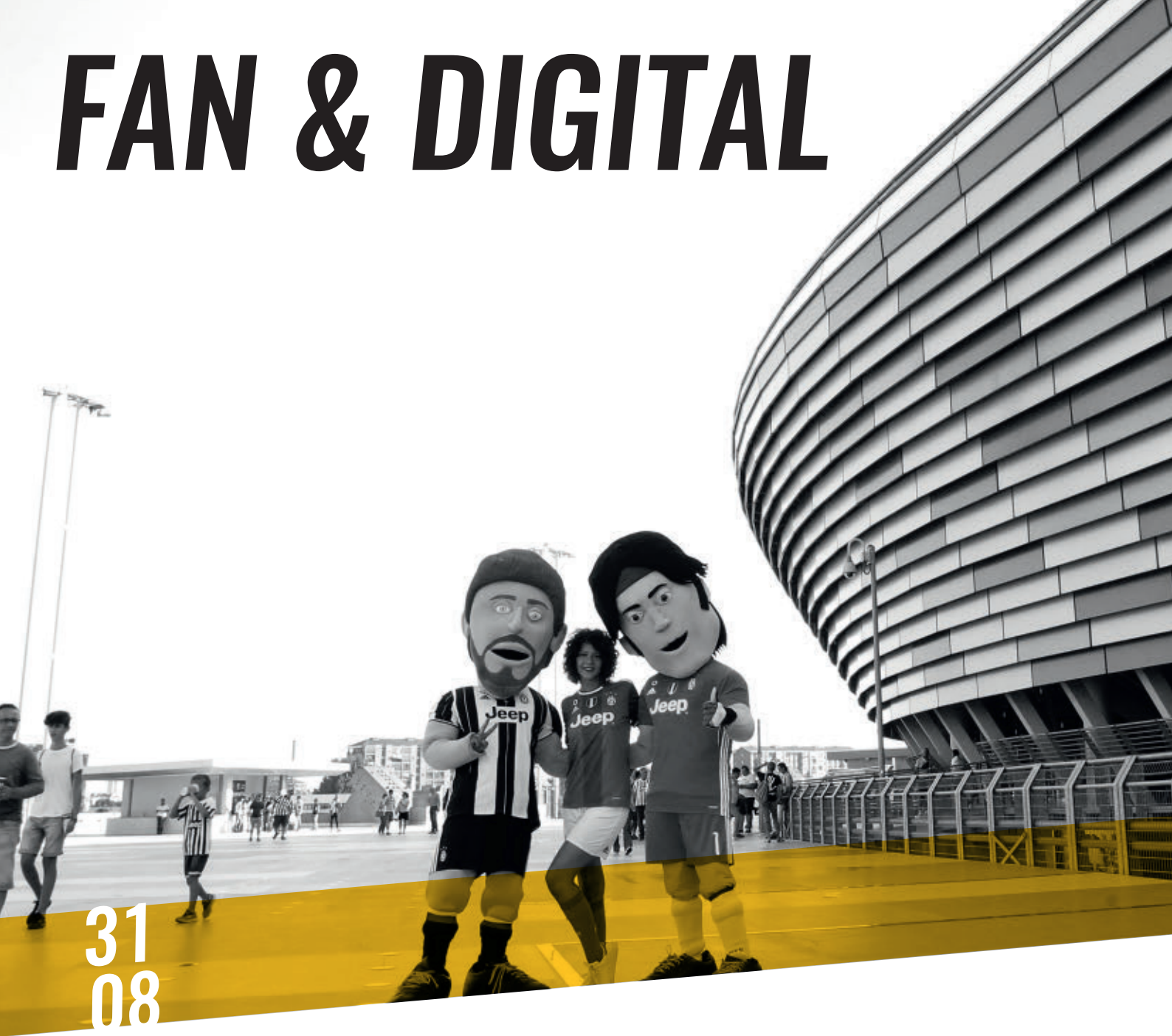


## INTERNATIONAL

---

nuovi accordi  
commerciali:  
con **IMG** per  
il mercato  
**Asia-Pacifico** e  
con **Edge**  
**Americas Sports**  
per il mercato **USA**

# FAN & DIGITAL



31  
08

## JUVENTUS MEMBERSHIP



**210.000**

*totale iscritti alle membership Juventus*

**9%** sono esteri

### **J1897 MEMBER'S DAY**

*una giornata speciale dedicata agli affiliati più preziosi:  
la cornice dello Juventus Stadium ha ospitato oltre **500**  
J1897 Member*

**100.510** iscritti  
di cui **9.945** esteri

**400** presidenti dei Club Doc hanno ascoltato i progetti direttamente dal Direttore **Giuseppe Marotta** e da **Mariella Scirea** Presidente Centro Coordinamento Juventus Club Doc

## SOCIAL MEDIA



+26%  
**24 MILIONI**



+175%  
**4,4 MILIONI**



+52%  
**3,8 MILIONI**



+20%  
**1,8 MILIONI**

○ Follower al 30 giugno 2015  
● Follower al 30 giugno 2016

## LANCIO DI NUOVE PIATTAFORME DIGITAL NELL'ESERCIZIO 2015/2016



Snapchat 120 MILA



LinkedIn 19 MILA



**400.000**  
download della  
app Juventus  
in un anno



**24 milioni**  
di visualizzazioni video  
su YouTube

1°

PAGINA SPORTIVA  
IN ITALIA

11°

PAGINA PIÙ SEGUITA  
IN ITALIA

11°

PAGINA SPORTIVA  
PIÙ SEGUITA  
A LIVELLO MONDIALE

# KIDS



Prima apparizione di **Jay** allo Juventus Stadium il 10/09/2016. Ha visitato **8** nazioni, percorso **40.000** Km, partecipato a **14** eventi e **25** partite

Nasce **Junior Membership** e viene lanciata la sezione **Kids** sul sito



**JUNIOR**  
MEMBERSHIP

oltre **3.000** iscritti Under 10

## JUNIOR REPORTER

**2** conferenze stampa dove i piccoli Junior Member hanno potuto intervistare due grandi campioni come **Buffon**, il 10 dicembre e **Morata**, il 30 marzo

**+13,5%**  
bambini coinvolti nelle attività

Oltre **50** locations attivate



● Academy ● Camp

**FOCUS SULLE  
ATTIVITÀ INTERNAZIONALI**

**12 PAESI NEL MONDO**



academy

Spagna, Polonia, Cipro,  
Slovacchia, Australia, Libano,  
Tunisia, Emirati Arabi Uniti,  
Stati Uniti, Guatemala, Perù,  
Colombia

**THE OFFICIAL  
JUVENTUS  
YEAR-ROUND  
ACTIVITY  
PROJECT**

**17 PAESI NEL MONDO**



camp

Austria, Belgio,  
Lussemburgo, Olanda,  
Svizzera, Slovacchia, Grecia,  
Bosnia, Russia, Azerbaijan,  
Australia, Brasile, Cile,  
Perù, Colombia, Stati Uniti,  
Canada

**THE REAL  
JUVENTUS  
HOLIDAYS**

# SOSTENIBILITÀ

A partire dal 2013, Juventus ha adottato un percorso di **sostenibilità strutturato** che ha portato alla pubblicazione annuale del **bilancio di sostenibilità**.

La sostenibilità integrata è una **leva strategica** di competitività che Juventus approccia in maniera innovativa aprendosi al confronto con tutti gli stakeholders

PARTNERSHIP CON **UNESCO**  
una collaborazione strategica per promuovere attraverso lo sport una cultura di integrazione e per diffondere i valori legati al rispetto e alla diversità

Presentazione **“Colour? What colour?”** da parte di **Andrea Agnelli** e **Irina Bokova**:  
una ricerca commissionata da Juventus e UNESCO sul razzismo e la discriminazione nel calcio che analizza lo stato della problematica e propone iniziative volte a minimizzare il fenomeno



## ATTIVITÀ NAZIONALI

### UN CALCIO AL RAZZISMO

sostegno e iniziative volte alla promozione del rispetto, della diversità e della non discriminazione

### GIOCA CON ME

promuove l'accesso allo sport per i giovani appartenenti a categorie sociali svantaggiate

## ATTIVITÀ INTERNAZIONALI

Sostegno al progetto UNESCO per il reintegro dei **bambini soldato** in Mali e Repubblica Centrafricana



# SETTORE GIOVANILE



30/03/2016  
**VINCITRICE** Torneo di Viareggio  
9° Coppa nella storia



**FINALISTA** contro la Roma  
Campionato Primavera



**FINALISTA** contro l'Inter  
Primavera Tim Cup  
**40.000** spettatori

Gli Allievi Under 17 accedono  
alla **semifinale**  
di **Campionato**

STAGIONE 2015/2016  
circa 100 iscritti  
nelle 5 classi, i primi **8 Diplomati**

**J** | J U V E N T U S  
**college**

# STADIO & MUSEO



23  
02

**20** partite **sold out**

**96% saturazione**  
allo stadio nella stagione  
2015/2016

Circa **1 milione**  
**di visitatori** totali



**57.000** posti rimessi in  
vendita dagli abbonati,  
di cui **48.500** rivenduti  
(85% posti rivenduti)

**140** eventi no match day

**23/02/2016**

Ottavi di finale di UEFA  
Champions League

**Juventus vs**  
**Bayern Monaco:**

oltre € 2 milioni,  
**incasso record**  
della stagione 2015/2016

# J | Museum

incasso dall'apertura:  
oltre **€ 9,3 milioni**  
con oltre **670.000** visite

## Ottobre 2015

inaugurata "**J | Sport**",  
mostra permanente  
che espone i cimeli degli  
sportivi che tifano Juventus

## Novembre 2015

lancio dell'**EXCLUSIVE Tour**,  
che permette la **visita in  
esclusiva dello Stadio  
e del Museo**, con la  
possibilità di toccare gli  
oggetti più importanti della  
storia bianconera

## Dicembre 2015

inaugurata la nuova area  
dedicata esclusivamente  
all'attualità legata  
alla **Prima Squadra**

## Marzo 2016

parte lo **Juventus City  
Tour**: due ore per scoprire  
Torino e i luoghi della storia  
della Società, a bordo  
di un pullman Sightseeing



Dal giorno  
dell'inaugurazione,  
allo **Juventus Stadium**  
sono state giocate  
**129 partite** di cui:

**96** in Campionato,  
**18** in Champions League,  
**11** in Coppa Italia  
e **4** in Europa League.  
In questi 5 anni, la Juventus  
ha collezionato allo Stadium  
**100 vittorie** e 24 pareggi



08/09/2011  
AGNELLI: "**SIGNORI,  
BENVENUTI A CASA**"

08/09/2016  
Lo **STADIUM**  
compie **5 anni**

# J | MEDICAL



23  
03

**J |** medical

Situato nell'**ala Est** dello  
Juventus Stadium

J | Medical è un centro medico che propone un modello sanitario all'avanguardia, con una vasta gamma di servizi, dalla **diagnostica** alla **medicina specialistica**, dalla **riabilitazione** alla **medicina sportiva**, ideato per accogliere e accompagnare i pazienti in un percorso di prevenzione e cura completo

**3500** mq totali, **19** ambulatori, **2** palestre, **1** pista di allenamento esterna, **1** vasca idroterapica, **132** tra medici, infermieri, fisioterapisti e receptionist

# J | VILLAGE



OPENING IN 2017

16  
10



**AGOSTO 2016**  
inizio lavori per la  
riqualificazione Area  
**CONTINASSA**



**ACCADEMIA SGR**  
ha raccolto  
**investimenti** da  
vari sottoscrittori  
per € 58,8 milioni  
e ha siglato con  
UBI Banca S.p.a.  
e Unicredit S.p.a.  
**finanziamenti**  
per € 64,5 milioni



La città di Torino ha  
rilasciato i permessi  
per la **sede sociale**,  
il nuovo **Training  
and Media Center**  
della Prima Squadra,  
l'**Hotel**, la **Scuola  
Internazionale** e il  
**Concept Store**

# RISULTATI SPORTIVI



34<sup>^</sup> SCUDETTO



11<sup>^</sup> COPPA ITALIA



7<sup>^</sup> SUPER COPPA  
ITALIANA

#HI5TORY | 

14  
05



Vinte **25** partite  
consecutive su **26**



WE MADE HI5TORY



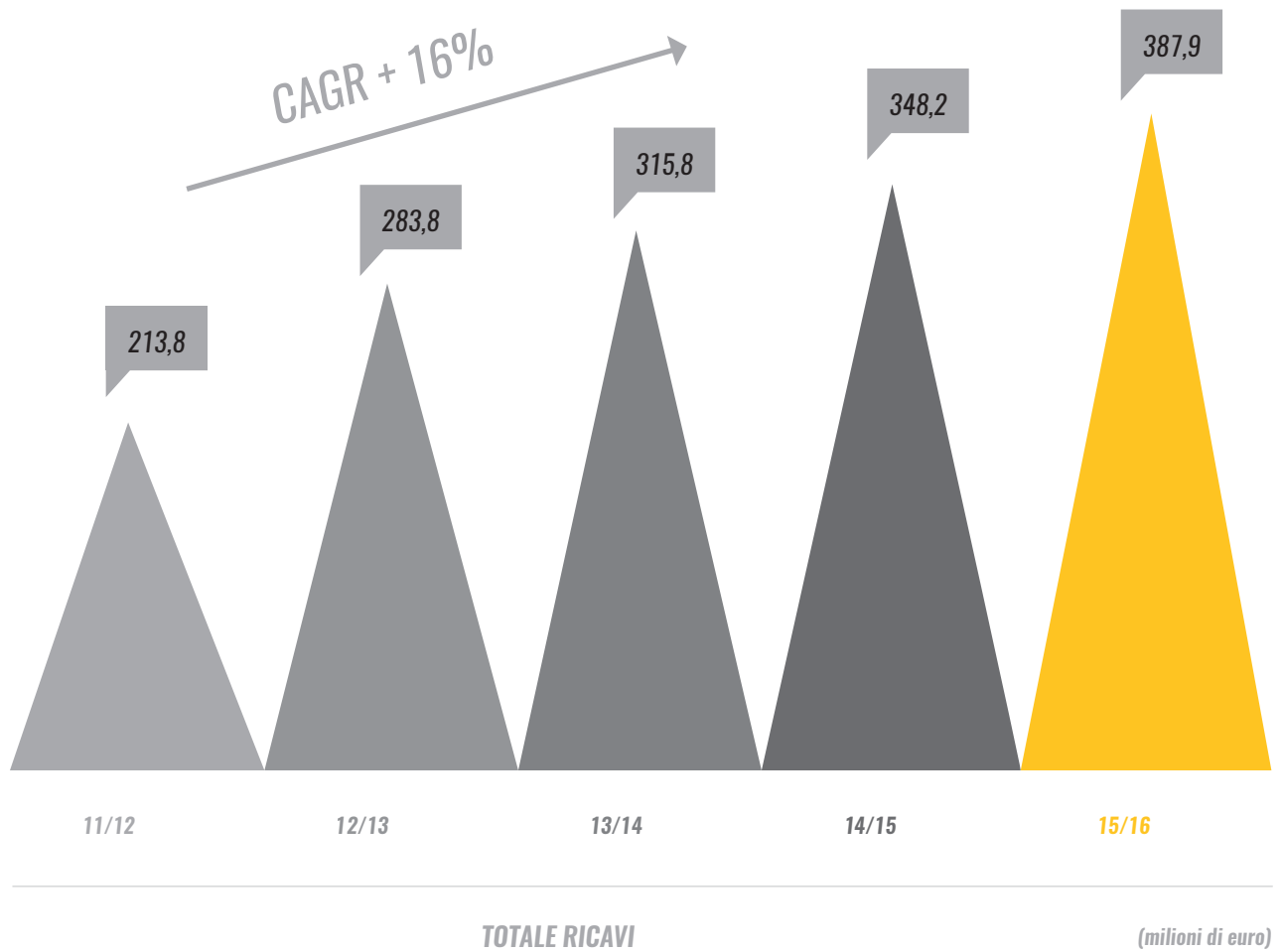
**10** *gare consecutive  
senza subire gol*

**973** *minuti:  
record di imbattibilità  
stabilito da **Buffon***

**Prima squadra  
ad avere questo  
primato in Serie A**



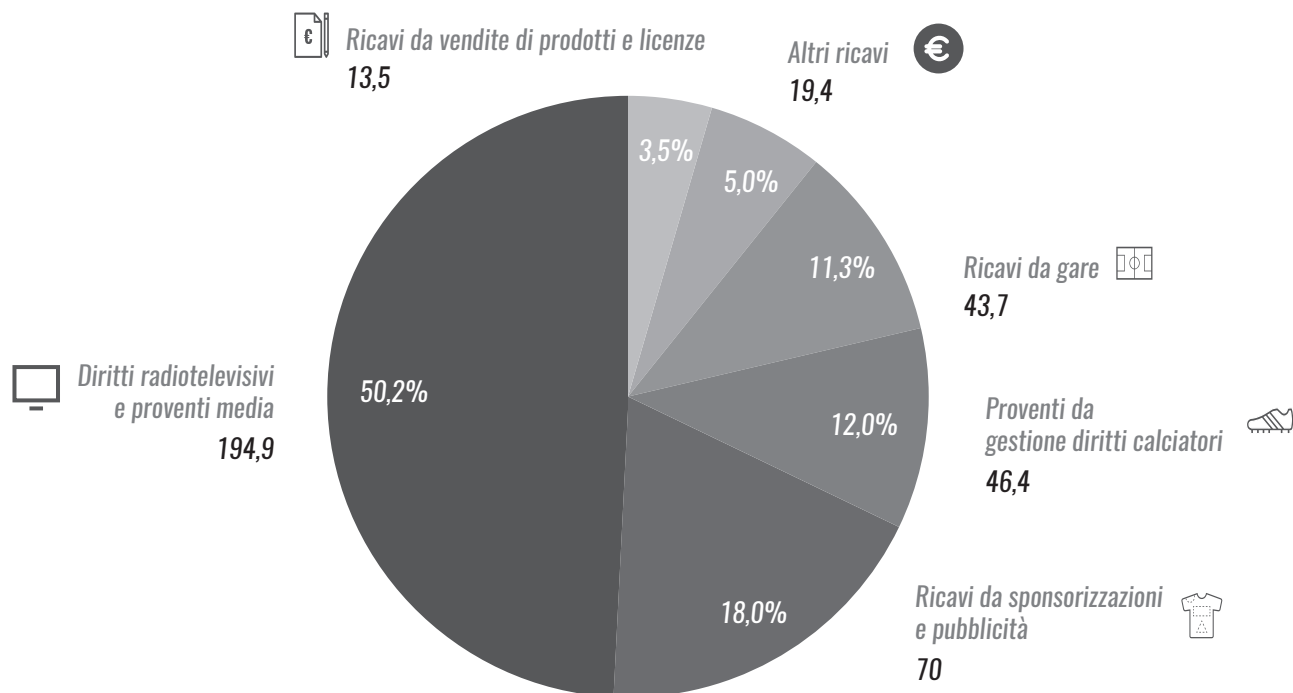
# RISULTATI ECONOMICI



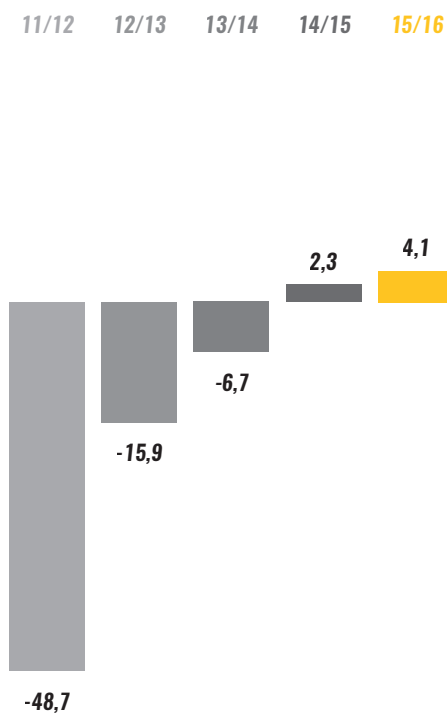
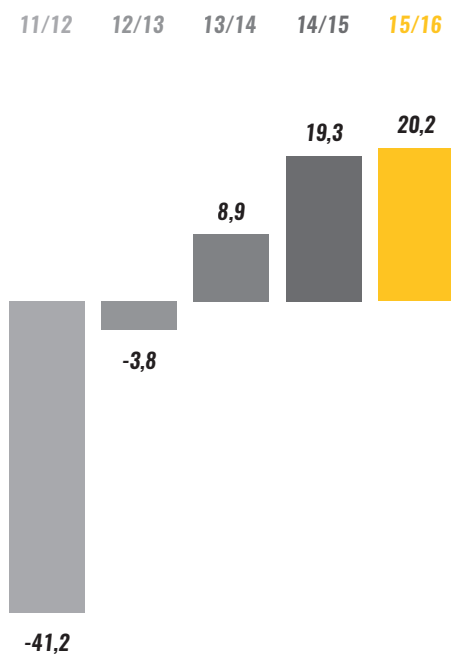
30  
06

HIGHLIGHTS PATRIMONIALI (milioni di euro)	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori nette	118,1	119,2	119,9	114,2	186,2
Patrimonio netto	64,6	48,6	42,6	44,6	53,4
Indebitamento finanziario netto	127,7	160,3	206,0	188,9	199,4





COMPOSIZIONE RICAVI 2015/2016 (importi in milioni)



RISULTATO OPERATIVO

RISULTATO NETTO

(milioni di euro)



Jeep®



11

# JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A.

## **SEDE SOCIALE**

---

Corso Galileo Ferraris 32, 10128 Torino  
Contact Center 899.999.897  
Fax +39 011 51 19 214

## **CAPITALE SOCIALE INTERAMENTE VERSATO**

---

€ 8.182.133,28

## **ISCRITTA AL REGISTRO DELLE IMPRESE**

---

n. 00470470014 - REA n. 394963



# INDICE

<b>LETTERA DEL PRESIDENTE</b>	<b>22</b>
<b>RELAZIONE SULLA GESTIONE</b>	<b>26</b>
ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO	29
PROFILO DELLA SOCIETÀ	30
RELAZIONE SULLA CORPORATE GOVERNANCE E RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE	37
PRINCIPALI RISCHI ED INCERTEZZE CUI JUVENTUS FOOTBALL CLUB È ESPOSTA	38
FATTI DI RILIEVO DELL'ESERCIZIO 2015/2016	42
ANALISI DEI RISULTATI DEL BILANCIO DELL'ESERCIZIO 2015/2016	45
FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO IL 30 GIUGNO 2016	50
EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE	52
RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	53
ALTRE INFORMAZIONI	55
PROPOSTA DI APPROVAZIONE DEL BILANCIO E DI DESTINAZIONE DELL'UTILE DELL'ESERCIZIO	57
<b>BILANCIO DI ESERCIZIO AL 30 GIUGNO 2016</b>	<b>58</b>
SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA	60
CONTO ECONOMICO	63
CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO	63
PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO	64
RENDICONTO FINANZIARIO	65
NOTE ILLUSTRATIVE	68
<b>ATTESTAZIONE AI SENSI DELL'ART. 154 BIS DEL D.LGS. 58/98</b>	<b>119</b>
<b>RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE</b>	<b>120</b>
<b>RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE</b>	<b>130</b>

# LETTERA DEL PRESIDENTE



## Così Campioni d'Italia,

*Il bilancio che sottoponiamo oggi alla Vostra approvazione è la testimonianza "sul campo", espressione a noi molto cara, della profonda tenacia che ha contraddistinto la Juventus di questi ultimi sei anni.*

*Il core business di questa società è e sarà sempre il calcio. La sua tradizione è la vittoria. La sua vocazione è la sostenibilità economico finanziaria in un comparto complesso, come quello in cui operiamo, caratterizzato dall'aleatorietà dei risultati sportivi e da un sistema di ricavi solo parzialmente governabile dalla singola società, in virtù delle peculiari regolamentazioni vigenti a livello nazionale ed internazionale.*

*Con grande orgoglio vi sottolineo in questa mia lettera gli storici risultati che la Vostra società ha saputo raccogliere negli ultimi sei anni sul fronte sportivo. Dagli anni bui, che hanno lasciato un patrimonio sia sportivo che economico inadeguato, questo management ha saputo ricostruire, grazie alla cultura del lavoro e ad una dedizione straordinaria, una squadra vincente e un club riconosciuto in tutto il mondo.*

*Cinque scudetti consecutivi, tre Supercoppe italiane e due Coppe Italia formano un palmares eccezionale, che rimarrà alla storia per molti decenni. Una storia che le attuali generazioni di juventini, me compreso, hanno avuto il privilegio di vivere nello "Stadium" la casa di tutti i bianconeri. Una storia i cui nuovi capitoli dobbiamo ancora scrivere tutti insieme per rendere questo periodo davvero leggendario.*

*Dieci trofei in sei anni hanno consentito alla Juventus di tornare a sedersi al tavolo dei grandi club europei, come testimonia il ranking Uefa per club all'inizio della stagione 2016/17 che ci vedeva al quinto posto, a ridosso dell'élite continentale. L'obiettivo di tutti è scalare questa classifica con la consapevolezza che per salire ogni gradino ulteriore saranno necessarie forza di volontà, capacità di programmazione e nuove vittorie a livello nazionale e internazionale.*

*Gli storici successi di questi anni sono stati accompagnati da un miglioramento molto rilevante di tutti i principali indicatori finanziari della Juventus. I presupposti che hanno convinto gli azionisti a sottoscrivere interamente l'aumento di capitale dell'ottobre del 2011 sono stati confermati e gli obiettivi addirittura superati. A distanza di cinque anni, possiamo dire che quelle risorse sono state utilizzate al meglio. Se il bilancio 2014-2015 segnava il ritorno all'utile e quindi il completamento di un turnaround che, anno su anno, ha saputo aumentare repentinamente il fatturato fino a riportare in utile il risultato netto, quello che siete chiamati ad approvare oggi rappresenta il consolidamento. Un fatturato di quasi 388 milioni, infatti, rappresenta il record storico nel bilancio della Juventus, che per il secondo anno consecutivo registra un utile netto di oltre 4 milioni di euro. La Juventus è solida e ha buone prospettive di sviluppo ma dovrà continuare a sviluppare i suoi ricavi e a garantire efficienza nella gestione.*

*Il futuro rappresenta nuove sfide, anche perché parte di questi ricavi sono oggi garantiti dalla costante partecipazione alla massima competizione europea per club, la Uefa Champions League. Ecco perché Juventus ha operato in seno all'ECA, European Club Association e nel dialogo con le grandi realtà del calcio internazionale affinché questa competizione fosse riformata. Dal 2018 saranno quattro i club italiani a partecipare stabilmente a questo torneo: una prospettiva che rende più stabile e meno aleatoria la programmazione anche della Juventus.*

*Sarebbe sbagliato oggi pensare di aver completato il lavoro. Il calcio, con il susseguirsi impetuoso degli eventi, delle partite e delle stagioni, non permette a nessuno di gloriarsi e dormire sugli allori. La Juventus deve continuare a crescere, autofinanziandosi, come avvenuto nella recente campagna di rafforzamento della squadra e in tutti i nuovi progetti avviati in questi anni dalla società. I nuovi contratti di partnership con importanti aziende globali, due nomi su tutti, Jeep e adidas, confermano che il brand Juventus è ormai tornato tra i più importanti nel panorama dello sport industry. Questa rinnovata riconoscibilità sta*



permettendo all'azienda di siglare importanti "regional partnerships", che consentono la penetrazione su nuovi mercati. Negli ultimi mesi Juventus ha firmato, ad esempio, accordi in Messico, Nigeria, Azerbaigian e sta continuando un enorme lavoro di ricerca di nuove opportunità di business anche grazie alle Juventus Academy.

Il processo di gestione in-house del licensing e del merchandising, accompagnato da una nuova strategia di sviluppo degli Juventus Store sta dando oggi i primi risultati e ci rende fiduciosi per il futuro, così come lo sviluppo della strategia digitale, nella quale Juventus rappresenta un'eccellenza a livello mondiale.

Infine questa sarà la stagione nella quale vedrà la luce il nuovo sviluppo immobiliare sull'area dell'antica cascina della Continassa dove sorgeranno il nuovo Training Center e la nuova sede della società a pochi metri dallo Stadium.

Il nostro impegno rimane immutato ma penso sia giusto in questa sede ringraziare tutte le donne e tutti gli uomini della Juventus, che ogni giorno garantiscono dedizione, impegno e professionalità perché la Juventus sia la Juventus.

Fino alla fine...

Andrea Agnelli



# RELAZIONE SULLA GESTIONE







# ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

---

## CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

PRESIDENTE	Andrea Agnelli
VICE PRESIDENTE	Pavel Nedved
AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE GENERALE AREA SPORT	Giuseppe Marotta
AMMINISTRATORE DELEGATO E CHIEF FINANCIAL OFFICER	Aldo Mazzia
AMMINISTRATORI NON INDIPENDENTI	Maurizio Arrivabene Francesco Roncaglio Enrico Vellano
AMMINISTRATORI INDIPENDENTI	Giulia Bongiorno Paolo Garimberti Assia Grazioli Venier Caitlin Mary Hughes Daniela Marilungo

### COMITATO PER LE NOMINE E LA REMUNERAZIONE

Paolo Garimberti (Presidente), Assia Grazioli Venier e Caitlin Mary Hughes

### COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Daniela Marilungo (Presidente), Paolo Garimberti e Assia Grazioli Venier

## COLLEGIO SINDACALE

PRESIDENTE	Paolo Piccatti
SINDACI EFFETTIVI	Silvia Lirici Roberto Longo
SINDACI SUPPLENTI	Nicoletta Paracchini Roberto Petignani

## SOCIETÀ DI REVISIONE

EY S.p.A.

---

Scadenza dei mandati

I mandati del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale scadranno con l'Assemblea degli Azionisti che approverà il Bilancio al 30 giugno 2018.

L'incarico della Società di Revisione scadrà con l'Assemblea degli Azionisti che approverà il Bilancio al 30 giugno 2021.

# PROFILO DELLA SOCIETÀ

---

Juventus è una società di calcio professionistico quotata in Borsa che si è affermata in più di un secolo di storia come una delle squadre più rappresentative ed amate a livello nazionale ed internazionale. L'attività caratteristica della Società consiste nella partecipazione alle competizioni calcistiche nazionali ed internazionali e nell'organizzazione delle partite. Le sue principali fonti di ricavo derivano dalle attività di sfruttamento economico dell'evento sportivo, del *brand* Juventus e dell'immagine della Prima Squadra, tra cui le più rilevanti sono le attività di licenza dei diritti televisivi e media, le sponsorizzazioni, la cessione di spazi pubblicitari e le attività di *licensing* e *merchandising*.

Le azioni Juventus sono quotate al Mercato Telematico Azionario della Borsa Italiana.

Juventus è controllata da EXOR S.p.A., società italiana quotata in Borsa con sede a Torino, che ne detiene il 63,8% del capitale. EXOR è una delle principali società di investimento europee ed è controllata dalla Giovanni Agnelli e C. S.p.A. Sulla base delle ultime informazioni disponibili, il restante capitale di Juventus è detenuto per il 10,0 % da Lindsell Train Ltd. e per il 26,2% è flottante in Borsa.

Juventus dispone di uno stadio di proprietà, inaugurato l'8 settembre 2011, e di un moderno centro sportivo, inaugurato il 15 luglio 2006, presso il quale, a partire dal 5 settembre 2012, è in funzione un liceo parificato (Juventus College) dedicato esclusivamente ai ragazzi del settore giovanile.

## LA NOSTRA STORIA

Un gruppo di amici uniti dalla passione per il football, quel gioco così speciale da poco "importato" dall'Inghilterra, si ritrova presso una panchina in Corso Re Umberto, uno dei viali nobili nel centro di Torino. C'è un'idea che li stuzzica: fondare una società sportiva che proprio nel football abbia la sua ragione d'essere. I ragazzi studiano al Liceo Classico Massimo D'Azeglio, sono istruiti e non superano i 17 anni di età. Per questo scelgono il nome Juventus, che in latino significa "gioventù". È il 1 novembre del 1897. Essi ancora non lo sanno, ma hanno dato vita ad una leggenda.

Nasce così, quasi per gioco, la squadra più gloriosa d'Italia. Il primo presidente della Società è Enrico Canfari, il primo campo è in Piazza d'Armi e la prima maglia è rosa. Con quella, nel 1900, la Juventus debutta in Campionato. Tre anni dopo arriva il bianconero, importato da Nottingham e cinque anni più tardi, nel 1905, ecco il primo titolo italiano, dopo una avvincente finale a tre con Genoa e Milanese. Il presidente è lo svizzero Alfredo Dick che però, dopo qualche screzio nello spogliatoio e alcune contestazioni, lascia la Società, fondando il Torino e portando con sé i migliori stranieri. Seguono anni non facili per la Juventus che, fino allo scoppio della Grande Guerra, non può competere con le nuove potenze calcistiche del momento, la Pro Vercelli e il Casale. Subito dopo il primo conflitto mondiale però, i bianconeri tornano protagonisti: il portiere Giaccone e i terzini Novo e Bruna sono i primi giocatori bianconeri a vestire la maglia della Nazionale. Presidente è il poeta e letterato Corradino Corradini, che è anche l'autore dell'inno sociale che resiste sino agli anni Sessanta. Il 1923 è un anno speciale: in Prima Squadra debutta Giampiero Combi, uno dei più grandi portieri di tutti i tempi, e, soprattutto, cambia la guida della Società. Il 24 luglio l'Assemblea dei Soci elegge per acclamazione il nuovo presidente: il dottor Edoardo Agnelli, figlio del fondatore della FIAT. La squadra ha ora un campo tutto suo, in Corso Marsiglia. Le tribune sono in muratura e i tifosi aumentano giorno dopo giorno. Ci sono insomma tutte le premesse per salire ai vertici assoluti del calcio italiano: a rafforzare una squadra che già conta su giocatori come Combi, Rosetta, Munerati, Bigatto e Grabbi, arrivano il primo vero allenatore, l'ungherese Jenő Károly, e il primo fuoriclasse straniero, anch'egli ungherese, la mezz'ala sinistra Hirzer.

Nella stagione 1925/1926 la Juventus conquista il secondo tricolore, dopo un'avvincente finale con il Bologna, superato solo allo spareggio, e una finalissima con l'Alba Roma. È solo l'inizio: dal 1930 al 1935 la Juventus è la padrona assoluta del campionato e a Torino arrivano cinque scudetti consecutivi. I protagonisti del "Quinquennio d'oro" sono il tecnico Carlo Carcano e campioni del calibro di Orsi, Caligaris, Monti, Cesarini, Varglien I e II, Bertolini, Ferrari e Borel II. La Juventus dà anche un apporto determinante alla Nazionale, che conquista il titolo mondiale a Roma nel 1934. Sempre negli anni Trenta la squadra fa le prime esperienze di calcio internazionale partecipando alla Coppa Europa, antenata illustre della Coppa dei Campioni. I bianconeri non hanno fortuna, ma in ben quattro occasioni approdano alle semifinali.

La Juventus torna al successo dopo la Seconda Guerra Mondiale. Nel 1947, Giovanni Agnelli, figlio di Edoardo, tragicamente scomparso nel 1935 in un incidente aereo, diventa presidente della Società, i cui campioni più rappresentativi sono adesso Carlo Parola, i danesi John Hansen e Praest e, soprattutto, Giampiero Boniperti. Arrivano, accolti da folle di tifosi, gli scudetti del 1950 e del 1952.

Nel 1953 Giovanni Agnelli lascia la presidenza, che due anni più tardi passerà al fratello Umberto Agnelli. Un nuovo ciclo trionfale è alle porte: con l'arrivo di Omar Sivori e John Charles, la squadra bianconera conquista lo scudetto nel 1958, fregiandosi, prima Società in Italia, della stella al merito sportivo per avere vinto i dieci titoli nazionali. Negli anni Sessanta arrivano altri tre successi, l'ultimo, nel 1967, sotto la presidenza di Vittore Catella. Con l'inizio del nuovo decennio la storia bianconera si fa ancor più gloriosa. Giampiero Boniperti ha ormai appeso le scarpe al chiodo, ma non smette di guidare la squadra: nel luglio del 1971 diviene presidente e la Juventus non si ferma più.

L'era Boniperti inizia subito con due vittorie in campionato, nella stagione 1971/1972 e in quella successiva. È il prologo di un ciclo trionfale che porta in bianconero nove scudetti, la prima affermazione europea con la Coppa Uefa nel 1977 e la Coppa delle Coppe nel 1984.

Il successo nella massima competizione europea, a lungo inseguito, arriva però nella serata più triste della storia della Juventus: il 29 maggio 1985, a Bruxelles, si consuma la tragedia dell'Heysel. Prima della partita contro il Liverpool si scatena la follia e 39 vittime innocenti perdono la vita. Il calcio, da quel momento, non sarà più lo stesso. La gara si gioca comunque per cercare di riportare l'ordine pubblico e la Juventus vince la Coppa. È un successo che non dà gioia, ma permette ai bianconeri di volare a Tokyo, in inverno, per giocare la Coppa Intercontinentale. L'avversario è l'Argentinos Junior, che viene superato ai rigori. La Juventus è Campione del Mondo.

A guidare la Juventus, dalla panchina, c'è Giovanni Trapattoni, arrivato in bianconero nel 1976 dopo il boemo Vycpalek e Carlo Parola, che sotto la presidenza di Boniperti, crea negli anni un'armata invincibile. Prima puntando su giovani italiani talentuosi, da Zoff a Scirea, da Tardelli a Cabrini, da Causio a Paolo Rossi, da Gentile a Furino, da Anastasi a Bettega. Poi, dopo la riapertura delle frontiere nel 1980, affidandosi anche all'apporto di fuoriclasse stranieri. Il primo è Liam Brady, centrocampista irlandese dai piedi vellutati e dal cervello fino, che detta i tempi del gioco e segna gol preziosi. L'ultimo, siglato a Catanzaro, su rigore, consegna alla Juventus il ventesimo scudetto, quello della seconda stella. È il 16 maggio 1982, il popolo bianconero è in trionfo.

Meno di due mesi dopo, l'11 luglio, lo sarà tutta l'Italia, proprio grazie alla Juventus: a Madrid la Nazionale si laurea Campione del Mondo per la terza volta nella storia con una formazione che ricorda molto quella di Trapattoni. Zoff, Gentile, Cabrini, Scirea, Tardelli e Rossi sono i pilastri dell'Italia che alza la coppa di fronte al Presidente della Repubblica Sandro Pertini. Rossi è anche capocannoniere del torneo, con sei gol realizzati in sette partite, e vince il Pallone d'Oro, secondo italiano della storia dopo Rivera. In quegli anni, il trofeo di France Football è di casa a Torino.

Nella stagione post mondiale, infatti, il numero degli stranieri arruolabili dalle squadre italiane sale a due e alla Juventus arrivano il polacco Zibi Boniek e, soprattutto, Michel Platini. Il francese è un fuoriclasse assoluto. Elegante nei movimenti, gioca a testa alta, sforna lanci di cinquanta metri, telecomandati sui piedi dei compagni, e segna molti gol. "Le Roi" vince per tre anni consecutivi sia la classifica dei cannonieri che il Pallone d'Oro e incanta le platee di tutto il mondo. Nel trionfo di Tokyo è lui a siglare l'ultimo rigore, quello decisivo, dopo essersi visto annullare ingiustamente, nei tempi regolamentari, uno dei gol più belli della storia del calcio. In quella stagione la Juventus conquista l'ultimo scudetto dell'era Boniperti. Platini giocherà ancora un anno, poi, nel 1987 si ritirerà dai campi per intraprendere la carriera di allenatore prima e di dirigente poi, diventando, nel 2007, presidente dell'Uefa.

Con l'addio al calcio di Michel e il doveroso rinnovamento della rosa, la Juventus vive un periodo meno entusiasmante, che tuttavia riserva altre vittorie: nel 1990 i bianconeri centrano l'accoppiata Coppa UEFA - Coppa Italia. L'allenatore è Dino Zoff, che nel primo periodo si avvale della preziosa collaborazione di un suo grande compagno e amico, Gaetano Scirea. Il destino però spezza quel solido legame: durante un viaggio in Polonia per osservare i futuri avversari della Juventus in Coppa Uefa, Gaetano perde la vita in un tragico incidente d'auto. È il 3 settembre 1989, una data che nessun tifoso bianconero potrà mai dimenticare.

Nel 1990 Giampiero Boniperti lascia la presidenza all'avvocato Vittorio Caissotti di Chiusano. Tre anni più tardi la Juventus vince la sua terza Coppa Uefa, ma il successo in campionato manca da troppo tempo. Nel 1994 si apre così una nuova fase a livello societario: il presidente rimane Chiusano, ma i ruoli operativi vengono affidati a Roberto Bettega, Antonio Giraudo e Luciano Moggi.

L'allenatore è Marcello Lippi e in squadra ci sono molte novità: Ferrara in difesa, Paulo Sousa e Deschamps a metà campo, e in avanti, al fianco di leader conclamati come Gianluca Vialli e Roberto Baggio, si mette in luce un giovane interessante. È arrivato l'anno prima dal Padova, ha una tecnica notevole e mostra subito una spiccata personalità. Il suo nome è Alessandro Del Piero. Riscriverà ogni record della storia bianconera. Lo scudetto arriva al primo colpo, così come la Coppa Italia. È una sfida infinita con il Parma, cui la Juventus concede solo la Coppa Uefa. L'annata è trionfale, ma è segnata dalla tragedia di Andrea Fortunato, scomparso per un male incurabile il 25 aprile 1995. Con la vittoria dello scudetto, la Juventus, l'anno successivo, torna finalmente a respirare aria di Coppa dei Campioni. Nei quarti elimina il Real Madrid, poi, in semifinale, tocca ai francesi del Nantes farsi da parte. La finale si gioca a Roma, contro l'Ajax campione in carica. È il 22 maggio 1996, finisce 1-1. Poi i rigori: i bianconeri non ne sbagliano neanche uno, mentre Peruzzi ne para due. Jugovic va dal dischetto per l'ultimo tiro con il sorriso sulle labbra. Quel sorriso, dopo pochi secondi, si trasforma in un urlo di gioia. La Juventus è Campione d'Europa.

L'anno successivo il rinnovamento è profondo: in attacco, partiti Vialli e Ravanelli, arrivano Boksic, Vieri e Amoruso. In difesa e a centrocampo le due novità sono Montero e Zidane. I bianconeri tornano sul tetto del mondo, con il successo sul River Plate firmato da Del Piero, nella Coppa Intercontinentale a Tokyo. In quella stagione arrivano anche lo scudetto e la Supercoppa Europea, a spese del Paris St.Germain. Purtroppo, a Monaco di Baviera, sfugge la conferma europea: vince il Borussia Dortmund degli ex juventini Moeller e Paulo Sousa. La delusione in Champions League si ripete l'anno successivo, quando, ad Amsterdam, i bianconeri vengono superati in finale dal Real Madrid. Il campionato però dice ancora Juventus, trascinato dalle prodezze di Inzaghi e Del Piero. Proprio Del Piero, nella stagione successiva subisce un gravissimo infortunio a Udine, l'8 novembre 1998. La Juventus, priva del suo faro, rallenta la marcia e in panchina si assiste all'avvicendamento tra Lippi e Ancelotti.

