

# REPORT CALCIO 2012



**AREL**  
*fondata da nino andreatta*





# INDICE

---

PAGINA

<b>13</b>	<b>FOCUS</b>
<b>21</b>	<b>PARTE PRIMA</b> IL CENSIMENTO DEL CALCIO ITALIANO
<b>39</b>	<b>PARTE SECONDA</b> IL PROFILO DELLE RAPPRESENTATIVE NAZIONALI
<b>57</b>	<b>PARTE TERZA</b> IL CALCIO DILETTANTISTICO
<b>63</b>	<b>PARTE QUARTA</b> IL CALCIO PROFESSIONISTICO: PROFILO ECONOMICO FINANZIARIO
<b>119</b>	<b>PARTE QUINTA</b> IL CONTRIBUTO FISCALE E PREVIDENZIALE DEL CALCIO PROFESSIONISTICO
<b>131</b>	<b>PARTE SESTA</b> I MODELLI DI GOVERNANCE DEL CALCIO PROFESSIONISTICO
<b>143</b>	<b>PARTE SETTIMA</b> STADI, SPETTATORI E SICUREZZA
<b>157</b>	<b>PARTE OTTAVA</b> IL BENCHMARKING INTERNAZIONALE

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



Questa seconda edizione di ReportCalcio entra nel vivo dell'impegno che AREL, PricewaterhouseCoopers e Federcalcio stanno condividendo per aumentare il tasso di informazioni, analisi e conoscenza di tutti gli aspetti, in particolare quelli economici e finanziari, dell'industria del calcio in Italia.

Il successo della prima edizione del Report ci ha reso consapevoli della necessità di perseguire e rilanciare questo progetto con lo scopo di sensibilizzare il Paese allo stretto rapporto che l'industria del calcio ha con gli equilibri finanziari, la legalità, le dinamiche sociali e i legami con il sistema istituzionale. I dati presentati in ReportCalcio 2012 sono quindi, rispetto all'edizione pionieristica dello scorso anno, un ulteriore avanzamento.

Alla nostra forte voglia di continuare nella realizzazione di questo progetto editoriale, si sono unite le reazioni positive provenienti dal mondo delle società calcistiche, dal sistema accademico ed economico, dai rappresentanti istituzionali e in generale dal mondo dello sport. Ogni commento, ogni indicazione, ogni suggerimento è stato fondamentale, abbiamo fatto tesoro delle opinioni e dell'esperienza di chi il calcio lo vive, lo conosce, lo ama ed è per questo che ReportCalcio 2012 è ancor più ricco di dati e completo di informazioni; pronto ad aiutare osservatori e operatori del settore nello sviluppo lungimirante delle loro diverse attività.

L'obiettivo, che è anche *modus operandi* del nostro lavoro, è quello di applicare corretti e moderni criteri economici e finanziari ad un sistema che in Italia è già una vera e propria industria ma che spesso, a causa dei sovrastanti aspetti sociali e sportivi, non viene considerato con la dovuta attenzione.

I dati riportati in ReportCalcio 2012 fanno i conti con il drammatico e complesso periodo della recente storia economica del nostro Paese. A significativi e celebrati successi sportivi è però corrisposto un altrettanto significativo calo dei principali indicatori economici. Nonostante tutto i dati di questa edizione di ReportCalcio 2012 confermano la grande rilevanza del sistema calcio nella nostra economia nazionale.

Gli auspici con cui presentammo la precedente edizione di ReportCalcio, in particolar modo mi riferisco all'importante iter legislativo per il finanziamento e la regolamentazione dei nuovi stadi, non si sono concretizzati.

Questa mancata concretizzazione è considerata dalle analisi del settore come uno dei maggiori problemi che il Sistema Calcio si trascina dietro, rendendo impossibili evoluzioni più dinamiche e moderne. ReportCalcio 2012 rilancia e rafforza tale appello al cambiamento, affinché la XVI Legislatura non si chiuda priva di un nuovo assetto legislativo che consenta all'Italia di superare il grave problema degli stadi, non ancora sufficientemente adeguati come luogo di fruizione del calcio moderno.

Grazie a PricewaterhouseCoopers perché con noi ha avuto il coraggio di scommettere su questo progetto innovativo a cui auguriamo lunga vita, e grazie in particolar modo anche alla Federazione Italiana Giuoco Calcio che con la sua autorevolezza istituzionale e sostegno informativo ha dimostrato di possedere quella voglia di guardare al futuro, investendo nel cambiamento. Un cambiamento che i dati di ReportCalcio 2012 evidenziano come necessario.



**TO** VIVI IN  
FORMA

**TIM**

**PUMA**  
puma.com

**PUMA**  
puma.com

Per il secondo anno consecutivo, la Federcalcio presenta il Rapporto annuale sul calcio italiano. Proseguendo nel percorso intrapreso, questo ricco documento che fotografa lo stato del calcio italiano al 30 giugno 2011 si propone di fornire, ai tanti soggetti che a vario titolo nel calcio sono coinvolti e al calcio sono interessati, un quadro circostanziato di dati statistici e di informazioni capaci di darne un profilo adeguatamente preciso. In questo lavoro, come lo scorso anno, il Centro Studi Federale ha potuto avvalersi della fondamentale collaborazione di due eccellenti partner, come l'AREL, agenzia di ricerca e legislazione, e la PricewaterhouseCoopers, importante società di consulenza dal profilo internazionale.

Alla base di questo studio si pone la filosofia che solo una conoscenza approfondita della realtà delle cose può consentire l'individuazione di strategie e iniziative appropriate, nella consapevolezza che tale processo risulta essere la strada necessaria per poter avere una prospettiva di crescita e miglioramento di un settore che racchiude valenze sportive, sociali ed economiche. Queste dimensioni rappresentano la sfida che il calcio italiano ha di fronte a sé.

La struttura del ReportCalcio ricalca il modello adottato lo scorso anno, fornendo importanti trend di analisi e introducendo nuovi temi come i modelli di governance e l'impatto fiscale e previdenziale del calcio professionistico che fanno del nostro settore uno dei sistemi produttivi più importanti del Paese.

Il censimento evidenzia una crescita del numero dei tesserati, soprattutto nell'ambito dell'attività giovanile; per la prima volta vengono pubblicati i dati del

primo tesseramento di minori stranieri, che rappresentano e certificano il ruolo importante svolto dalla Federazione per l'integrazione e l'agggregazione.

Le nostre 13 Rappresentative nazionali, coordinate dal Club Italia, disputano circa 150 partite l'anno, portando il valore e la passione della maglia azzurra in campi di calcio sparsi su tutto il territorio, per raggiungere e avvicinare tutti gli oltre 32 milioni di italiani legati ai nostri colori e alla passione che le Nazionali riescono a trasmettere.

Una ampia descrizione dei dati sul mondo dilettantistico dimostra che questa componente del calcio non solo rappresenta il 99% delle gare disputate e porta sui campi di calcio 1 ragazzo su 5 nella fascia d'età fra i 5 e i 12 anni, ma è soprattutto una forza trainante dell'intero movimento. Così come tutte le attività dei vari stakeholder: arbitri, allenatori, preparatori, medici, dirigenti.