Dopo due stagioni senza successi però, Lippi torna a casa: è il 2001, il tecnico viareggino riprende in mano le redini di una squadra che, partiti Inzaghi e Zidane, può contare sugli innesti preziosi di Buffon, Thuram e Nedved. Il campionato vive un finale da brividi: all'ultima giornata l'Inter è in testa e gioca a Roma contro la Lazio. La Juventus, a Udine, parte fortissimo e risolve tutto in un quarto d'ora. L'Inter invece annaspa, si riprende, torna sotto, affonda.

La gioia immensa di Del Piero e Trezeguet, le lacrime di Ronaldo: sono le immagini che consegnano alla storia lo scudetto numero 26. Il tricolore rimane sulla casacca bianconera anche la stagione successiva, ma è l'unica gioia di un anno altrimenti triste: il 24 gennaio 2003 muore l'avvocato Giovanni Agnelli e tutto il popolo bianconero è segnato da un lutto profondo. A maggio arriva poi la sconfitta ai rigori nella finale di Champions League, giocata a Manchester contro il Milan.

Una tappa storica per la Società è il 15 luglio dello stesso anno: la Juventus sigla l'accordo con il Comune di Torino per l'acquisizione del diritto di superficie per 99 anni dello stadio Delle Alpi, dove sarebbe sorto il nuovo stadio. Intanto la squadra, nel mese di agosto, gioca negli Stati Uniti la Supercoppa italiana e si prende la rivincita contro il Milan. La festa, però, è di breve durata, perché in quei giorni scompare il presidente Vittorio Caissotti di Chiusano. Al suo posto viene nominato l'avvocato Franco Grande Stevens, vicepresidente FIAT. Dopo la vittoria nella Supercoppa, la stagione si rivela avara di soddisfazioni per la Juventus e in primavera, la società è colpita da un altro lutto: il 27 maggio 2004 muore Umberto Agnelli.

Per la stagione successiva la squadra è affidata a Fabio Capello. Arrivano tra gli altri il brasiliano Emerson, Fabio Cannavaro e una nuova punta, lo svedese Zlatan Ibrahimovic. In Europa mancano le soddisfazioni, ma in Italia la Juventus è inarrestabile e conquista due scudetti consecutivi, polverizzando record e annichilendo gli avversari.

Durante le fasi finali della stagione 2005/2006 però, la Società viene coinvolta in un'inchiesta nata da alcune intercettazioni telefoniche. La vicenda, nota con il nome di "Calciopoli", porta profondi mutamenti all'interno del club, ai cui vertici vengono nominati presidente Giovanni Cobolli Gigli e amministratore delegato Jean-Claude Blanc. La Juventus è condannata dalla giustizia sportiva a disputare il campionato di serie B con nove punti di penalizzazione e si vede revocati gli scudetti vinti sul campo negli ultimi due anni. Didier Deschamps è il nuovo allenatore che riparte dallo zoccolo duro dei suoi campioni più rappresentativi: Del Piero, Buffon e Camoranesi, freschi del titolo mondiale conquistato a Berlino dall'Italia, oltre a Trezeguet e Nedved.

Il 15 dicembre 2006 è una triste data nella storia bianconera: due ragazzi della formazione Beretti, Alessio Ferramosca e Riccardo Neri, perdono la vita in un tragico incidente avvenuto allo Juventus Training Center di Vinovo. Con una profonda tristezza nel cuore, i campioni bianconeri tornano in campo la settimana successiva e conquistano a Bologna una vittoria decisiva per il ritorno in A, che viene dedicata alla memoria dei due ragazzi scomparsi. A fine campionato Alex Del Piero sarà il capocannoniere della serie B, dopo essere diventato il primatista assoluto in fatto di gol segnati con la Juventus.



Nella stagione successiva, sotto la guida di Claudio Ranieri, i bianconeri si piazzano al terzo posto e si qualificano ai preliminari di Champions League. Capitan Del Piero, protagonista di una stagione eccezionale, vince la classifica dei cannonieri con 21 reti, una in più del compagno Trezeguet. Nel campionato 2008/2009 la Juventus stenta nella seconda parte di stagione e alcuni risultati negativi che potrebbero mettere a rischio la qualificazione in Champions suggeriscono l'avvicendamento in panchina: Ciro Ferrara sostituisce Ranieri nelle ultime due giornate di un campionato che i bianconeri terminano al secondo posto. Ferrara viene così confermato per la stagione successiva, che vede il ritorno di Fabio Cannavaro e l'arrivo di Fabio Grosso, Felipe Melo e Diego. A ottobre lascia la presidenza Giovanni Cobolli Gigli: i pieni poteri vanno a Jean-Claude Blanc. La squadra, partita molto bene, incappa però in una serie di infortuni che ne compromettono il rendimento globale. A fine gennaio arriva il cambio di allenatore, con Zaccheroni che subentra a Ferrara. La stagione si chiude con un settimo posto, che significa preliminari di Europa League.

La svolta societaria, con la nomina di Andrea Agnelli alla presidenza, il 19 maggio 2010, e di Giuseppe Marotta quale Direttore Generale Area Sport apre un nuovo capitolo della storia. Il 27 ottobre 2010 Giuseppe Marotta viene inoltre nominato Amministratore Delegato.

La stagione 2010/2011 segna l'inizio di un profondo rinnovamento della rosa della Prima Squadra e dei vertici aziendali e si conclude con un settimo posto, che non consentirà alla Juventus di accedere alle competizioni europee nel 2011/2012, e l'esonero dell'allenatore Luigi Del Neri. Nel maggio 2011 Jean-Claude Blanc lascia le proprie deleghe operative ed ottiene uno speciale incarico per portare a termine il progetto del nuovo stadio e la sua inaugurazione. Aldo Mazza viene nominato Amministratore Delegato.

Nel corso della Campagna Trasferimenti dell'estate 2011 prosegue il rinnovamento della rosa della Prima Squadra che è affidata a Antonio Conte, capitano di tante battaglie vittoriose.

L'8 settembre 2011 la Juventus torna a casa: in due anni il vecchio stadio Delle Alpi è stato demolito e sul suo sito è stato edificato il nuovo stadio di proprietà, primo esempio in Italia.

La splendida cerimonia di inaugurazione vede la disputa di un'amichevole con la seconda più antica società di calcio, il Notts County, che nel 1903 diede le proprie maglie bianconere alla Juventus.

Lo Juventus Stadium è motivo di orgoglio per la Società, per i suoi tifosi e per la Città di Torino. Gli investimenti effettuati da Juventus, circa € 150 milioni, e dai partner che hanno sviluppato l'adiacente centro commerciale, circa € 90 milioni, hanno preservato nei due anni necessari alla costruzione centinaia di posti di lavoro e continuano a creare nuove opportunità di impiego per la conduzione dello stadio e del centro commerciale, contribuendo inoltre alla riqualificazione e valorizzazione di un intero quartiere della città. Un ulteriore passo in questo senso si compie il 14 giugno 2013 quando viene firmato il contratto definitivo di acquisto del diritto di superficie per 99 anni di una parte dell'Area Continassa di circa 176 mila metri quadrati adiacente allo Juventus Stadium. L'Area ospiterà il nuovo Training Center e Media della Prima Squadra, la nuova sede sociale nonché attività di servizio alle persone e alle imprese.

La stagione 2011/2012 resterà indimenticabile: la squadra sotto la guida di Antonio Conte e spinta dall'atmosfera magica dello Juventus Stadium coniuga spettacolo e risultati chiudendo il campionato imbattuta con la vittoria del trentesimo scudetto. Conte e i suoi uomini centrano la finale di Coppa Italia, dove si arrendono al Napoli, ma si riscattano due mesi dopo, quando a Pechino, proprio contro i partenopei, vincono la quinta Supercoppa Italiana.

Il 16 maggio 2012 viene inaugurato il J Museum, ideale luogo di incontro per gli appassionati tifosi juventini dove ripercorrere ogni giorno questa indimenticabile storia di successi.

Il 5 settembre 2012 viene inaugurato all'interno del Training Center di Vinovo il J College, un progetto innovativo riservato ai ragazzi del Settore Giovanile, per permettere loro di conciliare al meglio gli impegni sportivi e le esigenze scolastiche.

La stagione 2012/2013 ha visto i bianconeri tornare a confrontarsi con le grandi d'Europa, arrivando sino ai quarti di Champions League, e conquistare, con tre turni di anticipo, il secondo scudetto consecutivo al termine di una stagione condotta in testa dalla prima all'ultima giornata.

Trionfale è anche la marcia della stagione successiva: ad agosto arriva un'altra Supercoppa italiana e alla fine del campionato la Juventus è ancora davanti a tutti. E' il terzo tricolore consecutivo, non accadeva dai tempi del "Quinquennio d'oro". A rendere il

successo ancora più esaltante contribuiscono i numeri impressionanti ottenuti dalla Squadra, a cominciare dai 102 punti ottenuti. E' la stagione dei record.

La stagione 2014/2015 non è da meno. Il quarto Campionato consecutivo è vinto con diciassette punti di vantaggio; il 20 maggio 2015 arriva anche la decima Coppa Italia della storia; in Champions League dopo aver superato la fase a gironi ed eliminato nell'ordine Borussia Dortmund, Monaco e Real Madrid, il 6 giugno 2015 la Prima Squadra ha disputato la finale di UEFA Champions League 2014/2015 a Berlino perdendo 1 a 3 contro il Barcellona.

Nella stagione 2015/2016 dieci sono i nuovi giocatori e la Prima Squadra ci mette un po' a carburare, anche se ad agosto arriva già il primo trofeo: la Supercoppa Italiana, conquistata a Shanghai battendo la Lazio. In campionato l'inizio è difficile e dopo dieci partite è dodicesima, ben lontana dalla vetta. Dopo la sconfitta rimediata a Sassuolo la Squadra non si ferma più e infila 25 vittorie su 26 partite. Le avversarie sono superate una a una e la Juventus è Campione d'Italia per la quinta volta consecutiva. È il secondo quinquennio di successi consecutivi della storia bianconera e, ad impreziosirlo, arriva la vittoria della Coppa Italia che vale la seconda accoppiata consecutiva Coppa Italia-Scudetto.

## I NOSTRI TROFEI



SCUDETTI

34



COPPA ITALIA

11



SUPERCOPPA  
ITALIANA

7



COPPA  
INTERCONTINENTALE

2



UEFA  
CHAMPIONS  
LEAGUE

2



COPPA  
DELLE COPPE

1



COPPA  
UEFA

3



SUPERCOPPA  
EUROPEA

2



COPPA  
INTERTOTO

1

## SINTESI DEI DATI DEGLI ULTIMI CINQUE ESERCIZI SOCIALI

Importi in milioni di Euro	2015/2016	2014/2015	2013/2014	2012/2013	2011/2012
<b>Piazzamento competizioni UEFA</b>	<b>VIII UCL</b>	<b>FINALE UCL</b>	<b>SEMIFINALE UEL</b>	<b>IV UCL</b>	<b>-</b>
Ricavi	387,9	348,2	315,8	283,8	213,8
Costi operativi	(300,1)	(263,9)	(246,6)	(227,1)	(206,3)
Ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti	(78,2)	(66,8)	(60,3)	(60,5)	(48,7)
Risultato operativo	20,2	19,3	8,9	(3,8)	(41,2)
Risultato ante imposte	11,6	10,8	0,1	(10,9)	(45,9)
Risultato netto	4,1	2,3	(6,7)	(15,9)	(48,7)
Diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori, netti	186,2	114,2	119,9	119,2	118,1
Patrimonio netto	53,4	44,6	42,6	48,6	64,6
Indebitamento finanziario netto	(199,4)	(188,9)	(206,0)	(160,3)	(127,7)

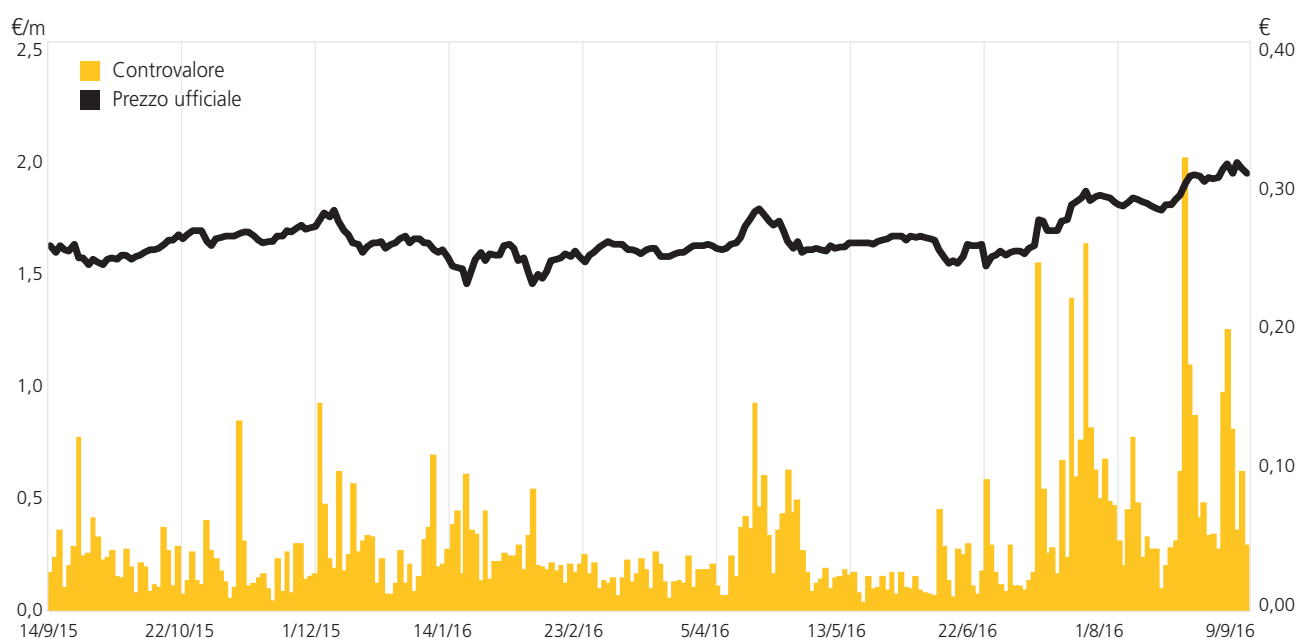
Per maggiori dettagli si rinvia alle Note Illustrative.

## COMUNICAZIONE FINANZIARIA E LE RELAZIONI CON GLI INVESTITORI

Juventus mantiene un dialogo costante con azionisti, investitori e analisti, sia in Italia che all'estero, attraverso l'attività svolta dalla funzione Investor Relations che garantisce un contatto informativo continuo con i mercati finanziari, con l'obiettivo di mantenere e migliorare la fiducia degli investitori e il loro livello di comprensione dell'andamento gestionale e delle strategie della Società.

Sul sito ufficiale [www.juventus.com](http://www.juventus.com), nella sezione dedicata alle Investor Relations, sono disponibili i dati economici-finanziari, le presentazioni istituzionali, le pubblicazioni finanziarie periodiche, i comunicati *price sensitive* e gli aggiornamenti sull'andamento del titolo Juventus.

## ANDAMENTO QUOTAZIONE TITOLO JUVENTUS E CONTROVALORI SCAMBIATI



# RELAZIONE SULLA CORPORATE GOVERNANCE E RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE

---

Nella riunione del 21 settembre 2016 il Consiglio di Amministrazione di Juventus F.C. S.p.A. ha, tra l'altro, approvato la "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari" redatta ai sensi dell'art. 123-bis del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, come successivamente integrato e modificato (TUF – Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria), nonché la "Relazione sulla remunerazione" redatta ai sensi dell'art. 123-ter della norma sopra richiamata.

Tali documenti sono stati pubblicati con la presente Relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2016 e sono disponibili sul sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com).

# PRINCIPALI RISCHI ED INCERTEZZE CUI JUVENTUS FOOTBALL CLUB È ESPOSTA

---

Attraverso un processo periodico di *risk assessment* Juventus definisce, aggiorna e valuta i principali rischi, classificandoli - secondo il proprio *Risk Model* - nelle seguenti macro-categorie: rischi di contesto, rischi di processo (a loro volta suddivisi in strategici, operativi e finanziari) e rischi di *compliance*.

Di seguito si riporta una sintetica descrizione dei principali rischi cui la Società è esposta.

## RISCHI DI CONTESTO

### RISCHI CONNESSI ALLE CONDIZIONI GENERALI DELL'ECONOMIA

Nel complesso la situazione economica, patrimoniale e finanziaria di Juventus è influenzata dalle condizioni generali dell'economia. Pertanto, nonostante le principali voci di ricavo si originino per la maggior parte da contratti pluriennali, qualora la situazione di debolezza ed incertezza che caratterizza l'economia italiana ed europea dovesse prolungarsi significativamente, l'attività, le strategie e le prospettive della Società potrebbero essere negativamente condizionate con riferimento, in particolare, al mercato dei diritti radiotelevisivi, alle sponsorizzazioni, ai ricavi da stadio, nonché a tutte le attività commerciali rivolte ai tifosi.

### RISCHI CONNESSI AL MERCATO DELLE SPONSORIZZAZIONI

Una situazione di debolezza ed incertezza economica può influenzare anche il mercato delle sponsorizzazioni sportive che presenta oggi un ridotto orizzonte temporale degli investimenti promopubblicitari. Tale scenario comporta nel breve periodo una minore visibilità dei ricavi da sponsorizzazione e, nel caso in cui si protragga, un tasso di crescita inferiore alle previsioni, con conseguenti possibili impatti sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria di Juventus.

### RISCHI CONNESSI AL FABBISOGNO DI MEZZI FINANZIARI

L'evoluzione della situazione finanziaria di Juventus dipende da numerose condizioni e, in particolare, dal raggiungimento degli obiettivi sportivi ed economici previsti, nonché dall'andamento delle condizioni generali dell'economia e dei mercati in cui opera. Juventus, coerentemente alla propria politica di gestione dei rischi, mantiene il livello degli affidamenti bancari, concessi da primari istituti di credito, ad un livello ritenuto idoneo, anche rispetto alle scadenze di breve e di medio termine, per evitare situazioni di tensione finanziaria. La Società investe l'eventuale liquidità temporaneamente disponibile in depositi bancari a vista o a brevissimo termine, frazionandoli su un congruo numero di controparti bancarie, avendo come obiettivo primario la pronta liquidabilità di detti investimenti. Tuttavia, anche in considerazione delle attuali condizioni del mercato finanziario, non si possono escludere situazioni del mercato bancario e monetario che siano di ostacolo alla normale operatività nelle transazioni finanziarie e che, qualora il livello degli affidamenti fosse ridotto, comportino una situazione di tensione finanziaria.

### RISCHI CONNESSI ALLA CAPACITÀ DI ATTRARRE "CAPITALE UMANO"

Il conseguimento dei risultati sportivi ed economici dipende dalla capacità di attrarre e trattenere manager, giocatori e staff tecnico di qualità e, pertanto, comporta il pagamento di stipendi in linea con quelli dei principali concorrenti in Italia e in Europa, alcuni dei quali possono contare su ricavi superiori con conseguente maggior capacità di spesa. L'eventuale impossibilità di trattenere risorse-chiave potrebbe avere un impatto negativo sulle prospettive di crescita della Società.

## RISCHI DI PROCESSO

### RISCHI CONNESSI ALLA DIPENDENZA DAL MERCATO DEI DIRITTI TELEVISIVI

I ricavi della Società dipendono in misura rilevante dai proventi radiotelevisivi e dai termini e dalle modalità di vendita e di ripartizione degli stessi. Le regole che disciplinano la titolarità dei diritti di trasmissione degli eventi sportivi e la ripartizione delle risorse non permettono una gestione diretta da parte della Società e possono avere significativi effetti sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria di Juventus. Una eventuale contrazione del mercato dei diritti radiotelevisivi o una diversa applicazione dei criteri adottati dalla Lega per la ripartizione delle risorse derivanti dalla commercializzazione centralizzata e collettiva dei diritti radiotelevisivi potrebbero condurre in futuro ad una significativa riduzione dei ricavi con effetti negativi sui risultati economici e sulla situazione patrimoniale e finanziaria della Società.

Inoltre da alcuni anni il *live streaming* e la pirateria su Internet causano perdite di fatturato per le emittenti televisive che, pertanto, potrebbero rivedere i propri investimenti nel settore con un effetto negativo sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Società.

#### RISCHI CONNESSI ALLA MANCATA PARTECIPAZIONE A COMPETIZIONI SPORTIVE

I risultati economici sono significativamente influenzati, direttamente o indirettamente, dai risultati sportivi ottenuti e dalla partecipazione alle diverse competizioni, in particolare alla UEFA Champions League. L'accesso diretto a tale manifestazione è attualmente garantito in caso di piazzamento tra le prime due squadre del Campionato di Serie A, mentre la terza posizione può consentire la qualificazione attraverso la disputa di un turno preliminare. A partire dalla stagione sportiva 2018/2019 le squadre italiane ammesse direttamente alla UEFA Champions League aumenteranno a quattro. Un'eventuale mancata partecipazione, anche dovuta al diniego della Licenza UEFA, alla luce delle regole del c.d. "*Financial Fair Play*", potrebbe comportare riflessi negativi significativi sulla situazione economica e finanziaria della Società.

#### RISCHI CONNESSI ALLA CAMPAGNA TRASFERIMENTI

I risultati economici e patrimoniali sono significativamente influenzati dalle operazioni compiute nel corso della Campagna Trasferimenti. Le difficoltà nel correlare le singole operazioni rispetto al Piano di sviluppo e alle linee guida relative alla gestione sportiva definite annualmente potrebbero comportare riflessi negativi sulla situazione economica e finanziaria della Società. Inoltre, una mancata ottimizzazione della rosa, che potrebbe anche derivare dalla presenza in organico di calciatori che non accettino il trasferimento pur non essendo più inclusi nei piani tecnico-tattici dell'allenatore e strategici della Direzione Sportiva, può originare costi, ammortamenti e ingaggi non preventivati o eccessivi; rischio peraltro comune a tutte le società calcistiche.

Analogamente ai principali concorrenti, la Società ha dovuto far fronte negli ultimi anni ad un significativo incremento dei costi per stipendi e premi e dei costi di acquisto dei diritti alle prestazioni dei calciatori. Qualora tali costi continuassero ad aumentare in misura significativa, l'acquisto del diritto alle prestazioni sportive di nuovi calciatori potrebbe risultare più difficoltoso, soprattutto se il valore dei calciatori della rosa eventualmente cedibili, non aumentasse in maniera proporzionale.

Non si può escludere che tali tendenze possano continuare anche nei prossimi anni, influenzando la strategia della Società e la gestione dinamica del patrimonio calciatori, ed avere effetti negativi sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria, nonché sull'attività, le strategie e le prospettive della Società.

#### RISCHI CONNESSI ALL'ATTIVITÀ SPORTIVA

La Società utilizza quale fattore produttivo principale i diritti alle prestazioni sportive dei calciatori. L'attività sportiva, come tale, è soggetta a rischi connessi allo stato fisico degli stessi e, pertanto, eventuali infortuni e/o incidenti possono influire in ogni momento in modo significativo sulla situazione economica e patrimoniale della Società.

#### RISCHI CONNESSI ALLA GESTIONE DEL MARCHIO

La Società è soggetta al rischio di contraffazione da parte di terzi del proprio marchio, dal quale dipendono importanti quote di ricavi. L'utilizzo illecito o la contraffazione del marchio, sotto qualsiasi forma, oltre a comportare minori ricavi, potrebbe influire negativamente sul valore commerciale del marchio stesso, con riflessi negativi sui risultati economici, patrimoniali e finanziari.

#### RISCHI CONNESSI AI "DIGITAL MEDIA"

La Società ha adottato idonee procedure e regolamenti di condotta per la gestione dei rapporti con i media. Tuttavia, a seguito della diffusione dei c.d. "*digital media*", non si può escludere che un non corretto utilizzo di tali strumenti da parte di tesserati e/o loro parenti, affini e procuratori, nonché la pubblicazione di contenuti da parte di terzi in genere, possa influire negativamente sull'immagine della Società, dei suoi amministratori, dirigenti e/o tesserati, con conseguenti riflessi negativi sulla situazione economica e finanziaria.

#### RISCHI CONNESSI ALLA GESTIONE DELLO STADIO DI PROPRIETÀ

A partire dalla stagione 2011/2012, Juventus è diventata la prima società di Serie A a disporre di uno stadio di proprietà e, dalla stagione 2014/2015, gestisce direttamente anche il servizio di controllo accessi e assistenza agli spettatori (c.d. "*Stewarding*").

La Società è quindi esposta ai rischi relativi sia alla struttura dello stadio che alla gestione delle aree pubbliche limitrofe adibite a parcheggio, che potrebbero comportare oneri imprevisti, anche in caso di danneggiamenti e atti di vandalismo al di fuori del controllo di Juventus. L'attività presso lo Juventus Stadium potrebbe inoltre essere interrotta a seguito di calamità naturali e altri eventi al di fuori

del controllo della Società con conseguenti effetti negativi sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria.

Infine, un'eventuale riduzione dei sostenitori e delle partite disputate comporterebbe un effetto negativo sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria di Juventus.

#### COMPORAMENTI DEL PUBBLICO E RISCHI CONNESSI ALLA RESPONSABILITÀ OGGETTIVA DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE

La normativa vigente prevede la responsabilità oggettiva delle società calcistiche in relazione a determinati atti posti in essere dai propri tesserati e dai propri sostenitori, che possono comportare l'irrogazione di sanzioni sportive e/o economiche a carico delle stesse e dei loro tesserati. A tale riguardo, pur avendo adottato le misure e le procedure ritenute necessarie al fine di evitare la violazione della predetta normativa, la Società non esclude che possano verificarsi fatti estranei al proprio controllo tali da comportare l'irrogazione di provvedimenti sanzionatori (tra i quali squalifica di un settore o dell'intero stadio, ammende, esclusione dalle competizioni) con la conseguente possibile riduzione dei ricavi da gare ed il sostenimento di oneri straordinari, né può, allo stato, valutare le conseguenze di natura sportiva, economica e patrimoniale che potrebbero derivarne. In seguito a tali eventi, inoltre, si potrebbe verificare la necessità di rafforzare le misure di sicurezza in occasione delle partite casalinghe, con aggravio di costi e spese per la sicurezza degli spettatori e di assicurazione e con conseguenti effetti negativi sulla situazione economico-patrimoniale e finanziaria nonché su attività, strategie e prospettive della Società.

#### RISCHI CONNESSI AD EVENTUALI COMPORAMENTI ILLECITI DA PARTE DI TESSERATI

Stante la vigente normativa sportiva in materia di responsabilità oggettiva delle società calcistiche per eventuali comportamenti posti in essere dai propri tesserati, non è possibile escludere che in futuro Juventus possa essere sanzionata dagli organi sportivi per fatti estranei al proprio controllo con effetti negativi, anche significativi, sulla situazione economica e finanziaria.

#### RISCHI CONNESSI ALLE FLUTTUAZIONI DEI TASSI DI INTERESSE E DI CAMBIO

Juventus utilizza varie forme di finanziamento finalizzate alla copertura dei fabbisogni finanziari della propria attività: linee di credito per anticipi di cassa e crediti di firma, *factoring*, operazioni di leasing finanziario, linee di credito e finanziamenti a medio-lungo termine. Variazioni nei livelli dei tassi di interesse possono pertanto comportare incrementi o riduzioni nel costo dei finanziamenti. Repentine fluttuazioni nei tassi di interesse potrebbero avere un impatto negativo sui risultati economici e finanziari a causa dei maggiori oneri finanziari sull'indebitamento a breve termine.

Juventus effettua la quasi totalità delle transazioni sia di acquisto che di vendita in Euro e, pertanto, non è soggetta ai rischi connessi alle fluttuazioni dei tassi di cambio in misura rilevante.

### RISCHI DI COMPLIANCE

#### RISCHI CONNESSI AL *FINANCIAL FAIR PLAY* ED AL RISPETTO DEI PARAMETRI ECONOMICI E FINANZIARI

Le società calcistiche sono vincolate al rispetto di parametri economico-finanziari per l'accesso e la permanenza alle competizioni sportive nazionali (campionato Serie A) ed europee (UEFA Champions League e UEFA Europa League).

In Europa sono ammesse a partecipare alle competizioni UEFA solo le società calcistiche che, oltre ad avere conseguito il prescritto titolo sportivo, dimostrano di essere in possesso di una serie di requisiti di natura sportiva, legale, infrastrutturale, organizzativa ed economico-finanziaria, e che pertanto ottengono la concessione della c.d. "Licenza UEFA". Il manuale delle Licenze UEFA incorpora anche le c.d. *Financial Fair Play Regulations*, basate sul principio del *break-even result*, secondo cui i club possono partecipare alle competizioni europee solo se dimostrano equilibrio tra i ricavi generati ed i costi sostenuti.

In Italia la regolamentazione di "*Financial Fair Play*" è stata introdotta a decorrere dalla stagione 2015/2016 e prevede il rispetto di diversi parametri tra i quali, in primis, un indicatore di liquidità e, a decorrere dalla stagione 2018/2019, un indicatore di raggiungimento del pareggio di bilancio.

Per la stagione sportiva 2016/2017 la Società ha ottenuto la Licenza UEFA e la Licenza Nazionale per la disputa delle competizioni, ma non è possibile prevedere se in futuro tali requisiti (o nuovi requisiti che verranno eventualmente approvati) verranno rispettati, né escludere che al fine di soddisfare i requisiti occorrenti per le licenze vengano richiesti agli azionisti ulteriori mezzi finanziari. Qualora la Società non fosse in grado di rispettare i suddetti requisiti, la stessa potrebbe subire limitazioni gestionali o, nei casi più gravi, non essere in grado di partecipare alle competizioni con riflessi negativi significativi sulla situazione economica e finanziaria.



## RISCHI CONNESSI ALL'ESITO DELLE CONTROVERSIE IN CORSO

La Società, con l'assistenza dei propri legali, gestisce e monitora costantemente tutte le controversie in corso e, sulla base del prevedibile esito delle stesse, procede, qualora necessario, allo stanziamento di appositi fondi rischi.

Sulla base delle controversie attualmente in corso, non si possono escludere futuri effetti negativi, anche di rilevante ammontare, sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria di Juventus.

## RISCHI CONNESSI AD EVENTUALI CONTENZIOSI FISCALI

Considerata la specificità del settore calcistico ed in particolare delle transazioni che regolano la Campagna Trasferimenti, sulle quali permangono posizioni interpretative divergenti tra società calcistiche e Amministrazione Finanziaria, potrebbero in futuro originarsi contestazioni da parte di quest'ultima, anche di importo significativo, con conseguenti riflessi negativi sulla situazione economica e finanziaria della Società.

# FATTI DI RILIEVO DELL'ESERCIZIO 2015/2016

---

## STAGIONE SPORTIVA

Nella stagione sportiva 2015/2016 la Prima Squadra ha primeggiato in tutte le competizioni nazionali:

- l'8 agosto 2015 ha conquistato la settima Supercoppa Italiana della sua storia;
- il 25 aprile 2016 ha vinto, per il quinto anno consecutivo e con tre giornate di anticipo, il Campionato di Serie A 2015/2016 (34° scudetto della propria storia) e ha acquisito l'accesso al Group Stage della UEFA Champions League 2016/2017;
- il 21 maggio 2016 si è aggiudicata per l'undicesima volta la Coppa Italia.

La partecipazione alla UEFA Champions League si è interrotta con l'eliminazione della Prima Squadra agli ottavi di finale.

La Squadra Primavera ha vinto per la nona volta il prestigioso torneo internazionale Coppa Carnevale di Viareggio.

Il 9 maggio 2016 la Commissione di primo grado delle licenze UEFA presso la FIGC, esaminata la documentazione depositata e verificata la conformità della stessa ai criteri e parametri previsti della normativa, ha rilasciato a Juventus la Licenza UEFA per la stagione sportiva 2016/2017.

## EFFETTI DELLA CAMPAGNA TRASFERIMENTI 2015/2016

### ACQUISTI E CESSIONI DI DIRITTI PLURIENNALI ALLE PRESTAZIONI SPORTIVE DI CALCIATORI

Le operazioni perfezionate nella Campagna Trasferimenti 2015/2016, svoltesi come di consueto nelle fasi estiva (dal 1° luglio al 31 agosto 2015) e invernale (dal 4 gennaio al 1° febbraio 2016), hanno comportato complessivamente un aumento del capitale investito di € 139 milioni derivante da acquisizioni ed incrementi per € 160,9 milioni e cessioni per € 21,9 milioni (valore contabile netto dei diritti ceduti).

Le plusvalenze nette generate dalle cessioni ammontano a € 36,5 milioni.

L'impegno finanziario netto complessivo, ripartito in quattro esercizi, è pari a € 101,1 milioni inclusi gli oneri accessori, nonché gli oneri e i proventi finanziari impliciti sugli incassi e pagamenti dilazionati.

Per ulteriori dettagli si rinvia alla nota illustrativa 8.

### RINNOVI CONTRATTI PRESTAZIONI SPORTIVE

Nel corso dell'esercizio 2015/2016 sono stati rinnovati i contratti di prestazione sportiva dei seguenti calciatori:

- Andrea Barzagli (fino al 30 giugno 2018);
- Leonardo Bonucci (fino al 30 giugno 2020);
- Gianluigi Buffon (fino al 30 giugno 2018);
- Claudio Marchisio (fino al 30 giugno 2020);
- Alvaro Morata (fino al 30 giugno 2020);
- Simone Padoin (fino al 30 giugno 2017);
- Roberto Maximiliano Pereyra (fino al 30 giugno 2020);
- Daniele Rugani (fino al 30 giugno 2020).

Tali prolungamenti hanno comportato minori ammortamenti per circa € 3,5 milioni nell'esercizio 2015/2016.

### RISOLUZIONE CONTRATTO PRESTAZIONE SPORTIVA

Nel mese di luglio 2015 è stato risolto consensualmente il contratto di Andrea Pirlo in scadenza al 30 giugno 2016, senza effetti economici e finanziari.

### ESERCIZIO DIRITTI DI OPZIONE

Il 29 aprile 2016 è stato esercitato il diritto di opzione per l'acquisizione a titolo definitivo del calciatore Mario Lemina dall'Olympique

de Marseille SASP per un corrispettivo di € 9,5 milioni, pagabile in quattro rate, che potrebbe incrementarsi di € 1 milione al raggiungimento di determinati obiettivi sportivi nel corso della durata contrattuale.

## **CAMPAGNA ABBONAMENTI 2015/2016**

La Campagna Abbonamenti per la stagione 2015/2016 si è chiusa con la sottoscrizione di tutte le 28.000 tessere a disposizione per un ricavo netto di € 21,6 milioni (€ 20,8 milioni nella stagione precedente), inclusi i *Premium Seats* e i servizi aggiuntivi.

## **GESTIONE DIRETTA DELLE ATTIVITÀ DI LICENSING, MERCHANDISING E SOCCER SCHOOL**

Il 1° luglio 2015, a seguito della decisione da parte di Juventus di gestire direttamente le attività di *licensing* e di *merchandising*, sono stati riaperti i negozi di Via Garibaldi a Torino ed il Megastore presso il Centro Commerciale Area 12 adiacente lo Juventus Stadium, completamente rinnovati in collaborazione con il nuovo sponsor adidas.

Le attività, i contratti in essere ed il personale di Juventus Merchandising (società appartenente al gruppo Nike) sono stati trasferiti a Juventus con l'acquisizione del relativo ramo d'azienda avvenuta il 30 giugno 2015. La struttura interna cui sono affidate le attività di *licensing*, *retail* e *soccer school* è oggi formata da 47 risorse.

## **PROGETTO CONTINASSA: AVVIO DELL'OPERATIVITÀ DEL FONDO IMMOBILIARE J VILLAGE**

Nel corso del mese di luglio 2015 Accademia SGR S.p.A., Società di Gestione del Risparmio controllata da Banca del Sempione S.A., ha dato avvio all'operatività del fondo immobiliare J Village per lo sviluppo del progetto di riqualificazione e di valorizzazione di gran parte dell'Area Continassa, contigua allo Juventus Stadium, promosso da Juventus.

In particolare, Accademia SGR ha provveduto a raccogliere gli impegni di investimento di vari sottoscrittori per complessivi € 58,8 milioni e a siglare il contratto di finanziamento con gli istituti finanziatori del fondo immobiliare J Village, UBI Banca S.c.p.A. e Unicredit S.p.A., per complessivi massimi € 64,5 milioni.

A seguito di tali eventi è divenuto efficace l'atto del 30 giugno 2015 con il quale Juventus ha apportato al fondo immobiliare J Village la titolarità dei diritti di superficie su un'area di circa 148.700 metri quadrati e dei relativi diritti edificatori per 34.830 metri quadrati di SLP (Superficie Lorda di Pavimento) per un controvalore complessivo di € 24,1 milioni, determinato in base alla relazione di stima redatta dall'esperto indipendente ai sensi del D.M. 5/3/2015, n. 30. A fronte dell'apporto, che ha generato un provento netto di circa € 10,3 milioni, Juventus ha ricevuto quote del fondo immobiliare J Village del valore di € 24,1 milioni.

Ottenuti via via i permessi a costruire da parte della Città di Torino, a partire dai primi mesi dell'esercizio 2015/2016 sono iniziati i lavori per la realizzazione delle opere di urbanizzazione, della Scuola Internazionale, dell'Hotel, del nuovo Training and Media Center, della nuova sede sociale di Juventus, che si insedierà nel lotto dell'antica Cascina Continassa e, infine, dell'immobile che accoglierà attività commerciali, di intrattenimento innovativo e di ristorazione (*Concept Store*).

Accademia SGR ha affidato la costruzione della nuova sede sociale, dell'Hotel, della Scuola Internazionale, del *Concept Store* e delle opere di urbanizzazione a Pessina Costruzioni S.p.A.; a Costruzioni Generali Gilardi S.p.A. è stato assegnato l'appalto relativo al nuovo Training and Media Center.

Il programma dei lavori prevede la consegna delle prime opere entro l'inizio dell'estate del 2017.

Juventus ha mantenuto la titolarità del diritto di superficie su un'area residua di circa 15 mila metri quadrati su cui insistono diritti edificatori per 3.170 metri quadrati di SLP.

## **INIZIO ATTIVITÀ J MEDICAL**

Il 23 marzo 2016 è stato inaugurato il J Medical, centro poliambulatoriale, diagnostico, fisioterapico e di medicina sportiva situato nel Comparto Est dello Juventus Stadium. L'investimento sostenuto da Juventus per la ristrutturazione dei locali, circa 3.500 metri quadrati, è stato di circa € 4,8 milioni.

Si ricorda che J Medical S.r.l. è una società a controllo congiunto (*joint-venture*) di Juventus e Santa Clara S.r.l.. Per ulteriori informazioni sull'andamento della società partecipata si rinvia alla nota 14.

## AMPLIAMENTO J MUSEUM

Nel corso del primo semestre dell'esercizio sono terminati i lavori di ampliamento del J Museum per la realizzazione di due nuove aree espositive dedicate alla mostra permanente di cimeli e memorabilia di campioni di altre discipline sportive, tifosi bianconeri, e alla Prima Squadra (170 metri quadri), aperte al pubblico rispettivamente il 4 ottobre 2015 e il 16 dicembre 2015.

## OTTIMIZZAZIONE DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO

Da settembre 2015, al fine di ottimizzare la composizione delle fonti di finanziamento e in ottemperanza ai regolamenti di settore, la Società ha dato esecuzione ad un programma di conversione di una significativa parte dell'indebitamento a breve termine in forme di finanziamento a medio-lungo termine. Al 30 giugno 2016, completato il programma, le linee di credito ammontano complessivamente a € 414,5 milioni, di cui € 270,3 milioni a revoca ed € 144,2 milioni a medio-lungo termine (per maggiori dettagli si rinvia alla nota illustrativa 58).

Inoltre, l'11 aprile 2016 Juventus ha stipulato un finanziamento di € 10 milioni con l'Istituto per il Credito Sportivo per l'ulteriore sviluppo dell'area dello Juventus Stadium.

Dopo i mutui sottoscritti nel 2009 per la costruzione dello stadio, l'Istituto per il Credito Sportivo ha infatti concesso un nuovo mutuo decennale a copertura degli investimenti sostenuti per la ristrutturazione dei locali situati nel Comparto Est dell'impianto e dei recenti lavori di ampliamento dello Juventus Museum.

Il mutuo copre inoltre la quota parte dell'investimento effettuato in passato da Juventus per acquisire le aree dove sorgeranno il nuovo Juventus Training & Media Center e la nuova sede sociale, oggi in corso di costruzione da parte del fondo immobiliare J Village.

## DELIBERAZIONI DELL'ASSEMBLEA ORDINARIA DEGLI AZIONISTI DEL 23 OTTOBRE 2015

L'Assemblea ordinaria degli Azionisti di Juventus Football Club S.p.A ha approvato il bilancio di esercizio al 30 giugno 2015 che si è chiuso con un utile netto di € 2,3 milioni, che è stato interamente destinato a riserve. Conseguentemente non sono stati deliberati dividendi.

L'Assemblea ha inoltre determinato in 12 il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione per gli esercizi 2015/2016, 2016/2017 e 2017/2018, nominando amministratori Andrea Agnelli, Maurizio Arrivabene, Giulia Bongiorno, Paolo Garimberti, Assia Grazioli-Venier, Caitlin Mary Hughes, Daniela Marilungo, Giuseppe Marotta, Aldo Mazzia, Pavel Nedved, Francesco Roncaglio ed Enrico Vellano.

È stato altresì nominato il Collegio Sindacale, composto da Paolo Piccatti (Presidente), Silvia Lirici e Roberto Longo. Sindaci supplenti sono stati nominati Nicoletta Paracchini e Roberto Petrignani.

L'Assemblea ha infine approvato la Relazione sulla remunerazione ai sensi dell'art. 123-ter del D.Lgs. 58/98.

Il Consiglio di Amministrazione tenutosi al termine dell'Assemblea ha confermato Andrea Agnelli Presidente e Giuseppe Marotta e Aldo Mazzia Amministratori Delegati. Ha inoltre nominato Pavel Nedved Vice Presidente e confermato nell'incarico di presidente del J Museum Paolo Garimberti.