Il calcio professionistico è stato analizzato anche da un punto di vista economico-finanziario con una necessaria finestra di benchmarking internazionale che dimostra come attente politiche di contenimento dei costi e l'ampliamento delle fonti di ricavo sono diventate una necessità impellente dell'intero settore.

Il ReportCalcio rappresenta dunque una grande e trasparente radiografia dello sport più importante e praticato del mondo, in un Paese che di calcio e con il calcio si confronta quotidianamente, riuscendo a rappresentare un settore importante della propria vita e contribuendo come volano al processo di crescita e sviluppo del sistema Italia.





# LA TRANSIZIONE DEL CALCIO ITALIANO: I GIOVANI TALENTI COME ELEMENTO NON NEGOZIABILE

---

di **Emanuele Grasso**  
*Partner PricewaterhouseCoopers*

Con grande soddisfazione presentiamo la seconda edizione di ReportCalcio, una sintesi di quanto accaduto nel calcio professionistico nella stagione sportiva 2010/2011 che riflette la professionalità e la competenza dei nostri partner Arel e Federcalcio.

Dal punto di vista economico e finanziario, ne emerge un'industria del calcio professionistico italiano in piena transizione. Una trasformazione richiesta dalla crisi dei mercati finanziari, dalla necessità di attrarre investitori e sponsor internazionali, dalla ricerca di modelli di governance alternativi e dalle sfide del Financial Fair Play.

Sebbene nell'ultima stagione sportiva il sistema professionistico in Italia abbia prodotto significativi ricavi aggregati, circa 2.5 miliardi di euro, alcuni impatti derivanti da fattori macroeconomici e regolamentari si sono già manifestati. Esempi ne sono il consolidamento di una perdita aggregata pari a 428 milioni di euro, la riduzione dei ricavi da ingresso stadio (- 8%) e delle plusvalenze per cessioni di calciatori (- 2,8%).

Poiché gli effetti della crisi dell'Eurozona così come gli impatti derivanti dall'adozione delle nuove disposizioni UEFA si riverseranno soprattutto nei bilanci a partire dalla stagione sportiva 2011/2012, numerose sono le società che hanno avviato azioni di contenimento dei costi e di riposizionamento strategico. Nel periodo esaminato, per esempio, il costo del lavoro diminuisce sorprendentemente per la prima volta dal 2007 (-0,7%), rispetto a crescita medie annuali del passato pari a circa l'8%. Il valore della produzione però stenta a crescere, aumentando così sempre di

più il gap con i grandi club stranieri. Dato che i ricavi saranno l'elemento che permetterà alle società di spendere ed investire nel rispetto del Financial Fair Play, se non ci sarà crescita del sistema su questo fronte è sempre più difficile ipotizzare un ritorno alle grandi performance sportive che hanno caratterizzato il nostro recente passato.

È indubbio, pertanto, che il prossimo futuro sarà fondamentale per concretizzare e mettere a frutto il cambio di strategia recentemente avviato, nella speranza che il contesto economico e politico possa migliorare e facilitare un rilancio del nostro sistema.

Ci auguriamo dunque che la gente torni con più entusiasmo allo stadio, che siano create infrastrutture capaci di accogliere ed attrarre nuovi tifosi ed investitori e, soprattutto, che il talento di tanti nostri giovani si manifesti più velocemente e con più intensità rispetto al passato. Stante i limiti strutturali e legislativi del nostro Paese, riteniamo che il valore che può essere generato con maggiore efficacia e tempestività sia quello dei settori giovanili. Qui le carenze gestionali del nostro calcio sono sempre state compensate da allenatori e preparatori di talento che, da sempre, si sono dedicati con entusiasmo a questo sport.

Il poter agevolare e sostenere la crescita di giovani campioni è dunque un passaggio obbligato per rendere efficace questa fase di transizione del nostro sistema.

PwC ha in Italia circa 3000 dipendenti di età media inferiore ai 30 anni.



## FOCUS

---

**71.689**

SQUADRE

Le squadre in attività nel 2010-2011 sono 71.689, delle quali 470 professionistiche, 17.020 dilettantistiche e 54.199 impegnate in attività di settore giovanile. Hanno disputato 704.496 gare, di cui 591.496 ufficiali, alle quali vanno aggiunte oltre 113.000 gare relative all'attività amatoriale.

**1.387.046**

TESSERATI

Il numero complessivo dei tesserati della FIGC è pari a 1.387.046 (+9% rispetto al 2010-2011). 1.151.437 sono i calciatori, di cui 14.477 professionisti, 466.371 dilettanti e 670.589 partecipanti all'attività di settore giovanile. I tecnici abilitati sono 62.286, mentre i tesserati dell'Associazione Italiana Arbitri sono 34.728.

**23,9%**

GIOVANI TESSERATI

Considerando la fascia d'età 8-12 quasi un ragazzo su quattro (23,9%) gioca a calcio ed è tesserato per la FIGC. Complessivamente la percentuale della popolazione maschile tra i 5 e i 12 anni tesserata per la FIGC è del 19,9%: 464.446 ragazzi impegnati in attività federali su 2.336.259.

**7.657**

NUOVI TESSERATI  
STRANIERI MINORI

Gli stranieri minorenni al primo tesseramento per società dilettantistiche sono 7.657. Un segnale di forte integrazione che vede l'Albania quale Paese più rappresentato con 1.374 ragazzi, seguita dalla Romania con 1.246. Su 108 Paesi, tra i primi dieci figurano anche Perù, India e Ghana con oltre 100 tesserati.

**860.239**

ATTIVITÀ GIOVANILE

Il totale dei tesserati impegnati nell'attività giovanile è pari a 860.239, in aumento di circa il 4% rispetto al 2009-2010 (827.869). Particolarmente significativo l'incremento dei tesserati nella primissima fascia d'età 5-8 anni (categoria Piccoli Amici) pari al 14,6%.

**150**

GARE  
DELLE NAZIONALI

Le gare disputate dalle 13 Rappresentative Nazionali nel 2010-2011 sono 150, con un bilancio di 75 vittorie, 49 sconfitte e 26 pareggi. La Nazionale A con 6 vittorie, 3 pareggi e 2 sconfitte ha ottenuto la qualificazione ai Campionati Europei 2012 che si giocheranno in Polonia e Ucraina.

**1,289 MILIARDI**

AUDIENZE CUMULATE  
DELLE NAZIONALI

Nel 2011 un totale di 1,289 miliardi di telespettatori (audience cumulata) ha assistito ad immagini e contenuti relativi a Nazionale A e Nazionale Under 21, per una durata complessiva della visibilità televisiva di quasi 377 ore e con un'esposizione dei brand degli sponsor FIGC pari a 496 ore.

**99%**

INCIDENZA GARE  
LND SUL TOTALE

La percentuale di gare organizzate dalla Lega Nazionale Dilettanti (586.985) nella stagione 2010-2011, rispetto al totale delle partite ufficiali disputate (591.496), è pari a circa il 99% del totale. L'attività dilettantistica coinvolge 14.526 società, 71.219 squadre per un totale di 1.136.960 calciatori tesserati.

**€ 2,5 MILIARDI**

VALORE DELLA  
PRODUZIONE  
AGGREGATO

Il totale del valore della produzione del calcio professionistico italiano nel 2010-2011 è pari a 2.476.647.612 euro (-1,2% rispetto alla stagione precedente). La Serie A genera l'82% dei ricavi (84% nella stagione sportiva precedente), la Serie B il 14% (11% nella stagione 2009-2010) e la Lega Pro il 4% (5% al termine della stagione 2009-2010).

**€ 2,9 MILIARDI**

COSTO DELLA  
PRODUZIONE  
AGGREGATO

Il costo della produzione del calcio professionistico italiano nel 2010-2011 è pari a 2.881.607.657 euro, in aumento dell' 1,5% rispetto alla stagione precedente. La stagione 2010-2011 rappresenta il primo periodo nel quale la crescita dei costi rallenta fortemente se confrontata con il passato (+6,8% e +6,4% nelle stagioni 09-10 e 08-09).

**-€ 428 MILIONI**

RISULTATO NETTO  
AGGREGATO

La perdita netta prodotta dal calcio professionistico italiano nel 2010-2011 è pari a 428.208.944 euro, in aumento rispetto alla stagione precedente (+80.956.773 euro, +23,2%). Il risultato è negativo in tutte le Leghe. 19 sui 107 club analizzati hanno riportato un utile (18%).

**-€ 204 MILIONI**

PATRIMONIO NETTO  
AGGREGATO

La riduzione del patrimonio netto del calcio professionistico italiano è di 204.732.038 euro rispetto ai valori registrati nella stagione 2009-2010 (-50,2%) a fronte di una perdita di periodo pari a 428.208.944 euro. Il patrimonio netto totale nel 2010-2011 ammonta a 201.704.570 euro (406.436.608 euro nella stagione precedente).

**€ 2,6 MILIARDI**INDEBITAMENTO  
SERIE A

L'indebitamento complessivo della Serie A nel 2010-2011 (2.658.721.891 euro) è in aumento del 14% rispetto alla stagione sportiva 2009-2010 (2.332.031.319 euro). I debiti finanziari pesano per il 35% (27% nel 2009-2010), 16% quelli commerciali (15% la stagione scorsa), 21% i debiti verso enti settore specifico (12% nel stagione 2009-2010), il rimanente 28% si riferisce agli altri debiti (46% nel 2009-2010).

**€ 102 MILIONI**RICAVI MEDI  
SERIE A

I ricavi medi delle società di Serie A sono 101.560.151 euro al termine della stagione sportiva 2010-2011. Erano 105 nella stagione 2009-2010 a fronte di costi medi pari a 115 milioni (113 nel 2009-2010). La Serie B si attesta a 15 milioni (14 nel 2009-2010) a fronte di costi medi in linea con la stagione precedente e pari a 19 milioni.

**-€ 22,4 MILIONI**RICAVI DA INGRESSO  
STADIO

La contrazione dei ricavi da ingresso stadio del calcio professionistico italiano nel 2010-2011 è di 22,4 milioni di euro (253.008.182 vs 275.473.538) pari a circa l' 8,2%. I ricavi da stadio rappresentano solo il 10% del totale del valore della produzione delle società professionistiche.

**47,8%**INCIDENZA  
DIRITTI  
RADIOTELEVISIVI

L'incidenza dei diritti radiotelevisivi sui ricavi del calcio professionistico italiano (al netto delle plusvalenze) è del 47,8%; l'incidenza al termine dello scorsa stagione sportiva era del 50,4%. In serie A rappresentano il 55,6% dei ricavi di esercizio (58,3% nella stagione 2009-2010) mentre in Serie B il 16,7% (16,0% nella stagione 2009-2010).

**-0,7%**

COSTO DEL LAVORO

La contrazione registrata dal costo del lavoro aggregato del calcio professionistico rispetto alla stagione sportiva 2009-2010 è dello 0,7% (1.449.584 vs 1.460.418 euro). Il costo del lavoro è diminuito mediamente dello 0,6% in Serie A, mentre in Serie B del 3,2%.

**71%**

INCIDENZA COSTO DEL LAVORO SU RICAVI DI VENDITA

È del 71% l'incidenza del costo del lavoro sui ricavi di vendita (al netto delle plusvalenze) nella stagione sportiva 2010-2011, valore in linea rispetto all'esercizio precedente. Percentuale che si attesta al 69% in Serie A, all'82% in Serie B, all'87% nella Prima Divisione e 64% in Seconda Divisione della Lega Pro.

**€ 60 MILIONI**

AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI

L'incremento degli ammortamenti e svalutazioni osservato nel calcio professionistico nel corso della stagione sportiva 2010-2011 è di 60.002.880 euro, con un valore assoluto pari a 568.561.584 euro e una crescita media annua del 14,7% nell'ultimo triennio. Tale incremento è riconducibile per il 79,2% alla Serie A, al 15,5% alla Serie B e al restante 5,3% alla Lega Pro.

**€ 1 MILIARDO**

CONTRIBUTO FISCALE E PREVIDENZIALE

L'apporto complessivo operato dal calcio nel 2009 è pari a 1.030.399.176 euro. L'85% del totale (875 milioni) deriva dal contributo fiscale e previdenziale delle società professionistiche italiane, mentre i rimanenti 155 milioni euro sono relativi al gettito erariale derivante dalle scommesse sul calcio.

**€ 688 MILIONI**GETTITO FISCALE  
E PREVIDENZIALE  
SERIE A

Il contributo fiscale e previdenziale generato dalla Serie A nel 2009 è pari a 687.790.627 euro (il 79% del gettito totale del calcio professionistico italiano). La Serie B contribuisce per 120.212.572 euro (14%), mentre Prima e Seconda Divisione della Lega Pro generano rispettivamente 47.175.032 euro (5%) e 20.140.352 euro (2%).

**95**CLUB CON  
UN UNICO SOCIO  
DI MAGGIORANZA

Nel 2010-2011 in 95 società professionistiche un unico socio possiede più del 50% capitale del club. Il dato è pari al 75% dei club analizzati. Tra le 126 società esaminate, inoltre, 58 sono di proprietà di persone fisiche, 65 di persone giuridiche italiane e 3 di persone giuridiche estere.

**-4,4%**

SPETTATORI 2010-2011

Il numero complessivo di spettatori che ha assistito agli incontri dei campionati professionistici italiani nel 2010-2011 (13.375.257) risulta in calo del 4,4% rispetto alla stagione precedente. La Serie A ha registrato un decremento del 2,4%, la Serie B del 3,2%, la Prima Divisione del 11% e la Seconda Divisione del 19,9% (dato calcolato sulla media spettatori/partita per la riduzione delle squadre di Seconda Divisione da 56 a 49).