Dopo aver verificato la sussistenza dei requisiti di indipendenza degli amministratori Giulia Bongiorno, Paolo Garimberti, Assia Grazioli-Venier, Caitlin Mary Hughes e Daniela Marilungo, il Consiglio ha inoltre provveduto alla nomina dei seguenti Comitati:

- *Comitato per le nomine e la remunerazione* composto da Paolo Garimberti (Presidente), Assia Grazioli Venier e Caitlin Mary Hughes;
- *Comitato controllo e rischi* composto da Daniela Marilungo (Presidente), Paolo Garimberti e Assia Grazioli Venier.

È infine stato nominato l'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/2001, composto da Alessandra Borelli, Guglielmo Giordanengo e Patrizia Polliotto.

## NUOVO ERP AZIENDALE

Nel corso dell'esercizio 2015/2016 la Società ha portato a termine numerosi progetti avviati negli esercizi precedenti volti al miglioramento e all'efficienza organizzativa e gestionale. In particolare, sono terminate le implementazioni del nuovo sistema informativo aziendale (ERP), completamente operativo dal 1° luglio 2016, di un nuovo software per la gestione delle risorse umane e di un applicativo dedicato alla tesoreria. I nuovi sistemi ed i processi conseguentemente adeguati consentiranno alla Società di supportare nei prossimi anni il programma di crescita previsto nel Piano di sviluppo a medio-lungo termine.

# ANALISI DEI RISULTATI DEL BILANCIO DELL'ESERCIZIO 2015/2016

## RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO

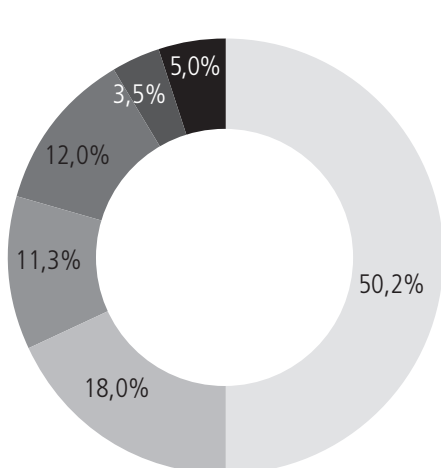
Anche nell'esercizio 2015/2016 si conferma il trend di miglioramento evidenziato negli ultimi anni; per il secondo anno consecutivo, la gestione si è chiusa con un utile di bilancio.

L'utile dell'esercizio 2015/2016 è pari a € 4,1 milioni ed evidenzia una variazione positiva di € 1,8 milioni rispetto all'utile di € 2,3 milioni dell'esercizio precedente. Tale variazione deriva principalmente dai maggiori proventi della gestione calciatori, pari a € 22,9 milioni, e dal generale aumento dei ricavi ricorrenti per € 16,8 milioni, di cui € 13,5 milioni per l'attività di vendita di prodotti e licenze, a cui si aggiungono ricavi netti non ricorrenti per € 8,9 milioni. Tali incrementi sono stati parzialmente compensati dall'aumento dei costi per il personale tesserato per € 18,9 milioni e non tesserato per € 4,2 milioni, dall'aumento dei costi per servizi esterni per € 5,6 milioni, da maggiori ammortamenti sui diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori per € 9,2 milioni, dagli acquisti di prodotti destinati alla vendita per € 4,3 milioni e da maggiori oneri da gestione diritti calciatori per € 3,9 milioni, nonché da altre variazioni nette negative per € 0,7 milioni. Queste ultime includono principalmente maggiori accantonamenti (€ -1,5 milioni) e la quota di pertinenza del risultato di società collegate e joint venture (€ -0,7 milioni) parzialmente compensati da minori oneri finanziari netti (€ +0,5 milioni) e minori imposte dell'esercizio (€ +1 milione).

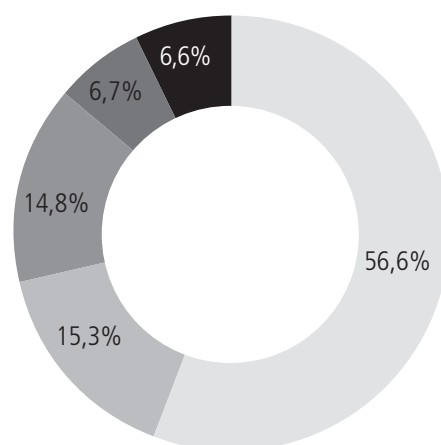
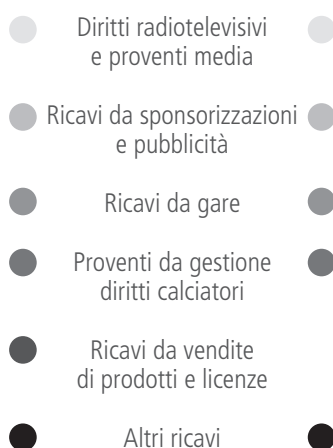
## RICAVI

I ricavi dell'esercizio 2015/2016 sono pari a € 387,9 milioni, in aumento del 11,4% rispetto al dato di € 348,2 milioni dell'esercizio precedente, e sono rappresentati da:

importi in milioni di Euro	Esercizio 2015/2016	%	Esercizio 2014/2015	%	Variazioni
Diritti radiotelevisivi e proventi media	194,9	50,2%	197,2	56,6%	(2,3)
Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità	70,0	18,0%	53,2	15,3%	16,8
Proventi da gestione diritti calciatori	46,4	12,0%	23,5	6,7%	22,9
Ricavi da gare	43,7	11,3%	51,4	14,8%	(7,7)
Ricavi da vendite di prodotti e licenze	13,5	3,5%	-	0,0%	13,5
Altri ricavi	19,4	5,0%	22,9	6,6%	(3,5)
<b>Totale</b>	<b>387,9</b>	<b>100%</b>	<b>348,2</b>	<b>100%</b>	<b>39,7</b>



2015/2016



2014/2015

## DIRITTI RADIOTELEVISIVI E PROVENTI MEDIA

Nell'esercizio 2015/2016 i diritti radiotelevisivi e proventi media ammontano a € 194,9 milioni (€ 197,2 milioni nell'esercizio 2014/2015) e sono costituiti da:

<i>Importi in milioni di Euro</i>	<b>Esercizio 2015/2016</b>	<b>Esercizio 2014/2015</b>	<b>Variazioni</b>
Proventi da cessioni diritti media	116,6	106,6	10,0
Proventi da competizioni UEFA	75,6	88,6	(13,0)
Proventi da produzioni e accesso al segnale diritti media	2,7	2,0	0,7
<b>Totale</b>	<b>194,9</b>	<b>197,2</b>	<b>(2,3)</b>

I proventi da cessioni diritti media dell'esercizio si incrementano di € 10 milioni rispetto all'esercizio precedente per effetto, principalmente, dei maggiori proventi derivanti dalla ripartizione dei diritti audiovisivi del Campionato per la stagione 2015/2016.

I proventi da competizioni UEFA pari a € 75,6 milioni diminuiscono di € 13 milioni per effetto del minor numero di gare disputate (nella stagione 2014/2015 la Prima Squadra disputò la finale di UEFA Champions League).

## RICAVI DA SPONSORIZZAZIONI E PUBBLICITÀ

Ammontano a € 70 milioni (€ 53,2 milioni nell'esercizio precedente) e aumentano di € 16,8 milioni principalmente per effetto dei maggiori ricavi derivanti da sponsorizzazioni a seguito dei nuovi accordi sottoscritti con FCA Italy e adidas entrati in vigore il 1° luglio 2015.

## PROVENTI DA GESTIONE DIRITTI CALCIATORI

I proventi da gestione diritti calciatori ammontano a € 46,4 milioni, in aumento di € 22,9 milioni rispetto al dato di € 23,5 milioni dell'esercizio precedente per effetto, principalmente, di maggiori plusvalenze da cessioni definitive di diritti alle prestazioni sportive di calciatori (€ +16,1 milioni), maggiori ricavi per la cessione temporanea di calciatori (€ +5,2 milioni) e di altre variazioni minori (€ +1,6 milioni).

## RICAVI DA GARE

Ammontano a € 43,7 milioni (€ 51,4 milioni nell'esercizio precedente) e diminuiscono di € 7,7 milioni principalmente per effetto di minori ricavi da biglietteria UEFA Champions League (€ -4,4 milioni), da finali di coppe (€ -3,2 milioni), da ingaggi per gare amichevoli (€ -2,6 milioni) e Coppa Italia (€ -0,1 milioni); tali decrementi sono stati parzialmente compensati da maggiori ricavi da abbonamenti (€ + 1,2 milioni), da gare di Campionato (€ +1 milione) e per servizi aggiuntivi gare (€ +0,2 milioni).

## RICAVI DA VENDITE DI PRODOTTI E LICENZE

Ammontano a € 13,5 milioni e sono stati generati dalla gestione diretta delle attività di vendita e licenza di prodotti ufficiali, nonché dall'organizzazione delle attività delle soccer school, iniziata nell'esercizio in esame.

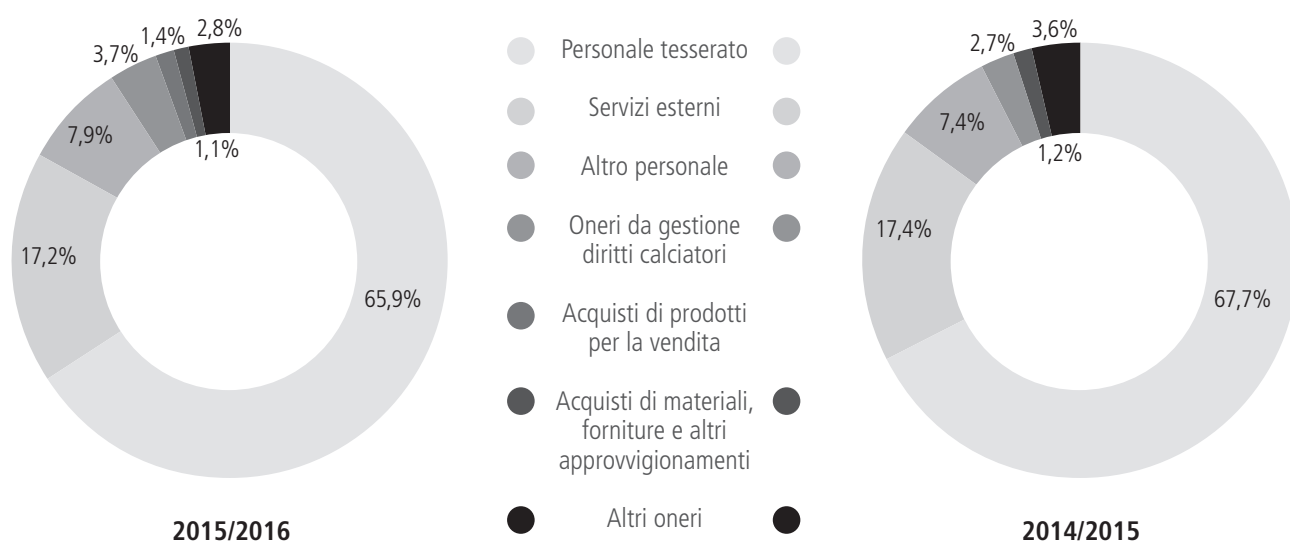
## ALTRI RICAVI

Ammontano a € 19,4 milioni (€ 22,9 milioni nell'esercizio precedente) e includono principalmente i proventi dello Juventus Museum e delle iniziative "Membership" e "Stadium Tour", i proventi delle attività extrasportive che si svolgono allo Juventus Stadium, nonché gli indennizzi assicurativi e i proventi commerciali ripartiti dalla Lega Nazionale Professionisti Serie A.

## COSTI OPERATIVI

I costi operativi dell'esercizio 2015/2016 sono complessivamente pari a € 300,1 milioni, in aumento del 13,7% rispetto al dato di € 263,9 milioni dell'esercizio precedente, e sono costituiti da:

importi in milioni di Euro	Esercizio 2015/2016	%	Esercizio 2014/2015	%	Variazioni
Personale tesserato	197,7	65,9%	178,8	67,7%	18,9
Servizi esterni	51,5	17,2%	45,9	17,4%	5,6
Altro personale	23,7	7,9%	19,6	7,4%	4,1
Oneri da gestione diritti calciatori	11,0	3,7%	7,1	2,7%	3,9
Acquisti di prodotti per la vendita	4,3	1,4%	-	0,0%	4,3
Acquisti di materiali, forniture e altri approvvigionamenti	3,4	1,1%	3,1	1,2%	0,3
Altri oneri	8,5	2,8%	9,4	3,6%	(0,9)
<b>Totale</b>	<b>300,1</b>	<b>100%</b>	<b>263,9</b>	<b>100%</b>	<b>36,2</b>



### PERSONALE TESSERATO

I costi relativi al personale tesserato ammontano a € 197,7 milioni ed evidenziano un incremento di € 18,9 milioni rispetto al dato di € 178,8 milioni dell'esercizio precedente dovuto principalmente a maggiori retribuzioni fisse (€ +20,3 milioni), compensi per incentivi all'esodo riconosciuti a calciatori definitivamente ceduti (€ +1,5 milioni) e temporaneamente trasferiti (€ +1,3 milioni); tali effetti sono stati compensati da minori retribuzioni variabili (€ -4,8 milioni).

### ALTRO PERSONALE

I costi relativi all'altro personale ammontano a € 23,7 milioni ed evidenziano un incremento di € 4,1 milioni rispetto al dato di € 19,6 milioni dell'esercizio precedente dovuto principalmente a maggiori retribuzioni fisse e variabili per € 1,7 milioni e maggiori altri oneri, principalmente legati all'accantonamento del *Long Term Incentive Plan*, per € 2,1 milioni.

### ONERI DA GESTIONE DIRITTI CALCIATORI

Gli oneri da gestione diritti calciatori ammontano a € 11 milioni (€ 7,1 milioni nell'esercizio precedente). L'incremento, pari a € 3,9 milioni, deriva principalmente da maggiori premi riconosciuti alle squadre di provenienza di calciatori acquistati in precedenti campagne trasferimenti (€ +2,1 milioni) e da maggiori oneri accessori su diritti pluriennali calciatori non capitalizzati (€ +1,1 milioni).

## ACQUISTO PRODOTTI PER LA VENDITA

Ammontano a € 4,3 milioni e si riferiscono al costo dei prodotti destinati alla vendita nei negozi gestiti direttamente dalla Società a partire dall'esercizio in esame.

## DIRITTI PLURIENNALI ALLE PRESTAZIONI DEI CALCIATORI

Al 30 giugno 2016 i diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori ammontano a € 186,2 milioni. L'incremento netto di € 72 milioni rispetto al dato di € 114,2 milioni al 30 giugno 2015 deriva dagli investimenti (€ +160,9 milioni) e dai disinvestimenti netti effettuati (€ -21,9 milioni), dagli ammortamenti dell'esercizio (€ -66,4 milioni) e dalle svalutazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive di calciatori (€ -0,6 milioni).

## PATRIMONIO NETTO

Il patrimonio netto al 30 giugno 2016 è pari a € 53,4 milioni, in aumento rispetto al saldo di € 44,6 milioni del 30 giugno 2015, per effetto dell'utile dell'esercizio (€ +4,1 milioni), della movimentazione della riserva da fair value su attività finanziarie (€ +4,4 milioni), della Riserva da cash flow hedge (€ +0,2 milioni) e della Riserva da utili/perdite attuariali (€ +0,1 milioni).

Al 30 giugno 2016 il capitale di Juventus, interamente sottoscritto e versato, ammonta a € 8.182.133,28 ed è costituito da n. 1.007.766.660 azioni ordinarie senza valore nominale.

## INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO

Al 30 giugno 2016 l'indebitamento finanziario netto ammonta a € 199,4 milioni ed evidenzia un incremento di € 10,5 milioni rispetto al dato di € 188,9 milioni del 30 giugno 2015 determinato dagli esborsi legati alle Campagne Trasferimenti (€ -40,2 milioni netti), dagli investimenti in altre immobilizzazioni (€ -10,4 milioni netti), dagli investimenti in partecipazioni (€ -0,3 milioni) e dai flussi delle attività finanziarie (€ -5,2 milioni). Tali variazioni negative sono state parzialmente compensate dai flussi positivi della gestione operativa (€ +43 milioni) e dai rimborsi netti di anticipi versati in precedenti esercizi per il Progetto Continassa (€ +2,6 milioni).

Al 30 giugno 2016 la Società dispone di linee di credito bancarie per € 414,5 milioni, di cui € 270,3 milioni revocabili, utilizzate per complessivi € 245,2 milioni, di cui € 69,5 milioni per fidejussioni rilasciate a favore di terzi, € 39,3 milioni per finanziamenti e € 136,4 milioni per anticipazioni su contratti e crediti commerciali (per maggiori informazioni si veda anche la nota 58).

Di seguito è esposta la composizione e la ripartizione tra parte corrente e non corrente dell'indebitamento finanziario netto al termine degli ultimi due esercizi.

importi in milioni di Euro	30/06/2016			30/06/2015		
	Corrente	Non corrente	Totale	Corrente	Non corrente	Totale
Attività finanziarie*	-	4,1	4,1	-	4,1	4,1
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	28,6	-	28,6	3,1	-	3,1
<b>Totale attività finanziarie</b>	<b>28,6</b>	<b>4,1</b>	<b>32,7</b>	<b>3,1</b>	<b>4,1</b>	<b>7,2</b>
Debiti finanziari						
- verso società controllante EXOR S.p.A.	-	-	-	(38,0)	-	(38,0)
- verso Istituto per il Credito Sportivo	(5,7)	(43,0)	(48,7)	(4,7)	(38,7)	(43,4)
- verso società di leasing	(7,7)	-	(7,7)	(2,7)	(7,7)	(10,4)
- verso banche	(7,5)	(31,8)	(39,3)	(13,6)	-	(13,6)
- verso società di factoring	(56,4)	(80,0)	(136,4)	(90,5)	-	(90,5)
Altre passività finanziarie	-	-	-	(0,2)	-	(0,2)
<b>Totale passività finanziarie</b>	<b>(77,3)</b>	<b>(154,8)</b>	<b>(232,1)</b>	<b>(149,7)</b>	<b>(46,4)</b>	<b>(196,1)</b>
<b>Indebitamento finanziario netto</b>	<b>(48,7)</b>	<b>(150,7)</b>	<b>(199,4)</b>	<b>(146,6)</b>	<b>(42,3)</b>	<b>(188,9)</b>
% di copertura	24,4%	75,6%	100%	77,6%	22,4%	100%

\* Tale voce è inclusa in quanto si riferisce a liquidità depositata in pegno su conto corrente a garanzia del mutuo contratto con l'Istituto per il Credito Sportivo, a sua volta contabilizzato nei debiti finanziari.

Per maggiori dettagli si rinvia al Rendiconto Finanziario e alle Note illustrative (nota 55).



## INDICATORI ALTERNATIVI DI PERFORMANCE

Juventus Football Club utilizza nell'informativa finanziaria alcuni indicatori alternativi di performance che, pur essendo molto diffusi, non sono definiti o specificati dai principi contabili applicati per la redazione del bilancio annuale o delle relazioni intermedie di gestione. In conformità alla Comunicazione Consob n. 92542/2015 e agli orientamenti ESMA/2015/1415 si evidenziano di seguito le definizioni di tali indicatori.

*Risultato operativo*: come risulta dal prospetto del conto economico, rappresenta il saldo netto tra totale ricavi, totale costi operativi, ammortamenti e svalutazioni, accantonamento e rilasci di fondi e altri ricavi e oneri non ricorrenti.

*Indebitamento finanziario netto*: rappresenta un indicatore della struttura finanziaria e corrisponde alla differenza tra le passività, sia a breve sia a lungo termine, e le attività finanziarie prontamente liquidabili.

# FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO IL 30 GIUGNO 2016

## STAGIONE SPORTIVA

La Prima Squadra ha iniziato a metà luglio la preparazione per la stagione sportiva 2016/2017 presso lo Juventus Training Center a Vinovo (To).

Il 12 luglio 2016, i preposti organi della FIGC, esaminata la documentazione prodotta da Juventus e quanto trasmesso dalla Lega Nazionale Professionisti Serie A, hanno rilasciato la Licenza Nazionale per la stagione in corso.

## CAMPAGNA TRASFERIMENTI 2016/2017 – PRIMA FASE

### ACQUISTI E CESSIONI DI DIRITTI PLURIENNALI ALLE PRESTAZIONI SPORTIVE DI CALCIATORI

Le operazioni perfezionate nella prima fase della Campagna Trasferimenti 2016/2017, svoltesi dal 1° luglio al 31 agosto 2016, hanno comportato complessivamente un aumento del capitale investito di € 121,9 milioni derivante da acquisizioni ed incrementi per € 156,2 milioni e cessioni per € 34,3 milioni (valore contabile netto dei diritti ceduti).

Le plusvalenze nette generate dalle cessioni ammontano a € 115,6 milioni.

L'impegno finanziario netto complessivo, inclusi gli oneri accessori nonché gli oneri e i proventi finanziari impliciti sugli incassi e pagamenti dilazionati, è pari a € 45,4 milioni così ripartiti:

importi in milioni di Euro	Scadenza					
	Totali	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2018/2019	2020/2021
LNP e altri minori	(120,5)	(57,0)	(53,6)	(9,9)	-	-
Estero	112,5	41,4	33,6	33,5	4,0	-
Agenti	(37,4)	(14,2)	(12,3)	(9,9)	(0,5)	(0,5)
<b>Totali</b>	<b>(45,4)</b>	<b>(29,8)</b>	<b>(32,3)</b>	<b>13,7</b>	<b>3,5</b>	<b>(0,5)</b>

Nel corso della prima fase della Campagna Trasferimenti 2016/2017 sono state perfezionate le seguenti principali operazioni relative ai diritti pluriennali alle prestazioni sportive di calciatori:

importi in migliaia di Euro

Calciatore	Società controparte	Prezzo	Valore diritto IFRS (oneri e premi inclusi)	Anni contratto
<b>Acquisizioni definitive</b>				
Alves Da Silva Daniel	- (a)	-	237	2
Higuain Gonzalo Gerardo	SSC Napoli	90.000	89.372	5
Pjaca Marko	GNK Dinamo	23.000	28.591	5
Pjanic Miralem	AS Roma	32.000	32.108	5
Altri investimenti/incrementi (b)			5.929	
<b>Totale investimenti</b>			<b>156.237</b>	

(a) Calciatore a fine contratto.

(b) Include la capitalizzazione di eventuali premi legati ai risultati sportivi riconosciuti alle società cedenti su calciatori acquistati nelle precedenti Campagne Trasferimenti.

importi in migliaia di Euro

Calciatore	Società controparte	Prezzo	Prezzo attualizzato	Valore netto contabile	Contributo di solidarietà	Plusv. (minusv.)
<b>Cessioni definitive</b>						
Bianchi Edoardo	Empoli FC	900	870	4	-	866
Isla Isla Mauricio Anibal	Cagliari Calcio	4.000	3.870	3.313	-	557
Magnusson Hordur Bjorgvin	Bristol City FC	2.000	1.969	495	36	1.438(a)
Morata Alvaro Martin Borja	Real Madrid Club de Futbol	30.000	29.364	13.270	147	15.947
Padoin Simone	Cagliari Calcio	570	549	549(b)	-	-
Pereyra Maximiliano Roberto	Watford FC	13.000	12.260(c)	11.647(d)	613	-
Pogba Paul Labile	Manchester United FC	105.000	101.961(e)	4.709	762	96.490(f)
Schiavone Andrea	AC Cesena	500	490	-	-	490
Altri disinvestimenti			99	284	-	(185)
<b>Totale disinvestimenti (netti)</b>			<b>151.432</b>	<b>34.271</b>	<b>1.558</b>	<b>115.603</b>

- (a) Il valore di cessione potrà incrementarsi di massimo € 750 migliaia al verificarsi di determinate condizioni nel corso della durata contrattuale.  
 (b) L'operazione di cessione, avvenuta il 4 luglio 2016 al prezzo di € 570 migliaia, ha comportato la necessità di adeguare il valore di carico residuo del diritto al corrispettivo del prezzo con conseguente svalutazione di € 22 migliaia contabilizzata nell'esercizio 2015/2016.  
 (c) Il valore di cessione potrà incrementarsi di massimi € 2.000 migliaia al verificarsi di determinate condizioni nel corso della durata contrattuale.  
 (d) L'operazione di cessione, avvenuta il 20 agosto 2016 al prezzo di € 13.000 migliaia, ha comportato la necessità di adeguare il valore di carico residuo del diritto al corrispettivo del prezzo con conseguente svalutazione di € 546 migliaia contabilizzata nell'esercizio 2015/2016.  
 (e) Il valore di cessione potrà incrementarsi di massimi € 5.000 migliaia al verificarsi di determinate condizioni nel corso della durata contrattuale.  
 (f) L'impatto economico della cessione, al netto degli oneri accessori legati al trasferimento, ammonta a complessivi € 72.507 migliaia. Tale importo include i proventi finanziari netti legati all'attualizzazione di competenza di futuri esercizi.

importi in migliaia di Euro

Calciatore	Società controparte	Provento/ (onere)	Valore di riscatto in caso di esercizio del diritto opzione
<b>Cessioni temporanee</b>			
Zaza Simone	West Ham FC	5.000	(a)
Altri		834	
<b>Acquisizioni temporanee</b>			
Cuadrado Bello Juan Guillermo	Chelsea Football Club	(15.000) (b)	(c)
Medhi El Mouttaqui-Benatia	FC Bayern München	(3.000)	17.000
Altri		(810)	

- (a) Il contratto prevede, inoltre, l'obbligo per il West Ham FC di acquisire il calciatore a titolo definitivo qualora il calciatore disputi un determinato numero di partite ufficiali nel corso della stagione 2016/2017. Il corrispettivo della cessione a titolo definito è stato fissato pari a € 20.000 migliaia, pagabili in due esercizi, e potrà incrementarsi di ulteriori € 3.000 migliaia al verificarsi di determinate condizioni nel corso della durata contrattuale.  
 (b) Operazione temporanea triennale.  
 (c) Juventus ha, inoltre, la facoltà di acquisire il calciatore a titolo definitivo, o avrà l'obbligo di farlo, al raggiungimento di determinati obiettivi sportivi nel corso della durata del prestito, a fronte di un corrispettivo di € 25.000 migliaia, pagabili in tre esercizi, al netto di quanto eventualmente già versato per l'acquisizione temporanea. Inoltre, al raggiungimento da parte di Juventus di sfidanti obiettivi sportivi nel corso della durata del contratto di prestazione sportiva con il calciatore, Juventus riconoscerà al Chelsea FC corrispettivi aggiuntivi fino ad un massimo di € 4.000 migliaia.

## GARANZIE FIDEIUSSORIE

Con riferimento alla prima fase della Campagna Trasferimenti 2016/2017 sono state emesse fidejussioni per complessivi € 132,2 milioni.

## CAMPAGNA ABBONAMENTI 2016/2017

La Campagna Abbonamenti per la stagione 2016/2017 si è chiusa con la sottoscrizione di tutte le 29.300 tessere a disposizione per un ricavo netto di € 24,1 milioni (28.000 tessere e € 21,6 milioni nella stagione precedente), inclusi i *Premium Seats* e i servizi aggiuntivi.

## RISCATTO CENTRO SPORTIVO DI VINOVO

Nel luglio 2016 Juventus ha esercitato l'opzione per il riscatto dello Juventus Training Center di Vinovo ed ha acquisito da Unicredit Leasing S.p.A. la proprietà dello stesso sottoscrivendo il relativo atto di compravendita e versando il corrispettivo di € 7,7 milioni.

## EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

---

Obiettivo della Società è di consolidare il sostanziale equilibrio della gestione economica raggiunto negli ultimi due anni.

Nell'esercizio 2016/2017 è previsto un significativo incremento dei costi relativi al personale tesserato e agli ammortamenti derivanti dalle acquisizioni effettuate nel corso della prima fase della Campagna Trasferimenti 2016/2017. Peraltro, i proventi già generati dalle cessioni perfezionate nel corso della stessa e l'incremento di altri ricavi operativi consentono di prevedere che anche l'esercizio 2016/2017 evidenzierà un risultato economico positivo.

# RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE

---

Il modello di gestione delle persone è allineato alla strategia di business, coerente con i valori e la cultura aziendale ed è volto a perseguire i seguenti obiettivi:

- attrarre, motivare, sviluppare e trattenere le risorse-chiave;
- valorizzare il merito con criteri chiari, oggettivi e misurabili;
- misurare costantemente e premiare le performance in maniera adeguata e selettiva;
- orientare gli investimenti sulle persone e lo sviluppo delle loro competenze in modo funzionale ai bisogni organizzativi.

Gli ambiti di attività di seguito riportati sono un esempio dei progetti delle Risorse Umane volti alla costruzione di criteri oggettivi e solide basi per la struttura organizzativa e lo sviluppo del capitale umano anche in ottica di *welfare*.

*Codice del Lavoro - Disciplina aziendale dei rapporti di lavoro subordinato (in vigore dal 15 luglio del 2015 e successiva revisione del 15 febbraio 2016):* la Società ha riformulato le regole di funzionamento dei rapporti di lavoro al proprio interno, recependo le novità legislative del mercato del lavoro e disciplinando le evoluzioni societarie recenti, nonché istituzionalizzando alcune prassi aziendali emerse negli anni.

*Nuova architettura organizzativa:* sono stati individuati criteri omogenei di rappresentazione della struttura organizzativa, attraverso l'assegnazione di *job title* attribuiti in base a logiche organizzative ed esigenze gestionali.

*Nuovo sistema di reward/retribuzione aziendale:* a seguito di una profonda analisi e valutazione dei ruoli, è stato impostato un nuovo sistema di retribuzione aziendale, basato su criteri di coerenza ed equità interna, allineato rispetto alle *best practice* di mercato.

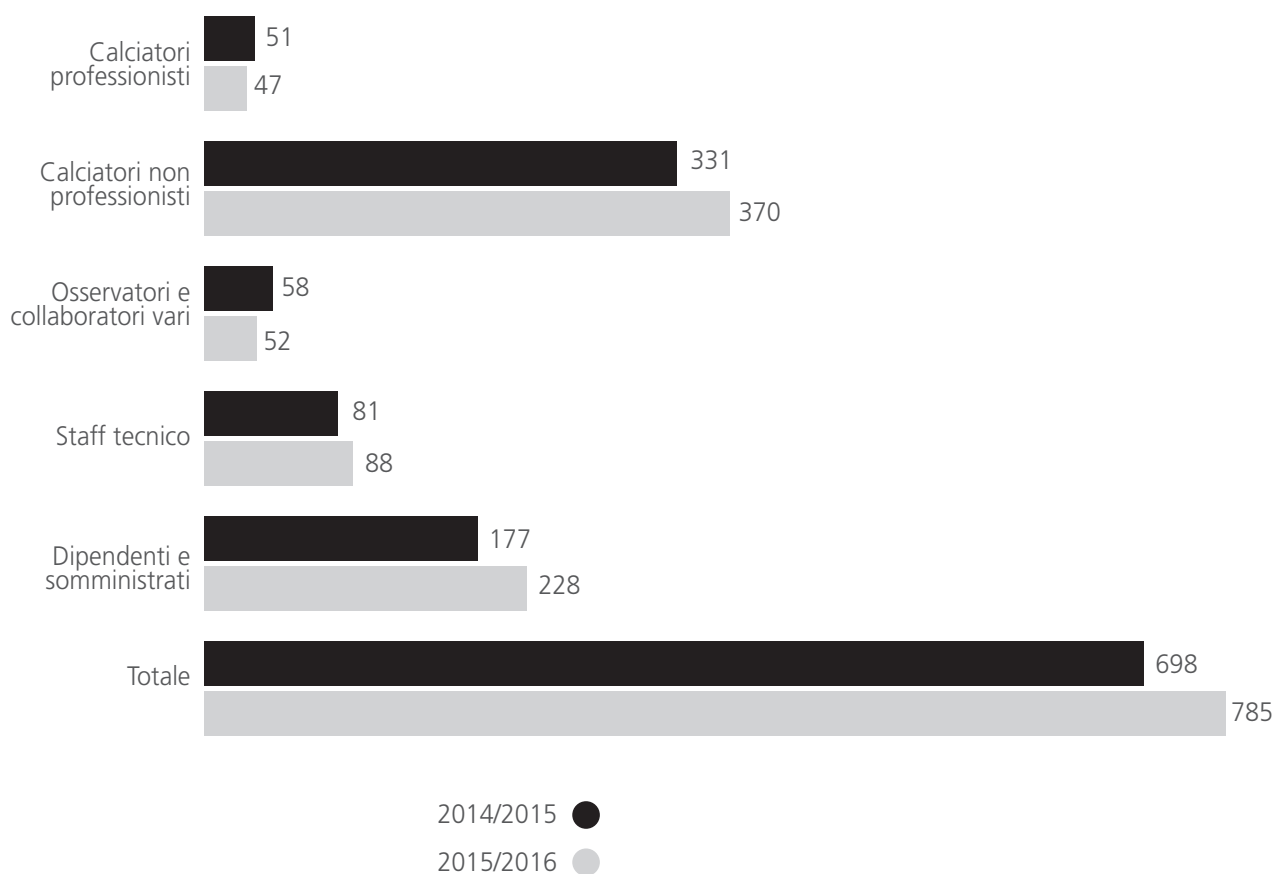
*Employer branding:* consolidamento del processo di *recruitment* attraverso la Career page sul sito internet, sezione in cui sono rappresentati i valori ricercati nei candidati e i caratteri distintivi di chi lavora in Juventus, canale di ricezione delle candidature spontanee e di quelle relative a specifiche posizioni lavorative (permanent & temporary); continui post di allineamento delle *vacancy* con il sito sulla pagina LinkedIn, quale strumento di *employer branding* e valorizzazione dell'immagine del brand. Introduzione dell'Assessment Center; sviluppo della collaborazione con gli Atenei e alcuni casi di Alternanza Scuola-Lavoro.

*Piani di Welfare aziendale:* l'istituzione di un piano di welfare aziendale, esteso a tutti i dipendenti della Società, è finalizzato ad accrescere il benessere personale e professionale dei lavoratori, nonché a contribuire al miglioramento della competitività, produttività ed efficienza aziendale.

Il personale è composto da lavoratori subordinati e parasubordinati divisi in due categorie: sportivi professionisti (calciatori, allenatori, preparatori atletici, direttori sportivi, tesserati presso la FIGC e assunti con contratti di categoria) e personale non tesserato (dirigenti assunti con CCNL Dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi, impiegati e operai), ossia collaboratori coordinati operanti sia in ambito corporate che sportivo.

Rispetto alla stagione precedente si registra un incremento dell'organico totale da 698 a 785 unità, dovuto principalmente allo sviluppo delle attività commerciali della Revenue Area e alla crescita della Sport Area nel Settore Giovanile.

Di seguito il dettaglio dell'organico complessivo al 30 giugno 2016:



In particolare, la *Revenue Area* ha visto l'integrazione del personale Juventus Merchandising a seguito dell'internalizzazione delle attività di *retail* e della gestione e sviluppo delle *soccer school* in Juventus. Il personale degli *store* è stato inoltre incrementato con inserimenti in organico ed anche attraverso l'attivazione di voucher necessari per far fronte allo sviluppo del business e ai picchi di attività.

Sono stati inoltre inseriti in organico professionisti per lo sviluppo e la gestione di attività di Marketing and Digital ed il potenziamento delle attività commerciali in ambito internazionale.

Nel Settore Giovanile gli atleti non professionisti sono aumentati per l'introduzione della squadra femminile e per l'internalizzazione delle attività di base dedicate agli under 8 fino alla scorsa stagione gestite dal precedente sponsor tecnico.

Resta alta l'attenzione della Società alla formazione continua per i dipendenti. Il 96% della popolazione è stato coinvolto in attività di *training*, di cui si riportano alcuni esempi significativi: percorsi di sviluppo manageriale per i quadri, iniziative per lo sviluppo delle competenze linguistiche, aggiornamento e consolidamento delle competenze specialistiche, introduzione ai tool informatici necessari per supportare l'implementazione di nuovi sistemi gestionali e contabili, formazione obbligatoria (Privacy, Codice Etico e D.Lgs. 231/2001).

Parte rilevante dell'attività di formazione è inoltre il J College, progetto unico nel panorama nazionale, Liceo Sportivo riconosciuto dal MIUR (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca), affidato per il secondo anno all'ISE (International School of Europe), leader nella formazione scolastica internazionale, che, in Italia, punta a conciliare l'attività sportiva con il percorso scolastico dei giovani atleti, facendoli crescere i giovani secondo principi ispirati all'etica del lavoro, allo studio e alla sana competizione sportiva. La fine dell'anno scolastico ha visto i primi diplomati; si è infatti concluso il primo ciclo completo di studi dell'Istituto. Un traguardo particolarmente significativo, che rappresenta la piena realizzazione di quelli che sono gli obiettivi primari del J College, vale a dire coniugare l'attività sportiva dei cento atleti che lo frequentano con il loro percorso scolastico.

## ALTRE INFORMAZIONI

---

### ATTIVITÀ DI RICERCA E SVILUPPO

Nell'esercizio 2015/2016 Juventus ha proseguito i progetti di ricerca e sviluppo sperimentali iniziati, ed in particolare:

- attività di sviluppo e implementazione di nuove metodologie (c.d. *Training Check*) attraverso l'acquisizione, combinazione e utilizzo di conoscenze e capacità di natura tecnico-sportive, scientifiche, mediche e tecnologiche finalizzate al miglioramento continuo della prestazione sportiva;
- attività di studio, definizione ed implementazione di nuove soluzioni in ambito *Information Technologies* finalizzate all'incremento dell'efficienza e della competitività aziendale, in particolare nella gestione del patrimonio calciatori, dello Juventus Stadium e della *business intelligence*.

Per lo sviluppo dei progetti sopra indicati nell'esercizio 2015/2016 la Società ha sostenuto costi per circa € 2,6 milioni.

Le attività di ricerca, in quanto iniziative a carattere continuativo e pluriennale, proseguiranno nel corso dell'esercizio 2016/2017.

### ULTERIORI INFORMAZIONI AI SENSI DELL'ART. 2428 DEL CODICE CIVILE

Si ricorda che l'attività della Società viene svolta nella sede sociale di Torino, corso Galileo Ferraris n. 32 e presso le seguenti unità locali:

- Juventus Training Center, via Stupinigi n. 182, Vinovo (TO)
- Juventus Stadium e relativi Store, corso Gaetano Scirea n. 50 e 12/A, Torino
- Torino City Centre Store, Via Garibaldi n.4/E, Torino
- Stadium Mega Store, Strada Altessano n. 141, Torino

### RAPPORTI CON PARTI CORRELATE

L'11 novembre 2010 il Consiglio di Amministrazione ha adottato una specifica Procedura per le operazioni con parti correlate, ai sensi dell'art. 4 del "Regolamento operazioni con parti correlate" adottato dalla Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010, come successivamente integrato e modificato. La Procedura è disponibile sul sito internet della Società ([www.juventus.com](http://www.juventus.com)).

Per quanto concerne l'esercizio 2015/2016, si evidenzia che le operazioni tra Juventus e le parti correlate individuate secondo quanto previsto dal principio contabile internazionale IAS 24 sono state effettuate nel rispetto delle disposizioni di legge vigenti, sulla base di valutazioni di reciproca convenienza economica.

Per un dettaglio delle operazioni effettuate e dei relativi saldi patrimoniali ed economici si rinvia alla nota 60 del bilancio d'esercizio.

### ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO

Juventus non è soggetta ad attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 del codice civile da parte dell'azionista di maggioranza EXOR S.p.A. in quanto la stessa non interviene nella conduzione degli affari e svolge il ruolo di azionista detenendo e gestendo la partecipazione di controllo. Non sussistono elementi atti ad indicare l'esercizio di fatto di un'attività di direzione e coordinamento in quanto, tra l'altro, la Società ha piena ed autonoma capacità negoziale nei rapporti con i terzi e non sussiste un rapporto di tesoreria accentrata. Inoltre, il numero e le competenze degli Amministratori indipendenti sono adeguati in relazione alle dimensioni del Consiglio di Amministrazione ed all'attività svolta dalla Società e garantiscono l'autonomia gestionale del Consiglio nella definizione degli indirizzi strategici generali ed operativi di Juventus.

Juventus non esercita attività di direzione e coordinamento nei confronti di altre società.