**56%**

RIEMPIMENTO STADI

La percentuale di riempimento degli stadi utilizzati da squadre di Serie A nelle partite di campionato, Coppa Italia e coppe europee è pari al 56%. La competizione che ha registrato la percentuale di riempimento maggiore è la Champions League (67%), seguita dalla Serie A (59%). Si registrano percentuali inferiori in Serie B (30%), Prima Divisione (26%) e Seconda Divisione (20%).



**€ 17,9 MILIARDI**

FATTURATO  
AGGREGATO  
DEL CALCIO EUROPEO

I ricavi complessivi nel 2010 del calcio europeo ammontano a 17,9 miliardi di euro, considerando i 734 club partecipanti alle 53 Top Division europee (12,8 miliardi), le società di Seconda e Terza Divisione (3 miliardi) ed i ricavi netti di FIFA, UEFA e Federazioni Nazionali (2,1 miliardi).

**€ -1,6 MILIARDI**

PERDITA AGGREGATA  
TOP DIVISION EUROPEE

Il deficit aggregato dei 734 club appartenenti alle 53 Top Division europee nel 2010 è pari a 1,641 miliardi di euro. Tra il 2006 e il 2010 la perdita è aumentata di circa 8 volte, e l'incidenza degli stipendi del personale sul fatturato è cresciuta di 10 punti percentuali (dal 54% al 64%).

**€ 20,9**

PREZZO MEDIO DEL  
TITOLO DI ACCESSO  
IN SERIE A

Il prezzo medio del titolo di accesso per assistere ad un incontro di Serie A nella stagione 2009-2010 è pari a circa 20,9 euro. Tra gli altri campionati europei analizzati, la Liga spagnola presenta il prezzo medio più alto (50,4 euro). Segue la Premier League inglese, con un importo pari a 48,3 euro, mentre in Polonia si registra il valore più basso (10,5 euro).

**40,4%**

INDICE PREZZO  
TITOLO DI ACCESSO  
SU SALARIO MEDIO

L'incidenza del prezzo medio del titolo di accesso per le partite di Serie A sul salario medio giornaliero in Italia nel 2010 (51,9 euro) è pari al 40,4%. Tale indice (indexuva® 2010) registra la sua percentuale maggiore in Turchia (114,5%) e in Spagna (90,3%), mentre le incidenze minori vengono osservate in Olanda (23,6%) e in Francia (31,4%).





# PARTE PRIMA

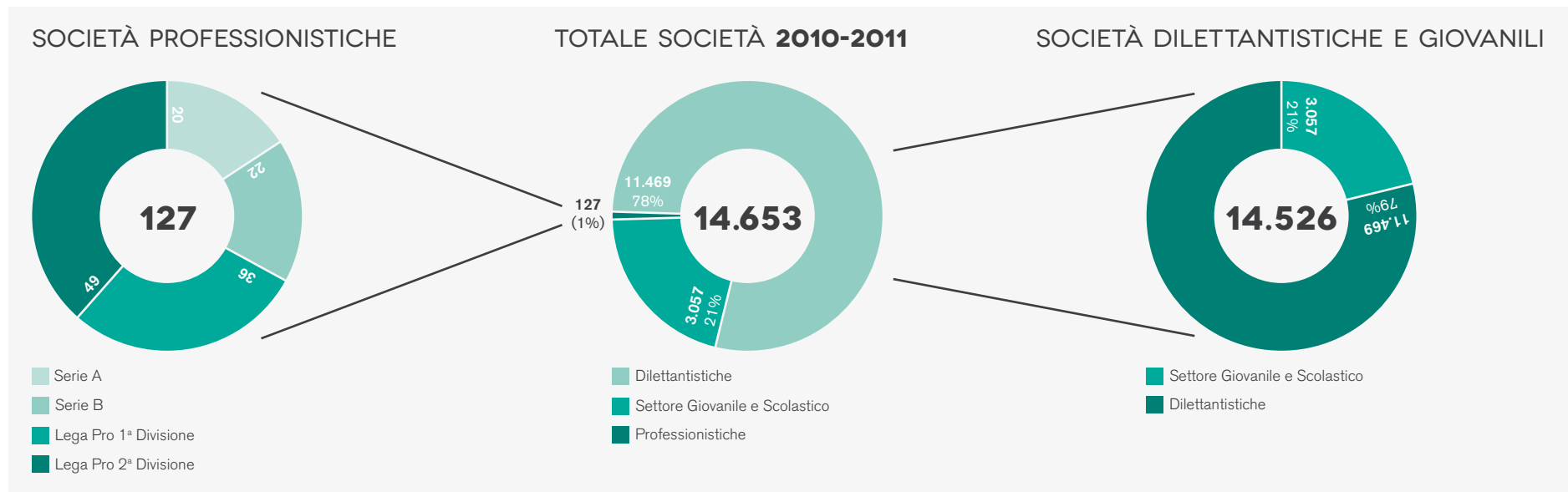
IL CENSIMENTO DEL  
CALCIO ITALIANO

# LA FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO



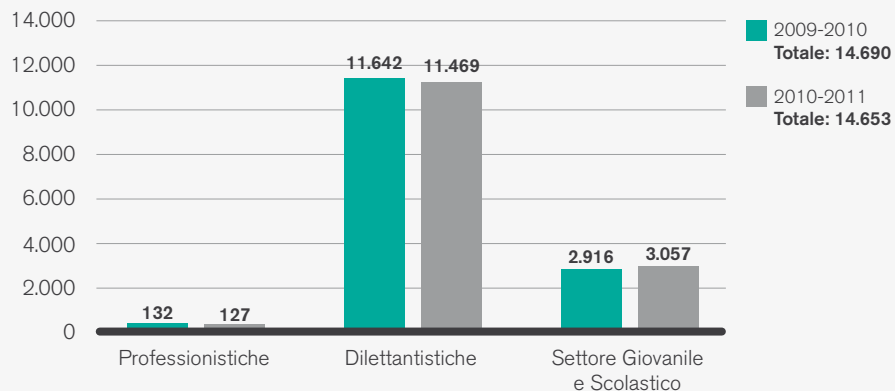
La Federazione Italiana Giuoco Calcio, fondata nel 1898, riconosciuta dalla FIFA nel 1905 e membro fondatore della UEFA nel 1954, ha lo scopo di promuovere e disciplinare l'attività del gioco del calcio e degli aspetti ad esso connessi, conciliando la dimensione professionistica con quella dilettantistica attraverso una struttura centrale. Fanno parte della Federazione le leghe a cui è demandata l'organizzazione dei campionati professionistici (Lega Serie A, Lega Serie B e Lega Pro) e dilettantistici (Lega Nazionale Dilettanti), l'Associazione Italiana Arbitri (AIA), la quale designa gli arbitri e gli assistenti arbitrali per le gare di competenza della FIGC, e le Componenti Tecniche (l'Associazione Italiana Calciatori e l'Associazione Italiana Allenatori Calcio), il Settore Tecnico, il Settore Giovanile e Scolastico. Sul territorio, a livello periferico, l'attività federale è affidata ai 19 Comitati Regionali, ai due Comitati Provinciali autonomi di Trento e Bolzano (parificati ai C.R.), e alle Delegazioni Provinciali e Distrettuali della LND.

<b>Società</b>	<b>14.653</b>	
Professionistiche	127	1%
Dilettantistiche	11.469	78%
Settore Giovanile e Scolastico	3.057	21%
<b>Squadre</b>	<b>71.689</b>	
Professionistiche	470	1%
Dilettantistiche	17.020	24%
Settore Giovanile e Scolastico	54.199	75%
<b>Calciatori tesserati</b>	<b>1.151.437</b>	
<i>Attività Professionistica:</i>		
	14.477	1%
Professionisti	3.329	
Giovani di Serie	11.148	
<i>Attività Dilettantistica:</i>		
	466.371	41%
Dilettanti	351.374	
Giovani dilettanti – Under 18	114.997	
<i>Settore Giovanile e Scolastico:</i>		
	670.589	58%
<b>Tecnici abilitati FIGC</b>	<b>68.718</b>	
Allenatori	62.286	91%
Preparatori atletici	840	1%
Medici	2.907	4%
Operatori Sanitari	2.685	4%
<b>Arbitri</b>	<b>34.728</b>	
Organi Tecnici Nazionali	1.899	5%
Organi Tecnici Regionali	32.829	95%
<b>Dirigenti</b>	<b>132.163</b>	



Fonte: FIGC - LND

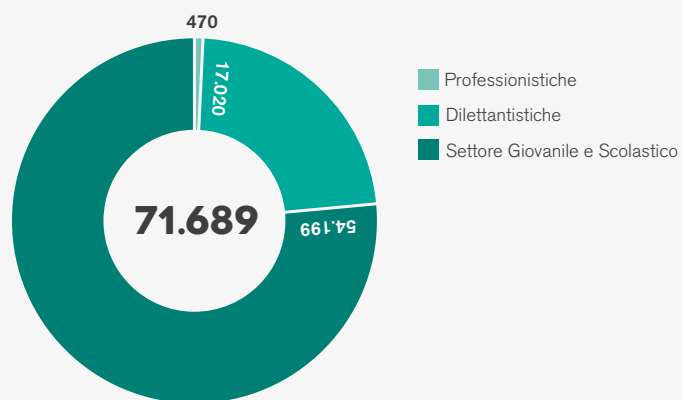
## CONFRONTO SOCIETÀ 2009/2010-2010/2011



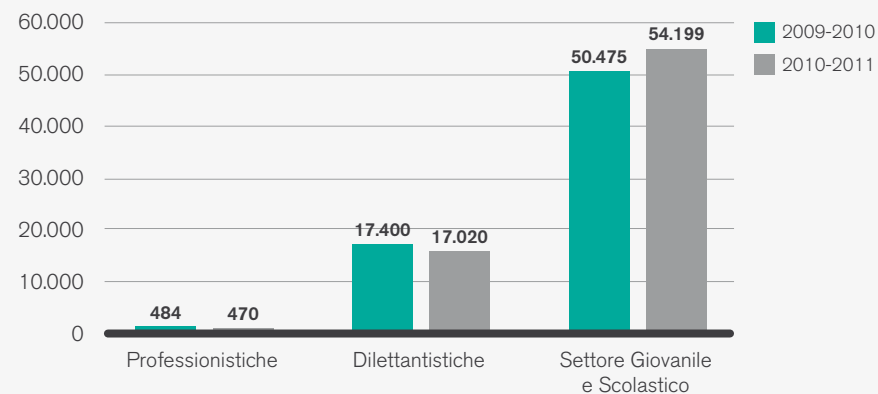
- L'attività professionistica è organizzata e gestita da Lega Serie A, Lega Serie B e Lega Italiana Calcio Professionistico (Prima e Seconda Divisione)
- Nel 2010-2011 il numero complessivo di club professionistici ammonta a 127, di cui 20 in Serie A, 22 in Serie B, 36 in Prima Divisione e 49 in Seconda Divisione
- La gestione del calcio dilettantistico e giovanile, unitamente a quella a livello territoriale, è invece di competenza della Lega Nazionale Dilettanti, alla quale aderiscono 11.469 società, più altre 3.057 che svolgono esclusivamente attività di Puro Settore Giovanile e Scolastico

# SQUADRE

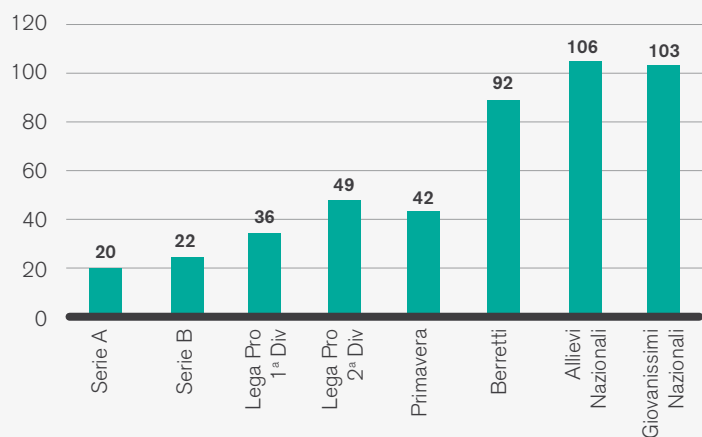
## TOTALE SQUADRE 2010-2011



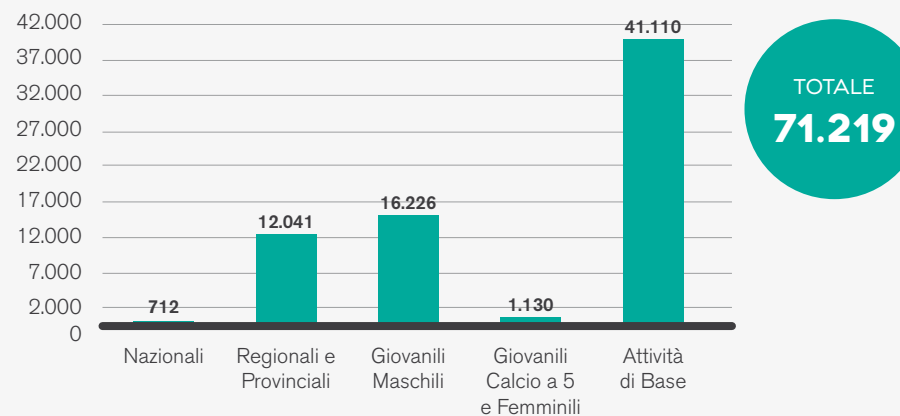
## CONFRONTO SQUADRE 2009/2010-2010/2011