# PROPOSTA DI APPROVAZIONE DEL BILANCIO E DI DESTINAZIONE DELL'UTILE DELL'ESERCIZIO

Signori Azionisti,

Vi invitiamo ad approvare il Bilancio dell'esercizio chiuso al 30 giugno 2016 e Vi proponiamo di destinare l'utile di € 4.062.311,59 come segue:

- il 5% alla Riserva Legale	Euro 203.115,58
- il 10%, alla Riserva ex art. 26 dello Statuto Sociale da utilizzarsi per le scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva	406.231,16
- alla Riserva utili portati a nuovo il residuo importo	3.452.964,85
<b>UTILE DELL'ESERCIZIO 2015/2016</b>	<b>4.062.311,59</b>

Torino, 21 settembre 2016

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente

Andrea Agnelli



# BILANCIO DI ESERCIZIO AL 30/06/2016





TIM



TIM

## SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA

importi in Euro	Nota	30/06/2016	30/06/2015	Variazioni
<b>Attività non correnti</b>				
Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, netti	8	<b>186.169.099</b>	114.235.445	71.933.654
Altre attività immateriali	9	<b>32.238.998</b>	31.118.063	1.120.935
Immobilizzazioni immateriali in corso e acconti	10	<b>654.260</b>	1.169.157	(514.897)
Terreni e fabbricati	11	<b>135.555.977</b>	134.056.117	1.499.860
Altre attività materiali	12	<b>24.941.093</b>	25.433.871	(492.778)
Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	13	<b>343.939</b>	1.747.418	(1.403.479)
Partecipazioni	14	<b>9.000</b>	-	9.000
Attività finanziarie non correnti	15	<b>18.410.635</b>	4.100.000	14.310.635
Imposte differite attive	16	<b>6.673.620</b>	5.269.231	1.404.389
Crediti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	17	<b>27.812.070</b>	31.649.348	(3.837.278)
Altre attività non correnti	18	<b>4.221.426</b>	4.244.740	(23.314)
<b>Totale attività non correnti</b>		<b>437.030.117</b>	353.023.390	84.006.727
<b>Attività correnti</b>				
Rimanenze	19	<b>1.052.632</b>	1.326.539	(273.907)
Crediti commerciali	20	<b>24.039.111</b>	31.564.078	(7.524.967)
Crediti commerciali e altri crediti verso parti correlate	60	<b>3.532.044</b>	492.399	3.039.645
Crediti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	17	<b>42.976.735</b>	48.104.690	(5.127.955)
Altre attività correnti	18	<b>11.199.637</b>	5.207.389	5.992.248
Attività finanziarie correnti	15	<b>14.192.366</b>	-	14.192.366
Disponibilità liquide	21	<b>28.618.353</b>	3.126.754	25.491.599
<b>Totale attività correnti</b>		<b>125.610.878</b>	89.821.849	35.789.029
<b>Anticipi versati</b>				
Anticipi non correnti		<b>13.361.323</b>	13.349.271	12.052
Anticipi correnti		<b>1.555.928</b>	6.012.598	(4.456.670)
<b>Totale anticipi versati</b>	22	<b>14.917.251</b>	19.361.869	(4.444.618)
Attività destinate alla vendita	23	-	12.061.231	(12.061.231)
<b>Totale attivo</b>		<b>577.558.246</b>	474.268.339	103.289.907

## SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA

<i>importi in Euro</i>	Nota	30/06/2016	30/06/2015	Variazioni
<b>Patrimonio netto</b>				
Capitale sociale		<b>8.182.133</b>	8.182.133	-
Riserva da sovrapprezzo azioni		<b>34.310.104</b>	34.382.673	(72.569)
Riserva legale		<b>114.913</b>	-	114.913
Riserva da cash flow hedge		-	(217.625)	217.625
Riserva da utili/perdite attuariali		<b>127.775</b>	-	127.775
Riserva da fair value attività finanziarie		<b>4.403.001</b>	-	4.403.001
Utili portati a nuovo		<b>2.183.350</b>	-	2.183.350
Utile dell'esercizio		<b>4.062.312</b>	2.298.263	1.764.049
<b>Totale patrimonio netto</b>	24	<b>53.383.588</b>	44.645.444	8.738.144
<b>Passività non correnti</b>				
Fondi per benefici ai dipendenti	25	<b>4.540.034</b>	156.480	4.383.554
Prestiti e altri debiti finanziari	26	<b>154.831.816</b>	46.399.770	108.432.046
Debiti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	27	<b>56.090.173</b>	26.056.257	30.033.916
Imposte differite passive	28	<b>6.488.110</b>	5.896.535	591.575
Altre passività non correnti	29	<b>3.619.511</b>	2.757.815	861.696
<b>Totale passività non correnti</b>		<b>225.569.644</b>	81.266.857	144.302.787
<b>Passività correnti</b>				
Fondi per rischi e oneri	30	<b>2.669.802</b>	354.125	2.315.677
Prestiti e altri debiti finanziari	26	<b>77.256.387</b>	149.501.032	(72.244.645)
Passività finanziarie correnti	31	-	228.043	(228.043)
Debiti commerciali	32	<b>14.186.457</b>	20.129.717	(5.943.260)
Debiti commerciali e altri debiti verso parti correlate	60	<b>1.206.036</b>	2.468.435	(1.262.399)
Debiti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	27	<b>93.139.548</b>	67.583.202	25.556.346
Altre passività correnti	29	<b>63.082.742</b>	57.232.964	5.849.778
<b>Totale passività correnti</b>		<b>251.540.972</b>	297.497.518	(45.956.546)
<b>Anticipi ricevuti</b>				
Anticipi non correnti		<b>31.547.051</b>	35.543.005	(3.995.954)
Anticipi correnti		<b>15.516.991</b>	15.315.515	201.476
<b>Totale anticipi ricevuti</b>	33	<b>47.064.042</b>	50.858.520	(3.794.478)
<b>Totale passivo</b>		<b>577.558.246</b>	474.268.339	103.289.907



## CONTO ECONOMICO

<i>importi in Euro</i>	Nota	Esercizio 2015/2016	Esercizio 2014/2015*	Variazioni
Ricavi da gare	34	<b>43.667.912</b>	51.368.524	(7.700.612)
Diritti radiotelevisivi e proventi media	35	<b>194.897.031</b>	197.247.931	(2.350.900)
Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità	36	<b>70.008.038</b>	53.224.218	16.783.820
Ricavi da vendite di prodotti e licenze	37	<b>13.509.887</b>	-	13.509.887
Proventi da gestione diritti calciatori	38	<b>46.403.703</b>	23.527.518	22.876.185
Altri ricavi	39	<b>19.414.202</b>	22.825.694	(3.411.492)
<b>Totale ricavi</b>		<b>387.900.773</b>	348.193.885	39.706.888
Acquisti di materiali, forniture e altri approvvigionamenti	40	<b>(3.380.235)</b>	(3.103.221)	(277.014)
Acquisti di prodotti per la vendita	41	<b>(4.344.289)</b>	-	(4.344.289)
Servizi esterni	42	<b>(51.503.546)</b>	(45.888.195)	(5.615.351)
Personale tesserato	43	<b>(197.742.952)</b>	(178.839.411)	(18.903.541)
Altro personale	44	<b>(23.740.893)</b>	(19.590.646)	(4.150.247)
Oneri da gestione diritti calciatori	45	<b>(10.940.840)</b>	(7.090.063)	(3.850.777)
Altri oneri	46	<b>(8.441.139)</b>	(9.343.474)	902.335
<b>Totale costi operativi</b>		<b>(300.093.894)</b>	(263.855.010)	(36.238.884)
Ammortamenti e svalutazioni diritti calciatori	47	<b>(67.046.721)</b>	(57.874.089)	(9.172.632)
Ammortamenti altre attività materiali e immateriali	48	<b>(9.284.550)</b>	(8.476.726)	(807.824)
Accantonamenti, svalutazioni e rilasci di fondi	49	<b>(1.900.000)</b>	(434.553)	(1.465.447)
Altri ricavi ed oneri non ricorrenti	50	<b>10.638.769</b>	1.750.000	8.888.769
<b>Risultato operativo</b>		<b>20.214.377</b>	19.303.507	910.870
Proventi finanziari	51	<b>2.408.661</b>	2.365.061	43.600
Oneri finanziari	52	<b>(10.353.937)</b>	(10.860.663)	506.726
Quota di pertinenza del risultato di società collegate e <i>joint venture</i>		<b>(661.133)</b>	-	(661.133)
<b>Risultato prima delle imposte</b>		<b>11.607.968</b>	10.807.905	800.063
Imposte correnti	53	<b>(8.431.039)</b>	(7.992.976)	(438.063)
Imposte differite e anticipate	53	<b>885.383</b>	(516.666)	1.402.049
<b>Utile dell'esercizio</b>		<b>4.062.312</b>	2.298.263	1.764.049
<b>Utile dell'esercizio per azione, base e diluita</b>	54	<b>0,004</b>	0,002	0,002

\* Al fine di permettere la comparabilità dei dati, sono state riclassificate dalla voce "Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità" le royalties su sfruttamento diritti media, pari a € 531.058, alla voce "Diritti radiotelevisivi e proventi media". Sono state inoltre riclassificate dalla voce "Altri ricavi" i proventi da produzioni e accesso al segnale diritti media, pari a € 2.006.055, alla voce "Diritti radiotelevisivi e proventi media".

## CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO

<i>importi in Euro</i>	Esercizio 2015/2016	Esercizio 2014/2015	Variazioni
<b>Utile/(Perdita) dell'esercizio (A)</b>	<b>4.062.312</b>	2.298.263	1.764.049
Altri Utili (Perdite) iscritti a riserva da cash flow hedge	<b>217.625</b>	234.582	(16.957)
Altri Utili (Perdite) iscritti a riserva da fair value attività finanziarie	<b>4.403.001</b>	-	4.403.001
Effetto fiscale relativo agli altri Utili (Perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati a conto economico	-	-	-
<b>Totale Altri Utili (Perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati a conto economico, al netto dell'effetto fiscale (B1)</b>	<b>4.620.626</b>	234.582	4.386.044
Altri Utili (Perdite) iscritti a riserva da utili (perdite) attuariali	<b>127.775</b>	(441.331)	569.106
Effetto fiscale relativo agli altri Utili (Perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati a conto economico	-	-	-
<b>Totale Altri Utili (Perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati a conto economico, al netto dell'effetto fiscale (B2)</b>	<b>127.775</b>	(441.331)	569.106
<b>Totale Altri Utili (Perdite), al netto dell'effetto fiscale (B)=(B1)+(B2)</b>	<b>4.748.401</b>	(206.749)	4.955.150
<b>Utile/(Perdita) complessivo (A+B)</b>	<b>8.810.713</b>	2.091.514	6.719.199

## PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DI PATRIMONIO NETTO

<i>importi in Euro</i>	Capitale sociale	Riserva da sovrapprezzo azioni	Riserva legale	Riserva da cash flow hedge	Riserve da utili (perdite) attuariali	Riserva da fair value di attività finanziarie	Utili (perdite) portati a nuovo	Utili (perdite) dell'esercizio	Patrimonio netto
<b>Saldi al 30/06/2014</b>	<b>8.182.133</b>	<b>41.129.673</b>	-	<b>(452.207)</b>	<b>441.331</b>	-	-	<b>(6.674.430)</b>	<b>42.626.500</b>
Copertura della perdita dell'esercizio precedente	-	(6.674.430)	-	-	-	-	-	6.674.430	-
Utilizzo imposte differite su costi per aumento di capitale 2011	-	(72.570)	-	-	-	-	-	-	(72.570)
Utile complessivo dell'esercizio	-	-	-	234.582	(441.331)	-	-	2.298.263	2.091.514
<b>Saldi al 30/06/2015</b>	<b>8.182.133</b>	<b>34.382.673</b>	-	<b>(217.625)</b>	-	-	-	<b>2.298.263</b>	<b>44.645.444</b>
Destinazione dell'utile dell'esercizio precedente	-	-	114.913	-	-	-	2.183.350	(2.298.263)	-
Utilizzo imposte differite su costi per aumento di capitale 2011	-	(72.569)	-	-	-	-	-	-	(72.569)
Utile complessivo dell'esercizio	<b>8.182.133</b>	-	-	217.625	127.775	4.403.001	-	4.062.312	8.810.713
<b>Saldi al 30/06/2016</b>	<b>8.182.133</b>	<b>34.310.104</b>	<b>114.913</b>	-	<b>127.775</b>	<b>4.403.001</b>	<b>2.183.350</b>	<b>4.062.312</b>	<b>53.383.588</b>

Per ulteriori informazioni si vedano le Note Illustrative (nota 24).



# RENDICONTO FINANZIARIO

<i>importi in Euro</i>	Nota	Esercizio 2015/2016	Esercizio 2014/2015
Risultato prima delle imposte		<b>11.607.968</b>	10.807.905
Eliminazione degli oneri e dei proventi senza incidenza sulla cassa o non legati all'attività:			
- ammortamenti e svalutazioni	47 e 48	<b>76.331.271</b>	66.350.816
- rilasci di fondi		-	(434.088)
- accantonamenti TFR e altri fondi		<b>3.266.455</b>	1.801.662
- accantonamento <i>Long Term Incentive Plan</i>		<b>4.540.034</b>	-
- plusvalenze su diritti pluriennali prestazioni calciatori	38	<b>(36.716.055)</b>	(20.638.891)
- plusvalenze su altre immobilizzazioni		<b>(187.227)</b>	(24.677)
- minusvalenze su diritti pluriennali prestazioni calciatori	45	<b>243.237</b>	379.540
- minusvalenze su altre immobilizzazioni		<b>2.288</b>	-
- altri ricavi ed oneri non ricorrenti		<b>(10.638.769)</b>	(1.750.000)
- quota di pertinenza del risultato di società collegate e <i>joint venture</i>		<b>661.133</b>	-
- proventi finanziari	51	<b>(2.408.661)</b>	(2.365.062)
- oneri finanziari	52	<b>10.353.937</b>	10.860.663
Variazione di crediti commerciali e altri crediti non finanziari		<b>(204.326)</b>	(1.481.485)
Variazione di debiti verso fornitori e altri debiti non finanziari		<b>(3.102.928)</b>	9.281.057
Imposte pagate		<b>(9.398.277)</b>	(8.352.792)
Utilizzo fondo TFR e altri fondi		<b>(1.366.455)</b>	(8.507.753)
<b>Flusso di cassa generato (assorbito) dall'attività operativa</b>		<b>42.983.625</b>	<b>55.926.895</b>
Investimenti in diritti pluriennali prestazioni calciatori	8	<b>(160.891.788)</b>	(74.622.171)
Aumento (diminuzione) dei debiti per acquisto diritti pluriennali prestazioni calciatori		<b>51.232.767</b>	(13.458.953)
Cessioni di diritti pluriennali prestazioni calciatori		<b>58.384.233</b>	42.153.210
(Aumento) diminuzione dei crediti per cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori		<b>11.036.094</b>	20.200.175
Investimenti in altre immobilizzazioni		<b>(10.563.353)</b>	(4.661.907)
Anticipi versati per il Progetto Continassa		<b>(85.923)</b>	(1.327.235)
Rimborsi di anticipi per il Progetto Continassa		<b>2.719.493</b>	-
Investimenti in partecipazioni		<b>(254.000)</b>	-
Cessioni di altre immobilizzazioni		<b>170.295</b>	1.444
Interessi attivi	51	<b>86.930</b>	35.408
<b>Flusso di cassa generato (assorbito) dall'attività di investimento</b>		<b>(48.165.252)</b>	<b>(31.680.029)</b>
Assunzione nuovi finanziamenti a medio-lungo termine		<b>50.000.000</b>	10.000.000
Rimborso finanziamenti a medio-lungo termine		<b>(5.383.108)</b>	(4.436.524)
Rimborso finanziamenti a breve termine		<b>(8.258.687)</b>	(1.741.313)
Rimborso leasing finanziari		<b>(2.445.292)</b>	(2.583.207)
Interessi su finanziamenti a medio-lungo termine		<b>(1.884.351)</b>	(2.046.474)
Interessi su finanziamenti a breve termine		<b>(640.577)</b>	(53.655)
Interessi su leasing finanziari		<b>(195.962)</b>	(243.305)
Altri interessi passivi		<b>(2.943.275)</b>	(4.567.931)
Altri movimenti legati all'attività finanziaria		<b>(106.330)</b>	(437.545)
<b>Flusso di cassa generato (assorbito) dall'attività di finanziamento</b>		<b>28.142.418</b>	<b>(6.109.954)</b>
<b>Flusso di cassa generato (assorbito) nell'esercizio</b>		<b>22.960.791</b>	<b>18.136.911</b>
<b>Variazione delle disponibilità liquide al netto dei saldi bancari passivi:</b>			
Saldi all'inizio dell'esercizio	21 e 26	<b>(130.759.366)</b>	(148.896.277)
Saldi alla fine dell'esercizio	21 e 26	<b>(107.798.575)</b>	(130.759.366)
<b>Variazione delle disponibilità liquide al netto dei saldi bancari passivi</b>		<b>22.960.791</b>	<b>18.136.911</b>
<b>Composizione delle disponibilità liquide:</b>			
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	21	<b>28.618.353</b>	3.126.754
Saldi bancari passivi	26	<b>(136.416.928)</b>	(133.886.120)
<b>Disponibilità liquide e mezzi equivalenti alla fine dell'esercizio</b>		<b>(107.798.575)</b>	<b>(130.759.366)</b>





# NOTE ILLUSTRATIVE

---

## 1. INFORMAZIONI DI CARATTERE GENERALE SULLA SOCIETÀ

Juventus Football Club S.p.A. (in breve Juventus) è una persona giuridica organizzata secondo l'ordinamento della Repubblica Italiana.

La Società ha sede in Italia, Corso Galileo Ferraris n. 32, Torino.

Juventus è una società di calcio professionistico che si è affermata in più di un secolo di storia come una delle squadre più rappresentative ed amate a livello nazionale ed internazionale. L'attività caratteristica della Società consiste nella partecipazione alle competizioni calcistiche nazionali ed internazionali e nell'organizzazione delle partite. Le sue principali fonti di ricavo derivano dalle attività di sfruttamento economico dell'evento sportivo, del brand Juventus e dell'immagine della Prima Squadra, tra cui le più rilevanti sono le attività di licenza dei diritti televisivi e media, le sponsorizzazioni, la cessione di spazi pubblicitari e le attività di *licensing* e *merchandising*.

Le azioni Juventus sono quotate al Mercato Telematico Azionario della Borsa Italiana.

Juventus è controllata da EXOR S.p.A., società italiana quotata in Borsa con sede a Torino, che ne detiene il 63,8% del capitale. EXOR S.p.A. è una delle principali società di investimento europee ed è controllata dalla Giovanni Agnelli e C. S.a.p.a.z.

Il 10,0% del capitale di Juventus è detenuto da Lindsell Train Ltd. e il 26,2% residuo è flottante in Borsa.

La Società non detiene partecipazioni in società controllate e, pertanto, il presente bilancio d'esercizio si riferisce alla singola entità Juventus Football Club S.p.A.

Maggiori informazioni sono evidenziate nel paragrafo "Profilo della Società" della Relazione sulla Gestione.

## 2. PRINCIPI UTILIZZATI PER LA PREDISPOSIZIONE DEL BILANCIO E CRITERI DI VALUTAZIONE

Il presente bilancio è stato predisposto nel rispetto dei principi contabili internazionali IFRS (*International Financial Reporting Standards*) emessi dall'*International Accounting Standards Board* (IASB) e omologati dall'Unione Europea. Con IFRS si intendono anche gli *International Accounting Standards* (IAS), tuttora in vigore, nonché tutti i documenti interpretativi emessi dall'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC), precedentemente denominato *Standing Interpretations Committee* (SIC).

Nella predisposizione del bilancio d'esercizio al 30 giugno 2016 sono inoltre state applicate le disposizioni Consob contenute nelle deliberazioni 15519 e 15520 del 27 luglio 2006, nella Comunicazione 6064293 del 28 luglio 2006, in applicazione dell'art. 9, comma 3, del D.Lgs. n. 38 del 28 febbraio 2005, e nella raccomandazione 10081191 del 1° ottobre 2010, in materia di informazioni da riportare nelle relazioni finanziarie delle società calcistiche quotate.

## 3. SCHEMI DEL BILANCIO D'ESERCIZIO E ALTRE INFORMAZIONI

Lo schema della situazione patrimoniale-finanziaria, che adotta la distinzione "corrente/non corrente" quale metodo di rappresentazione delle attività e passività, è stato implementato al fine di indicare distintamente i significativi anticipi ricevuti da clienti e quelli versati a fornitori dando quindi maggior evidenza ai saldi derivanti da transazioni che hanno avuto manifestazione numeraria anticipata rispetto alla competenza economica.

Nel conto economico è stata adottata la classificazione dei ricavi e dei costi per natura, privilegiando l'esposizione delle informazioni relative agli effetti economici connessi ai diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, voci caratteristiche dell'attività di Juventus. Il conto economico complessivo evidenzia, oltre al risultato dell'esercizio, gli eventuali utili e le perdite iscritti direttamente in tale prospetto, senza transitare dal conto economico.

Il prospetto delle variazioni del patrimonio netto evidenzia gli ammontari delle transazioni con gli azionisti.

Il rendiconto finanziario è predisposto con il metodo indiretto riconciliando i saldi dei conti correnti bancari passivi, al netto delle disponibilità liquide (indebitamento a breve), all'inizio e alla fine dell'esercizio. Ai fini della determinazione dei flussi di cassa dell'attività operativa, il risultato ante imposte dell'esercizio è rettificato dagli effetti delle operazioni di natura non monetaria, da qualsiasi differimento o accantonamento di precedenti o futuri incassi o pagamenti operativi e da elementi derivanti dall'attività di investimento o finanziaria.

La data di chiusura dell'esercizio sociale, che ha durata di 12 mesi, è il 30 giugno di ogni anno.

L'Euro è la moneta funzionale e di presentazione del bilancio della Società.

Negli schemi del bilancio d'esercizio gli importi sono presentati in Euro.

Nelle Note Illustrative, se non diversamente indicato, i dati sono esposti in migliaia di Euro.

Qualora necessario, i dati relativi all'esercizio precedente sono riclassificati al fine di permetterne la comparabilità con quelli dell'esercizio in esame.

I fatti di rilievo dell'esercizio 2015/2016 e i fatti di rilievo avvenuti dopo il 30 giugno 2016, nonché l'evoluzione prevedibile della gestione sono evidenziati in appositi paragrafi della "Relazione sulla Gestione".

#### **4. OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE, OPERAZIONI ATIPICHE E/O INUSUALI ED EVENTI E OPERAZIONI SIGNIFICATIVE NON RICORRENTI**

I saldi della situazione patrimoniale-finanziaria e di conto economico originati da operazioni con parti correlate sono evidenziati separatamente negli schemi di bilancio, se significativi, e commentati nella nota 60.

Oltre a quanto riportato nella nota 50, non vi sono eventi od operazioni significative non ricorrenti. Inoltre, nel corso dell'esercizio 2015/2016 non sono intervenute transazioni significative atipiche o inusuali da segnalare ai sensi della Comunicazione Consob 6064293 del 28 luglio 2006.

#### **5. PRINCIPI CONTABILI SIGNIFICATIVI**

##### PRINCIPIO GENERALE

Il bilancio d'esercizio di Juventus è predisposto sulla base del principio del costo storico, salvo nei casi specificatamente descritti nelle note seguenti, per i quali è stato applicato il valore equo (*fair value*), nonché sul presupposto della continuità aziendale.

##### CONTINUITÀ AZIENDALE

Gli amministratori hanno valutato che, pur in presenza di un ancora difficile contesto economico e finanziario generale, non sussistono significative incertezze (come definite nel paragrafo 25 dello IAS 1) sulla continuità aziendale, tenuto anche conto delle previsioni reddituali-finanziarie contenute nel budget 2016/2017 e nel Piano di sviluppo a medio termine, nonché degli affidamenti bancari disponibili (si veda la nota 58).

Nell'esercizio 2015/2016 l'indebitamento finanziario netto si è mantenuto su un livello elevato e se ne prevede l'incremento nel prossimo esercizio come conseguenza, in particolare, degli investimenti effettuati nelle ultime Campagne Trasferimenti che, generalmente, hanno manifestazione finanziaria dilazionata in più esercizi. La Società è in grado di far fronte a tale fabbisogno disponendo di finanziamenti a medio-termine e utilizzando gli affidamenti bancari già disponibili. Nel caso, teorico, in cui gli stessi venissero in parte revocati, Juventus potrebbe comunque far ricorso ad operazioni di cessione di diritti alle prestazioni sportive di calciatori senza pregiudizio per la prosecuzione dell'attività sociale.

Obiettivo della Società è di consolidare il sostanziale equilibrio della gestione economica raggiunto nei precedenti esercizi.

##### DIRITTI PLURIENNALI ALLE PRESTAZIONI DEI CALCIATORI

Trattasi di immobilizzazioni immateriali a vita utile definita di durata pari ai contratti di prestazione sportiva sottoscritti con i calciatori. I diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori sono iscritti al costo, comprensivo degli eventuali oneri accessori ed eventualmente attualizzato per tener conto di pagamenti dilazionati in più esercizi. Con riferimento alle modalità di contabilizzazione dei compensi per i servizi resi alla Società da terzi abilitati (agenti FIFA), in ossequio alle norme di settore, nell'ambito delle operazioni di acquisizione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, si precisa che: in assenza di condizioni sospensive (ad esempio la permanenza del calciatore quale tesserato della Società) sono capitalizzati in quanto costituiscono oneri accessori all'acquisizione definitiva del diritto pluriennale; sono invece contabilizzati di volta in volta a conto economico se condizionati alla permanenza del calciatore quale tesserato della Società o riferiti a servizi resi per l'acquisizione temporanea o per la cessione (definitiva o temporanea) del diritto. I compensi per i servizi resi in occasione del rinnovo del contratto di prestazione sportiva sono capitalizzati solo qualora non siano condizionati alla permanenza del calciatore quale tesserato della Società.

Nell'ambito delle valutazioni in merito alla continuità aziendale, gli Amministratori tengono conto anche di tutti gli eventuali effetti

finanziari futuri che potrebbero derivare dal verificarsi delle condizioni cui sono sottoposti tali compensi.

I diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori sono ammortizzati a quote costanti in base alla durata dei contratti stipulati dalla Società con i singoli calciatori professionisti. Il piano di ammortamento originario può subire un prolungamento a seguito dell'eventuale rinnovo anticipato del contratto, a partire dalla stagione di decorrenza del rinnovo stesso. Per i calciatori tesserati come "giovani di serie" l'ammortamento del costo avviene in cinque anni per quote costanti.

I diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori sono contabilizzati alla data del visto di esecutività apposto sui contratti dalla Lega Nazionale Professionisti Serie A, per i trasferimenti nazionali, ed alla data dell'ITC (*International Transfer Certificate*) rilasciato dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio, per i trasferimenti internazionali, che di norma coincidono con l'inizio della stagione sportiva.

In presenza di indicatori di perdita di valore dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori (ad esempio, infortuni di particolare rilevanza o significative minusvalenze derivanti da cessioni effettuate successivamente alla chiusura del bilancio, nonché condizioni di mercato e contrattuali che di fatto impediscano le cessioni di calciatori non più compatibili con il progetto tecnico) viene effettuata la svalutazione (*impairment*) del valore di carico residuo.

#### ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI

Le altre attività immateriali acquistate o prodotte internamente sono iscritte all'attivo, secondo quanto disposto dallo IAS 38 ("Attività immateriali") se sono controllabili dall'impresa, se è probabile che generino benefici economici futuri e quando il costo delle stesse può essere determinato in modo attendibile.

Tali attività sono valutate al costo di acquisto e/o di produzione e, se hanno una vita utile definita, sono ammortizzate a quote costanti lungo la loro vita utile stimata tenendo conto del presunto valore di realizzo e svalutate in presenza di perdite di valore. Le attività immateriali a vita utile indefinita, invece, non sono ammortizzate, ma sono sottoposte annualmente o, più frequentemente se vi sia un'indicazione che l'attività possa aver subito una perdita di valore, a verifica per identificare eventuali riduzioni di valore. Quando, successivamente, una perdita di valore viene meno o si riduce, il valore contabile dell'attività è ripristinato, ad eccezione di eventuali avviamenti, sino alla nuova stima del valore recuperabile ma non può eccedere il valore che sarebbe stato determinato se non fosse stata rilevata alcuna perdita per riduzione di valore. Il ripristino di una perdita di valore è iscritto a conto economico qualora si ritenga consolidata.

#### TERRENI, FABBRICATI E ALTRE ATTIVITÀ MATERIALI

Le attività materiali, compreso l'investimento immobiliare rappresentato dallo stadio di proprietà, sono iscritte al costo di acquisto e/o di produzione rettificato dagli ammortamenti accumulati e dalle eventuali perdite di valore. Il costo include ogni onere direttamente sostenuto per predisporre le attività al loro utilizzo.

Gli oneri sostenuti per le manutenzioni e le riparazioni ordinarie sono direttamente imputati al conto economico dell'esercizio in cui sono sostenuti, ovvero capitalizzati se di natura incrementativa. La capitalizzazione dei costi inerenti l'ampliamento, ammodernamento o miglioramento degli elementi strutturali di proprietà o in leasing è effettuata esclusivamente nei limiti in cui gli stessi rispondano ai requisiti per essere separatamente classificati come attività o parte di un'attività.

L'ammortamento delle attività materiali è calcolato a quote costanti dal momento in cui il cespite è disponibile e pronto all'uso ed in funzione della vita utile stimata che, per le varie categorie di cespiti, può essere rappresentata dalle seguenti aliquote:

Stadio	2%
Fabbricati	3%
Costruzioni leggere	10%
Impianti antincendio, termico ed elettrico	10%
Mobili e macchine ordinarie d'ufficio	12%
Attrezzature sanitarie	12,5%
Attrezzature sportive	15,5%
Impianti tecnici specifici	19%
Centrale telefonica	20%
Macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche	20%
Automezzi	25%

Il valore residuo e la vita utile delle attività materiali sono rivisti annualmente e aggiornati, ove necessario, alla chiusura di ogni esercizio. I valori iscritti sono periodicamente assoggettati a valutazione per individuare eventuali perdite di valore. Quando, successivamente, una perdita di valore viene meno o si riduce, il valore contabile dell'attività è ripristinato sino alla nuova stima del valore recuperabile ma non può eccedere il valore che sarebbe stato determinato se non fosse stata rilevata alcuna perdita per riduzione di valore. Il ripristino di una perdita di valore è iscritto a conto economico, qualora si ritenga consolidata.

Le plusvalenze e le minusvalenze originate dalla cessione delle attività materiali sono iscritte a conto economico e sono determinate confrontando il loro valore netto contabile con il prezzo di vendita.

#### BENI IN LEASING

Le attività possedute mediante contratti di *leasing* finanziario, attraverso i quali i rischi ed i benefici legati alla proprietà sono sostanzialmente trasferiti alla Società, sono riconosciute come attività della Società al loro valore corrente o, se inferiore, al valore attuale dei pagamenti minimi dovuti per il *leasing*, dal momento in cui sono disponibili e pronte all'uso. La corrispondente passività verso il locatore è rappresentata in bilancio tra i debiti finanziari. I beni sono ammortizzati applicando il criterio e le aliquote precedentemente indicate per le attività materiali.

Le locazioni nelle quali il locatore mantiene sostanzialmente i rischi ed i benefici legati alla proprietà dei beni sono classificate come *leasing* operativi. I costi riferiti a *leasing* operativi sono rilevati linearmente a conto economico lungo la durata del contratto di *leasing*.

I costi relativi all'acquisizione dei diritti di superficie relativi all'area dello stadio e dell'area Continassa sono stati assimilati al concetto di "Long term operating lease" così come previsto nell'accezione più ampia dello IAS 17 in quanto non verrà trasferita la proprietà del bene al termine del contratto di *leasing* e la durata dello stesso non copre la maggior parte della vita utile del terreno che per sua natura ha vita utile indefinita. In virtù di ciò, si procede alla rilevazione del canone di *leasing* che è stato determinato per competenza sulla base della durata del contratto di diritto di superficie pari a 99 anni.

#### SOCIETÀ COLLEGATE E A CONTROLLO CONGIUNTO

La Società ha deciso di adottare in via anticipata le modifiche previste dallo IAS 27, a cui si rimanda, per maggiori dettagli, alla nota 7 "Adozione dei nuovi principi contabili, emendamenti e interpretazioni emessi dallo IASB"

Una collegata è una società sulla quale la Società esercita un'influenza notevole. Per influenza notevole si intende il potere di partecipare alla determinazione delle politiche finanziarie e gestionali della partecipata senza averne il controllo o il controllo congiunto.

Una *joint venture* è un accordo a controllo congiunto nel quale le parti che detengono il controllo congiunto vantano diritti sulle attività nette dell'accordo. Per controllo congiunto si intende la condivisione su base contrattuale del controllo di un accordo, che esiste unicamente quando le decisioni sulle attività rilevanti richiedono un consenso unanime di tutte le parti che condividono il controllo.

Le considerazioni fatte per determinare l'influenza notevole o il controllo congiunto sono simili a quelle necessarie a determinare il controllo sulle controllate.

Le partecipazioni della Società in società collegate e *joint venture* sono valutate con il metodo del patrimonio netto.

Con il metodo del patrimonio netto, la partecipazione in una società collegata o in una *joint venture* è inizialmente rilevata al costo. Il valore contabile della partecipazione è aumentato o diminuito per rilevare la quota di pertinenza della partecipante degli utili e delle perdite della partecipata realizzati dopo la data di acquisizione. L'avviamento afferente alla collegata od alla *joint venture* è incluso nel valore contabile della partecipazione e non è soggetto ad una verifica separata di perdita di valore (*impairment*).

Il conto economico riflette la quota di pertinenza della Società del risultato d'esercizio della società collegata o della *joint venture*. Ogni cambiamento nelle altre componenti di conto economico complessivo relativo a queste partecipate è presentato come parte del conto economico complessivo della Società. Inoltre, nel caso in cui una società collegata o una *joint venture* rilevi una variazione con diretta imputazione al patrimonio netto, La Società rileva la sua quota di pertinenza, ove applicabile, nel prospetto delle variazioni nel patrimonio netto. Gli utili e le perdite non realizzate derivanti da transazioni tra la Società e società collegate o *joint venture*, sono eliminati in proporzione alla quota di partecipazione nelle collegate o *joint venture*.

La quota aggregata di pertinenza della Società del risultato d'esercizio delle società collegate e delle *joint venture* è rilevata nel conto economico dopo il risultato operativo e rappresenta il risultato al netto delle imposte e delle quote spettanti agli altri azionisti della collegata o della *joint venture*.

Il bilancio delle società collegate e della *joint venture* è predisposto alla stessa data di chiusura del bilancio della Società, o, in caso di chiusura in data diversa, è predisposta una apposita chiusura contabile. Ove necessario, il bilancio è rettificato per uniformarlo ai principi contabili della Società.

Successivamente all'applicazione del metodo del patrimonio netto, la Società valuta se sia necessario riconoscere una perdita di valore della propria partecipazione nelle società collegate o *joint venture*. La Società valuta a ogni data di bilancio se vi siano evidenze obiettive che le partecipazioni nelle società collegate o *joint venture* abbiano subito una perdita di valore. In tal caso, la Società calcola l'ammontare della perdita come differenza tra il valore recuperabile della collegata o della *joint venture* e il valore di iscrizione della stessa nel proprio bilancio, rilevando tale differenza nel prospetto dell'utile/(perdita) d'esercizio nella voce "quota di pertinenza del risultato di società collegate e *joint venture*".

All'atto della perdita dell'influenza notevole su una società collegata o del controllo congiunto su una *joint venture*, la Società valuta e rileva la partecipazione residua al *fair value*. La differenza tra il valore di carico della partecipazione alla data di perdita dell'influenza notevole o del controllo congiunto e il *fair value* della partecipazione residua e dei corrispettivi ricevuti è rilevata nel conto economico.

#### ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE

Le attività finanziarie non correnti possono riferirsi a finanziamenti e crediti che la Società non detiene a scopo di negoziazione, a titoli detenuti con l'intento di mantenerli in portafoglio sino alla scadenza ed a tutte le attività finanziarie per le quali non sono disponibili quotazioni in un mercato attivo e il cui *fair value* non può essere determinato in modo attendibile.

Le attività finanziarie non correnti sono valutate, al momento della prima iscrizione, al *fair value* e, in seguito, al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo, se hanno una scadenza prefissata, oppure al costo di acquisizione, se non hanno una scadenza prefissata. I crediti con scadenza superiore ad un anno, contrattualmente infruttiferi o che maturano interessi inferiori al mercato, sono attualizzati utilizzando i tassi di mercato.

Qualora vi sia una obiettiva evidenza di indicatori di riduzioni di valore, l'attività finanziaria è ridotta in misura tale da risultare pari al valore scontato dei flussi ottenibili in futuro e la perdita di valore originata viene rilevata come costo nel conto economico dell'esercizio. Se negli esercizi successivi vengono meno le motivazioni delle precedenti svalutazioni, il valore delle attività viene ripristinato fino a concorrenza del valore che sarebbe derivato dall'applicazione del costo ammortizzato qualora non fosse stata effettuata la svalutazione.

Il valore contabile, se non diversamente indicato, approssima il *fair value*.

#### RIMANENZE

Le Rimanenze incluse tra le attività correnti sono valutate al minore tra il costo e il valore netto di realizzo, nel rispetto del Principio Contabile IAS 2, al fine di rilevare eventuali perdite di valore (causate da danni, deterioramenti, obsolescenza), quali componenti negativi del reddito nell'esercizio in cui le stesse sono prevedibili, e non in quello in cui verranno realizzate a seguito dell'alienazione.

Il costo delle rimanenze, calcolato con il metodo del FIFO, comprende tutti i costi di acquisto e gli altri costi sostenuti per portare le stesse nel luogo e nelle condizioni idonee alla commercializzazione.

#### CREDITI COMMERCIALI E ALTRI CREDITI

I crediti commerciali e gli altri crediti sono valutati, al momento della prima iscrizione, al *fair value* e, in seguito, al costo ammortizzato sulla base del metodo del tasso di interesse effettivo. Qualora vi sia un'obiettiva evidenza di indicatori di riduzioni di valore, l'attività viene ridotta in misura tale da risultare pari al valore scontato dei flussi ottenibili in futuro. Le perdite di valore sono rilevate a conto economico. Se negli esercizi successivi vengono meno le motivazioni delle precedenti svalutazioni, il valore delle attività viene ripristinato fino a concorrenza del valore che sarebbe derivato dall'applicazione del costo ammortizzato qualora non fosse stata effettuata la svalutazione. I crediti commerciali sono esposti al netto dei risconti derivanti dall'anticipata fatturazione di ricavi interamente di competenza di esercizi futuri.

Il valore contabile, se non diversamente indicato, approssima il *fair value*.

#### CREDITI VERSO SOCIETÀ CALCISTICHE PER CAMPAGNE TRASFERIMENTI

I crediti verso società calcistiche derivano da operazioni di cessione di diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori che, normalmente, la prassi del settore prevede abbiano termini di regolamento superiori all'anno. In virtù di ciò, il valore di tali crediti è attualizzato per l'ammontare che verrà incassato oltre i dodici mesi successivi.

Il valore contabile, se non diversamente indicato, approssima il *fair value*.

#### TRASFERIMENTO DI ATTIVITÀ FINANZIARIE

La Società rimuove dal proprio bilancio le attività finanziarie quando, e soltanto quando, i diritti contrattuali ai flussi finanziari derivanti



dalle attività si estinguono e la Società trasferisce l'attività finanziaria. In caso di trasferimento dell'attività finanziaria:

- se l'entità trasferisce sostanzialmente tutti i rischi e benefici della proprietà dell'attività finanziaria, la Società rimuove l'attività finanziaria dal bilancio e rileva separatamente come attività o passività eventuali diritti ed obbligazioni originati o mantenuti con il trasferimento;
- se la Società mantiene sostanzialmente tutti i rischi e i benefici della proprietà delle attività finanziarie, continua a rilevare l'attività finanziaria;
- se la Società non trasferisce né mantiene sostanzialmente tutti i rischi e benefici della proprietà dell'attività finanziaria, determina se ha mantenuto o meno il controllo dell'attività finanziaria. In questo caso:
  - se la Società non ha mantenuto il controllo, rimuove l'attività finanziaria dal proprio bilancio e rileva separatamente come attività o passività eventuali diritti ed obbligazioni originati o mantenuti nel trasferimento;
  - se la Società ha mantenuto il controllo, continua a rilevare l'attività finanziaria nella misura del coinvolgimento residuo nell'attività finanziaria.

Al momento della rimozione delle attività finanziarie dal bilancio, la differenza tra il valore contabile delle attività e i corrispettivi ricevuti o ricevibili a fronte del trasferimento delle attività è rilevata nel conto economico.

#### DISPONIBILITÀ LIQUIDE

Le disponibilità liquide includono prevalentemente la cassa, i depositi a vista con le banche e altri investimenti a breve termine prontamente liquidabili e soggetti ad un irrilevante rischio di variazione del loro valore. Gli elementi inclusi nella liquidità netta sono valutati al *fair value* e le relative variazioni sono rilevate a conto economico.

#### ATTIVITÀ DESTINATE ALLA VENDITA

Le attività sono classificate come possedute per la vendita se il loro valore contabile sarà recuperato con un'operazione di cessione altamente probabile. Esse sono valutate al minore tra il valore contabile ed il *fair value*, al netto dei costi di cessione.

#### FONDI PER RISCHI E ONERI

I fondi per rischi e oneri sono iscritti a fronte di perdite ed oneri di natura determinata, di esistenza certa o probabile, dei quali, tuttavia, non sono determinabili l'ammontare e/o la data di accadimento.

L'iscrizione viene rilevata solo quando esiste un'obbligazione corrente (legale o implicita) per una futura fuoriuscita di risorse economiche come risultato di eventi passati ed è probabile che tale fuoriuscita sia richiesta per l'adempimento dell'obbligazione. Tale ammontare rappresenta la miglior stima attualizzata della spesa richiesta per estinguere l'obbligazione. Il tasso utilizzato nella determinazione del valore attuale della passività riflette i valori correnti di mercato ed include gli effetti ulteriori relativi al rischio specifico associabile a ciascuna passività.

In applicazione dello IAS 37, paragrafo 66, rientrano negli accantonamenti a fondi rischi gli oneri per retribuzioni contrattualmente dovute a personale tesserato e non tesserato non più impiegato nel progetto tecnico o nell'organizzazione societaria. Rientrano in tali fattispecie allenatori esonerati e calciatori non facenti parte del progetto tecnico.

I rischi per i quali il manifestarsi di una passività è soltanto possibile sono indicati nell'apposita sezione informativa su impegni e rischi delle note illustrative e non originano alcun stanziamento.

#### BENEFICI PER I DIPENDENTI

Il *Long Term Incentive Plan* rientra negli altri benefici a lungo termine previsti dallo IAS 19 par. 126. Come tale, l'ammontare rilevato come passività per gli altri benefici a lungo termine deve essere rappresentato da:

- il valore attuale dell'obbligazione a benefici definiti alla data di riferimento del bilancio;
- dedotto il fair value alla data di riferimento del bilancio delle attività a servizio del piano (se esistono) al di fuori delle quali le obbligazioni devono essere estinte direttamente.

Per la sua valutazione è stato utilizzato un metodo di valutazione attuariale (*Projected Unit Credit Methodology*) che prevede il calcolo del valore attuale delle obbligazioni a benefici definiti e il relativo costo previdenziale delle prestazioni di lavoro correnti. Considera, inoltre, ogni periodo di lavoro fonte di una unità aggiuntiva di diritto ai benefici e misura distintamente ogni unità ai fini del calcolo dell'obbligazione finale.

La Società si è avvalsa della consulenza di un attuario abilitato.

Si ricorda che nel corso dell'esercizio 2007/2008, il Fondo Trattamento di Fine Rapporto dovuto ai dipendenti ai sensi dell'art. 2120 del Codice Civile, contabilizzato sulla base del principio IAS 19, è stato adeguato al valore civilistico e successivamente liquidato ai dipendenti o, a loro richiesta, trasferito ai fondi pensione, sulla base di un accordo integrativo aziendale.

#### PRESTITI ED ALTRI DEBITI FINANZIARI, DEBITI COMMERCIALI ED ALTRI DEBITI

I prestiti ed altri debiti finanziari, gli scoperti di conto corrente, i debiti commerciali e gli altri debiti sono valutati, al momento della prima iscrizione, al *fair value*, e, in seguito, al costo ammortizzato, utilizzando il criterio del tasso effettivo di interesse.

Il valore contabile, se non diversamente indicato, approssima il *fair value*.

#### DEBITI VERSO SOCIETÀ CALCISTICHE PER CAMPAGNE TRASFERIMENTI

I debiti verso società calcistiche derivano da operazioni di acquisto di diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori che, normalmente, la prassi del settore prevede abbiano termini di regolamento superiori all'anno. Pertanto, il valore di tali debiti è attualizzato per l'ammontare che verrà pagato oltre l'esercizio, ritenendo l'attualizzazione delle rate che saranno pagate nell'esercizio in corso non significativa.

Il valore contabile, se non diversamente indicato, approssima il *fair value*.

#### STRUMENTI DERIVATI

Gli strumenti finanziari derivati sono iscritti inizialmente al *fair value* alla data in cui i relativi contratti sono stipulati e sono successivamente valorizzati al *fair value* di fine periodo. I risultanti utili o perdite sono iscritti a conto economico immediatamente, a meno che il derivato sia designato e risulti efficace come strumento di copertura (*cash flow hedge*).