## SQUADRE PROFESSIONISTICHE PER CAMPIONATO

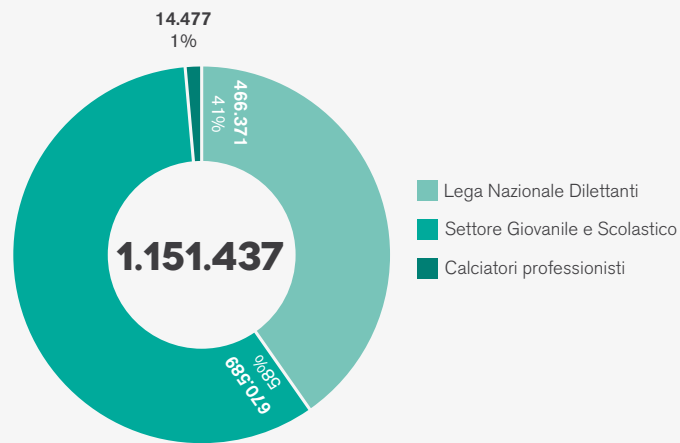


## SQUADRE DILETTANTISTICHE E SGS PER CAMPIONATO

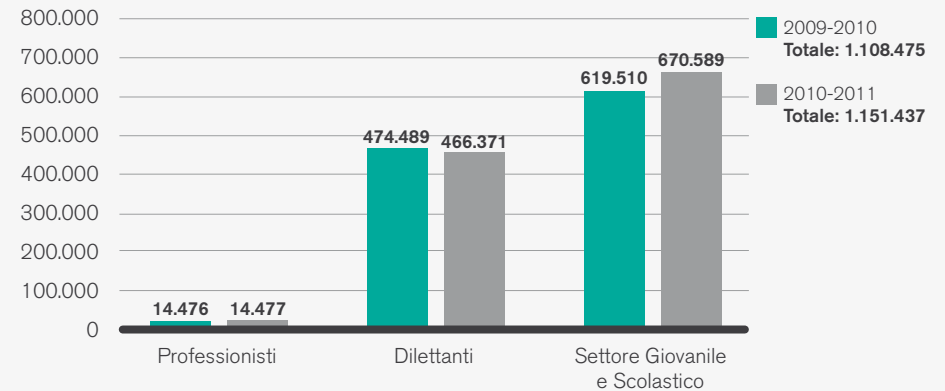


# TESSERATI

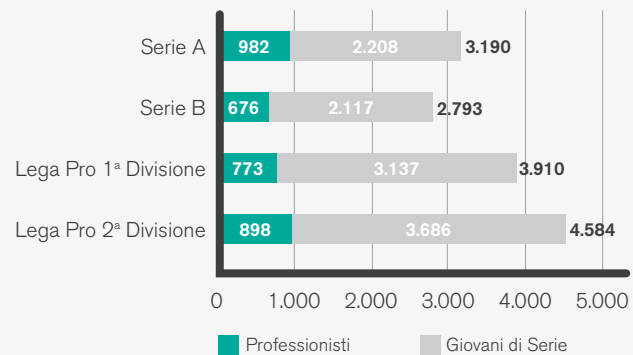
## TOTALE CALCIATORI TESSERATI 2010-2011



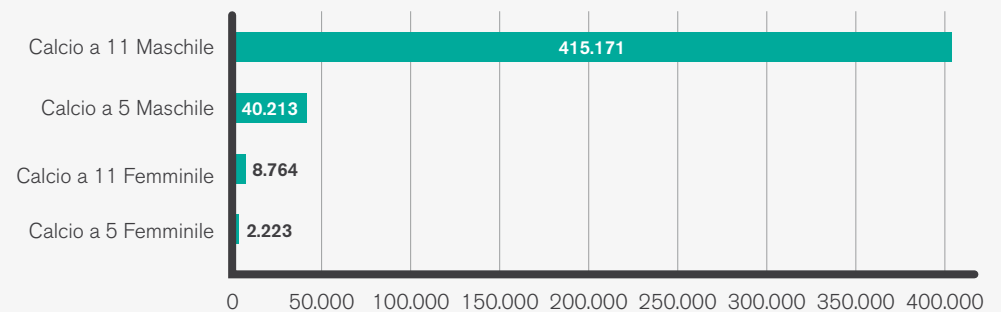
## CONFRONTO 2009/2010-2010/2011



## CALCIATORI PROFESSIONISTI PER SERIE

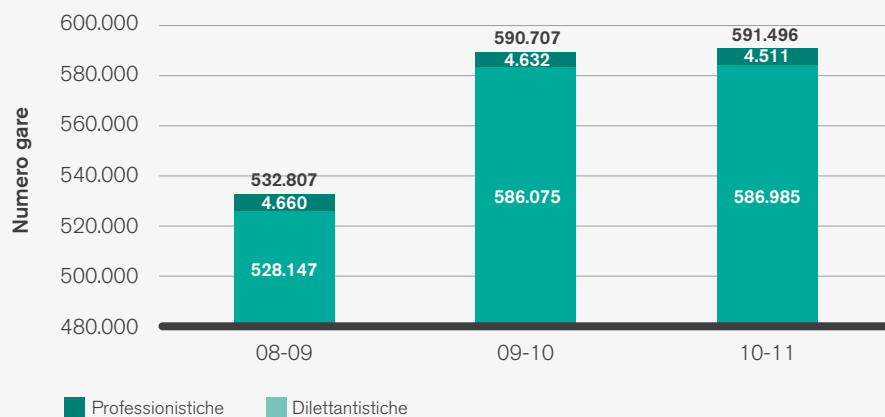


## CALCIATORI DILETTANTI

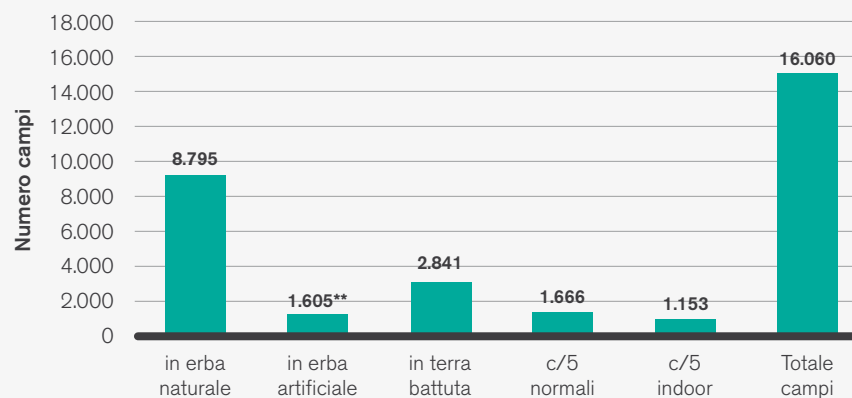


## GARE DISPUTATE E CAMPI DA GIOCO

### GARE UFFICIALI DISPUTATE 2008-2011



### CAMPI DA GIOCO 2010-2011\*



\* dati censiti nel 2009-2010

\*\* ulteriori 400 campi in erba artificiali sono in corso di omologazione

Fonte: FIGC - LND

- Nella stagione sportiva 2010-2011 in Italia sono state disputate 591.496 gare ufficiali nei diversi campionati, nelle coppe di lega e nelle supercoppe
- Oltre 4.500 sono le gare disputate nelle competizioni professionistiche (Serie A, Serie B, Prima Divisione, Seconda Divisione, Primavera e Berretti)
- Importante risulta l'impatto dell'attività dilettantistica e giovanile con 586.985 gare ufficiali con un sostanziale incremento nel triennio considerato
- Secondo una stima della LND alle partite ufficiali si aggiungono oltre 113.000 gare relative a tornei, gare amichevoli, all'attività amatoriale, ricreativa e propagandistica, a carattere nazionale, regionale e provinciale