Un derivato viene classificato come attività o passività non corrente se la data di scadenza dello strumento è oltre 12 mesi dalla data di riferimento e non si prevede che sia realizzato o regolato entro 12 mesi. Gli altri derivati sono classificati come attività o passività correnti.

Gli strumenti finanziari possono essere contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'*hedge accounting* solo se l'oggetto della copertura è formalmente documentato e in linea con gli obiettivi di gestione del rischio e la strategia aziendale e se l'efficacia della copertura, verificata periodicamente, è elevata. Quando gli strumenti finanziari derivati hanno le caratteristiche per essere contabilizzati in *hedge accounting* si applicano i trattamenti contabili di seguito descritti:

- *Fair value hedge*: se uno strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alle variazioni del *fair value* di una attività o di una passività di bilancio attribuibili ad un particolare rischio che può determinare effetti sul conto economico, gli utili o le perdite derivanti dalle successive valutazioni del *fair value* dello strumento di copertura sono rilevati a conto economico, insieme alle variazioni di *fair value* della voce coperta. Gli utili o le perdite da variazioni del *fair value* dello strumento di copertura sono iscritte nella stessa linea di conto economico della voce coperta.
- *Cash flow hedge*: se uno strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alla variabilità dei flussi di cassa di un'attività o di una passività iscritta in bilancio o di una operazione prevista altamente probabile e che potrebbe avere effetti sul conto economico, la porzione efficace degli utili o delle perdite sullo strumento finanziario derivato è rilevata nel patrimonio netto. L'utile o la perdita cumulati sono stornati dal patrimonio netto e contabilizzati a conto economico nello stesso periodo in cui viene rilevata l'operazione oggetto di copertura. Se uno strumento di copertura o una relazione di copertura vengono chiusi, ma l'operazione oggetto di copertura non si è ancora realizzata, gli utili e le perdite cumulati, fino a quel momento iscritti nel patrimonio netto, sono rilevati a conto economico in correlazione con la rilevazione degli effetti economici dell'operazione coperta. Se l'operazione oggetto di copertura non è più ritenuta probabile, gli utili o le perdite non ancora realizzati sospesi a patrimonio netto sono rilevati immediatamente a conto economico.

Se le condizioni richieste dallo IAS 39 non risultano soddisfatte, le operazioni, anche se poste in essere con intento di gestione dell'esposizione al rischio, sono classificate e valutate come operazioni di negoziazione. In tal caso la variazione di *fair value* manifestatasi nel periodo è imputata a conto economico.

#### RICONOSCIMENTO DEI RICAVI E DEI COSTI

I ricavi da gare, i diritti radiotelevisivi e i proventi media sono contabilizzati con riguardo all'effettivo momento della prestazione che coincide con lo svolgimento della gara; gli abbonamenti stagionali, se incassati al termine della stagione che precede quella di

competenza, sono differiti e imputati a conto economico utilizzando il medesimo criterio.

I ricavi relativi alle prestazioni di servizi (ivi incluse le sponsorizzazioni) vengono rilevati in base allo stato di completamento del servizio o al compimento della prestazione.

I ricavi sono iscritti al netto di resi, sconti, abbuoni e premi.

I ricavi derivanti dalla vendita di prodotti ufficiali sono rilevati alla data della cessione diretta del bene al cliente finale con la contemporanea rilevazione del relativo costo del venduto.

Le plusvalenze e le minusvalenze derivanti dalla cessione di diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori sono contabilizzate in base alla data del visto di esecutività apposto sui contratti dalla Lega Nazionale Professionisti Serie A, per i trasferimenti nazionali, ed alla data dell'ITC (*International Transfer Certificate*) rilasciato dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio, per i trasferimenti internazionali.

I proventi e gli oneri finanziari sono imputati al conto economico per competenza. Con riferimento ai trasferimenti nazionali, regolati dalla Lega Nazionale Professionisti Serie A, la quota di competenza dell'esercizio delle componenti finanziarie attive e passive estrapolate, rispettivamente, dai crediti e dai debiti con termini di regolamento superiori a dodici mesi, viene calcolata in base ad una data convenzionale coincidente con il 30 novembre, ritenuta rappresentativa dell'effettiva dilazione di pagamento concessa o ottenuta.

I compensi variabili correlati al raggiungimento dei risultati sportivi di squadra (quali ad esempio l'accesso alle competizioni europee) e/o legati alle performance personali (quali ad esempio numero di presenze, gol segnati, assist, ecc.) spettanti a calciatori, allenatori e tecnici, sono imputati a conto economico per competenza e, quindi, al raggiungimento degli obiettivi sportivi prefissati. Nell'ambito delle valutazioni in merito alla continuità aziendale, gli Amministratori tengono conto anche di tutti i possibili impegni connessi ad eventuali compensi variabili che la Società potrebbe essere tenuta a riconoscere a calciatori e tecnici.

#### CONVERSIONI DI TRANSAZIONI ESPRESSE IN VALUTA DIVERSA DALL'EURO

Le transazioni in valuta estera sono rilevate in Euro utilizzando i tassi di cambio in vigore alla data della transazione. Gli utili e le perdite su cambi, risultanti dall'estinzione finanziaria delle transazioni in oggetto e dalla conversione ai cambi di fine esercizio delle poste attive e passive monetarie denominate in valuta, sono contabilizzate a conto economico.

#### RISULTATO NETTO PER AZIONE

##### (i) Base

Il risultato netto base per azione è calcolato dividendo il risultato economico per la media ponderata delle azioni in circolazione durante l'esercizio, escludendo le azioni proprie eventualmente detenute.

##### (ii) Diluito

Il risultato netto diluito per azione è calcolato analogamente al risultato netto base; tuttavia, la media ponderata delle azioni in circolazione è modificata assumendo la conversione di tutte le potenziali azioni aventi effetto diluitivo, mentre il risultato economico è rettificato per tener conto degli effetti, al netto delle imposte, della conversione.

#### IMPOSTE

Le imposte di competenza dell'esercizio sono determinate in base alle normative fiscali vigenti.

Le imposte sul reddito sono rilevate nel conto economico, ad eccezione di quelle relative a voci direttamente addebitate o accreditate a patrimonio netto il cui effetto fiscale è riconosciuto direttamente a patrimonio netto.

Qualora si verificano differenze temporanee tra i valori dell'attivo e del passivo e i corrispondenti valori rilevanti ai fini fiscali, l'imposta temporaneamente differita gravante sulle differenze temporanee imponibili è accantonata in un apposito fondo del passivo. Le imposte differite attive sulle perdite fiscali riportabili a nuovo, nonché sulle differenze temporanee deducibili, sono riconosciute nella misura in cui è probabile che sia disponibile un reddito imponibile futuro a fronte del quale possano essere recuperate e iscritte in una separata voce dell'attivo.

Le attività e le passività fiscali differite sono determinate con le aliquote fiscali che si prevede saranno applicabili negli esercizi nei quali le differenze temporanee saranno realizzate o estinte. Le attività e le passività per imposte differite sono compensate se giuridicamente consentito.

Le imposte differite attive e passive sono esposte separatamente dagli altri crediti e debiti verso l'Erario in una specifica voce classificata nelle attività o nelle passività non correnti.

Le altre imposte, non correlate al reddito, come le tasse sugli immobili, sono incluse tra gli altri oneri operativi.

#### PRINCIPALI FONTI DI INCERTEZZA NELL'EFFETTUAZIONE DI STIME DI BILANCIO

La redazione del bilancio d'esercizio e delle relative Note Illustrative in applicazione degli IFRS richiede da parte della Direzione l'effettuazione di stime e di assunzioni che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività e sull'informativa relativa ad attività e passività potenziali alla data di riferimento. Le stime e le assunzioni utilizzate sono basate sull'esperienza e su altri fattori considerati rilevanti. I risultati che si consuntiveranno potrebbero differire da tali stime. Le stime e le assunzioni sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflessi immediatamente a conto economico o a patrimonio netto nel periodo in cui avviene la revisione di stima.

Le voci di bilancio più significative interessate da tali situazioni di incertezza sono i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, le imposte differite, i fondi per rischi e oneri e la valutazione della c.d. Library Juventus (attività immateriale a vita utile indefinita).

#### INFORMAZIONI RELATIVE ALL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE PER SETTORI DI ATTIVITÀ E AREA GEOGRAFICA ("SEGMENT INFORMATION").

Ai sensi dell'IFRS 8, si precisa che il settore primario di attività della Società è quello della partecipazione alle competizioni calcistiche nazionali ed internazionali; conseguentemente le componenti economico-patrimoniali del bilancio sono essenzialmente ascrivibili a tale tipologia di attività. Inoltre, la parte preponderante dell'attività della Società si svolge in ambito nazionale.

### 6. GESTIONE DEI RISCHI FINANZIARI

I rischi finanziari principali connessi all'ordinario svolgimento delle attività operative della Juventus sono così sinteticamente riassumibili:

#### RISCHIO DI CREDITO

Juventus ha in essere appropriate procedure per minimizzare l'esposizione a tale rischio. In particolare, i crediti verso società di calcio italiane sono garantiti attraverso il meccanismo della stanza di compensazione della Lega Nazionale Professionisti Serie A; i crediti verso società di calcio straniere sono in alcuni casi garantiti da fidejussioni bancarie o altre garanzie rilasciate dalle società controparti; i crediti relativi ai corrispettivi derivanti dai contratti per i diritti televisivi sono indirettamente garantiti dalla Lega Nazionale Professionisti Serie A attraverso il contratto di minimo garantito stipulato con l'advisor Infront Italy S.r.l..

I crediti commerciali non garantiti sono monitorati tempestivamente e la Società gestisce e valuta i rischi di incasso anche attraverso l'iscrizione di apposito fondo svalutazione crediti.

#### RISCHIO DI TASSO DI INTERESSE

Le componenti di debito finanziario che concorrono a determinare la posizione finanziaria al 30 giugno 2016 sono rappresentate dai saldi dei conti correnti passivi, ivi inclusi i debiti verso società di factoring a fronte di anticipi su contratti commerciali, dal debito connesso ai contratti di leasing finanziario con Unicredit Leasing S.p.A. aventi ad oggetto il Centro Sportivo "Juventus Training Center" (vedi nota 57), dai finanziamenti a medio termine sottoscritti con alcuni istituti bancari e dai mutui contratti con l'Istituto per il Credito Sportivo per il parziale finanziamento della costruzione dello Juventus Stadium.

L'analisi di sensitività ai sensi dell'IFRS 7, per quanto riguarda gli effetti che si potrebbero generare sul conto economico e sul patrimonio netto a seguito di una variazione inattesa e sfavorevole dei tassi di interesse, è riportata nella nota relativa "Prestiti e altri debiti finanziari" (vedi nota 26).

#### STRUMENTI FINANZIARI DERIVATI

A copertura del rischio di fluttuazione dei tassi di interesse la Società ha adottato una specifica *policy* ed ha posto in essere alcune operazioni di copertura tramite l'acquisizione di strumenti finanziari derivati (vedi nota 31). Tali strumenti sono stati classificabili quali strumenti di Livello 2 nella scala gerarchica indicata dal principio contabile IFRS 7. In base allo IAS 39 gli strumenti finanziari derivati sono considerati quali operazioni di *trading*, ad eccezione di quelli che risultano efficacemente designati di copertura. Non si ritiene necessario presentare un'analisi di sensitività, ai sensi dell'IFRS 7, relativa a tali strumenti in quanto nel bilancio al 30 giugno 2016 non vi sono strumenti finanziari in essere.

#### RISCHIO DI TASSO DI CAMBIO

Juventus effettua la quasi totalità delle transazioni (sia di acquisto che di vendita) in Euro; pertanto, non è soggetta a fluttuazioni dei tassi di cambio in misura rilevante.

## RISCHIO DI LIQUIDITÀ

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio che le risorse finanziarie disponibili possano essere insufficienti a coprire le obbligazioni in scadenza. La Società gestisce il rischio di liquidità mantenendo l'ammontare complessivo degli affidamenti bancari concessi dai primari istituti di credito ad un livello ritenuto idoneo per evitare situazioni di tensione finanziaria e sufficiente a soddisfare le esigenze dell'attività operativa e di investimento. Per ulteriori informazioni relative agli affidamenti bancari si veda la nota 58.

Peraltro, qualora il livello degli affidamenti, anche per sfavorevoli condizioni del mercato finanziario, fosse ridotto e Juventus fosse nella condizione di doverli utilizzare in misura superiore all'accordato potrebbe generarsi una situazione di tensione finanziaria.

## 7. ADOZIONE DEI NUOVI PRINCIPI CONTABILI, EMENDAMENTI E INTERPRETAZIONI EMESSI DALLO IASB

### PRINCIPI CONTABILI, EMENDAMENTI E INTERPRETAZIONI APPLICATI DAL 1° LUGLIO 2015

I seguenti principi contabili sono stati applicati per la prima volta da Juventus a partire dal 1° luglio 2015.

#### MODIFICHE ALLO IAS 27 METODO DEL PATRIMONIO NETTO NEL BILANCIO SEPARATO

Le modifiche consentono alle entità di utilizzare il metodo del patrimonio netto per contabilizzare le partecipazioni in controllate, joint-ventures e collegate nel proprio bilancio separato. Le modifiche sono efficaci per gli esercizi che iniziano al 1 gennaio 2016 o successivamente, e devono essere applicate in via retrospettiva. Come indicato in precedenza, la Società ha adottato tale principio in via anticipata dal presente bilancio, come consentito. Tale adozione anticipata non ha avuto effetti sugli esercizi precedenti.

#### MODIFICHE ALLO IAS 19 PIANI A CONTRIBUZIONE DEFINITA: CONTRIBUTI DEI DIPENDENTI

Lo IAS 19 richiede ad un'entità di considerare, nella contabilizzazione dei piani a benefici definiti, i contributi dei dipendenti o di terze parti. Quando i contributi sono legati al servizio prestato, dovrebbero essere attribuiti ai periodi di servizio come beneficio negativo. Questa modifica chiarisce che, se l'ammontare dei contributi è indipendente dal numero di anni di servizio, all'entità è permesso di riconoscere questi contributi come riduzione del costo del servizio nel periodo in cui il servizio è prestato, anziché allocare il contributo ai periodi di servizio. Questa modifica è in vigore per gli esercizi annuali che hanno inizio dal 1 febbraio 2015 o successivamente. Questa modifica non è rilevante per la Società, dato non vi sono piani che prevedono contributi dei dipendenti o di terze parti.

#### MIGLIORAMENTI ANNUALI AGLI IFRS- CICLO 2010-2012

Questi miglioramenti sono in vigore per gli esercizi annuali che hanno inizio dal 1 febbraio 2015 e la Società li ha applicati per la prima volta in questo bilancio. Riguardano una serie di modifiche agli IFRS, in risposta a otto temi affrontati durante il ciclo 2010-2012. Essi si riferiscono in gran parte a chiarimenti, quindi la loro adozione non ha avuto impatti significativi sul presente bilancio.

#### PRINCIPI CONTABILI, EMENDAMENTI ED INTERPRETAZIONI NON ANCORA APPLICABILI E NON ADOTTATI IN VIA ANTICIPATA DALLA SOCIETÀ

Miglioramenti annuali agli IFRS- Ciclo 2011-2013: Questi miglioramenti riguardano una serie di modifiche agli IFRS, in risposta a temi affrontati durante il ciclo 2011-2013. Essi si riferiscono in gran parte a chiarimenti.

A maggio 2014 lo IASB ha emesso alcuni emendamenti allo "IFRS 11 – Accordi a controllo congiunto: Rilevazione dell'acquisizione di partecipazioni in attività a controllo congiunto" per chiarire la rilevazione contabile delle acquisizioni di Partecipazioni in attività a controllo congiunto. Tali emendamenti sono applicabili, in modo retroattivo, per gli esercizi che hanno inizio il o dopo il 01/01/2016.

Miglioramenti annuali agli IFRS- Ciclo 2012-2014 (con efficacia dall' 01/01/2016): una serie di modifiche agli IFRS, in risposta a 4 temi affrontati durante il ciclo 2012/2014. Essi si riferiscono in gran parte a chiarimenti.

A gennaio 2016 lo IASB ha emesso un emendamento allo IAS 12 "Imposte sul reddito". L'emendamento chiarisce i requisiti in materia di riconoscimento delle imposte differite attive sulle perdite non realizzate relative a passività valutate al fair value. Tale emendamento sarà applicabile per gli esercizi che hanno inizio il o dopo il 01/01/2017.

A gennaio 2016 lo IASB ha emesso un emendamento allo IAS 7 "Rendiconto finanziario". L'emendamento richiede ulteriore informativa che consenta agli utilizzatori del bilancio di valutare le variazioni delle passività derivanti dall'attività di finanziamento. Tale emendamento sarà applicabile per gli esercizi che hanno inizio il o dopo il 01/01/2017.

A maggio 2014 lo IASB ha emesso il principio "IFRS 15 – Ricavi da contratti con i clienti" che richiede di rilevare i ricavi per rappresentare il trasferimento di beni o servizi ai clienti ad un importo che riflette il corrispettivo che ci si aspetta di ricevere in cambio di tali prodotti

o servizi; questo nuovo modello di rilevazione dei ricavi definisce un processo in cinque fasi e richiede l'utilizzo di stime e giudizi; tale nuovo principio si applica anche ad alcuni contratti di riacquisto e richiede maggiori informazioni in merito alla natura, l'ammontare, i tempi e l'incertezza circa i ricavi e i flussi finanziari derivanti dai contratti con i clienti. Tale principio è applicabile, in modo retroattivo, per gli esercizi che hanno inizio il o dopo il 01/01/2018. È consentita l'adozione anticipata.

A luglio 2014 lo IASB ha emesso il principio "IFRS 9 – Strumenti finanziari"; la serie di modifiche apportate dal nuovo principio include l'introduzione di un modello logico per la classificazione e la valutazione degli strumenti finanziari, un unico modello per l'impairment delle attività finanziarie basato sulle perdite attese ed un rinnovato approccio per l'hedge accounting. Tali emendamenti sono applicabili, in modo retroattivo, per gli esercizi che hanno inizio il o dopo il 01/01/2018.

A gennaio 2016 lo IASB ha emesso un emendamento all'IFRS 16 "Leasing". L'emendamento stabilisce i principi per la rilevazione, la valutazione, la presentazione e le informazioni integrative sui contratti di locazione per entrambe le parti coinvolte e sostituisce il precedente standard IAS 17 "Leasing". L'IFRS 16 definisce la locazione come un contratto che trasferisce al cliente (locatario), in cambio di un corrispettivo, il diritto ad utilizzare un bene per un periodo di tempo prestabilito; viene eliminata la distinzione per il locatario tra leasing operativo e finanziario e viene introdotto un unico modello di contabilizzazione secondo il quale un locatario è tenuto a rilevare attività e passività per tutti i contratti di locazione con scadenza superiore a 12 mesi, a meno che l'attività sottostante sia di basso valore, e di rilevare separatamente in conto economico la quota di ammortamento dei beni rispetto agli interessi passivi. Tale principio è applicabile per gli esercizi che hanno inizio il o dopo il 01/01/2019.

A settembre 2014 lo IASB ha emesso degli emendamenti minori all'"IFRS 10 – Bilancio consolidato" e allo "IAS 28 - Partecipazioni in società collegate e joint venture (2011)" che riguardano un'incoerenza riconosciuta tra i requisiti dell'IFRS 10 e quelli dello IAS 28 (2011), nei rapporti di vendita o conferimento di assets tra un investitore e la sua collegata o joint venture. Se l'oggetto della transazione è un asset strategico, allora l'utile o la perdita sono rilevati per intero, mentre se l'oggetto della transazione non è un asset strategico, allora l'utile o la perdita sono rilevati parzialmente. Tali modifiche entreranno in vigore dal 01/01/2016, in modo prospettico.

A dicembre 2014 lo IASB ha emesso degli emendamenti allo "IAS 1 - Presentazione del bilancio" per migliorare la presentazione e la divulgazione delle relazioni finanziarie. Gli emendamenti chiariscono che la materialità si applica a tutto il bilancio e che devono essere incluse le informazioni immateriali se inibiscono l'utilità delle informazioni finanziarie. Inoltre, gli emendamenti chiariscono che le società dovrebbero utilizzare il giudizio di un esperto per determinare dove e in quale ordine le informazioni devono essere presentate nella relazione finanziaria. Le modifiche sono efficaci a partire dal o dopo il 01/01/2016.

A maggio 2014 lo IASB ha emesso un emendamento allo "IAS 16 – Immobili, impianti e macchinari" e allo "IAS 38 – Attività immateriali" chiarendo che l'utilizzo di metodi basati sui ricavi per calcolare l'ammortamento di un bene o di un'attività immateriali non sono appropriati; sono ammessi solo in alcune determinate circostanze limitate. Tali emendamenti sono applicabili, in modo retroattivo, per gli esercizi che hanno inizio il o dopo il 01/01/2016.

La Società adotterà tali nuovi principi, emendamenti ed interpretazioni, sulla base della data di applicazione prevista, e ne valuterà i potenziali impatti, quando questi saranno omologati dall'Unione Europea.

## 8. DIRITTI PLURIENNALI ALLE PRESTAZIONI DEI CALCIATORI, NETTI

Il dettaglio è il seguente:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	Costo storico al 30/06/16	Fondo ammortamento e svalutazioni al 30/06/16	Valore di carico residuo al 30/06/16
Prima Squadra	301.163	153.858	147.305
Altri professionisti	94.992	59.163	35.829
Giovani di serie	4.506	1.471	3.035
<b>Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, netti</b>	<b>400.661</b>	<b>214.492</b>	<b>186.169</b>

Di seguito sono riportati i dettagli relativi alla Prima Squadra e agli Altri professionisti:

importi in migliaia di Euro

Nome del calciatore	Costo storico al 30/06/2016	Fondo ammortamento e svalutazioni al 30/06/2016	Valore di carico residuo 30/06/2016	Durata contratto	Scadenza contratto
Asamoah Kwadwo	17.136	10.967	6.169	5 anni	30/06/18
Audero Mulyadi Emil	10	9	1	4 anni	30/06/19
Barzagli Andrea	711	711	-	2 anni	30/06/18 (a)
Bonucci Leonardo	15.233	12.113	3.120	5 anni	30/06/20
Buffon Gianluigi	52.884	52.884	-	2 anni	30/06/18 (a)
Caceres Silva Jose Martin	8.000	8.000	-	4 anni	30/06/16
Chiellini Giorgio	7.730	7.379	351	4 anni	30/06/18
De Carvalho Hernanes	11.648	3.883	7.765	3 anni	30/06/18
Dybala Paulo Exequiel	33.702	6.740	26.962	5 anni	30/06/20
Evra Patrice Latyr	2.451	2.451	-	2 anni	30/06/16
Khedira Sami	1.300	325	975	4 anni	30/06/19
Lemina Mario	9.891	395	9.496	5 anni	30/06/20
Lichsteiner Stephan	9.932	9.105	827	3 anni	30/06/17
Lobo Silva Alex Sandro	26.275	5.255	21.020	5 anni	30/06/20
Mandzukic Mario	21.859	5.465	16.394	4 anni	30/06/19
Marchisio Claudio	175	165	10	5 anni	30/06/20
Moedim Rubens Fernando	-	-	-	1 anno	30/06/16
Morata Martin Alvaro Borja	20.734	7.464	13.270	5 anni	30/06/20
Murara Neto Norberto	1.940	485	1.455	4 anni	30/06/19
Padoin Simone	5.085	4.536	549	2 anni	30/06/17 (b)
Pereyra Roberto Maximiliano	15.241	3.594	11.647	5 anni	30/06/20 (b)
Pogba Paul	8.165	3.456	4.709	5 anni	30/06/19
Rugani Daniele	3.905	1.499	2.406	5 anni	30/06/20
Sturaro Stefano	9.602	3.466	6.136	5 anni	30/06/19
Zaza Simone	17.554	3.511	14.043	5 anni	30/06/20
<b>Prima Squadra</b>	<b>301.163</b>	<b>153.858</b>	<b>147.305</b>		

(a) Rinnovati nel corso della stagione 2015/2016 con decorrenza 1° luglio 2016.

(b) Il residuo valore di carico al 30 giugno 2016 è stato svalutato ed allineato al corrispettivo netto effettivamente incassato per la cessione del calciatore avvenuta nella prima fase della Campagna Trasferimenti 2016/2017.

importi in migliaia di Euro

Nome del calciatore	Costo storico al 30/06/2016	Fondo ammortamento e svalutazioni al 30/06/2016	Valore di carico residuo al 30/06/2016	Durata contratto	Scadenza contratto
Anacoura Joyce Francesco*	801	625	176	5 anni	30/06/17
Barlocco Luca*	2.214	1.072	1.142	5 anni	30/06/18
Belfasti Nazzareno*	703	352	351	4 anni	30/06/18
Beltrame Stefano*	1.448	483	965	5 anni	30/06/19
Bernardes Saraiva Filipe Alberto*	54	31	23	2 anni	30/06/17
Blanco Moreno Carlos	20	13	7	3 anni	30/06/17
Bnou Marzouk Younes*	590	492	98	2 anni	30/06/17
Bouy Ouasim*	450	422	28	2 anni	30/06/17
Branescu Constantin Laurentiu*	1.200	400	800	4 anni	30/06/19
Brignoli Alberto*	2.363	764	1.599	5 anni	30/06/19
Bunino Cristian*	1.801	599	1.202	5 anni	30/06/19
Cais Davide*	2.387	1.144	1.243	5 anni	30/06/18
Cassata Francesco D'Assisi	1.500	900	600	3 anni	30/06/17
Cavion Michele*	1.162	909	253	5 anni	30/06/17
Cerri Alberto*	2.144	429	1.715	5 anni	30/06/20
Clemenza Luca	75	60	15	4 anni	30/06/19
Coccolo Luca	-	-	-	3 anni	30/06/18
Coman Kingsley Junior*	1.909	764	1.145	5 anni	30/06/19
Curti Nicolò*	687	649	38	3 anni	30/06/17
De Ceglie Paolo*	3.500	3.360	140	5 anni	30/06/17
Djaló Taritoly*	1.007	671	336	3 anni	30/06/17
Donis Anastasios*	427	312	115	4 anni	30/06/18
Gallinetta Alberto*	1.743	1.293	450	5 anni	30/06/17
Garcia Tena Pol*	575	518	57	3 anni	30/06/18
Gerbaudo Matteo*	94	94	-	4 anni	30/06/17
Hidalgo Garcia Nicolas*	1.945	1.296	649	3 anni	30/06/17
Isla Isla Mauricio Anibal*	13.724	10.412	3.312	5 anni	30/06/17
Josipovic Zoran*	523	523	-	2 anni	30/06/17
Kabashi Elvis*	741	547	194	4 anni	30/06/17
Kastanos Grigoris	120	84	36	3 anni	30/06/17
Lanini Eric*	1.552	523	1.029	5 anni	30/06/18
Leali Nicola*	4.798	2.795	2.003	5 anni	30/06/19
Lirola Kosok Pol Mikel	573	286	287	3 anni	30/06/17
Liviero Matteo*	183	183	-	2 anni	30/06/16
Luperini Gregorio*	99	49	50	3 anni	30/06/18
Macek Roman	251	251	-	3 anni	30/06/16
Magnusson Hordur Bjorgvin*	990	495	495	4 anni	30/06/18
Mandragora Rolando*	6.470	719	5.751	5 anni	30/06/20
Margiotta Francesco*	124	95	29	3 anni	30/06/18
Marin Vladut Nicolae*	330	190	140	5 anni	30/06/18
Marrone Luca*	4.770	1.908	2.862	5 anni	30/06/19
Martinez Jorge Andres*	11.792	11.792	-	2 anni	30/06/16
Massaro Davide*	650	388	262	3 anni	30/06/17
Mattiello Federico*	10	9	1	5 anni	30/06/19
Muratore Simone	-	-	-	3 anni	30/06/18
Nocchi Timothy*	77	72	5	3 anni	30/06/17
Padovan Stefano*	183	103	80	4 anni	30/06/19
Parodi Giulio	146	68	78	3 anni	30/06/18
Pasquato Cristian*	2.265	1.510	755	5 anni	30/06/17
Pellini Stefano	-	-	-	3 anni	30/06/17
Pellizzari Stefano*	1.738	1.224	514	3 anni	30/06/18
Pinsoglio Carlo*	806	529	277	3 anni	30/06/17
Pozzebon Niccolò	75	61	14	3 anni	30/06/18
Romagna Filippo	40	36	4	4 anni	30/06/19
Rosseti Valerio Lorenzo*	350	140	210	5 anni	30/06/19
Rossi Fausto*	1.677	1.677	-	4 anni	30/06/16
Roussos Almpertos*	60	60	-	2 anni	30/06/16
Sakor Vajebah*	155	109	46	4 anni	30/06/18
Schiavone Andrea*	-	-	-	3 anni	30/06/17
Severin Yoan	390	270	120	2 anni	30/06/17
Slivka Vyktas*	400	276	124	4 anni	30/06/17
Soumah Alhassane*	165	110	55	3 anni	30/06/17
Spinazzola Leonardo*	516	345	171	4 anni	30/06/18
Tavanti Christian*	113	113	-	3 anni	30/06/16
Tello Munoz Andres Felipe*	1.585	396	1.189	5 anni	30/06/19
Thiam Mame Baba*	2.245	1.054	1.191	5 anni	30/06/18
Troisi James*	1.244	1.244	-	2 anni	30/06/16
Udoh King Paul Akpan*	-	-	-	4 anni	30/06/19
Untersee Joel*	463	422	41	4 anni	30/06/17
Vitale Mattia*	8	7	1	4 anni	30/06/19
Vogliacco Alessandro	292	136	156	3 anni	30/06/18
Zappa Claudio	1.500	300	1.200	5 anni	30/06/20
<b>Altri professionisti</b>	<b>94.992</b>	<b>59.163</b>	<b>35.829</b>		

\* ceduto in temporanea.



I movimenti intervenuti nella voce nel corso dell'esercizio sono di seguito sintetizzati:

Importi in migliaia di Euro	Professionisti	Giovani di serie	Totale
Valore di carico	308.836	3.220	312.056
Fondo ammortamento	(194.497)	(1.204)	(195.701)
Fondo svalutazione	(1.864)	(256)	(2.120)
<b>Saldi al 30/06/2015</b>	<b>112.475</b>	<b>1.760</b>	<b>114.235</b>
<b>Investimenti</b>	<b>158.225</b>	<b>2.666</b>	<b>160.891</b>
Disinvestimenti (lordi)	(71.420)	(866)	(72.286)
Utilizzo del fondo ammortamento	47.773	482	48.255
Utilizzo del fondo svalutazione	1.864	256	2.120
<b>Disinvestimenti (netti)</b>	<b>(21.783)</b>	<b>(128)</b>	<b>(21.911)</b>
<b>Ammortamenti</b>	<b>(65.511)</b>	<b>(891)</b>	<b>(66.402)</b>
<b>Svalutazioni</b>	<b>(644)</b>	<b>-</b>	<b>(644)</b>
<b>Riclassifiche</b>	<b>372</b>	<b>(372)</b>	<b>-</b>
<b>Saldi al 30/06/2016</b>	<b>183.134</b>	<b>3.035</b>	<b>186.169</b>
Valore di carico	396.155	4.506	400.661
Fondo ammortamento	(212.377)	(1.471)	(213.848)
Fondo svalutazione	(644)	-	(644)
<b>Saldi al 30/06/2016</b>	<b>183.134</b>	<b>3.035</b>	<b>186.169</b>

Di seguito sono evidenziate le principali operazioni relative ai diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori effettuate nel corso dell'esercizio:

Importi in migliaia di Euro

Calciatore	Società controparte	Prezzo	Valore diritto IFRS (oneri e premi inclusi)	Anni contratto
<b>Acquisizioni definitive</b>				
Cerri Alberto	- (a)	-	2.144	5
De Carvalho Viana Lima Anderson Hernanes	FC Internazionale	11.000	11.648 (b)	3
Dybala Paulo Exequiel	US città di Palermo	32.000	33.702 (c)	5
Khedira Sami	- (a)	-	1.300	4
Lemina Mario	Olympique de Marseille	9.500	9.891 (d)	5
Lobo Silva Alex Sandro	Futebol Clube do Porto	26.000	26.275	5
Mandragora Rolando	Genoa CFC	6.000	6.469 (e)	5
Mandzukic Mario	Club Atletico Madrid	19.000	21.859 (f)	4
Murara Neto Norberto	- (a)	-	1.940	4
Pereyra Roberto Maximiliano	Udinese Calcio	14.000	15.241	4
Tello Munoz Andes Felipe	Evingado Futbol Club	1.400	1.585	4
Zappa Claudio	US Sassuolo	1.500	1.500	5
Zaza Simone	US Sassuolo	18.000	17.554	5
Altri investimenti/incrementi (g)			9.783	
<b>Totale investimenti</b>			<b>160.891</b>	

(a) Calciatore a fine contratto.

(b) Il valore di acquisto potrà incrementarsi di massimi € 2 milioni al raggiungimento di determinati obiettivi sportivi entro il 30 giugno 2018, di cui € 0,5 milioni già maturati.

(c) Il valore di acquisto potrà incrementarsi di € 8 milioni al maturare di determinate condizioni nel corso della durata contrattuale.

(d) Il 29 aprile 2016 è stato esercitato il diritto di opzione per l'acquisizione a titolo definitivo del calciatore. Il valore di acquisto potrebbe incrementarsi di € 1 milione al raggiungimento di determinati obiettivi sportivi nel corso della durata contrattuale.

(e) Il valore di acquisto potrà incrementarsi di massimi € 3,75 milioni al raggiungimento di determinate condizioni nel corso della durata contrattuale.

(f) Il valore di acquisto potrà incrementarsi di ulteriori massimi € 2 milioni al raggiungimento di determinati obiettivi sportivi nel corso della durata contrattuale, di cui € 0,5 milioni già maturati.

(g) Include la capitalizzazione di eventuali premi legati ai risultati sportivi riconosciuti alle società cedenti su calciatori acquistati nelle precedenti Campagne Trasferimenti.

Importi in migliaia di Euro Calciatore

Calciatore	Società controparte	Prezzo	Prezzo attualizzato	Valore netto contabile	Contributo di solidarietà	Plusv. (minusv.)
<b>Cessioni definitive</b>						
Appelt Pires Gabriel	Club Deportivo Leganes	1.000	1.000	359	25	616
Buchel Marcel	Empoli FC	1.500	1.444	347	-	1.097
Fiorillo Vincenzo	Delfino Pescara 1936	2.000	1.925	938	-	987
Ogbonna Obinze Angelo	West Ham United	11.000	10.655	8.698	533	1.424
Llorente Torres Fernando	-	-	-	- (a)	-	-
Sorensen Frederik	FC Koln	1.600	1.600	627	68	905
Tevez Carlos	Club Atletico Boca Juniors	6.500	6.232	6.117 (b)	115	-
Vidal Pardo Arturo Erasmo	FC Bayern Munchen	37.000	36.217	4.349	882	30.986
Altri disinvestimenti			939	476	5	458
<b>Totale disinvestimenti (netti)</b>			<b>60.012</b>	<b>21.911</b>	<b>1.628</b>	<b>36.473</b>

- (a) L'operazione di risoluzione contrattuale, avvenuta il 26 agosto 2015, ha comportato la svalutazione integrale del valore di carico residuo del diritto (€ 1.519 migliaia) nell'esercizio 2014/2015.
- (b) L'operazione di cessione, avvenuta il 13 luglio 2015 al prezzo di € 6.500 migliaia, ha comportato la necessità di adeguare il valore di carico residuo del diritto al corrispettivo del prezzo con conseguente svalutazione di € 345 migliaia contabilizzata nell'esercizio 2014/2015.

Importi in migliaia di Euro

Calciatore	Società controparte	Provento/ (onere)	Valore di riscatto in caso di esercizio del diritto di opzione
<b>Cessioni temporanee</b>			
Cerri Alberto	Cagliari Calcio	1.000	5.000
Coman Kingsley	FC Bayern Munchen	7.000 (a)	21.000
De Ceglie Paolo	Olympique Marseille	-	-
Tello Munoz Andres Felipe	Cagliari Calcio	1.000	10.000 (b)
Isla Isla Mauricio Anibal	Olympique Marseille	-	7.000
Altri		500	
<b>Acquisizioni temporanee</b>			
Cuadrado Bello Juan Guillermo	Chelsea Football Club	(1.500)	-
Lemina Mario	Olympique Marseille	-	9.500 (c)
Vadala Guido Nahuel	Club Atletico Boca Juniors	(3.351) (a)	9.428
Altri		(492)	

- (a) Operazione temporanea biennale.
- (b) È previsto il diritto di controposizione.
- (c) Il costo del diritto di opzione è pari a € 0,5 milioni. Tale diritto è stato esercitato il 29 aprile 2016 (per maggiori dettagli si rinvia ai "Fatti di rilievo dell'esercizio 2015/2016").

Importi in migliaia di Euro

Calciatore	Società controparte	Costo del diritto di opzione	Termine esercizio	Valore di riscatto in caso di esercizio del diritto di opzione
<b>Diritti di opzione acquisiti</b>				
Bentancur Colman Rodrigo	Club Atletico Boca Juniors	1.000	20/04/17	9.428
Cristaldo Franco Sebastián	Club Atletico Boca Juniors	1.000	20/04/17	8.171
Cubas Adrián Andrés	Club Atletico Boca Juniors	1.000	20/04/17	6.914

L'effetto finanziario netto complessivo include gli oneri accessori capitalizzati e gli oneri e proventi finanziari impliciti sugli incassi e i pagamenti dilazionati, ed ammonta a € 101.099 migliaia, così ripartito:

Importi in milioni di Euro	Scadenza				
	Totale	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
LNP e altri minori	(83.362)	(25.302)	(26.385)	(24.850)	(6.825)
Estero	3.100	13.716	(7.283)	(3.333)	-
Agenti	(20.837)	(10.412)	(8.475)	(1.450)	(500)
<b>Totale</b>	<b>(101.099)</b>	<b>(21.998)</b>	<b>(42.143)</b>	<b>(29.633)</b>	<b>(7.325)</b>

Il saldo della voce diritti pluriennali alle prestazioni di calciatori, pari a € 186.169 migliaia, comprende la capitalizzazione di compensi ad agenti FIFA, relativi ai servizi prestati nell'ambito delle Campagne Trasferimenti, per un importo residuo di € 17.982 migliaia (€ 16.082 migliaia capitalizzati nel corso dell'esercizio). Di seguito è esposto il relativo dettaglio.

Importi in migliaia di Euro

Calciatore	Oneri accessori relativi ad agenti FIFA	
	Capitalizzati nell'esercizio 2015/2016	Valore di carico residuo al 30/06/2016
Audero Mulyadi Emil	-	1
Blanco Moreno Carlos	-	7
Bnou Marzouk Younes	-	15
Cavion Michele	-	10
Cerri Alberto	1.894	1.515
Chiellini Giorgio	-	150
Coman Kingsley Junior	-	960
De Carvalho Lima Anderson Hernanes	500	333
Donis Anastasios	-	66
Dybala Paulo Exequiel	3.349	2.679
Garcia Tena Pol	-	5
Isla Isla Mauricio Anibal	-	78
Kastanos Grigoris	-	18
Khedira Sami	1.300	975
Lichtsteiner Stephan	-	17
Lirola Kosok Pol Mikel	70	35
Lobo Silva Alex Sandro	1.000	800
Magnusson Hordur	-	6
Mandragora Rolando	586	521
Mandzukic Mario	2.442	1.832
Marin Vladut	-	30
Marrone Luca	-	6
Morata Martin Alvaro Borja	-	1.024
Murara Neto Roberto	1.940	1.455
Padoin Simone	156	78
Pereyra Roberto Maximiliano	400	320
Pogba Paul Labile	2.000	4.443
Romagna Filippo	-	1
Rosseti Valerio Lorenzo	-	210
Sakor Vajebah	-	38
Severin Yoan	40	20
Slivka Vykintas	-	10
Tello Munoz Andres Felipe	197	150
Untersee Joel	-	8
Zaza Simone	208	166
<b>Oneri accessori relativi ad agenti FIFA</b>	<b>16.082</b>	<b>17.982</b>

Per ulteriori dettagli sulla movimentazione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori si rinvia anche al prospetto richiesto dalla normativa FIGC allegato alle presenti Note Illustrative.

## 9. ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI

Sono costituite principalmente dai diritti di utilizzazione economica dell'archivio storico delle immagini televisive della Società (c.d. "Library Juventus"). Trattasi di immobilizzazione immateriale a vita utile indefinita in quanto l'archivio storico delle immagini televisive è destinato ad autoalimentarsi nel tempo con possibilità di utilizzo perpetuo. Tale attività è stata contabilizzata inizialmente al costo di acquisto ed è sottoposta annualmente a verifica per valutare eventuali perdite o ripristini di valore (c.d. *impairment test*).

Al 30 giugno 2016 il valore della *Library Juventus* è pari a € 29.850 migliaia. Detto importo è significativamente inferiore al valore attuale dei flussi finanziari attesi nei prossimi tre esercizi dai contratti commerciali sottoscritti aventi durata principalmente fino al 30 giugno 2018 (che la Società prevede di poter rinnovare nel tempo), al netto dei costi accessori che si presume di sostenere in conseguenza dei contratti stessi e del *terminal value* della *Library Juventus* (metodo del *discounted cash flow*). Per l'attualizzazione dei flussi finanziari attesi, la Società utilizza il costo medio ponderato del capitale (WACC), al netto dell'effetto fiscale, aggiornato annualmente sulla base della composizione delle fonti di finanziamento e dei tassi di mercato. In considerazione dei criteri utilizzati, si ritiene che il valore della *Library Juventus* sia recuperabile mediante lo sfruttamento economico dei diritti che costituiscono l'asset in oggetto. Il WACC utilizzato è pari al 4,2% calcolato tenendo in considerazione un costo medio del debito a medio termine pari al 5%, un tasso "free risk" pari al 1,75%, un premio per il rischio pari al 5,5% e un beta pari allo 0,91.

La Società ha condotto un'analisi di sensitività del valore recuperabile stimato considerando il WACC quale parametro chiave nella stima del *fair value*. All'esito di tale analisi è stato verificato che un incremento di 100 punti base del tasso di sconto non determinerebbe un'eccedenza del valore contabile della *Library Juventus* rispetto al suo valore recuperabile, che risulta essere significativamente più alto (67%).

Si segnala inoltre che, con riferimento alla *Library Juventus*, la Società ha stipulato in passato alcuni contratti commerciali attivi a fronte dei quali sono stati incassati anticipi per € 9.439 migliaia, iscritti nella voce "Anticipi ricevuti".