# ALLENATORI E ALTRI TECNICI

## TECNICI ABILITATI FIGC 2010-2011

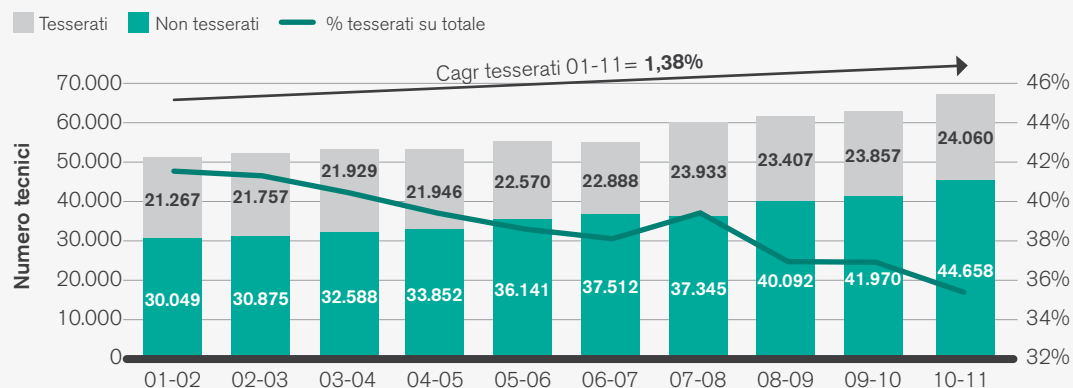
Allenatori	62.286	91%
<i>di cui:</i>		
Allenatore I categoria - UEFA Pro	653	1,0%
Allenatore II categoria - UEFA A	1.493	2,2%
Allenatore III categoria	15.258	22,2%
Direttore Tecnico	39	0,1%
Istruttore Giovanili	8.187	11,9%
Allenatore di Base - UEFA B	32.921	47,9%
Allenatore Calcio a 5	3.145	4,6%
Allenatore Calcio a 5 - 1° livello	209	0,3%
<b>Preparatori atletici</b>	<b>840</b>	<b>1%</b>
<b>Medici</b>	<b>2.907</b>	<b>4%</b>
<b>Operatori sanitari</b>	<b>2.685</b>	<b>4%</b>



## TECNICI TESSERATI FIGC 2010-2011

Allenatori	22.476	93%
<i>di cui:</i>		
Allenatore I categoria - UEFA Pro	278	1,2%
Allenatore II categoria - UEFA A	643	2,7%
Allenatore III categoria	3.702	15,4%
Direttore Tecnico	3	0,0%
Istruttore Giovanili	1.208	5,0%
Allenatore di Base - UEFA B	15.527	64,5%
Allenatore Calcio a 5	881	3,7%
Allenatore Calcio a 5 - 1° livello	127	0,5%
<b>Preparatori atletici</b>	<b>244</b>	<b>1%</b>
<b>Medici</b>	<b>627</b>	<b>3%</b>
<b>Operatori sanitari</b>	<b>713</b>	<b>3%</b>

## TREND TECNICI 2001/2002-2010/2011



## DIMISSIONI E ESONERI TECNICI TESSERATI AL 30.06.11

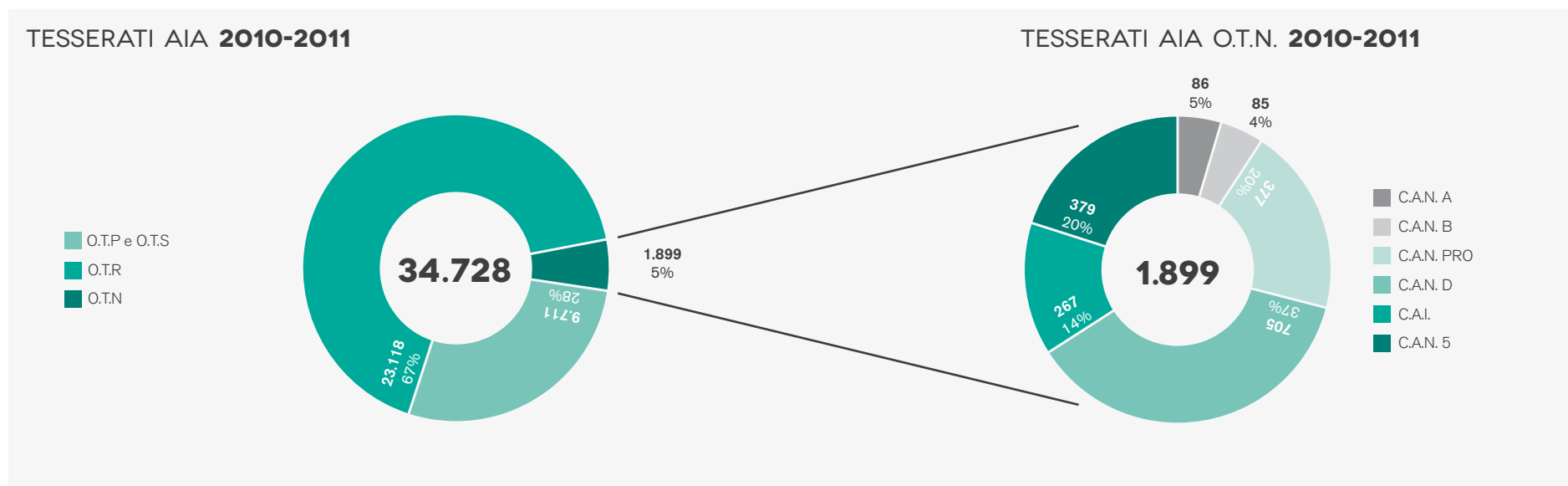
Qualifiche	Tesserati	Dimissioni	Esoneri
Prima categoria	278	10	3,60%
Seconda categoria	643	25	3,89%
Terza categoria	3.702	60	1,62%
Direttore Tecnico	3	0	0,00%
Medico	627	5	0,80%
Operatore Sanitario	713	4	0,56%
Preparatore Atletico	244	4	1,64%
Allenatore Calcio a 5	881	13	1,48%
Istr. Giov. Calciatori	1.208	1	0,08%
Allenatore di Base	15.527	252	1,62%
All. Calcio a 5 1° liv.	127	2	1,57%
Allenatore Portieri	107	1	0,93%
All. Giovani Calciatori	0	0	0
<b>Totali</b>	<b>24.060</b>	<b>377</b>	<b>1,57%</b>