Le "Altre immobilizzazioni immateriali" si riferiscono a marchi, software e all'archivio delle immagini fotografiche.

I movimenti intervenuti nella voce sono i seguenti:

Importi in migliaia di Euro	Library Juventus	Altre immobilizzazioni immateriali	Totale
Valore di carico iniziale	29.850	5.657	35.507
Fondo ammortamento iniziale	-	(4.389)	(4.389)
<b>Saldi al 30/06/2015</b>	<b>29.850</b>	<b>1.268</b>	<b>31.118</b>
Investimenti	-	862	862
Riclassifica dalla voce "Immobilizzazioni immateriali in corso ed acconti"	-	1.169	1.169
Ammortamenti	-	(910)	(910)
<b>Saldi al 30/06/2016</b>	<b>29.850</b>	<b>2.389</b>	<b>32.239</b>
Valore di carico finale	29.850	7.688	37.538
Fondo ammortamento finale	-	(5.299)	(5.299)
<b>Saldi al 30/06/2016</b>	<b>29.850</b>	<b>2.389</b>	<b>32.239</b>

Gli investimenti inclusi nella voce "Altre immobilizzazioni immateriali" si riferiscono principalmente ai costi sostenuti per l'implementazione di software vari.

La riclassifica dalla voce "Immobilizzazioni immateriali in corso ed acconti" pari a € 1.169 migliaia è relativa al nuovo ERP aziendale per la gestione diretta delle attività di vendita di prodotti ufficiali e al nuovo sistema di gestione dei dati relativi ai tifosi e clienti Juventus (c.d. FRM – Fan Relationship Management), oltre ai costi di progettazione ed ideazione del nuovo sito "Juventus.com", operativi dal 1° luglio 2015.

## 10. IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI IN CORSO ED ACCONTI

Ammontano a € 654 migliaia e sono costituite principalmente dagli acconti relativi al completamento del progetto del nuovo ERP aziendale e del nuovo sistema di gestione dei dati relativi ai tifosi e clienti Juventus (c.d. FRM – Fan Relationship Management), implementazioni divenute operative dal 1° luglio 2016.

## 11. TERRENI E FABBRICATI

Tali attività, si riferiscono:

- al Centro Sportivo di Vinovo (Juventus Training Center), divenuto di proprietà di Juventus con atto notarile di compravendita conseguente l'esercizio del diritto di opzione del contratto di leasing finanziario, sottoscritto con Unicredit Leasing S.p.A. in data 22 luglio 2016. Al 30 giugno 2016 il residuo debito verso la società di leasing è contabilizzato nella voce "Prestiti e altri debiti finanziari";
- allo Juventus Stadium entrato in funzione l'8 settembre 2011;
- allo Juventus Museum aperto il 16 maggio 2012.

Le variazioni intervenute nel corso dell'esercizio sono esposte di seguito:

importi in migliaia di Euro	Terreni		Fabbricati		Totale
	JTC	Terreni adiacenti il JTC	JTC	Juventus Stadium e Museum	
Valore di carico iniziale	5.000	10.800	21.516	109.786	147.102
Fondo ammortamento iniziale	-	-	(4.761)	(8.285)	(13.046)
<b>Saldi al 30/06/2015</b>	<b>5.000</b>	<b>10.800</b>	<b>16.755</b>	<b>101.501</b>	<b>134.056</b>
Investimenti	-	-	1.118	478	1.596
Riclassifica dalla voce "Immobilizzazioni materiali in corso e acconti"	-	-	-	2.791	2.791
Ammortamenti	-	-	(670)	(2.217)	(2.887)
<b>Saldi al 30/06/2016</b>	<b>5.000</b>	<b>10.800</b>	<b>17.203</b>	<b>102.553</b>	<b>135.556</b>
Valore di carico finale	5.000	10.800	22.634	113.055	151.489
Fondo ammortamento finale	-	-	(5.431)	(10.502)	(15.933)
<b>Saldi al 30/06/2016</b>	<b>5.000</b>	<b>10.800</b>	<b>17.203</b>	<b>102.553</b>	<b>135.556</b>

Gli investimenti dell'esercizio in esame pari a € 1.596 migliaia si riferiscono principalmente al rifacimento di due campi in erba sintetica presso lo Juventus Training Center di Vinovo e alle opere di riorganizzazione dei locali adibiti a magazzino lato nord/est dello Juventus Stadium.

La riclassifica dalla voce "Immobilizzazioni materiali in corso ed acconti" pari a € 2.791 migliaia è relativa alle opere edili dello Juventus Stadium completate nel mese di agosto 2015, all'ampliamento del Juventus Museum terminato nel mese di dicembre 2015 e agli oneri sostenuti per la ristrutturazione dei locali del nuovo centro poliambulatoriale, diagnostico, fisioterapico e di medicina sportiva J Medical inaugurato nel mese di marzo 2016 (vedi nota 13).

## 12. ALTRE ATTIVITÀ MATERIALI

Di seguito sono esposte la composizione della voce e le variazioni intervenute nel corso dell'esercizio:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	Impianti e macchinari	Attrezzature industriali e commerciali	Altri beni	Totale
Valore di carico iniziale	33.615	2.989	11.405	48.009
Fondo ammortamento iniziale	(14.501)	(2.154)	(5.920)	(22.575)
<b>Saldi al 30/06/2015</b>	<b>19.114</b>	<b>835</b>	<b>5.485</b>	<b>25.434</b>
Investimenti	1.743	172	791	2.706
Riclassifica dalla voce "Immobilizzazioni materiali in corso e acconti"	2.459	-	-	2.459
Ammortamenti	(3.893)	(193)	(1.401)	(5.487)
Disinvestimenti	(1.740)	-	(10)	(1.750)
Utilizzo ammortamenti	1.570	-	9	1.579
<b>Saldi al 30/06/2016</b>	<b>19.253</b>	<b>814</b>	<b>4.874</b>	<b>24.941</b>
Valore di carico finale	36.077	3.161	12.186	51.424
Fondo ammortamento finale	(16.824)	(2.347)	(7.312)	(26.483)
<b>Saldi al 30/06/2016</b>	<b>19.253</b>	<b>814</b>	<b>4.874</b>	<b>24.941</b>

Gli investimenti dell'esercizio pari a € 2.706 migliaia si riferiscono principalmente all'implementazione dell'impianto di illuminazione di alcune aree hospitality e dell'impianto LED di bordocampo dello Juventus Stadium.

La riclassifica dalla voce "Immobilizzazioni materiali in corso ed acconti" pari a € 2.459 migliaia è relativa agli oneri sostenuti per gli impianti relativi al nuovo centro poliambulatoriale, diagnostico, fisioterapico e di medicina sportiva J Medical inaugurato nel mese di marzo 2016 (vedi nota 13).

Il disinvestimento netto di € 171 migliaia si riferisce alla cessione dei moduli LED di bordocampo, in corso di sostituzione con quelli richiesti dalla normativa UEFA.

## 13. IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI IN CORSO E ACCONTI

Il dettaglio è il seguente:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	Juventus Stadium e Museum	JTC	Totale
<b>Saldi al 30/06/2015</b>	<b>1.474</b>	<b>273</b>	<b>1.747</b>
Investimenti	4.746	-	4.746
Riclassifica alla voce "Fabbricati - Juventus Stadium e Museum"	(2.791)	-	(2.791)
Riclassifica alla voce "Impianti e macchinari"	(2.459)	-	(2.459)
Riclassifica alla voce "Anticipi a fornitori"	(899)	-	(899)
<b>Saldo al 30/06/2016</b>	<b>71</b>	<b>273</b>	<b>344</b>

La riclassifica alla voce "Anticipi a fornitori" si riferisce agli oneri sostenuti, riaddebitati al fondo immobiliare J Village, per le opere di messa in sicurezza e bonifica strutturale, nonché degli oneri del progetto della nuova sede sociale nella ex Cascina Continassa.

I costi relativi allo Juventus Training Center riguardano gli investimenti in corso per il più ampio progetto di riorganizzazione del centro sportivo che proseguirà dopo lo spostamento della Prima Squadra presso il nuovo training center che sorgerà nell'area Continassa.

## 14. PARTECIPAZIONI

Al 30 giugno 2016 ammontano a € 9 migliaia.

La voce, non presente al 30 giugno 2015, si riferisce per € 5 migliaia alla partecipazione detenuta in *joint venture* da Juventus nella società J Medical S.r.l.. La partecipazione è valutata con il metodo del patrimonio netto e tiene conto della quota parte delle perdite

di € 661 migliaia accumulate al 30 giugno 2016 (iscritta a conto economico nella voce "Quota di pertinenza del risultato di società collegate e *joint venture*). La differenza tra il valore della partecipazione e il proquota del 50% delle perdite, pari a € 416 migliaia, è stata accantonata a fondo (vedi nota 30).

I restanti € 4 migliaia si riferiscono alla partecipazione del 40%, detenuta da Juventus nella società Tobeez F&B Italia S.r.l, il cui capitale sociale è pari a € 10 migliaia. La società, al momento non operativa, si occuperà di ristorazione nell'ambito delle attività che saranno realizzate nell'area Continassa e nel comparto EST dello Juventus Stadium.

Di seguito è evidenziato l'elenco delle partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto e delle altre partecipazioni:

Denominazione	Sede	Capitale sociale	% di partecipazione sul capitale al 30/06/2016
J Medical S.r.l.	Italia	59.000	50%
Tobeez F&B Italia S.r.l.	Italia	10.000	40%

J Medical ha chiuso i primi sei mesi dell'esercizio 2016 con una perdita di € 1,2 milioni dovuta principalmente ai costi di start-up del centro ed un periodo di attività di solo due mesi. Tale andamento, infatti, deriva principalmente da costi per il personale, in forza da fine dicembre 2015, per consentirne una adeguata formazione, per € 0,7 milioni, da costi operativi per € 0,8 milioni e da costi per IVA indetraibile per € 0,2 milioni; tali voci sono state parzialmente compensate da ricavi per € 0,3 milioni. Si segnala che, a fronte dell'imponibile fiscale negativo del semestre, sono state accantonate imposte anticipate per futuri utilizzi di perdite per € 0,3 milioni.

Il patrimonio netto al 30 giugno 2016 è negativo per € 0,8 milioni. Nel prossimo mese di ottobre sarà convocata l'Assemblea straordinaria di J Medical per deliberare in merito all'aumento del capitale sociale a copertura delle perdite.

Di seguito, come richiesto dallo IFRS 12, si presenta un riepilogo dei principali dati economici e finanziari di J Medical:

Importi in migliaia di Euro	30 Giugno 2016
Attività correnti	492,9
<i>di cui disponibilità liquide</i>	40,4
Attività non correnti	4.562,6
Passività correnti	4.688,0
<i>di cui passività finanziarie</i>	3.706,8
Passività non correnti	1.391,4
<i>di cui passività finanziarie</i>	1.391,4
Totale ricavi	257,9
Totale costi	1.771,4
<i>di cui ammortamenti</i>	58,0
<i>di cui oneri finanziari netti</i>	43,5
Risultato del periodo	(1.167,3)
<i>di cui imposte sul reddito</i>	346,2

## 15. ATTIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI E NON CORRENTI

Le attività finanziarie aumentano complessivamente di € 28.503 migliaia in seguito alla sottoscrizione delle quote del fondo immobiliare J Village, conseguente all'apporto al fondo stesso di gran parte dei diritti di superficie e di edificazione sull'area Continassa. L'operazione ha infatti comportato la sottoscrizione di quote del fondo di classe J, inalienabili per tutta la durata del fondo (e come tali classificate nelle attività finanziarie non correnti), per un valore nominale di € 12.100 migliaia, e quote di classe A per un valore nominale di 12.000 migliaia, classificate nelle attività finanziarie correnti, disponibili per la vendita.

Tali attività finanziarie sono classificabili quali strumenti di Livello 3 in quanto gli input delle tecniche di valutazione non sono osservabili.

Il valore al 30 giugno 2016 pari a € 28.503 migliaia corrisponde al *fair value* delle quote adeguato sulla base del rendiconto del fondo immobiliare J Village al 30 giugno 2016. La variazione positiva del *fair value* (€ +4.403 migliaia) è stata contabilizzata in aumento della riserva da *fair value* attività finanziarie.

Juventus, pur detenendo temporaneamente il 60,7% delle quote sottoscritte al 30 giugno 2016, non esercita una influenza significativa sul fondo immobiliare J Village. Infatti la SGR, in base alla normativa, e tenuto conto dei quorum deliberativi dell'assemblea dei partecipanti al fondo, dispone della più ampia autonomia gestionale e di indirizzo delle politiche e delle strategie dello stesso.

Le attività finanziarie non correnti includono inoltre € 4.100 migliaia riferite al saldo del conto corrente costituito in pegno presso Unicredit S.p.A. a garanzia dei mutui concessi dall'Istituto per il Credito Sportivo.

## 16. IMPOSTE DIFFERITE ATTIVE

Il saldo delle imposte differite attive ammonta a € 6.674 migliaia. La variazione rispetto al saldo di € 5.269 migliaia del 30 giugno 2015 è la seguente:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	<b>Imponibile 30/06/2015</b>	<b>Imposte 30/06/2015</b>	<b>Accantonamenti</b>	<b>Utilizzi</b>	<b>Adeguamento aliquota IRES</b>	<b>Imposte 30/06/2016</b>	<b>Imponibile 30/06/2016</b>
Costi per aumento di capitale (a P.N.)	264	<b>72</b>	-	(72)	-	-	-
Fondo svalutazione crediti	1.131	<b>311</b>	-	(39)	(35)	<b>237</b>	987
Emolumenti amministratori	788	<b>217</b>	175	(217)	-	<b>175</b>	638
Perdite su cambi	91	<b>25</b>	-	(25)	-	-	1
Svalutaz.diritti pluriennali prestazioni sportive di calciatori	2.120	<b>666</b>	202	(666)	-	<b>202</b>	644
Perdite fiscali riportabili a nuovo	14.464	<b>3.978</b>	968	-	(506)	<b>4.440</b>	18.343
Accantonamento f.do rischi	-	-	530	-	-	<b>530</b>	1.900
Long Term Incentive Plan	-	-	1.090	-	-	<b>1.090</b>	4.540
<b>Imposte differite attive</b>	<b>18.858</b>	<b>5.269</b>	<b>2.965</b>	<b>(1.019)</b>	<b>(541)</b>	<b>6.674</b>	<b>27.053</b>

Sulla base delle previsioni del *management* sui futuri imponibili fiscali non si ravvisano problematiche di recuperabilità delle imposte differite attive. Quelle stanziato sull'ammontare delle perdite fiscali riportabili a nuovo rappresentano principalmente l'80% dell'importo delle differite passive stanziato a fronte della differenza temporanea di valore ai fini fiscali della Library Juventus. Tali imposte potranno tra loro annullarsi in caso di riallineamento dei valori civilistico e fiscale a seguito di un'eventuale cessione o svalutazione dell'asset. Inoltre, la Società ha stanziato imposte differite attive sulle pregresse perdite fiscali per l'80% del valore delle differite passive stanziato a fronte delle plusvalenze sui diritti pluriennali dei calciatori realizzate nella stagione 2014/2015 che sono state rateizzate in cinque anni ai fini fiscali.

## 17. CREDITI VERSO SOCIETÀ CALCISTICHE PER CAMPAGNE TRASFERIMENTI

Trattasi dei crediti verso società calcistiche derivanti da cessioni di calciatori; hanno scadenza entro i 5 esercizi successivi e sono quasi interamente coperti da garanzia diretta o tramite la Lega Nazionale Professionisti Serie A.

Ammontano a € 70.789 migliaia ed evidenziano un decremento di € 8.965 migliaia rispetto al saldo di € 79.754 migliaia al 30 giugno 2015 per effetto degli incassi ricevuti nell'esercizio e dei nuovi crediti derivanti dalle Campagne Trasferimenti.



Il saldo al 30 giugno 2016 è così dettagliato in base alla scadenza e alle controparti:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	Quota corrente	Quota non corrente	Saldo al 30/06/2016
U.S. Sassuolo Calcio S.r.l.	11.660	10.500	22.160
S.S.C. Napoli S.p.A.	1.563	1.562	3.125
A.C. Milan S.p.A.	2.750	-	2.750
Atalanta B.C. S.p.A.	2.250	-	2.250
Delfino Pescara 1936 S.r.l.	675	1.325	2.000
Empoli F.C. S.p.A.	600	1.000	1.600
Torino F.C. S.p.A.	1.000	-	1.000
F.C. Pro Vercelli 1892 S.r.l.	580	-	580
Fallimento Parma F.C. S.p.A.	200	200	400
Spezia Calcio S.r.l.	330	-	330
Bologna 1909 F.C. S.p.A.	300	-	300
S.S.Virtus Lanciano 1924 S.r.l.	200	-	200
A.C. Cesena S.p.A.	100	-	100
Virtus Entella S.r.l.	50	-	50
Pontedera 1912 U.S. S.r.l.	20	-	20
<b>Totali Italia</b>	<b>22.278</b>	<b>14.587</b>	<b>36.865</b>
Bayern Munchen AG	9.011	10.000	19.011
West Ham United	3.667	3.667	7.334
C.A. Boca Juniors	6.500	-	6.500
Club Deportivo Leganes SAD	1.000	-	1.000
Futebol Club do Porto SAD	368	196	564
Club Atletico de Madrid SAD	150	150	300
Olympique de Marseille SASP	91	91	182
Elche Club de Futbol SAD	150	-	150
Ujpest 1885 Football Kft.	135	-	135
Sevilla F.C. SAD	54	78	132
Real Madrid Club de Futbol	53	-	53
Havre Athletic Club	1	-	1
<b>Totali estero</b>	<b>21.180</b>	<b>14.182</b>	<b>35.362</b>
<b>Rettifica per proventi finanziari impliciti</b>	<b>(331)</b>	<b>(957)</b>	<b>(1.288)</b>
<b>Fondo svalutazione</b>	<b>(150)</b>	<b>-</b>	<b>(150)</b>
<b>Crediti verso società calcistiche per campagne trasferimenti</b>	<b>42.977</b>	<b>27.812</b>	<b>70.789</b>

## 18. ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI E NON CORRENTI

Il dettaglio è il seguente:

importi in migliaia di Euro	30/06/2016			30/06/2015		
	Quota corrente	Quota non corrente	Totale	Quota corrente	Quota non corrente	Totale
Crediti verso Santa Clara S.r.l. per la cessione del 50% della partecipazione in J Medical S.r.l.	2.050	-	<b>2.050</b>	1.750	-	<b>1.750</b>
Crediti verso Finanziaria Gilardi S.p.A. per la cessione della partecipazione in Campi di Vinovo S.p.A.	450	1.129	<b>1.579</b>	-	1.579	<b>1.579</b>
Crediti verso Piemonte Merchandising S.r.l. (già Juventus Merchandising S.r.l.) per acquisizione ramo d'azienda	-	-	-	315	-	<b>315</b>
Crediti verso I.C.S. per contributo su interessi	302	1.811	<b>2.113</b>	302	2.113	<b>2.415</b>
Rettifica per proventi finanziari impliciti del credito verso I.C.S.	(78)	(248)	<b>(326)</b>	(88)	(326)	<b>(414)</b>
Risconti attivi	6.152	910	<b>7.062</b>	1.675	425	<b>2.100</b>
Crediti verso compagnie di assicurazione	172	-	<b>172</b>	130	-	<b>130</b>
Crediti verso Lega Nazionale Professionisti Serie A	1.296	-	<b>1.296</b>	372	-	<b>372</b>
Crediti tributari	325	495	<b>820</b>	97	340	<b>437</b>
Altre	531	124	<b>655</b>	654	114	<b>768</b>
<b>Altre attività correnti e non correnti</b>	<b>11.200</b>	<b>4.221</b>	<b>15.421</b>	<b>5.207</b>	<b>4.245</b>	<b>9.452</b>

Il credito verso Santa Clara S.r.l. si riferisce alla cessione del 50% delle quote del capitale sociale della J Medical S.r.l..

I crediti verso Finanziaria Gilardi S.p.A. (in origine Costruzioni Generali Gilardi S.p.A.) si riferiscono al saldo del corrispettivo per la cessione della partecipazione in Campi di Vinovo S.p.A.. In data 1° agosto 2016 sono stati incassati € 450 migliaia, mentre l'importo residuo di € 1.129 migliaia è stato riscadenziato al 31 dicembre 2019 a seguito di richiesta di controparte, motivata da oggettivi ritardi nello sviluppo del progetto, ed è garantito da fideiussione di primario istituto di credito.

Il credito attualizzato verso l'Istituto per il Credito Sportivo si riferisce al contributo su interessi concesso dallo stesso Istituto, ai sensi della normativa vigente, nell'ambito del finanziamento per la costruzione del nuovo stadio.

I risconti attivi si riferiscono principalmente a oneri per l'acquisizione di diritti di opzione calciatori per € 2.872 migliaia, per l'acquisizione a titolo temporaneo di calciatori per € 1.694 migliaia, a premi assicurativi per € 1.015 migliaia (di cui € 249 migliaia non correnti), e a commissioni su erogazioni finanziamenti e su fideiussioni per € 820 migliaia (di cui € 532 migliaia non correnti).

## 19. RIMANENZE

Ammontano a € 1.053 migliaia, rispetto a € 1.327 migliaia del 30 giugno 2015. Trattasi delle giacenze di prodotti destinati alla commercializzazione nell'ambito dell'attività di vendita al dettaglio di prodotti a brand Juventus.

## 20. CREDITI COMMERCIALI

Ammontano a € 24.039 migliaia e diminuiscono di € 7.525 migliaia (€ 31.564 migliaia al 30 giugno 2015).

Di seguito è riportato lo scadenziario dei crediti commerciali:

importi in migliaia di Euro	30/06/2016	30/06/2015
Crediti commerciali non scaduti	13.698	19.031
Crediti commerciali scaduti da meno di 60 giorni	8.318	8.484
Crediti commerciali scaduti da 61 a 120 giorni	540	3.616
Crediti commerciali scaduti da oltre 120 giorni	2.810	1.760
Fondo svalutazione crediti commerciali	(1.327)	(1.327)
<b>Crediti commerciali</b>	<b>24.039</b>	<b>31.564</b>

Nei mesi di luglio ed agosto 2016 è stato incassato circa il 42% dei crediti commerciali scaduti da oltre 120 giorni e non svalutati alla data del 30 giugno 2016. La società monitora costantemente la situazione creditizia.

## 21. DISPONIBILITÀ LIQUIDE

Al 30 giugno 2016 le disponibilità liquide ammontano a € 28.618 migliaia (€ 3.127 migliaia al 30 giugno 2015) e sono costituite principalmente dai saldi attivi dei conti correnti bancari ordinari.

## 22. ANTICIPI VERSATI

Ammontano a € 14.917 migliaia, di cui € 13.361 migliaia non correnti (di cui € 12.580 migliaia oltre il quinto esercizio successivo) e si riferiscono principalmente al corrispettivo versato per l'acquisizione del diritto di superficie dell'area dello Juventus Stadium (€ 12.263 migliaia) e del diritto di superficie su un lotto dell'area Continassa, su cui insistono 3.170 mq di SLP, rimasto di proprietà di Juventus (€ 1.252 migliaia) contabilizzati quali leasing operativi.

Il dettaglio è il seguente:

importi in migliaia di Euro	30/06/2016			30/06/2015		
	Quota corrente	Quota non corrente	Totale	Quota corrente	Quota non corrente	Totale
Diritto di superficie dello Juventus Stadium e relativi oneri accessori	143	12.120	<b>12.263</b>	143	12.263	<b>12.406</b>
Diritto di superficie su un lotto Continassa e relativi oneri accessori	11	1.241	<b>1.252</b>	11	1.086	<b>1.097</b>
Progetto Continassa	-	-	-	4.517	-	<b>4.517</b>
Altre voci minori	1.402	-	<b>1.402</b>	1.342	-	<b>1.342</b>
<b>Anticipi versati</b>	<b>1.556</b>	<b>13.361</b>	<b>14.917</b>	<b>6.013</b>	<b>13.349</b>	<b>19.362</b>

Con riferimento agli anticipi versati per il progetto Continassa, si evidenzia che nel corso dell'esercizio 2015/2016 il fondo immobiliare J Village ha rimborsato integralmente tali costi a Juventus.

## 23. ATTIVITÀ DESTINATE ALLA VENDITA

Il decremento di € 12.061 migliaia rispetto al saldo al 30 giugno 2015 si è originato a seguito dell'apporto nel fondo immobiliare J Village della titolarità di gran parte dei diritti di superficie sull'area Continassa per circa 148.700 metri quadrati e dei relativi diritti edificatori per 34.830 metri quadrati di SLP.

## 24. PATRIMONIO NETTO

Al 30 giugno 2016 il capitale sociale di Juventus interamente sottoscritto e versato, ammonta a € 8.182.133,28 ed è costituito da n. 1.007.766.660 azioni ordinarie senza valore nominale.

Il Patrimonio netto al 30 giugno 2016 ammonta a € 53.384 migliaia, in aumento rispetto al saldo di € 44.645 migliaia al 30 giugno 2015 per effetto dell'utile dell'esercizio (€ +4.062 migliaia), della movimentazione delle riserve da fair value attività finanziarie (€ +4.403 migliaia), da cash flow hedge (€ +218 migliaia), da Utili/perdite attuariali (€ +128 migliaia), nonché di altre variazioni minori (€ -72 migliaia).

Le informazioni richieste dall'art. 2427 n. 7 bis del Codice Civile circa la disponibilità e la distribuibilità delle riserve sono esposte di seguito:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	Saldo al 30/06/2016	Possibilità di utilizzazione	Quota disponibile	Utilizzi nei tre esercizi preced. (per copertura perdita)
Capitale sociale	<b>8.182</b>	-	-	-
Riserve:				
- Riserva da sovrapprezzo azioni	<b>34.310</b>	A, B, C	34.310	<b>22.585 *</b>
- Riserva legale	<b>115</b>	B	115	-
- Riserva da utili/perdite attuariali	<b>128</b>	-	-	-
- Riserva da fair value attività finanziarie	<b>4.403</b>	-	-	-
- Utili a nuovo	<b>2.184</b>	A, B, C	2.184	-
Utile dell'esercizio	<b>4.062</b>	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>53.384</b>		<b>36.609</b>	<b>22.585</b>

A per aumento di capitale

B per copertura perdite

C per distribuzione ai soci

\* La "Riserva da sovrapprezzo azioni" è stata ricostituita all'esito dell'operazione di aumento di capitale conclusa nel gennaio 2012 e nel corso degli esercizi 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 e 2015/2016 è stata inoltre rettificata dell'effetto fiscale differito relativo ai costi della stessa operazione, imputati direttamente a Patrimonio Netto (pari a € 73 migliaia all'anno). Per ulteriori dettagli si veda il Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto.

## 25. FONDO PER BENEFICI AI DIPENDENTI NON CORRENTE

L'accantonamento non corrente di € 4.540 migliaia si riferisce al piano di incentivazione monetaria di lungo termine 2014/2015–2017/2018 (*Long Term Incentive Plan*) approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 27 febbraio 2015 che attualmente riguarda i due Amministratori Delegati e 17 dipendenti che occupano posizioni di rilievo nell'impresa. Obiettivi di tale piano sono la fidelizzazione dei beneficiari e l'allineamento delle loro incentivazioni economiche agli obiettivi economici e finanziari fissati nel piano di sviluppo approvato dal Consiglio di Amministrazione del 20 giugno 2014.

Il *Long Term Incentive Plan* rientra nell'ambito dei benefici a lungo termine per i dipendenti ai sensi dello IAS 19, paragrafo 126. Pertanto nel bilancio al 30 giugno 2016 è stato rilevato come passività il valore attuale dell'obbligazione a benefici definiti alla data di riferimento pari a € 4.540 migliaia.

Gli utili attuariali dell'esercizio 2015/2016 relativi al suddetto Piano pari a € 128 migliaia, sono stati rilevati immediatamente e contabilizzati nella riserva di patrimonio netto "*Statement of Other Comprehensive Income (OCI)*".

Si riportano di seguito le principali assunzioni utilizzate per la valutazione di tale passività al 30 giugno 2016:

30 Giugno 2016	
Numero di partecipanti	19
Età media (anni)	48
<b>Assunzioni finanziarie</b>	
Tasso di sconto	0,00%
Tasso di aumento dei salari	3,5%
<b>Assunzioni demografiche</b>	
Mortalità	ISTAT 2014
Invaldità	INPS 1998

## 26. PRESTITI ED ALTRI DEBITI FINANZIARI

Includono i debiti verso:

importi in migliaia di Euro	30/06/2016			30/06/2015		
	Quota corrente	Quota non corrente	Totale	Quota corrente	Quota non corrente	Totale
Società controllante EXOR S.p.A.	-	-	-	38.000	-	<b>38.000</b>
Istituto per il Credito Sportivo	5.725	42.994	<b>48.719</b>	4.633	38.719	<b>43.352</b>
Società di leasing	7.703(a)	-	<b>7.703</b>	2.723	7.681	<b>10.404</b>
Banche	7.416	31.838	<b>39.254</b>	13.601	-	<b>13.601</b>
Società di factoring	56.412	80.000	<b>136.412</b>	90.544	-	<b>90.544</b>
<b>Prestiti ed altri debiti finanziari</b>	<b>77.256</b>	<b>154.832</b>	<b>232.088</b>	<b>149.501</b>	<b>46.400</b>	<b>195.901</b>

(a) Inclusa quota interessi

I prestiti ed altri debiti finanziari al 30 giugno 2016 sono relativi principalmente ai mutui concessi dall'Istituto per il Credito Sportivo per la costruzione dello Juventus Stadium, ai finanziamenti bancari, ai debiti verso società di factoring per anticipazioni su contratti e crediti commerciali, nonché al debito verso Unicredit Leasing S.p.A. per l'operazione di leasing del Centro Sportivo di Vinovo. I debiti correnti verso società di factoring al 30 giugno 2016 sono riferibili ad operazioni di anticipo su contratti commerciali e, pertanto, assimilabili a finanziamenti bancari a breve termine.

Nel luglio 2016 Juventus ha esercitato l'opzione per il riscatto dello Juventus Training Center di Vinovo ed ha acquisito, da Unicredit Leasing S.p.A., la proprietà dello stesso sottoscrivendo il relativo atto di compravendita e versando il corrispettivo di € 7.681 migliaia.

L'11 aprile 2016 Juventus ha stipulato un nuovo mutuo decennale di € 10 milioni con l'Istituto per il Credito Sportivo a copertura degli investimenti sostenuti per la ristrutturazione dei locali situati nel Comparto Est dell'impianto e dei recenti lavori di ampliamento dello Juventus Museum.

Il mutuo copre inoltre la quota parte dell'investimento effettuato in passato da Juventus per acquisire le aree dove sorgeranno il nuovo Juventus Training & Media Center e la nuova sede sociale, oggi in corso di costruzione da parte del fondo immobiliare J Village. A garanzia del mutuo Juventus ha costituito in pegno le proprie quote di classe J del fondo immobiliare J Village (per maggiori informazioni si rinvia alla nota 15).

In relazione ai mutui attivati per la costruzione dello Juventus Stadium e per la ristrutturazione dei locali del comparto EST, la Società ha concesso ipoteca sui beni immobili oggetto di proprietà superficaria a favore dell'Istituto finanziatore per un importo massimo di € 140 milioni.

Di seguito è esposto lo scadenziario dei prestiti e degli altri debiti finanziari:

importi in migliaia di Euro	a revoca	Scadenza entro il 30 giugno					Oltre	Totale
		2017	2018	2019	2020	2021		
Istituto per il Credito Sportivo	-	5.725	5.963	6.211	6.469	6.739	17.612	<b>48.719</b>
Società di leasing	-	7.703	-	-	-	-	-	<b>7.703</b>
Banche	-	7.416	8.882	8.882	8.882	5.192	-	<b>39.254</b>
Società di factoring	56.044	368	80.000	-	-	-	-	<b>136.412</b>
<b>Prestiti ed altri debiti finanziari</b>	<b>56.044</b>	<b>21.212</b>	<b>94.845</b>	<b>15.093</b>	<b>15.351</b>	<b>11.931</b>	<b>17.612</b>	<b>232.088</b>

Le passività finanziarie esposte al rischio di tasso di interesse (debiti verso le banche e società di factoring) sono state oggetto di un'analisi di *sensitivity* alla data di redazione della presente Relazione. Per le passività finanziarie soggette a tasso variabile, l'analisi è stata predisposta sulla base dell'assunzione che l'esposizione a fine esercizio fosse rimasta costante per tutto il periodo.

Gli effetti della variazione con aumento/diminuzione di 100 bps su base annua dei tassi di interesse sarebbero stati i seguenti:

	30 giugno 2016	30 giugno 2015
<i>importi in migliaia di Euro</i>	<b>Conto economico</b>	<b>Conto economico</b>
<b>+ 100 bps</b>		
disponibilità/finanziamenti	(1.429)	(1.351)
<b>- 100 bps</b>		
disponibilità/finanziamenti	1.429	1.351

Le passività finanziarie a medio-lungo termine verso l'Istituto per il Credito Sportivo non sono esposte al rischio di tasso di interesse in quanto sono state assunte a tasso fisso.

## **27. DEBITI VERSO SOCIETÀ CALCISTICHE PER CAMPAGNE TRASFERIMENTI**

Trattasi di debiti correnti e non correnti verso società calcistiche per l'acquisto di calciatori, tutti con scadenza entro i 5 esercizi successivi.

Ammontano a € 149.230 migliaia ed evidenziano un incremento di € 55.591 migliaia rispetto al saldo di € 93.639 migliaia al 30 giugno 2015 per effetto dei pagamenti effettuati nell'esercizio e dei nuovi debiti derivanti dalle Campagne Trasferimenti.

Il saldo al 30 giugno 2016 è così dettagliato in base alla scadenza e alle controparti:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	Quota corrente	Quota non corrente	Saldi al 30/06/2016
U.S. Sassuolo Calcio S.r.l.	13.820	12.000	25.820
U.S. Citta' di Palermo S.p.A.	8.000	16.000	24.000
Udinese Calcio S.p.A.	7.500	6.000	13.500
Genoa Cricket and Football Club S.p.A.	7.500	2.500	10.000
F.C. Internazionale S.p.A.	4.000	3.500	7.500
Atalanta B.C. S.p.A.	2.475	-	2.475
Empoli F.C. S.p.A.	1.250	500	1.750
Spezia Calcio S.r.l.	660	-	660
F.C. Pro Vercelli 1892 S.r.l.	600	-	600
Bologna F.C. 1909 S.p.A.	400	-	400
Frosinone Calcio S.r.l.	400	-	400
S.S. Virtus Lanciano 1924 S.r.l.	345	-	345
Cagliari Calcio S.p.A.	250	-	250
Carrarese Calcio S.r.l. in liquidazione	208	-	208
U.C. Sampdoria S.p.A.	180	-	180
Delfino Pescara 1936 S.r.l.	160	-	160
Santarcangelo Calcio S.r.l.	115	-	115
Pontedera 1912 U.S. S.r.l.	100	-	100
A.C. Perugia Calcio S.r.l.	80	-	80
A.C. Rimini 1912 S.r.l.	69	-	69
A.S. Livorno S.r.l.	60	-	60
U.S. Alessandria Calcio 1912 S.r.l.	40	-	40
A.C. Prato S.p.A.	32	-	32
Cremonese U.S. S.p.A.	29	-	29
Calcio Como S.r.l.	25	-	25
Vicenza Calcio S.p.A.	20	-	20
Virtus Entella S.r.l.	10	-	10
A.C. Reggiana 1919 S.p.A.	5	-	5
Carpi F.C. 1909 S.r.l.	3	-	3
A.C. Pistoiese S.p.A.	1	-	1
<b>Totali Italia</b>	<b>48.337</b>	<b>40.500</b>	<b>88.837</b>
Futebol Club do Porto SAD	15.000	8.000	23.000
Club Atletico de Madrid SAD	6.040	6.000	12.040
Real Madrid Club de Futbol	10.670	-	10.670
C.A. Boca Juniors	6.683	-	6.683
Olympique de Marseille SASP	3.000	3.000	6.000
Manchester City F.C. Ltd	2.000	-	2.000
Envigado F.C. SA	1.400	-	1.400
Bayern Munchen AG	206	244	450
West Ham United	193	183	376
Croatian Football Federation	182	169	351
Lorient	63	63	126
NK Zagreb	65	60	125
GNK Dinamo Zagreb	65	60	125
Garenne Colombes	21	21	42
Club Deportivo Leganes SAD	25	-	25
Livada Zeljeznicar	12	11	23
Corinthians Paulista	16	-	16
Rueil Malmaison	7	7	14
Getafe C.F. S.a.d.	13	-	13
C.A. All Boys	11	-	11
Atletico Uraba	8	-	8
Fundacio P. Escola F. Calella	2	-	2
Ujpest 1885 Football Kft.	2	-	2
Panama S.C.	1	-	1
<b>Totali estero</b>	<b>45.685</b>	<b>17.818</b>	<b>63.503</b>
<b> Rettifica per oneri finanziari impliciti</b>	<b>(882)</b>	<b>(2.228)</b>	<b>(3.110)</b>
<b>Debiti verso società calcistiche per campagne trasferimenti</b>	<b>93.140</b>	<b>56.090</b>	<b>149.230</b>

## 28. IMPOSTE DIFFERITE PASSIVE

Al 30 giugno 2016 ammontano a € 6.488 migliaia, rispetto ad € 5.897 migliaia di inizio esercizio. La movimentazione dell'esercizio è la seguente:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	<b>Imponibile 30/06/2015</b>	<b>Imposte 30/06/2015</b>	<b>Accantonamenti</b>	<b>Utilizzi</b>	<b>Adeguamento aliquota IRES</b>	<b>Imposte 30/06/2016</b>	<b>Imponibile 30/06/2016</b>
Ripristino e ammortamento valore Library (Ires)	18.082	<b>4.973</b>	217	-	(633)	<b>4.557</b>	18.989
Ripristino e ammortamento valore Library (Irap)	12.771	<b>498</b>	65	-	-	<b>563</b>	14.429
Leasing finanziario Centro Sportivo e altre minori	1.549	<b>426</b>	-	-	(54)	<b>372</b>	1.549
Plusvalenze diritti pluriennali prestazioni sportive di calciatori	-	-	992	-	-	<b>992</b>	3.943
Utili su cambi	-	-	4	-	-	<b>4</b>	16
<b>Imposte differite passive</b>	<b>32.402</b>	<b>5.897</b>	<b>1.278</b>	<b>-</b>	<b>(687)</b>	<b>6.488</b>	<b>38.926</b>

Le imposte differite passive derivano principalmente dalle differenze temporanee di valore della *Library Juventus* generatesi per effetto dell'ammortamento fiscale dell'asset.

Relativamente alle plusvalenze realizzate nell'esercizio 2015/2016 dalla vendita di diritti pluriennali alle prestazioni di calciatori posseduti da almeno un anno, la Società si riserva la possibilità di rideterminare, in sede di dichiarazione dei redditi (entro marzo 2017), sia l'importo delle plusvalenze da differire che il periodo di differimento.

## 29. ALTRE PASSIVITÀ NON CORRENTI E CORRENTI

Il dettaglio è il seguente:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	<b>30/06/2016</b>			<b>30/06/2015</b>		
	<b>Quota corrente</b>	<b>Quota non corrente</b>	<b>Totale</b>	<b>Quota corrente</b>	<b>Quota non corrente</b>	<b>Totale</b>
Debiti per retribuzioni dovute a dipendenti ed assimilati	28.410	-	<b>28.410<sup>(a)</sup></b>	30.894	-	<b>30.894</b>
Debiti tributari per ritenute da versare e altri	9.006	-	<b>9.006</b>	12.753	-	<b>12.753</b>
Debiti per oneri accessori relativi a campagne trasferimenti	9.425	3.800	<b>13.225</b>	5.770	3.000	<b>8.770</b>
Ratei e risconti passivi	9.915	-	<b>9.915</b>	2.094	-	<b>2.094</b>
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	1.167	-	<b>1.167</b>	1.045	-	<b>1.045</b>
Rettifica per oneri finanziari impliciti	(63)	(251)	<b>(314)</b>	(37)	(300)	<b>(337)</b>
Altri debiti	5.223	71	<b>5.294</b>	4.714	58	<b>4.772</b>
<b>Altre passività non correnti e correnti</b>	<b>63.083</b>	<b>3.620</b>	<b>66.703</b>	<b>57.233</b>	<b>2.758</b>	<b>59.991</b>

(a) inclusi i compensi per premi variabili maturati principalmente dal personale tesserato.

I debiti verso dipendenti ed assimilati si riferiscono principalmente alle retribuzioni del mese di giugno 2016 e ai premi variabili maturati dal personale tesserato a seguito della vittoria del Campionato, della Coppa Italia e delle performance individuali raggiunte.

I debiti tributari pari a € 9.006 migliaia, riguardano i debiti verso l'Erario per ritenute da versare (€ 7.708 migliaia), per la liquidazione IVA del mese di giugno 2016 (€ 922 migliaia) e per IRAP (€ 376 migliaia).

I debiti per oneri accessori relativi a campagne trasferimenti si incrementano di € 4.455 migliaia (rispetto a € 8.770 migliaia al 30 giugno 2015) a seguito dei compensi riconosciuti ad agenti FIFA per i servizi prestati nell'ambito della Campagna Trasferimenti 2015/2016.

I risconti passivi si riferiscono principalmente a ricavi da contratti commerciali per € 7.830 migliaia (di cui € 4.464 migliaia per ingaggi gare amichevoli estate 2016) e a proventi per la cessione biennale a titolo temporaneo di calciatori per € 2.000 migliaia.

## 30. FONDI PER RISCHI E ONERI CORRENTI

Tale voce, pari a € 2.670 migliaia (€ 354 migliaia al 30 giugno 2015), accoglie gli accantonamenti effettuati per spese ancora da sostenere a fronte di controversie commerciali, nonché altri oneri.



L'accantonamento di € 2.316 migliaia si riferisce:

- alla sentenza datata 1° luglio 2016 del Collegio Arbitrale, di cui al procedimento versus NIKE European Operations Netherlands B.V., che ha condannato Juventus al pagamento di un indennizzo oltre interessi ed al rimborso di spese legali, per un totale di € 1.900 migliaia;
- alla copertura del proquota del 50% delle perdite consuntivate al 30 giugno 2016 dal J Medical S.r.l. per € 416 migliaia.

### 31. PASSIVITÀ FINANZIARIE CORRENTI

A seguito dell'intervenuta scadenza, in data 14 giugno 2016, la passività, riferita all'*Interest Rate Swap* sottoscritto l'11 aprile 2011 a copertura del tasso di interesse previsto dal contratto di leasing finanziario in essere con Unicredit Leasing S.p.A. relativo al Centro Sportivo di Vinovo, è stata azzerata.

### 32. DEBITI COMMERCIALI

Ammontano a € 14.186 migliaia (€ 20.130 migliaia al 30 giugno 2015) ed includono principalmente debiti verso fornitori per servizi prestati per la gestione e la manutenzione dello Juventus Stadium e dello Juventus Training Center, e delle relative utenze.

### 33. ANTICIPI RICEVUTI

Ammontano a € 47.064 migliaia, di cui € 31.547 migliaia non correnti (di cui € 16.136 migliaia oltre il quinto esercizio successivo).

Il dettaglio è il seguente:

importi in migliaia di Euro	30/06/2016			30/06/2015		
	Quota corrente	Quota non corrente	Totale	Quota corrente	Quota non corrente	Totale
Titolazione e altri ricavi dello Juventus Stadium derivanti dagli accordi con Sportfive Italia S.r.l. e Legardère Sports Germany GmbH (già Sportfive GmbH)	3.500	21.000	<b>24.500</b>	3.500	24.500	<b>28.000</b>
Abbonamenti	9.941	-	<b>9.941</b>	7.936	-	<b>7.936</b>
Proventi da <i>Library Juventus</i>	106	9.333	<b>9.439</b>	116	9.582	<b>9.698</b>
Proventi derivanti dall'iniziativa "Accendi una Stella"	180	736	<b>916</b>	180	915	<b>1.095</b>
Proventi derivanti dall'iniziativa "Membership"	879	2	<b>881</b>	398	2	<b>400</b>
Diritti televisivi ceduti in forma centralizzata di competenza dell'esercizio successivo	-	-	-	2.005	-	<b>2.005</b>
Altre voci minori	911	476	<b>1.387</b>	1.181	544	<b>1.755</b>
<b>Anticipi ricevuti</b>	<b>15.517</b>	<b>31.547</b>	<b>47.064</b>	<b>15.316</b>	<b>35.543</b>	<b>50.859</b>

### 34. RICAVI DA GARE

Ammontano a € 43.668 migliaia rispetto a € 51.369 migliaia del 30 giugno 2015.

Il dettaglio è il seguente:

importi in migliaia di Euro	Esercizio 2015/2016	Esercizio 2014/2015	Variazioni
Ricavi da abbonamenti	16.899	15.732	1.167
Ricavi da biglietteria per gare casalinghe di Campionato	10.252	9.279	973
Ricavi da biglietteria per gare casalinghe UEFA Champions League	6.154	10.506	(4.352)
Ricavi da servizi aggiuntivi gare	4.394	4.208	186
Ricavi da finali Coppe	2.941	6.112	(3.171)
Ingaggi gare amichevoli	1.468	4.025	(2.557)
Ricavi da biglietteria per gare Coppa Italia	1.343	1.444	(101)
Altri ricavi da gare	217	63	154
<b>Ricavi da gare</b>	<b>43.668</b>	<b>51.369</b>	<b>(7.701)</b>

Il decremento di € 7.701 migliaia è dovuto principalmente al minor numero di gare disputate in UEFA Champions League.

La tabella seguente mette a confronto il numero di gare ufficiali disputate nelle diverse competizioni ufficiali nel corso dell'esercizio 2015/2016 e nel precedente:

numero partite	Esercizio 2015/2016				Esercizio 2014/2015			
	Casa	Trasferta	Finale	Totale	Casa	Trasferta	Finale	Totale
Campionato	19	19	-	38	19	19	-	38
Competizioni UEFA	4	4	-	8	6	6	1	13
Supercoppa Italiana	-	-	1	1	-	-	1	1
Coppa Italia	2	2	1	5	2	2	1	5
<b>Totale</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>2</b>	<b>52</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>57</b>

### 35. DIRITTI RADIOTELEVISIVI E PROVENTI MEDIA

Il dettaglio è il seguente:

importi in migliaia di Euro	Esercizio 2015/2016	Esercizio 2014/2015	Variazioni
Proventi da cessioni diritti media	116.604	106.604	<b>10.000</b>
Proventi da competizioni UEFA	75.598	88.638	<b>(13.040)</b>
Proventi da produzioni e accesso al segnale diritti media	2.695	2.006	<b>689</b>
<b>Diritti radiotelevisivi e proventi media</b>	<b>194.897</b>	<b>197.248</b>	<b>(2.351)</b>

I proventi da cessioni diritti media dell'esercizio si incrementano di € 10.000 migliaia rispetto all'esercizio precedente per effetto, principalmente, dei maggiori proventi derivanti dalla ripartizione dei diritti audiovisivi del Campionato per la stagione 2015/2016.

I proventi da competizioni UEFA pari a € 75.598 migliaia diminuiscono di € 13.040 migliaia per effetto del minor numero di gare disputate (nella stagione 2014/2015 la Prima Squadra disputò la finale di UEFA Champions League).

### 36. RICAVI DA SPONSORIZZAZIONI E PUBBLICITÀ

Ammontano a € 70.008 migliaia (€ 53.224 migliaia nell'esercizio precedente) e aumentano di € 16.784 migliaia principalmente per effetto dei contratti di sponsorizzazione FCA Italy e adidas entrati in vigore il 1° luglio 2015.

### 37. RICAVI DA VENDITE DI PRODOTTI E LICENZE

Ammontano a € 13.510 migliaia e sono stati generati dalla gestione diretta delle attività di vendita e licenza di prodotti ufficiali, nonché dall'organizzazione delle attività delle soccer school, iniziata nell'esercizio in esame.

### 38. PROVENTI DA GESTIONE DIRITTI CALCIATORI

Tali proventi derivano dalle operazioni effettuate nel corso della Campagna Trasferimenti 2015/2016. Il dettaglio è il seguente:

importi in migliaia di Euro	Esercizio 2015/2016	Esercizio 2014/2015	Variazioni
Plusvalenze da cessione diritti calciatori	36.716	9.680	27.036
Ricavi per cessione temporanea diritti calciatori	7.500	2.322	5.178
Plusvalenze da cessione diritti calciatori già in compartecipazione	-	10.959	(10.959)
Altri ricavi	2.188	567	1.621
<b>Proventi da gestione diritti calciatori</b>	<b>46.404</b>	<b>23.528</b>	<b>22.876</b>

I proventi da gestione diritti calciatori al 30 giugno 2016 si riferiscono a:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	
<b>Plusvalenze da cessione diritti calciatori:</b>	<b>36.716</b>
Vidal Pardo Arturo Erasmo/Bayern Munchen AG	30.985
Ogbonna Obinze Angelo/West Ham United	1.424
Buchel Marcel/Empoli F.C. S.p.A.	1.097
Fiorillo Vincenzo/Delfino Pescara 1936 S.r.l.	987
Sorensen Frederik/FC Koln GmbH	905
Appelt Pires Gabriel/Club Deportivo Leganes SAD	616
Penna Filippo/S.S. Virtus Lanciano 1924 S.r.l.	336
Diagne Mbaye/Ujpest 1885 Football KFT	158
Arras Davide/Cagliari Calcio S.p.A.	100
Altri	108
<b>Ricavi per cessione temporanea diritti calciatori:</b>	<b>7.500</b>
Coman Kingsley/Bayern Munchen AG	5.000
Cerri Alberto/Cagliari Calcio S.p.A.	1.000
Tello Munoz Andres Felipe/Cagliari Calcio S.p.A.	1.000
Rosseti Valerio Lorenzo/Atalanta B. C. S.p.A.	120
Bouy Ouasim/PEC Zwolle	100
Magnusson Hordur/A.C. Cesena S.p.A.	100
Thiam Mame Baba/Grensverleggend CVBA	100
Altri	80
<b>Altri ricavi:</b>	<b>2.188</b>
Vidal Pardo Arturo Erasmo/Bayern Munchen AG (bonus)	1.250
Diagne Mbaye/Ujpest 1885 Football KFT (bonus)	540
Immobile Ciro/Sevilla F.C. SAD (Contributo solidarieta)	175
Magnusson Hordur/A.C. Cesena S.p.A. (premio di rendimento)	100
Thiam Mame Baba/Grensverleggend CVBA (bonus)	100
Coman Kingsley/Bayern Munchen AG (contributo solidarieta)	14
Altri	9
<b>Proventi da gestione diritti calciatori</b>	<b>46.404</b>

### 39. ALTRI RICAVI

Ammontano a € 19.414 migliaia ed evidenziano un decremento di € 3.412 migliaia rispetto al dato di € 22.826 migliaia al 30 giugno 2015. Di seguito è esposto il dettaglio:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	<b>Esercizio 2015/2016</b>	<b>Esercizio 2014/2015</b>	<b>Variazioni</b>
Proventi iniziative commerciali (Accendi una Stella, Membership, Stadium Tour, Museo)	6.340	6.140	200
Sopravvenienze attive	1.793	4.559	(2.766)
Contributi da Lega Nazionale Professionisti Serie A	2.167	4.075	(1.908)
Proventi da attività no match day e altri proventi stadio	3.655	3.336	319
Indennizzi e altri proventi assicurativi	1.198	883	315
Vendita biglietti fuori casa	401	759	(358)
Contributi da FIFA/UEFA per convocazioni calciatori in Nazionale	2.758	255	2.503
Altri	1.102	2.819	(1.717)
<b>Altri ricavi</b>	<b>19.414</b>	<b>22.826</b>	<b>(3.412)</b>

Le sopravvenienze attive includono, tra gli altri, i premi addizionali distribuiti a consuntivo dalla UEFA per la partecipazione alla UEFA Champions League.

#### 40. ACQUISTI DI MATERIALI, FORNITURE E ALTRI APPROVVIGIONAMENTI

Ammontano a € 3.380 migliaia, contro € 3.103 migliaia al 30 giugno 2015, e riguardano indumenti e materiale da gioco (€ 2.272 migliaia), materiali sanitari e parasanitari (€ 143 migliaia), beni strumentali (€ 200 migliaia) e altri acquisti di materiali vari (€ 765 migliaia).

#### 41. ACQUISTI DI PRODOTTI PER LA VENDITA

Ammontano a € 4.344 migliaia (voce non presente al 30 giugno 2015) e si riferiscono al costo dei prodotti destinati alla vendita nei negozi gestiti direttamente dalla Società.

Il dettaglio è il seguente:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	<b>Esercizio 2015/2016</b>
Acquisto merce da Sponsor Tecnico	2.804
Acquisto merce Licensing	1.589
Variazione rimanenze merce Sponsor Tecnico	(2.765)
Variazione rimanenze merce Licensing	(1.589)
Costo del venduto Sponsor Tecnico	3.049
Costo del venduto Licensing	1.103
Altre variazioni rimanenze merce Sponsor Tecnico	53
Altre variazioni rimanenze merce Licensing	100
<b>Totale</b>	<b>4.344</b>

#### 42. SERVIZI ESTERNI

Il dettaglio è il seguente:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	<b>Esercizio 2015/2016</b>	<b>Esercizio 2014/2015</b>	<b>Variazioni</b>
Spese di trasporto, soggiorno e ristorazione	7.535	8.360	(825)
Manutenzioni	5.062	4.827	235
Emolumenti a CdA e Organi Sociali	4.975	3.114	1.861
Canoni e affitti	4.886	4.177	709
Assicurazioni	3.305	2.562	743
Consulenze	3.156	3.503	(347)
Utenze	2.916	2.631	285
Produzioni audio e video	2.301	1.984	317
Spese di sicurezza e accoglienza	2.218	2.282	(64)
Spese legali e notarili	1.906	1.178	728
Compensi a consulenti sportivi	1.723	1.406	317
Spese per pulizia	1.401	1.356	45
Spazi pubblicitari sui media	1.125	807	318
Servizi bancari e commissioni su fidejussioni	952	807	145
Spese per allestimenti	924	925	(1)
Sanitarie e riabilitative	726	521	205
Rete distribuzione e vendita biglietti	695	746	(51)
Formazione, lezioni di recupero	688	636	52
Stampati e spedizioni	678	750	(72)
Rimborsi spese	676	599	77
Provvigioni e onorari ad intermediari	326	435	(109)
Altri	3.330	2.282	1.048
<b>Servizi esterni</b>	<b>51.504</b>	<b>45.888</b>	<b>5.616</b>

Le "Spese di trasporto, soggiorno e ristorazione" si decrementano per effetto del minore numero di gare giocate.

Gli "Emolumenti a CdA e Organi Sociali" si incrementano principalmente per l'accantonamento al piano di incentivazione monetaria di lungo termine 2014/2015–2017/2018 (*Long Term Incentive Plan*) a beneficio degli Amministratori Delegati.

### 43. PERSONALE TESSERATO

Il dettaglio è il seguente:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	Esercizio 2015/2016	Esercizio 2014/2015	Variazioni
Retribuzioni	158.611	138.296	20.315
Premi variabili	20.162	24.943	(4.781)
Compensi a calciatori temporaneamente trasferiti	6.056	4.759	1.297
Incentivazioni all'esodo	4.579	3.702	877
Contributi	3.185	3.009	176
Collaboratori coordinati a progetto e relativi contributi	2.241	2.114	127
Borse di studio	758	674	84
T.F.R.	441	368	73
Altri oneri	1.710	974	736
<b>Personale tesserato</b>	<b>197.743</b>	<b>178.839</b>	<b>18.904</b>

Si incrementano di € 18.904 migliaia principalmente a seguito dei compensi riconosciuti ai calciatori acquisiti nel corso della Campagna Trasferimenti 2015/2016 e dei rinnovi contrattuali di alcuni calciatori (€ +20.315 migliaia), di maggiori compensi a calciatori temporaneamente trasferiti (€ +1.297 migliaia), di maggiori incentivi all'esodo riconosciuti a calciatori definitivamente ceduti (€ +877 migliaia), effetti parzialmente compensati da minori premi variabili (€ -4.781 migliaia).

L'organico medio del personale tesserato è stato di n. 100 unità, così ripartito:

Numero	Esercizio 2015/2016	Esercizio 2014/2015	Variazioni
Calciatori	48	51	(3)
Allenatori	28	25	3
Altro personale tecnico	24	23	1
<b>Numero medio personale tesserato</b>	<b>100</b>	<b>99</b>	<b>1</b>

### 44. ALTRO PERSONALE

Il dettaglio è il seguente:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	Esercizio 2015/2016	Esercizio 2014/2015	Variazioni
Retribuzioni	11.857	10.483	1.374
Contributi	3.848	3.445	403
Premi variabili	2.754	2.440	314
T.F.R.	926	801	125
Collaboratori coordinati a progetto e relativi contributi	324	391	(67)
Borse di studio	59	40	19
Altri oneri	3.973	1.991	1.982
<b>Altro personale</b>	<b>23.741</b>	<b>19.591</b>	<b>4.150</b>

La voce altri oneri include, tra l'altro, l'accantonamento al piano di incentivazione monetaria di lungo termine 2014/2015–2017/2018 (*Long Term Incentive Plan*) a beneficio di alcuni dipendenti che occupano posizioni di rilievo nell'impresa (per maggiori informazioni si veda la nota 25).

L'organico medio dell'altro personale è stato di n. 204 unità, così ripartito:

Numero	Esercizio 2015/2016	Esercizio 2014/2015	Variazioni
Dirigenti	17	17	-
Quadri	27	25	2
Impiegati *	153	107	46
Operai	7	6	1
<b>Numero medio altro personale</b>	<b>204</b>	<b>155</b>	<b>49</b>

\* di cui 16 part-time

L'aumento del personale impiegatizio è dovuto principalmente alla crescita registrata nell'area cui, dal 1° luglio 2015, è affidata la gestione delle attività di licensing, retail and soccer school.

#### 45. ONERI DA GESTIONE DIRITTI CALCIATORI

Tali oneri derivano dalle operazioni effettuate nel corso della Campagna Trasferimenti 2015/2016. Il dettaglio è il seguente:

importi in migliaia di Euro	Esercizio 2015/2016	Esercizio 2014/2015	Variazioni
Oneri accessori su diritti pluriennali calciatori non capitalizzati	4.668	3.570	1.098
Oneri per acquisto temporaneo diritti calciatori	3.648	3.080	568
Minusvalenze da cessione diritti calciatori giovani di serie	128	58	70
Minusvalenze da cessione diritti calciatori	115	-	115
Minusvalenze da cessione diritti calciatori già in compartecipazione	-	322	(322)
Altri oneri	2.382	60	2.322
<b>Oneri da gestione diritti calciatori</b>	<b>10.941</b>	<b>7.090</b>	<b>3.851</b>

Gli oneri da gestione diritti calciatori al 30 giugno 2016 si riferiscono a:

importi in migliaia di Euro	
<b>Oneri accessori su diritti pluriennali calciatori non capitalizzati</b>	<b>4.668</b>
<b>Oneri per acquisto temporaneo diritti calciatori</b>	<b>3.648</b>
Vadala Guido Nahuel/C.A. Boca Juniors	1.657
Cuadrado Bello Juan Guillermo/Chelsea F.C. Plc	1.500
Favilli Andrea/Livorno Calcio S.r.l.	150
Eleuteri Alessandro/Ascoli Picchio F.C. S.p.A.	120
Altri	221
<b>Minusvalenze da cessione diritti calciatori giovani di serie</b>	<b>128</b>
<b>Minusvalenze da cessione diritti calciatori</b>	<b>115</b>
<b>Altri oneri</b>	<b>2.382</b>
Tevez Carlos Alberto/Manchester City Football Club Ltd. (bonus)	2.000
Pereira da Silva/S.C. Corinthians Paulista (diritto di opzione)	100
Coman Kingsley/Bayern Munchen AG (contributo di solidarietà)	75
Cuadrado Bello Juan Guillermo/Chelsea F.C. Plc (contributo di solidarietà)	48
Altri (contributi di solidarietà e premi di rendimento)	159
<b>Totale</b>	<b>10.941</b>

Gli oneri accessori su diritti pluriennali calciatori non capitalizzati sono principalmente riferiti a compensi riconosciuti ad agenti FIFA per servizi resi in occasione della cessione di contratti di prestazione sportiva e in occasione dell'acquisizione o del rinnovo dei contratti, qualora il compenso sia condizionato alla permanenza del calciatore quale tesserato della Società.

Il dettaglio è il seguente:

<i>Nome del calciatore</i>	<b>Esercizio 2015/2016</b>
Lichtsteiner Stephan	1.000
Tevez Carlos Alberto	517
Pirlo Andrea	516
Pogba Paul	500
Evra Patrice Latyr	425
Cuadrado Bello Juan Guillermo	400
Ogbonna Obinze Angelo	305
Chiellini Giorgio	300
Coman Kingsley	289
Alvaro Morata	200
Sorensen Frederik	103
Lemina Mario	60
Altri	53
<b>Oneri accessori</b>	<b>4.668</b>

#### 46. ALTRI ONERI

Il dettaglio è il seguente:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	<b>Esercizio 2015/2016</b>	<b>Esercizio 2014/2015</b>	<b>Variazioni</b>
Spese di rappresentanza	2.036	2.708	(672)
Imposte e tasse indirette	1.744	1.762	(18)
Contributi a FIGC, LNPA e altri Enti	972	886	86
Percentuali a terzi su diritti e vari	792	904	(112)
Sopravvenienze passive	626	917	(291)
Acquisto biglietti gare fuori casa	395	759	(364)
Percentuali a terzi su incassi gare	393	446	(53)
Ammende, multe e sanzioni	182	604	(422)
Altri	1.301	357	944
<b>Altri oneri</b>	<b>8.441</b>	<b>9.343</b>	<b>(902)</b>

#### 47. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI DIRITTI CALCIATORI

Il dettaglio è il seguente:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	<b>Esercizio 2015/2016</b>	<b>Esercizio 2014/2015</b>	<b>Variazioni</b>
Ammortamenti:	66.402	53.524	12.878
<i>Calciatori professionisti</i>	65.511	51.352	
<i>Calciatori professionisti in compartecipazione passiva</i>	-	1.519	
<i>Giovani di serie</i>	891	653	
Svalutazioni	644	4.350	(3.706)
<b>Ammortamenti e svalutazioni diritti calciatori</b>	<b>67.046</b>	<b>57.874</b>	<b>9.172</b>

Gli ammortamenti e le svalutazioni dei diritti calciatori dell'esercizio si incrementano di € 9.172 migliaia rispetto all'esercizio precedente per effetto di maggiori ammortamenti relativi agli investimenti effettuati nel corso della Campagna Trasferimenti 2015/2016 (€ +12.878 migliaia), effetti compensati da minori svalutazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori (€ -3.706 migliaia). Per ulteriori informazioni si rinvia ai Fatti di rilievo dell'esercizio 2015/2016.

#### 48. AMMORTAMENTI ALTRE ATTIVITÀ MATERIALI E IMMATERIALI

Ammontano a € 9.285 migliaia, rispetto al dato di € 8.477 migliaia dell'esercizio precedente.

Si riferiscono principalmente all'ammortamento del Centro Sportivo di Vinovo, dello Juventus Stadium, dello Juventus Museum e delle altre immobilizzazioni materiali e immateriali.

#### 49. ACCANTONAMENTI E ALTRE SVALUTAZIONI/RIPRISTINI DI VALORE E RILASCI DI FONDI

Di seguito è esposto il dettaglio:

<i>Importi in migliaia di Euro</i>	<b>Esercizio 2015/2016</b>	<b>Esercizio 2014/2015</b>	<b>Variazioni</b>
Accantonamenti fondo rischi e oneri diversi	1.900	869	1.031
Rilascio fondo rischi e oneri diversi	-	(255)	255
Rilascio fondo benefici ai dipendenti	-	(179)	179
<b>Accantonamenti e altre svalutazioni/ripristini di valore e rilasci di fondi</b>	<b>1.900</b>	<b>435</b>	<b>1.465</b>

L'accantonamento al fondo rischi e oneri diversi di € 1.900 migliaia è a fronte della passività originata dalla sentenza datata 1° luglio 2016 del Collegio Arbitrale, di cui al procedimento versus NIKE European Operations Netherlands B.V., che ha condannato Juventus al pagamento di un indennizzo oltre interessi ed al rimborso di spese legali.

#### 50. ALTRI RICAVI NON RICORRENTI

Ammontano a € 10.639 migliaia e si riferiscono principalmente (€ 10.339 migliaia) ai proventi netti derivanti dall'apporto al fondo immobiliare J Village della titolarità di gran parte dei diritti di superficie per circa 148.700 metri quadrati e dei relativi diritti edificatori per 34.830 metri quadrati di SLP.

#### 51. PROVENTI FINANZIARI

Il dettaglio è il seguente:

<i>Importi in migliaia di Euro</i>	<b>Esercizio 2015/2016</b>	<b>Esercizio 2014/2015</b>	<b>Variazioni</b>
Proventi finanziari da attualizzazioni	2.159	2.286	(127)
Interessi attivi	87	35	52
Altri	163	44	119
<b>Proventi finanziari</b>	<b>2.409</b>	<b>2.365</b>	<b>44</b>

#### 52. ONERI FINANZIARI

Il dettaglio è il seguente:

<i>Importi in migliaia di Euro</i>	<b>Esercizio 2015/2016</b>	<b>Esercizio 2014/2015</b>	<b>Variazioni</b>
Interessi passivi	5.105	6.939	(1.834)
Oneri finanziari da attualizzazioni	4.357	3.272	1.085
Oneri finanziari da strumenti derivati	235	276	(41)
Altri	657	374	283
<b>Oneri finanziari</b>	<b>10.354</b>	<b>10.861</b>	<b>(507)</b>



### 53. IMPOSTE SUL REDDITO

Di seguito si evidenzia il dettaglio delle imposte stanziare nel conto economico:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	Esercizio 2015/2016	Esercizio 2014/2015
Imposte correnti IRES	-	-
Imposte correnti IRAP	8.431	7.993
<b>Totale imposte correnti</b>	<b>8.431</b>	<b>7.993</b>
Imposte differite IRES	(787)	535
Imposte differite IRAP	48	(18)
<b>Totale imposte differite</b>	<b>(739)</b>	<b>517</b>
Adeguamento aliquota IRES	(146)	-
<b>Imposte sul reddito</b>	<b>7.546</b>	<b>8.510</b>

Di seguito si riporta la riconciliazione tra l'onere fiscale teorico e l'onere fiscale iscritto in bilancio per gli esercizi chiusi al 30 giugno 2015 e al 30 giugno 2016:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	Esercizio 2015/2016	Esercizio 2014/2015
Risultato ante imposte	11.608	10.808
Aliquota teorica	27,5%	27,5%
<b>Imposte teoriche IRES</b>	<b>(3.192)</b>	<b>(2.972)</b>
Minori imposte a seguito di:		
- <i>variazioni permanenti</i>	2.770	2.426
- <i>riprese in aumento di esercizi precedenti</i>	942	2.329
- <i>variazioni temporanee</i>	255	250
Maggiori imposte a seguito di:		
- <i>variazioni permanenti</i>	(1.406)	(1.504)
- <i>riprese in diminuzione di esercizi precedenti</i>	(361)	0
- <i>variazioni temporanee</i>	(2.208)	(844)
Minori imposte IRES per utilizzo Liberalità deducibili	72	13
Minori imposte IRES per utilizzo perdite fiscali pregresse	2.500	242
Minori imposte IRES per utilizzo ACE	625	60
Imposte differite non stanziare su perdite fiscali generate nell'esercizio	-	-
<b>Totale imposte correnti sul reddito IRES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>IRAP</b>	<b>(8.931)</b>	<b>(7.993)</b>
Minori imposte IRAP per utilizzo ACE	500	-
<b>Totale fiscalità differita</b>	<b>885</b>	<b>(517)</b>
- <i>di cui effetto variazione aliquota</i>	146	-
<b>TOTALE IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>(7.546)</b>	<b>(8.510)</b>

Ai fini di una migliore comprensione della riconciliazione fra l'onere fiscale iscritto in bilancio e l'onere fiscale teorico, non si tiene conto dell'IRAP in quanto, essendo questa un'imposta con una base imponibile diversa dal risultato ante imposte, genererebbe degli effetti distorsivi tra un esercizio e un altro. Pertanto le imposte teoriche sono state determinate applicando solo l'aliquota fiscale IRES (pari al 27,5%) al risultato ante imposte.

Il valore complessivo delle differenze temporanee deducibili e delle perdite fiscali esistenti al 30 giugno 2016 ed i relativi importi su cui non sono state rilevate attività per imposte anticipate ai fini IRES e IRAP, suddivisi per anno di scadenza, sono di seguito indicate:

importi in migliaia di Euro	Anno di scadenza					
	Totale al 30 giugno 2016	2017	2018	2019	2020	oltre
<i>Differenze temporanee e perdite fiscali su cui non sono state rilevate attività per imposte anticipate ai fini IRES</i>						
Differenze temporanee deducibili	2.062 *	21	21	21	21	2.146
Perdite fiscali residue	187.625 **	-	-	-	-	187.625
<b>Totale</b>	<b>189.855</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>189.771</b>
<i>Differenze temporanee rilevanti ai fini IRAP su cui non sono state rilevate attività per imposte anticipate</i>						
Differenze temporanee deducibili	1.876 *	16	16	16	16	1.812
<b>Totale</b>	<b>1.876</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>1.812</b>

\* la tempistica di utilizzo di tali differenze viene stimata sulla base delle informazioni disponibili

\*\* le perdite fiscali sono illimitatamente riportabili a nuovo e pertanto non hanno scadenza

Per gli esercizi fino al 30 giugno 2010 sono scaduti i termini ordinari di prescrizione per l'IRES e l'IRAP.

#### 54. RISULTATO DELL'ESERCIZIO PER AZIONE, BASE E DILUITO

Il dato è calcolato dividendo il risultato netto dell'esercizio per il numero medio delle azioni circolanti nell'esercizio (media delle azioni in circolazione, ponderata in base ai giorni di circolazione), come segue:

	Esercizio 2015/2016	Esercizio 2014/2015
Risultato dell'esercizio in euro migliaia	4.062	2.298
Numero medio di azioni circolanti nell'esercizio	1.007.766.660	1.007.766.660
Risultato dell'esercizio per azione, base e diluito (euro)	0,0040	0,0023

Il risultato dell'esercizio per azione base e diluito sono uguali in quanto il numero delle azioni in circolazione è rimasto invariato nel corso dell'esercizio 2015/2016.

#### 55. INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO

L'indebitamento finanziario netto al 30 giugno 2016, determinato secondo quanto previsto dalle raccomandazioni CONSOB DEM/2080535 del 9 dicembre 2002, è così composto:

importi in migliaia di Euro	30/06/2016			30/06/2015		
	Corrente	Non corrente	Totale	Corrente	Non corrente	Totale
Attività finanziarie*	-	4.100	4.100	-	4.100	4.100
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	28.618	-	28.618	3.127	-	3.127
<b>Totale attività finanziarie</b>	<b>28.618</b>	<b>4.100</b>	<b>32.718</b>	<b>3.127</b>	<b>4.100</b>	<b>7.227</b>
Debiti finanziari						
- verso società controllante EXOR S.p.A.	-	-	-	(38.000)	-	(38.000)
- verso Istituto per il Credito Sportivo	(5.725)	(42.994)	(48.719)	(4.633)	(38.719)	(43.352)
- verso società di leasing	(7.703)	-	(7.703)	(2.723)	(7.681)	(10.404)
- verso banche	(7.416)	(31.838)	(39.254)	(13.601)	-	(13.601)
- verso società di factoring	(56.412)	(80.000)	(136.412)	(90.544)	-	(90.544)
Altre passività finanziarie	-	-	-	(228)	-	(228)
<b>Totale passività finanziarie</b>	<b>(77.256)</b>	<b>(154.832)</b>	<b>(232.088)</b>	<b>(149.729)</b>	<b>(46.400)</b>	<b>(196.129)</b>
<b>Indebitamento finanziario netto</b>	<b>(48.638)</b>	<b>(150.732)</b>	<b>(199.370)</b>	<b>(146.602)</b>	<b>(42.300)</b>	<b>(188.902)</b>
% di copertura	24,4%	75,6%	100%	77,6%	22,4%	100%

\* Tale voce è inclusa in quanto si riferisce a liquidità depositata su conto corrente a garanzia del mutuo contratto con l'Istituto per il Credito Sportivo, a sua volta contabilizzato nei debiti finanziari.

Al 30 giugno 2016 l'indebitamento finanziario netto ammonta a € 199.370 migliaia ed evidenzia un incremento di € 10.468 migliaia rispetto al saldo negativo di € 188.902 migliaia del 30 giugno 2015. Tale incremento è stato determinato dagli esborsi legati alla Campagna Trasferimenti (€ -40.239 migliaia netti), dagli investimenti in altre immobilizzazioni (€ -10.393 migliaia netti), dagli investimenti in partecipazioni (€ -254 migliaia), dagli anticipi versati a vari fornitori in relazione al Progetto Continassa (€ -86 migliaia) e dai flussi delle attività finanziarie (€ -5.112 migliaia). Tali variazioni negative sono state parzialmente compensate dai flussi positivi della gestione operativa (€ +42.983 migliaia) e dai rimborsi netti di anticipi versati in precedenti esercizi per il Progetto Continassa (€ +2.633 migliaia).

La variazione delle disponibilità liquide è esposta nel Rendiconto finanziario.

Al 30 giugno 2016 la Società dispone di linee di credito bancarie per € 414.500 migliaia, di cui € 270.250 migliaia revocabili, utilizzate per complessivi € 245.163 migliaia, di cui € 69.497 migliaia per fidejussioni rilasciate a favore di terzi, € 39.254 migliaia per finanziamenti e € 136.412 migliaia per anticipazioni su contratti e crediti commerciali (per maggiori informazioni si veda anche la nota 58).

## 56. CORRISPETTIVI PER INCARICHI SVOLTI DALLA SOCIETÀ DI REVISIONE E DALLE SOCIETÀ AD ESSA CONNESSE

I costi sostenuti nell'esercizio 2015/2016 ammontano a € 50 migliaia e riguardano i seguenti servizi professionali:

- revisione legale del bilancio d'esercizio, inclusa la revisione limitata della relazione semestrale (€ 31 migliaia);
- revisione delle situazioni contabili (su base anno solare) redatte ai fini del consolidamento da parte del Gruppo EXOR (€ 2 migliaia);
- verifica della regolare tenuta della contabilità e della corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili (€ 4 migliaia);
- verifica dei dichiarativi fiscali modello Unico, IRAP e 770 S/O (€ 2 migliaia);
- assistenza per supporto sistema di gestione ISO 9001 del settore medico (€ 7,5 migliaia);
- verifica dei costi di ricerca e sviluppo (€ 3,5 migliaia).

## 57. BENI IN LEASING

### LEASING FINANZIARIO

Al 30 giugno 2016 è in essere unicamente il contratto di leasing finanziario sottoscritto con Unicredit Leasing S.p.A. avente ad oggetto lo Juventus Training Center di Vinovo (JTC).

Nel luglio 2016 Juventus ha esercitato l'opzione per il riscatto dello Juventus Training Center di Vinovo ed ha acquisito, da Unicredit Leasing S.p.A., la proprietà dello stesso sottoscrivendo il relativo atto di compravendita e versando il corrispettivo di € 7.681 migliaia.

Altre informazioni relative al contratto di leasing finanziario JTC:

<i>Importi in migliaia di Euro</i>	<b>Canone dell'esercizio capitale</b>	<b>interessi</b>	<b>Durata (anni)</b>	<b>Decorrenza (esercizio)</b>	<b>Valore di riscatto</b>
Juventus Training Center	2.445	196	10	2006/2007	7.681

Il tasso di interesse contrattualmente previsto era Euribor 3 mesi + spread 1,2%. A seguito dell'operazione di copertura descritta nella nota 29 il tasso di interesse è stato fissato al 3,86% per tutta la durata residua del leasing.

## 58. IMPEGNI E GARANZIE

Il dettaglio è il seguente:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	30/06/2016	30/06/2015
<b>Impegni assunti</b>		
Fideiussioni a favore di terzi	69.497	60.061
Altre garanzie rilasciate	975	-
Acquisto calciatori	-	17.400
<b>Totale impegni assunti</b>	<b>70.472</b>	<b>77.461</b>
<b>Garanzie ricevute</b>		
Fideiussioni da terzi	5.527	8.167
Promissory note	-	2.000
<b>Totale garanzie ricevute</b>	<b>5.527</b>	<b>10.167</b>
<b>Linee di credito bancarie a revoca utilizzate</b>	<b>245.163</b>	<b>164.206</b>
per fideiussioni	69.497	60.061
per scoperto di conto corrente	-	342
per finanziamenti bancari	39.254	13.259
per anticipazioni su factoring	136.412	90.544
<b>Linee di credito non utilizzate</b>	<b>169.337</b>	<b>190.044</b>
<b>Totale linee di credito</b>	<b>414.500</b>	<b>354.250</b>

Di seguito si riassumono le scadenze delle linee di credito:

<i>importi in migliaia di Euro</i>	Saldo al 30/06/2016	A revoca	Quota entro 1 anno	Quota da 1 a 5 anni	Quota oltre 5 anni
Linee di credito utilizzate	245.163	125.913	7.412	111.838	-
Linee di credito non utilizzate	169.337	144.337	-	25.000	-
<b>Totale linee di credito</b>	<b>414.500</b>	<b>270.250</b>	<b>7.412</b>	<b>136.838</b>	<b>-</b>

### FIDEIUSSIONI A FAVORE DI TERZI

Al 30 giugno 2016 ammontano a € 69.497 migliaia e sono state emesse a garanzia:

- di debiti derivanti da acquisizioni di diritti pluriennali alle prestazioni di calciatori (€ 59.913 migliaia);
- della realizzazione delle opere a scomputo degli oneri di urbanizzazione del Progetto Continassa (€ 5.075 migliaia); in tali impegni è subentrato il fondo immobiliare J Village che remunera il mantenimento di tale garanzia da parte di Juventus;
- di altri impegni (€ 4.509 migliaia).

### ALTRE GARANZIE RILASCIATE

Al 30 giugno 2016 risulta rilasciata una lettera di patronage per € 975 migliaia a favore di GE Medical Systems S.r.l. a garanzia della metà del corrispettivo dovuto da J Medical S.r.l. quale saldo per l'acquisto degli impianti diagnostici e delle attrezzature mediche necessarie all'avvio del nuovo poliambulatorio.

### FIDEIUSSIONI DA TERZI

Al 30 giugno 2016 ammontano a € 5.527 migliaia e sono state ricevute a garanzia:

- di crediti per corrispettivi su contratti commerciali (€ 5.297 migliaia);
- di contratti di appalto e fornitura di beni e servizi del nuovo stadio (€ 230 migliaia).

## POSSIBILI EFFETTI DERIVANTI DA CONTRATTI CONDIZIONATI

Si riferiscono ai compensi da riconoscere agli agenti FIFA in caso di permanenza del tesseramento di singoli calciatori, di sottoscrizione di rinnovi del contratto economico o di altri servizi prestatati nelle prossime stagioni sportive. In particolare:

*importi in migliaia di Euro*

Nome del calciatore	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Bnou Marzouk Younes	-	100	-	-
Chiellini Giorgio	300	300	-	-
De Carvalho Lima Anderson Hernanes	400	-	-	-
Dybala Paulo Exequiel	400	400	400	400
Evra Patrice Latyr	500	500	-	-
Khedira Sami	1.300	1.300	1.300	-
Lemina Mario	150	150	-	-
Lichtsteiner Stephan	1.000	250	-	-
Lobo Silva Alex Sandro	1.000	-	-	-
Mandragora Rolando	60	60	60	60
Zaza Simone	200	200	200	200
<b>Totale</b>	<b>5.310</b>	<b>3.260</b>	<b>1.960</b>	<b>660</b>

Con riferimento ai contratti con i calciatori aventi compensi variabili, i possibili effetti finanziari futuri non sono stati riportati in dettaglio nelle presenti note illustrative in quanto ritenuti non significativi tenuto conto sia dell'importo complessivo delle voci di bilancio che accolgono tali tipologie di costi, che delle esigenze informative connesse al processo decisionale degli utilizzatori del bilancio stesso.

## 59. CONTROVERSIE IN CORSO

### PRETESE RISARCITORIE DALLE PARTI CIVILI IN SEGUITO ALLA SENTENZA DI CASSAZIONE

La Suprema Corte di Cassazione, con sentenza del 24 marzo 2015, ha statuito per l'ex direttore generale della Juventus, Luciano Moggi, e per l'ex amministratore delegato, Antonio Giraud, la sopraggiunta prescrizione, rinviando eventuali richieste risarcitorie delle parti civili nei confronti di Luciano Moggi alle Corti d'appello competenti per territorio.

A seguito della suddetta sentenza di Cassazione, il 13 ottobre 2015 è stato notificato l'atto di citazione di richiesta di risarcimento danni da parte del Sig. Giuseppe Gazzoni Frascara, in proprio e quale Amministratore Unico della F.G.F. Finanziaria Gazzoni Frascara S.r.l., per sentire condannata anche Juventus, tra i convenuti, in solido tra loro, al risarcimento dei danni, patrimoniali e non, per un ammontare complessivo di circa € 34,6 milioni. In seguito a trattazione nel mese di marzo 2016 ed a rinvii, è fissata innanzi il Tribunale di Roma la prossima udienza per il 17 ottobre 2016.

Allo stesso modo, in data 2 dicembre 2015 è stato notificato l'atto di citazione innanzi la Corte di Appello di Napoli da parte di Victoria 2000 S.r.l., già titolare del 100% del capitale sociale del Bologna Football Club 1909 S.p.A. Tale società ha citato innanzi alla Corte di Appello di Napoli anche Juventus al fine di sentirla condannare, tra i convenuti, in solido tra loro, al risarcimento dei danni, patrimoniali e non, subiti da Victoria 2000 s.r.l. per un ammontare complessivo di circa € 49 milioni. In seguito a trattazione nel mese di marzo 2016 ed a rinvii, è fissata innanzi alla Corte d'Appello di Napoli la prossima udienza per il 27 settembre 2016.

Allo stato le suddette parti attrici non hanno fornito argomenti né elementi di prova tali da giustificare la responsabilità di Juventus e le conseguenti richieste risarcitorie. Di conseguenza, è al momento impossibile formulare una previsione circa eventuali effetti negativi o rischi potenziali a carico della Società.

### DECISIONE FIGC DEL 18 LUGLIO 2011 IN RELAZIONE ALL'ESPOSTO PRESENTATO DA JUVENTUS

L'11 agosto 2011 la Società ha depositato presso il Tribunale Nazionale di Arbitrato per lo Sport ("TNAS") presso il Comitato Olimpico Nazionale Italiano istanza di arbitrato nei confronti della Federazione Italiana Giuoco Calcio e della F.C. Internazionale per la caducazione della decisione resa dalla FIGC il 18 luglio 2011 in relazione all'esposto presentato da Juventus in data 10 maggio 2010.

All'udienza del 9 settembre 2011, il Presidente del TNAS ha dichiarato la competenza in materia sportiva, rimettendo le parti direttamente di fronte al TAR per i danni. Si è tenuta il 4 novembre 2011 l'udienza di discussione sulla competenza, all'esito della quale

il TNAS si è riservato la decisione. Successivamente, il TNAS ha dichiarato la propria incompetenza con lodo che è stato debitamente impugnato dalla Società, ai fini della declaratoria di nullità, con atto di citazione in appello innanzi la competente Corte di Appello di Roma, notificato alla F.I.G.C. e alla Football Club Internazionale Milano S.p.A. in data 10 febbraio 2012.

La prima udienza dinanzi alla Corte di Appello di Roma si è tenuta in data 18 settembre 2012. Nel corso di tale udienza si sono costituiti il CONI, la FIGC e la FC Internazionale. Le controparti si sono opposte. L'udienza è stata rinviata al 17 giugno 2014 e successivamente al 3 marzo 2015 per la precisazione delle conclusioni. Si attende ora l'esito del procedimento.

La Società ha inoltre presentato ricorso, notificato in data 15 novembre 2011, innanzi il competente Tribunale Amministrativo Regionale per il Lazio chiedendo la condanna al risarcimento dei danni ingiusti derivanti dall'illegittimo esercizio dell'attività amministrativa e dal mancato esercizio di quella obbligatoria in relazione ai seguenti atti amministrativi:

- delibera del Consiglio federale della FIGC in data 18 luglio 2011;
- mancata adozione da parte del Consiglio federale di un espresso provvedimento di revoca in autotutela dell'atto di Commissario Straordinario della FIGC in data 26 luglio 2006 di assegnazione del titolo di Campione di Italia alla Football Club Internazionale Milano per il campionato di calcio 2005/2006;
- provvedimento del Commissario Straordinario della FIGC in data 26 luglio 2006 di assegnazione del titolo di campione d'Italia alla Football Club Internazionale di Milano per il campionato di calcio 2005/2006.

La Società ha inoltre chiesto l'annullamento per quanto necessario e di competenza, ai soli fini risarcitori, dei provvedimenti amministrativi impugnati.

La FIGC si è costituita con atto depositato in cancelleria in data 2 dicembre 2011, eccependo l'inammissibilità del ricorso e, comunque, chiedendone il rigetto perché infondato nel merito.

Su istanza di FIGC è stata fissata udienza al TAR Lazio che si è tenuta il 5 luglio 2016.

Il 6 settembre 2016 il TAR Lazio ha respinto il ricorso presentato dalla Società, dichiarando la legittimità del provvedimento emanato dal Commissario Straordinario della FIGC in data 26 luglio 2006, ritenendosi incompetente in ordine alle sanzioni sportive e ritenendo infondata la richiesta di risarcimento danni derivanti dalla delibera del Consiglio Federale in data 18 luglio 2011. Juventus sta valutando se appellarsi al Consiglio di Stato.

#### PROCEDIMENTO ARBITRALE NIKE EUROPEAN OPERATIONS NETHERLANDS B.V. (NIKE)

Il 30 ottobre 2014 Nike European Operations Netherlands B.V. (Nike) ha notificato a Juventus una notice of arbitration per promuovere l'avvio di un arbitrato per asserite violazioni del contratto di sponsorizzazione del 16 novembre 2001. Juventus si è costituita nel suddetto giudizio arbitrale facendo valere ogni propria ragione. Il Collegio Arbitrale è stato costituito e ha fissato le varie fasi dell'arbitrato, terminate con l'udienza del 3 dicembre 2015. Con lodo del 1 luglio 2016 il Collegio arbitrale ha ritenuto che Juventus abbia violato alcune previsioni del contratto di sponsorizzazione del 16 novembre 2001 e, per l'effetto, l'ha condannata a pagare a Nike, a titolo di risarcimento danni quantificati in via equitativa dallo stesso Collegio, l'importo di € 1,3 milioni, oltre ad interessi, spese legali e del procedimento arbitrale, respingendo nel contempo la domanda riconvenzionale proposta da Juventus.

#### COSTRUZIONI ROMANE S.P.A. IN LIQUIDAZIONE

Costruzioni Romane S.p.A. in liquidazione (già ICS Grandi Lavori S.p.A.) ha citato in giudizio Juventus innanzi al Tribunale di Torino chiedendo che venga accertato l'avvenuto avveramento delle condizioni sospensive al quale era sottoposto il contratto del 5 febbraio 2015 relativo allo sviluppo dell'Area Continassa e l'inadempimento di Juventus per non avere eseguito tale contratto, con il conseguente diritto al risarcimento degli asseriti danni patiti quantificati in € 5,3 milioni.

La prima udienza si è tenuta il 28 ottobre 2015.

Juventus si è costituita nel giudizio ed ha depositato le relative memorie respingendo le domande avversarie in quanto dalla stessa reputate totalmente infondate in fatto e in diritto.

Il 22 luglio 2016 è stata depositata la comparsa conclusionale, e il 13 settembre 2016 sono state depositate le note di replica.

#### CREDITI IVA SUI PROVENTI UEFA CHAMPIONS LEAGUE 2000/2001

Relativamente al contenzioso con l'Agenzia delle Entrate, riguardante il diniego al rimborso di un credito IVA di € 1,4 milioni relativo

alle competizioni UEFA della stagione sportiva 2000/2001, la Corte di Cassazione, con sentenza n° 16727/16 del 12 aprile 2016 (depositata in data 9 agosto 2016), ha respinto il ricorso dell’Agenzia dell’Entrate contro la sentenza n. 3912/10 della Commissione Tributaria Regionale del Piemonte in merito alla nostra istanza di rimborso del credito IVA dalla stessa Agenzia ritenuta tardiva. La stessa Agenzia è stata condannata alla rifusione delle spese legali oltre alla corresponsione degli interessi maturati al tasso legale.

#### VERIFICA FISCALE DA PARTE DELL’AGENZIA DELLE ENTRATE

Il 3 dicembre 2014 è iniziata una verifica fiscale generale da parte dell’Agenzia delle Entrate - Direzione Regionale del Piemonte, ufficio Grandi Contribuenti, per i periodi di imposta 2011/2012, ai fini delle imposte dirette, e 2011, ai fini IVA. Le attività di verifica, che rientrano nell’ordinaria e periodica attività di controllo verso i Grandi Contribuenti di cui Juventus fa parte, si sono concluse l’11 dicembre 2015 con la redazione di un processo verbale di constatazione. La Società ha presentato all’Agenzia delle Entrate una memoria che conferma la correttezza del proprio operato.

Alla data della presente relazione non è pervenuto in merito alcun avviso di accertamento da parte dell’Agenzia delle Entrate.

#### **60. OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE**

L’11 novembre 2010 il Consiglio di Amministrazione ha adottato una specifica Procedura per le operazioni con parti correlate, ai sensi dell’art. 4 del “Regolamento operazioni con parti correlate” adottato dalla Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010, come successivamente integrato e modificato. La Procedura è disponibile sul sito internet della Società ([www.juventus.com](http://www.juventus.com)).

Per quanto concerne l’esercizio 2015/2016, si evidenzia che le operazioni tra Juventus Football Club S.p.A. e le parti correlate individuate secondo quanto previsto dal principio contabile internazionale IAS 24 sono state effettuate a condizioni equivalenti a quelle di mercato, ovvero analoghe a quelle usualmente praticate nei confronti di parti non correlate per operazioni di corrispondente natura, entità e rischio, e nel rispetto delle disposizioni di legge vigenti

Di seguito sono riepilogati i saldi patrimoniali ed economici dell'esercizio con parti correlate.

<i>importi in migliaia di Euro</i>	Altre immobilizz. immateriali	Immobilizz. materiali	Crediti commerciali e altri crediti correnti	Debiti commerciali e altri debiti correnti	Anticipi ricevuti correnti
EXOR S.P.A.	-	-	-	12,4	20,7
J MEDICAL S.R.L.	-	-	120,1	6,3	-
CNH INDUSTRIAL ITALIA S.P.A.	-	-	199,1	-	63,2
FCA ITALY S.P.A. (a)	-	-	3.000,6	-	-
FCA SE.P.IN S.C.P.A.	-	-	10,0	5,2	-
INDEPENDENT IDEAS S.R.L.	20,0	38,8	-	215,0	-
ITALIA INDEPENDENT S.P.A.	-	-	-	13,5	-
ITEDI S.P.A.	-	-	55,4	13,3	56,2
IVECO S.P.A.	-	-	146,4	-	-
LAMSE S.P.A.	-	-	0,2	-	-
PUBLIKOMPASS S.P.A.	-	-	-	7,5	-
SADI S.P.A.	-	-	-	1,1	-
SEVEL S.P.A.	-	-	0,1	-	-
SISPORT FIAT S.P.A.	-	-	0,2	185,8	-
AMMINISTRATORI	-	-	-	746,0	-
<b>TOTALI</b>	<b>20,0</b>	<b>38,8</b>	<b>3.532,1</b>	<b>1.206,1</b>	<b>140,1</b>
Altre attività immateriali	32.239,0	-	-	-	-
Altre attività materiali	-	24.941,1	-	-	-
Totale attività correnti	-	-	125.610,9	-	-
Totale passività correnti	-	-	-	251.541,0	-
Anticipi ricevuti correnti	-	-	-	-	15.517,0
Incidenza % del totale operazioni verso parti correlate sul totale della relativa voce della Situazione Patrimoniale-Finanziaria	0,1%	0,2%	2,8%	0,5%	0,9%

a) I crediti commerciali e altri crediti correnti verso FCA Italy S.p.A. si riferiscono al contratto di Main Sponsor in essere.



<i>importi in migliaia di Euro</i>	Proventi	Proventi finanziari	Oneri	Oneri finanziari
GA & C. SAPAZ	-	-	3,2	-
EXOR S.P.A.	18,8	-	25,0	184,6
BANCA DEL PIEMONTE S.P.A. (a)	43,8	-	-	3,4
J MEDICAL S.R.L.	273,5	3,8	33,2	-
CNH INDUSTRIAL ITALIA S.P.A.	258,5	-	-	-
FCA GERMANY AG	0,1	-	-	-
FCA ITALY S.P.A. (b)	20.044,2	-	20,6	-
FCA MELFI S.P.A.	1,2	-	-	-
FCA SE.P.IN. S.C.P.A.	16,3	-	12,5	-
FPT INDUSTRIAL S.P.A.	1,8	-	-	-
INDEPENDENT IDEAS S.R.L.	-	-	469,6	-
ITALIA INDEPENDENT S.P.A.	-	-	11,1	-
ITEDI S.P.A.	100,1	-	125,4	-
IVECO S.P.A.	11,4	-	-	-
LAMSE S.P.A.	1,5	-	-	-
PUBLIKOMPASS S.P.A.	-	-	17,6	-
SADI S.P.A.	-	-	1,8	-
SAMSUNG ELECTRONICS ITALIA S.P.A. (c)	1.000,9	-	29,8	-
SEVEL S.P.A.	0,1	-	-	-
SISPORT FIAT S.P.A.	121,5	-	368,8	-
AMMINISTRATORI	0,4	-	4.210,5	-
<b>TOTALI</b>	<b>21.894,1</b>	<b>3,8</b>	<b>5.329,1</b>	<b>188,0</b>
Totale della voce di conto economico	387.900,8	2.408,7	300.093,9	10.353,9
Incidenza % del totale operazioni verso parti correlate sul totale della relativa voce di conto economico	5,6%	0,2%	1,8%	1,8%

(a) parte correlata sino al 23 ottobre 2015.

(b) i proventi verso FCA Italy S.p.A. si originano dal contratto di Main Sponsor in essere.

(c) i proventi verso Samsung Electronics Italia S.p.A. si riferiscono al contratto di Sponsorship in essere.

Le informazioni in materia di compensi attribuiti agli Amministratori e sindaci della Società sono contenute nella Relazione sulla remunerazione pubblicata ai sensi dell'articolo 123-ter del TUF a cui si rimanda.

## 61. APPROVAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO E AUTORIZZAZIONE ALLA PUBBLICAZIONE

Il bilancio dell'esercizio chiuso al 30 giugno 2016 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione del 21 settembre 2016 che ne ha autorizzato la pubblicazione nei termini di legge.

Torino, 21 settembre 2016

Per il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente

Andrea Agnelli



**ALLEGATO – PROSPETTO DELLE MOVIMENTAZIONI DEI DIRITTI PLURIENNALI ALLE PRESTAZIONI DEI CALCIATORI NELL'ESERCIZIO 2015/2016 RICHIESTO DALLE NORME DELLA FIGC**

importi in migliaia di Euro				Contratto		Provenienza		Destinazione		Valori inizio periodo 01/07/2015		
Calciatori	Data di nascita	Data inizio primo contratto	Data scadenza ultimo contratto	Data acquisto	Società	Data cessione	Società	Costo	Fondo amm. e	Netto		
								storico	svalut.		1	2
Prima Squadra								211.536	142.584	68.954		
Asamoah Kwadwo	09/12/88	02/07/12	30/06/18	02/07/12	Udinese Calcio Spa			17.136	7.883	9.253		
Audero Mulyadi	18/01/97	08/03/13	30/06/19		Da settore giovanile			10	8	2		
Barzagli Andrea	08/05/81	26/01/11	30/06/16	26/01/11	VFL Wolfsburg			711	663	48		
Bonucci Leonardo	01/05/87	01/07/10	30/06/20	01/07/10	A.S. Bari Spa			15.233	11.333	3.900		
Buffon Gianluigi	28/01/78	12/07/01	30/06/17	12/07/01	Parma F.C.			52.884	52.884	-		
Caceres Silva Jose Martin	07/04/87	27/01/12	30/06/16	01/07/12	Sevilla Futbol Club Sad			8.000	6.000	2.000		
Chiellini Giorgio	14/08/84	06/07/04	30/06/18	27/06/05	ACF Fiorentina			7.730	7.204	526		
De Carvalho Hernanes	29/05/85	31/08/15	30/06/18	31/08/15	FC Internazionale Spa			-	-	-		
Dybala Paulo Exequiel	15/11/93	04/06/15	30/06/20	01/07/15	US Città di Palermo			-	-	-		
Evra Patrice Latyr	15/05/81	12/07/14	30/06/16	12/07/14	Manchester United FC Ltd			2.451	1.225	1.226		
Khedira Sami	04/04/87	29/06/15	30/06/19	01/07/15	Federazione estera			-	-	-		
Lemina Mario	01/09/93	31/08/15	30/06/20	29/04/16	Olympique de Marseille Sasp			-	-	-		
Lichsteiner Stephan	16/01/84	01/07/11	30/06/17	01/07/11	SS Lazio Spa			9.932	8.277	1.655		
Llorente Torres Fernando J.	26/02/85	18/01/13		01/07/13	Fed.estera (Athletic Club Bilbao)	26/08/15	Risoluz. contratto economico	3.038	3.038	-		
Lobo Silva Alex Sandro	26/01/91	20/08/15	30/06/20	19/08/15	Futebol Clube do Porto Sad			-	-	-		
Mandzukic Mario	21/05/86	22/06/15	30/06/19	01/07/15	Club Atletico de Madrid Sad			-	-	-		
Marchisio Claudio	19/01/86	16/07/04	30/06/20		Da settore giovanile			175	163	12		
Moedim Rubens Fernando	04/08/82	29/08/12	30/06/16	29/08/12	US Città di Palermo			-	0	-		
Morata Martin Alvaro Borja	23/10/92	19/07/14	30/06/20	18/07/14	Real Madrid Club de Futbol			20.734	4.147	16.587		
Murara Neto Norberto	19/07/89	29/06/15	30/06/19	01/07/15	ACF Fiorentina Sad			-	-	-		
Ogbonna Obinze Angelo	23/05/88	10/07/13		10/07/13	Torino FC Spa	10/07/15	West Ham United Ltd	14.262	5.564	8.698		
Padoin Simone	18/03/84	31/01/12	30/06/17	31/01/12	Atalanta B.C. Spa			4.929	3.943	986		
Pereyra Roberto Maximiliano	07/01/91	23/07/14	30/06/20	01/07/15	Udinese Calcio Spa			-	-	-		
Pogba Paul	15/03/93	04/08/12	30/06/19	04/08/12	Manchester United			6.165	1.887	4.278		
Rugani Daniele	29/07/94	04/08/12	30/06/20	31/07/13	Empoli FC Spa			3.905	898	3.007		
Sorensen Frederik Hillesborg	14/04/92	28/08/10		01/07/11	Lyngby Boldklub AS	08/07/15	FC Koln GmbH & Co KGAA	836	209	627		
Storari Marco	07/01/77	22/06/10		01/07/10	A.C. Milan Spa	14/07/15	Cagliari Calcio Spa	4.472	4.472	-		
Sturaro Stefano	09/03/93	01/07/14	30/06/19	01/07/14	Genoa Cricket and FC Spa			7.102	1.421	5.681		
Tevez Carlos Alberto	05/02/84	01/07/13		01/07/13	Manchester City FC	13/07/15	C.A. Boca Juniors	18.336	12.219	6.117		
Vidal Pardo Arturo Erasmo	22/05/87	22/07/11		22/07/11	Bayer 04 Leverkusen	28/07/15	FC Bayer Munchen	13.495	9.146	4.349		
Zaza Simone	25/06/91	09/07/13	30/06/20	07/07/15	US Sassuolo Spa			-	-	-		
Calciatori in temporanea								83.959	42.374	41.585		
Anacoura Joyce Francesco	01/08/94	17/08/12	30/06/17	17/08/12	Parma FC Spa			762	449	313		
Appelt Pires Gabriel	18/09/93	31/01/12	30/06/17	03/01/12	Resende Futebol Clube	07/06/16	Club Deportivo Leganes SAD	2.215	1.616	599		
Barlocco Luca	20/02/95	02/09/13	30/06/18	02/09/13	Atalanta BC Spa			2.171	501	1.670		
Belfasti Nazzeno	15/07/93	12/08/10	30/06/18	01/07/13	Modena FC Spa			703	176	527		
Beltrame Stefano	08/02/93	04/08/11	30/06/19	02/02/15	UC Sampdoria Spa			1.448	161	1.287		
Bernardes Saraiva Filipe Alberto	13/01/97	02/02/15	30/06/16	02/02/15	Gremio Osasco Audax Esporte Clube			25	8	17		
Bnou Marzouk Younes	02/03/96	29/07/13	30/06/16	29/07/13	The Sasp FC Metz			590	394	196		
Bouy Ouasim	11/06/93	31/01/12	30/06/17	31/01/12	AFC Ajax			450	394	56		
Branescu Constant Laurentiu	30/03/94	18/01/11	30/06/19	20/01/15	Virtus Lanciano 1924 Srl			1.200	133	1.067		
Brignoli Alberto	19/08/91	02/02/15	30/06/19	02/02/15	Ternana Calcio Spa			2.075	231	1.844		
Buchel Marcel	18/03/91	02/07/10	30/06/17	30/01/13	AC Siena Spa	20/06/16	Empoli FC Spa	1.644	969	675		
Bunino Cristian	27/08/96	02/02/15	30/06/19	02/02/15	FC Pro Vercelli 1892 Srl			1.791	199	1.592		
Cais Davide	01/02/94	30/01/14	30/06/18	30/01/14	Atalanta BC Spa			2.342	523	1.819		
Cavion Michele	08/12/94	31/01/13	30/06/17	31/01/13	Vicenza Calcio Spa			1.117	657	460		
Cerri Alberto	16/04/96	14/07/15	30/06/20	14/07/15	Parma FC Spa			-	-	-		
Coman Kingsley Junior	13/06/96	30/06/14	30/06/19	01/07/14	Fed.estera (Paris Saint-Germain Football)			1.909	382	1.527		
Curti Nicolò	26/03/95	13/01/12	30/06/17	13/01/12	AC Perugia Calcio Srl			637	610	27		
De Ceglie Paolo	17/09/86	20/09/04	30/06/17	01/07/08	AC Siena Spa			3.500	3.220	280		
Djaló Taritlay	08/10/93	14/08/14	30/06/17	14/08/14	Granada Club de Futbol Sad			1.007	336	671		
Donis Anastasios	29/08/96	18/01/13	30/06/18	03/01/13	Panathinaikos FC			427	254	173		
Fiorillo Vincenzo	13/01/90	31/01/14	30/06/18	31/01/14	UC Sampdoria Spa	10/06/16	Delfino Pescara 1936 Srl	1.933	644	1.289		
Gallinetta Alberto	16/04/92	30/01/13	30/06/17	30/01/13	Parma FC Spa			1.722	844	878		
Garcia Tena Pol	18/02/95	24/08/11	30/06/17	24/08/11	FC Barcelona			575	490	85		
Gerbaudo Matteo	10/05/95	19/11/13	30/06/17		Da settore giovanile			49	16	33		
Hidalgo Garcia Nicolas	30/04/92	14/08/14	30/06/17	14/08/14	Granada Club de Futbol Sad			1.945	648	1.297		
Isla Isla Mauricio Anibal	12/06/88	02/07/12	30/06/17	02/07/12	Udinese Calcio Spa			13.724	7.099	6.625		
Josipovic Zoran	25/08/95	29/08/11	30/06/17	29/08/11	FC Chiasso 2005 SA			493	481	12		
Kabashi Elvis	20/02/94	23/08/12	30/06/17	31/07/13	Empoli FC Spa			721	353	368		
Lanini Erik	25/02/94	30/01/14	30/06/18	25/06/15	US Città di Palermo Spa			1.512	8	1.504		
Leali Nicola	17/02/93	02/07/12	30/06/19	02/07/12	Brescia Calcio Spa			4.398	2.127	2.271		
Liviero Matteo	13/04/93	16/01/12	30/06/16	06/08/07	USC Montebelluna Srl			183	153	30		
Luperini Gregorio	10/02/94	13/07/15	30/06/18	13/07/15	US Città di Pontedera Srl			-	-	-		
Magnusson Hordur Bjorgvin	11/02/93	11/01/11	30/06/18	03/01/12	Fram FC			990	247	743		
Mandragora Rolando	29/06/97	19/01/16	30/06/20	19/01/16	Genoa CFC Spa			-	-	-		
Margiotta Francesco	15/07/93	05/12/11	30/06/16		Da settore giovanile			119	80	39		
Marin Vladut Nicolae	15/05/95	02/09/13	30/06/18	02/09/13	Manchester City FC			300	120	180		
Marrone Luca	28/03/90	31/10/07	30/06/19		Da settore giovanile			4.770	954	3.816		
Martinez Jorge Andres	05/04/83	01/07/10	30/06/16	01/07/10	Calcio Catania Spa			11.792	11.055	737		
Massaro Davide	10/02/98	30/01/15	30/06/17	30/01/15	Vicenza Calcio Spa			630	126	504		
Mattiello Federico	14/07/95	17/02/14	30/06/19		Da settore giovanile			10	9	1		
Nocchi Timothy	07/07/90	01/07/10	30/06/17		Da settore giovanile			77	67	10		
Padovan Stefano	16/04/94	12/09/12	30/06/19		Da settore giovanile			153	76	77		
Pasquato Cristian	20/07/89	09/01/06	30/06/17	27/08/03	Montebelluna Calcio Srl			2.265	755	1.510		
Pellizzari Stefano	03/01/97	29/01/14	30/06/18	18/06/14	AC Cesena Spa			1.728	967	761		
Pinsoglio Carlo	16/03/90	18/03/09	30/06/17		Da settore giovanile			756	252	504		
Rossetti Valerio Lorenzo	05/06/94	29/07/14	30/06/19	29/07/14	Agg.posizione AC Siena			350	70	280		
Rossi Fausto	03/12/90	31/10/07	30/06/16		Da settore giovanile			1.677	1.397	280		
Roussos Almpertos	22/02/96	30/08/12	30/06/16	30/08/12	PAE Pas Korinthos FC			60	46	14		
Sakor Vajebah	14/04/96	30/01/13	30/06/18	30/01/13	Asker FH.			155	86	69		
Schiavone Andrea	23/02/93	16/01/12	30/06/17		Da settore giovanile			-	-	-		
Slička Vyintas	29/04/95	19/07/12	30/06/17	01/07/13	Futbolo Klubas Ekranas			310	152	158		
Soumah Alhassane	02/03/96	17/12/14	30/06/17	01/07/14	Santarcangelo Calcio Srl			165	55	110		
Spinazzola Leonardo	25/03/93	06/07/10	30/06/18	01/07/12	AC Siena Spa			436	259	177		
Tavanti Christian	19/05/95	08/04/14	30/06/16	21/07/11	FC Esperia Viareggio			83	57	26		
Tello Munoz Andres Felipe	06/09/96	30/01/15	30/06/19	01/07/15	Envigado FC			-	-	-		
Thiam Mame Baba	09/10/92	31/01/14	30/06/18	31/01/14	Virtus Lanciano 1924 Srl			2.150	458	1.692		
Troisi James	03/07/88	23/08/12	30/06/16	23/08/12	Kayserspor Kulubu			1.244	622	622		
Udoh King Paul Akpan	05/09/97	01/12/15	30/06/19	14/09/11	Da settore giovanile			-	-	-		
Untersee Joel	11/02/94	31/08/10	30/06/17	31/08/10	FC Zurich SA			463	382	81		
Vitale Mattia	01/10/97	19/11/13	30/06/19	07/10/11	Da settore giovanile			8	6	2		
Altri movimenti								16.561	12.863	3.698		
<b>Totale</b>								<b>312.056</b>	<b>197.821</b>	<b></b>		

Variazione valori di periodo		Effetti economici di periodo				Valori di fine periodo 30/06/2016			Varie	
Acquisti	Cessioni	Ammort.	Svalutazioni	Minusvalenze	Plusvalenze	Costo storico (1+4)	Fondo ammort. (2+6)	Netto (10-11-7)	Compenso agenti	Altri costi di acquisizione
4	5	6	7	8	9	10	11	12		
144.066	53.106	45.354	568	-	33.315	301.163	153.858	147.305	22.152	-
-	-	3.084	-	-	-	17.136	10.967	6.169	-	-
-	-	1	-	-	-	10	9	1	-	-
-	-	48	-	-	-	711	711	-	81	-
-	-	780	-	-	-	15.233	12.113	3.120	-	-
-	-	-	-	-	-	52.884	52.884	-	310	-
-	-	2.000	-	-	-	8.000	8.000	-	-	-
-	-	175	-	-	-	7.730	7.379	351	-	-
11.648	-	3.883	-	-	-	11.648	3.883	7.765	500	-
33.702	-	6.740	-	-	-	33.702	6.740	26.962	2.949	-
-	-	1.226	-	-	-	2.451	2.451	-	425	-
1.300	-	325	-	-	-	1.300	325	975	1.300	-
9.891	-	395	-	-	-	9.891	395	9.496	-	-
-	-	828	-	-	-	9.932	9.105	827	200	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.038	-
26.275	-	5.255	-	-	-	26.275	5.255	21.020	1.000	-
21.859	-	5.465	-	-	-	21.859	5.465	16.394	2.442	-
-	-	2	-	-	-	175	165	10	-	-
-	-	-	-	-	-	0	0	-	-	-
-	-	3.317	-	-	-	20.734	7.464	13.270	1.400	-
1.940	-	485	-	-	-	1.940	485	1.455	1.940	-
-	10.122	-	-	-	1.424	-	-	-	-	-
156	-	571	22	-	-	5.085	4.536	549	-	-
15.241	-	3.048	546	-	-	15.241	3.594	11.647	-	-
2.000	-	1.569	-	-	-	8.165	3.456	4.709	750	-
-	-	601	-	-	-	3.905	1.499	2.406	-	-
-	1.533	-	-	-	906	-	-	-	30	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	50	-
2.500	-	2.045	-	-	-	9.602	3.466	6.136	-	-
-	6.117	-	-	-	-	-	-	-	4.829	-
-	35.334	-	-	-	30.985	-	-	-	700	-
17.554	-	3.511	-	-	-	17.554	3.511	14.043	208	-
11.998	4.343	18.552	76	-	2.700	90.010	56.698	33.312	5.710	-
39	-	176	-	-	-	801	625	176	-	-
75	974	316	-	-	616	-	-	-	-	-
43	-	571	-	-	-	2.214	1.072	1.142	-	-
-	-	176	-	-	-	703	352	351	-	-
-	-	322	-	-	-	1.448	483	965	-	-
29	-	23	-	-	-	54	31	23	-	-
-	-	98	-	-	-	590	492	98	90	-
-	-	28	-	-	-	450	422	28	-	-
-	-	267	-	-	-	1.200	400	800	-	-
288	-	533	-	-	-	2.363	764	1.599	-	-
-	1.444	328	-	-	-	-	-	-	-	-
10	-	400	-	-	-	1.801	599	1.202	-	-
45	-	621	-	-	-	2.387	1.144	1.243	-	-
45	-	252	-	-	-	1.162	909	253	-	-
2.144	-	429	-	-	1.097	2.144	429	1.715	1.894	-
-	-	382	-	-	-	1.909	764	1.145	1.368	-
50	-	39	-	-	-	687	649	38	-	-
-	-	140	-	-	-	3.500	3.360	140	-	-
-	-	335	-	-	-	1.007	671	336	-	-
-	-	58	-	-	-	427	312	115	110	-
80	1.925	431	-	-	987	-	-	-	-	-
21	-	449	-	-	-	1.743	1.293	450	-	-
-	-	28	-	-	-	575	518	57	-	-
45	-	39	39	-	-	94	94	-	-	-
-	-	648	-	-	-	1.945	1.296	649	-	-
-	-	3.313	-	-	-	13.724	10.412	3.312	390	-
30	-	21	21	-	-	523	523	-	99	-
20	-	194	-	-	-	741	547	194	-	-
40	-	515	-	-	-	1.552	523	1.029	-	-
400	-	668	-	-	-	4.798	2.795	2.003	-	-
-	-	30	-	-	-	183	183	-	-	-
99	-	33	16	-	-	99	49	50	-	-
-	-	248	-	-	-	990	495	495	21	-
6.470	-	719	-	-	-	6.470	719	5.751	587	-
5	-	15	-	-	-	124	95	29	-	-
30	-	70	-	-	-	330	190	140	75	-
-	-	954	-	-	-	4.770	1.908	2.862	-	-
-	-	737	-	-	-	11.792	11.792	-	-	-
20	-	262	-	-	-	650	388	262	-	-
-	-	-	-	-	-	10	9	1	-	-
-	-	5	-	-	-	77	72	5	-	-
30	-	27	-	-	-	183	103	80	-	-
-	-	755	-	-	-	2.265	1.510	755	-	-
10	-	257	-	-	-	1.738	1.224	514	-	-
50	-	277	-	-	-	806	529	277	-	-
-	-	70	-	-	-	350	140	210	350	-
-	-	280	-	-	-	1.677	1.677	-	-	-
-	-	14	-	-	-	60	60	-	-	-
-	-	23	-	-	-	155	109	46	25	-
-	-	-	-	-	-	0	-	0	-	-
90	-	124	-	-	-	400	276	124	-	-
-	-	55	-	-	-	165	110	55	-	-
80	-	86	-	-	-	516	345	171	-	-
30	-	56	-	-	-	113	113	-	-	-
1.585	-	396	-	-	-	1.585	396	1.189	197	-
95	-	596	-	-	-	2.245	1.054	1.191	-	-
-	-	622	-	-	-	1.244	1.244	-	489	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	40	-	-	-	463	422	41	15	-
-	-	1	-	-	-	8	7	1	-	-
4.828	838	2.496	-	243	701	9.489	3.937	5.552	-	-
160.892	58.287	66.402	644	243	36.716	400.662	214.493	186.169	27.862	-



POGBA

10



DYBALA

21



## ATTESTAZIONE AI SENSI DELL'ART. 154 BIS, COMMA 5, DEL D.LGS. 58/98

I sottoscritti, Aldo Mazzia, Amministratore Delegato, e Marco Re, Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, di Juventus Football Club S.p.A. attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998 n. 58:

- l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
- l'effettiva applicazione,

delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio nel corso dell'esercizio 2015/2016.

Si attesta, inoltre, che:

- il bilancio d'esercizio al 30 giugno 2016:
  - è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità Europea ai sensi del Regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 luglio 2002;
  - corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
  - è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente.
- la Relazione sulla Gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione nonché della situazione dell'emittente, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui è esposto.

Torino, 21 settembre 2016

L'Amministratore Delegato

Aldo Mazzia



Il Dirigente Preposto alla redazione  
dei documenti contabili societari

Marco Re



**JUVENTUS F.C. S.p.A.**

**Capitale sociale euro 8.182.133,28**

**Corso Galileo Ferraris, 32 - Torino**

**Registro Imprese e codice fiscale 00470470014**

---

**RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE  
ALL'ASSEMBLEA DEL 25 OTTOBRE 2016**

---

Signori Azionisti,

riassumiamo i contenuti e gli esiti dell'attività svolta nel primo esercizio dell'attuale triennio di carica, nel corso del quale, e con riferimento ad esso, abbiamo:

- partecipato alle riunioni del consiglio, assumendo, unitamente all'andamento dell'operatività, elementi sulla conformità alla legge, allo statuto ed alle delibere assembleari delle operazioni di significativo rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate ed in corso d'attuazione e considerando le misure adottate per identificare eventuali conflitti d'interesse ed evitare conseguenti criticità;
- rilevato l'adeguatezza della struttura organizzativa alle dimensioni ed all'attività, quanto agli aspetti attinenti le competenze attribuiteci, ed al possibile governo dei rischi identificati;





- collazionato informazioni – tramite interlocuzioni con il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, con i responsabili di *accounting*, di *internal auditing*, di *legal services and risk management* e di altre funzioni e con i revisori – sul rispetto dei principi di corretta condotta amministrativa e constatato, nell’ambito del processo di informativa finanziaria, la capacità di rappresentare correttamente i fatti di gestione;
- ritenuto efficace il sistema di controllo interno – circa il quale proseguono comunque azioni di miglioramento dei meccanismi organizzativi, di verifica, di aggiornamento delle procedure e di evoluzione nel trattamento dei rischi, rivisitati annualmente –, considerati pure gli elementi assimilati intervenendo alle riunioni del comitato controllo e rischi, il quale condivide con noi i temi da esaminare, ed a cui talora partecipano, tra gli altri, l’amministratore delegato e *chief financial officer*, i menzionati ed altri esponenti aziendali e la società di revisione;
- dato autonomamente corso a periodici contatti con RECONTA ERNST & YOUNG, ora EY, anche ai sensi del decreto legislativo 39/2010, per vigilare sulla sua indipendenza, seguire l’esecuzione delle sue attività, attuare lo scambio di informazioni sui rispettivi esiti di vigilanza e di controllo e per avvalerci dei suoi risultati;
- ripercorso l’applicazione dei criteri impiegati dal consiglio per giungere ad accertare l’indipendenza degli amministratori qualificatisi tali ed esaminato l’*iter* seguito per l’autovalutazione dell’adeguatezza della composizione e del funzionamento dello

2



stesso, sussistendo professionalità e competenze diversificate anche nell'attuale composizione;

- condotto le considerazioni necessarie a ritenere rispettati i requisiti sui quali si fonda la nostra autonomia;
- vigilato sull'applicazione del *Regolamento* CONSOB per le operazioni con parti correlate e della relativa *procedura* sociale, consultabile sul *sito internet*; in proposito – osservato non essere stata necessaria nell'esercizio la preventiva attivazione del relativo comitato –, ricordiamo che gli amministratori evidenziano, all'attinente paragrafo della sezione *altre informazioni* della relazione sulla gestione ed alla nota illustrativa 60 alle tavole di bilancio, che le operazioni sono state effettuate, nel rispetto delle norme, in esito a valutazioni di reciproca convenienza economica ed a condizioni allineate a quelle di mercato od ordinariamente in essere con altre entità.

---

Pure secondo le indicazioni CONSOB di cui alla comunicazione 6 aprile 2001, e successive, indichiamo ancora.

*Operazioni di maggior rilievo  
economico, finanziario e patrimoniale*

La relazione sulla gestione descrive analiticamente le più rilevanti operazioni effettuate – che ci sono apparse conformi alla legge ed allo statuto –, tra le quali: acquisizioni e cessioni di diritti pluriennali alle prestazioni sportive di calciatori e stipule, risoluzioni

AM SE  
R

e rinnovi di contratti con essi; *campagna abbonamenti*; negozi mobiliari ed immobiliari; gestione, amministrazione e stipulazione di finanziamenti; avvio della gestione diretta di *licensing, merchandising* e *soccer school*; non tralasciando, per completezza, l'inizio dell'operatività del fondo J VILLAGE e della partecipata J MEDICAL.

*Operazioni atipiche o inusuali*

*e adeguatezza delle relative informazioni rese dagli amministratori*

Non abbiamo individuato iniziative con parti correlate, con terzi e con società del gruppo di appartenenza connotate da profili atipici od inusuali, per contenuti, natura, dimensioni e collocazione temporale.

*Richiami d'informativa del revisore*

EY, secondo i programmi, ha emesso oggi la sua relazione sul bilancio, priva di rilievi e di richiami d'informativa.

*Denunce di cui all'articolo 2408, 1° comma, codice civile*

L'Azionista Bava, con nota 12 luglio 2016, pervenuta il giorno seguente alla società tramite *e mail*, destinata "*a tutti i Membri della CONSOB [e] al presidente del collegio sindacale JUVENTUS, (...) denuncia i seguenti fatti che ritiene censurabili tratti [da articolo pubblicato] dal Corriere della Sera di ieri [11 luglio] (...)*" sull'inchiesta condotta da Procura della Repubblica di Torino, che, tra gli altri aspetti, indaga sui rapporti tra bagarinaggio e criminalità.

Il 15 luglio, abbiamo dato corso a già programmato colloquio con i legali della società, acquisendo elementi utili e ricevendo pure conferma che l'indagine, assai più ampia, riguarda numerosi altri



soggetti, indiziati di reati contro la persona ed il patrimonio.

Abbiamo, poi, svolto approfondimenti con i responsabili di alcune funzioni competenti ed esaminato, anche nuovamente, documentazione aziendale a presidio di quei profili.

Seguiremo, ovviamente, ancora secondo le modalità previste dalla legge, gli sviluppi dell'inchiesta, che già *supera* la richiesta dell'Azionista.

#### *Esposti*

Non ci sono pervenuti esposti, direttamente o tramite JUVENTUS.

#### *Incarichi alla società di revisione e relativi costi*

La nota illustrativa 56 alle tavole del bilancio dettaglia le attività commissionate ed i corrispettivi riconosciuti ai revisori, da questi confermatici.

#### *Incarichi a soggetti legati alla società di revisione*

Ad EY FINANCIAL BUSINESS ADVISORS, per la consulenza triennale affidatale dall'esercizio 2015-2016 circa il sistema di gestione della qualità ISO 9001 del settore medico interno, compete il corrispettivo unitario di euro 7.500.

#### *Pareri rilasciati dal collegio*

Abbiamo formulato i pareri richiesti dalla normativa.

#### *Frequenza e numero delle riunioni*

#### *del consiglio d'amministrazione e del collegio sindacale*

Il consiglio ha tenuto sei adunanze; il comitato controllo e rischi cinque; quello per le nomine e le remunerazioni due; non è

stato istituito il comitato esecutivo; il collegio si è riunito otto volte.

*Principi di corretta amministrazione*

Non abbiamo rilevato, pur nell'ambito delle peculiarità dell'attività svolta, operazioni azzardate, manifestamente imprudenti o tali da compromettere l'integrità del patrimonio.

*Struttura organizzativa*

Confermiamo di ritenere adeguata la struttura organizzativa.

*Sistema di controllo interno*

Richiamiamo la concreta valenza generale dell'impianto di controllo interno.

*Sistema amministrativo-contabile e sua affidabilità*

Ricordiamo che l'apparato amministrativo-contabile ci è apparso in grado di rappresentare correttamente i fatti di gestione.

*Disposizioni impartite alle società controllate*

La società non controlla imprese, pur detenendo il cinquanta per cento del capitale di J MEDICAL, congiuntamente a SANTA CLARA.

*Aspetti rilevanti emersi nel corso delle riunioni tenute con i revisori*

Non si sono appalesati fatti o temi che abbiano imposto lo svolgimento di ulteriori approfondimenti da menzionare.

*Adesione al codice di autodisciplina proposto da BORSA ITALIANA*

Gli amministratori – nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, anche oggetto delle analisi della società di revisione ai sensi dell'articolo 123 bis del decreto legislativo 58/'98 – sintetizzano i *principi* ed i *criteri applicativi*, che ci sono ovviamente

noti, con i quali JUVENTUS ha inteso aderire alle previste raccomandazioni, precisandone la concreta applicazione e motivando le deroghe.

*Attività dell'organismo di vigilanza*

Abbiamo preso atto dei lavori dell'organismo di vigilanza, il quale ritiene sostanzialmente adeguato ed efficace il modello di organizzazione, gestione e controllo adottato.

*Valutazioni conclusive sull'attività di vigilanza*

Non sono emerse criticità da riferire.

*Eventuali proposte da presentare all'assemblea*

Non ricorrono indicazioni da formulare.

---

Abbiamo considerato il progetto di bilancio al 30 giugno 2016, approvato dal consiglio nell'adunanza del 21 settembre, che consuntiva l'utile di euro 4.062.312 (euro 2.298.263 nell'esercizio precedente), di cui gli amministratori dettagliano l'origine, non mancando di soffermarsi sui temi della continuità aziendale e dell'indebitamento finanziario.

In esito ai controlli esercitati direttamente sull'impostazione e sulla struttura dello stesso ed alle conclusioni cui è pervenuta la società di revisione, riteniamo il documento suscettibile di approvazione, unitamente alla proposta di destinazione del risultato.

---



Ricordiamo, infine, che l'ordine del giorno dell'assemblea, oltre ad afferire i conti sociali e le determinazioni connesse, reca l'esame della relazione sulla remunerazione.

---

Torino, 30 settembre 2016

Il collegio sindacale

Paolo Piccatti, presidente



Silvia Lirici, effettivo



Roberto Longo, effettivo





ALEX SANDRO

12

KHEIDA

0

M

8

adidas

adidas







EY S.p.A.  
Via Meucci, 5  
10121 Torino

Tel: +39 011 5161611  
Fax: +39 011 5612554  
ey.com

## **RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE AI SENSI DEGLI ARTT. 14 E 16 DEL D.LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39**

Agli Azionisti della Juventus Football Club S.p.A.

### **Relazione sul bilancio d'esercizio**

Abbiamo svolto la revisione contabile dell'allegato bilancio d'esercizio della Juventus Football Club S.p.A., costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 30 giugno 2016, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data, da una sintesi dei principi contabili significativi e dalle altre note illustrative.

### *Responsabilità degli amministratori per il bilancio d'esercizio*

Gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 28 febbraio 2005, n. 38.

### *Responsabilità della società di revisione*

È nostra la responsabilità di esprimere un giudizio sul bilancio d'esercizio sulla base della revisione contabile. Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) elaborati ai sensi dell'art. 11, comma 3, del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39. Tali principi richiedono il rispetto di principi etici, nonché la pianificazione e lo svolgimento della revisione contabile al fine di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio non contenga errori significativi.

La revisione contabile comporta lo svolgimento di procedure volte ad acquisire elementi probativi a supporto degli importi e delle informazioni contenuti nel bilancio d'esercizio. Le procedure scelte dipendono dal giudizio professionale del revisore, inclusa la valutazione dei rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Nell'effettuare tali valutazioni del rischio, il revisore considera il controllo interno relativo alla redazione del bilancio d'esercizio dell'impresa che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta al fine di definire procedure di revisione appropriate alle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'impresa. La revisione contabile comprende altresì la valutazione dell'appropriatezza dei principi contabili adottati, della ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori, nonché la valutazione della presentazione del bilancio d'esercizio nel suo complesso.

Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

EY S.p.A.  
Sede Legale: Via Po, 32 - 00198 Roma  
Capitale Sociale € 2.750.000,00 I.v.  
Iscritta alla S.O. del Registro delle imprese presso la C.C.I.A.A. di Roma  
Codice fiscale e numero di iscrizione 00434000584 - numero R.E.A. 250904  
P.IVA 00891231003  
Iscritta all'Albo Revisori Legali al n. 70945 Pubblicato sulla G.U. Suppl. 13 - IV Serie Speciale del 17/2/1998  
Iscritta all'Albo Speciale delle società di revisione  
Consob al progressivo n. 2 delibera n.10831 del 16/7/1997

A member firm of Ernst & Young Global Limited



### **Giudizio**

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Juventus Football Club S.p.A. al 30 giugno 2016, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data, in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 28 febbraio 2005, n. 38.

### **Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari**

*Giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari con il bilancio d'esercizio*

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere, come richiesto dalle norme di legge, un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e delle informazioni della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, la cui responsabilità compete agli amministratori della Juventus Football Club S.p.A., con il bilancio d'esercizio della Juventus Football Club S.p.A. al 30 giugno 2016. A nostro giudizio la relazione sulla gestione e le informazioni della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio d'esercizio della Juventus Football Club S.p.A. al 30 giugno 2016.

Torino, 30 settembre 2016

EY S.p.A.

Stefania Boschetti  
(Socio)

# I NOSTRI PARTNER

---



## REGIONAL PARTNER