# L'ASSOCIAZIONE ITALIANA ARBITRI



- COMMISSIONE ARBITRI NAZIONALE A
- COMMISSIONE ARBITRI NAZIONALE B
- COMMISSIONE ARBITRI NAZIONALE PRO
- COMMISSIONE ARBITRI NAZIONALE D
- COMMISSIONE ARBITRI INTERREGIONALI
- COMMISSIONE ARBITRI NAZIONALE CALCIO A 5
- COMMISSIONE ARBITRI NAZIONALE BEACH SOCCER
- ORGANI TECNICI REGIONALI
- ORGANI TECNICI PROVINCIALI E SEZIONALI

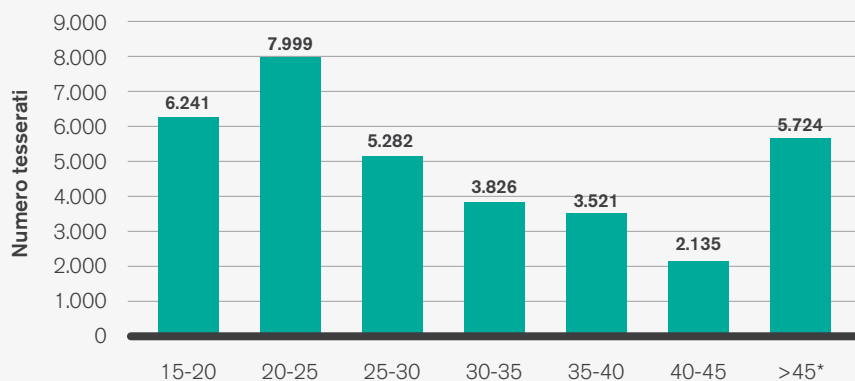
- L'Associazione Italiana Arbitri si occupa del reclutamento, della formazione, della gestione tecnica associativa e disciplinare degli arbitri di calcio italiani
- Il 27 agosto 2011 l'Associazione Italiana Arbitri ha festeggiato il suo centenario
- Nel 2010-2011 il numero degli associati ammonta a 34.728, in aumento del 5% rispetto alla stagione precedente
- È di 26.459 il numero degli arbitri effettivi, con un incremento di circa il 6%
- L'Italia è il quarto paese in Europa per numero di arbitri e il secondo per numero di arbitri donne con 1.793 tesserati (fonte Uefa)



Fonte: FIGC - AIA

# L'ASSOCIAZIONE ITALIANA ARBITRI

## TESSERATI AIA PER FASCE D'ETÀ

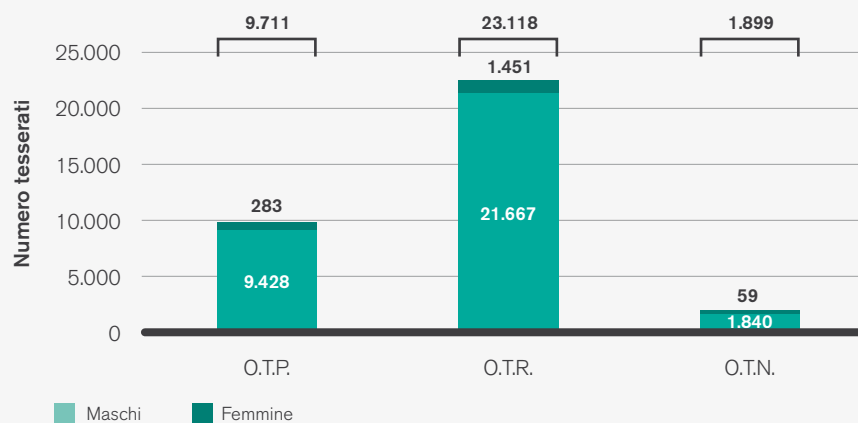


\*tesserati non impegnati in attività in campo

## FORZA ARBITRALE AL 30.06.11

Associati	34.728
Arbitri effettivi	26.459
Assistenti arbitrali	655
Arbitri fuori quadro	5.452
Arbitri benemeriti	2.162

## TESSERATI AIA PER SESSO E ORGANO TECNICO

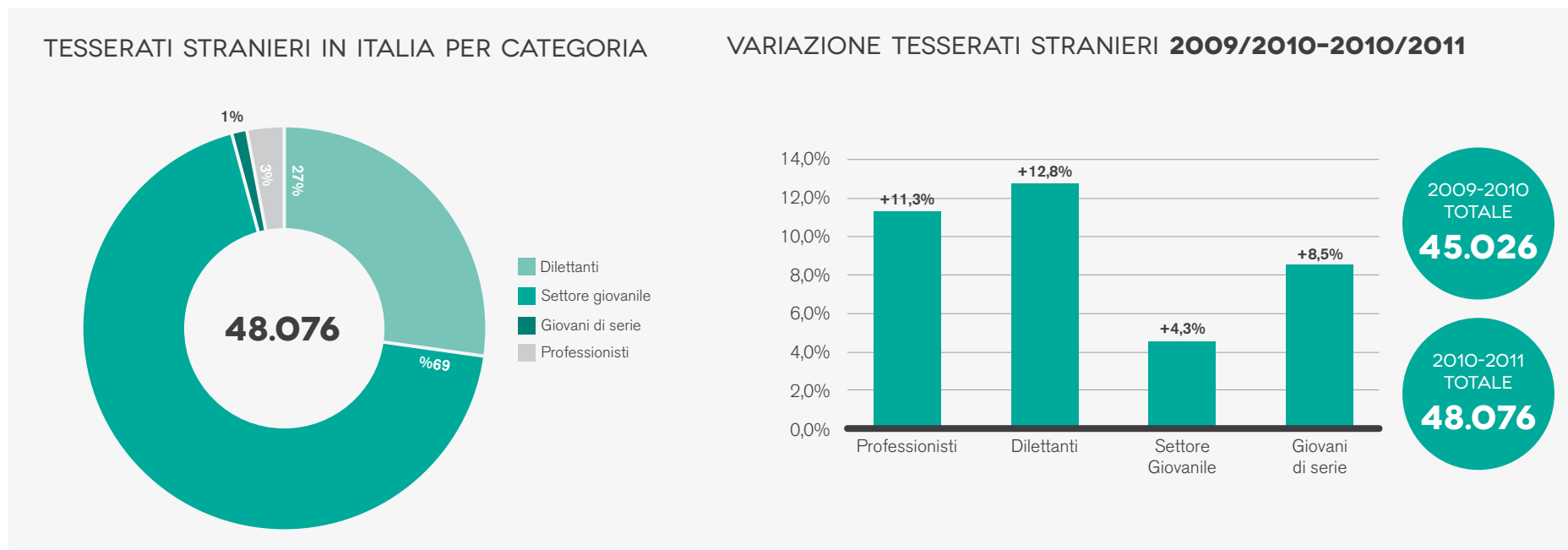


## ATTIVITÀ RIEPILOGATIVA REGIONALE 2010-2011

	2009-2010	2010-2011
Designazione Arbitri	472.594	481.299
Designazione Assistenti	62.396	63.512
Visionature effettuate	60.122	60.883
Nuovi Arbitri immessi	5.138	5.718
Associati dimessi	3.798	3.759
Episodi di violenza	682	859
Gare sospese per incidenti/infortuni	305	259
Gare non disputate per assenza arbitro	266	183

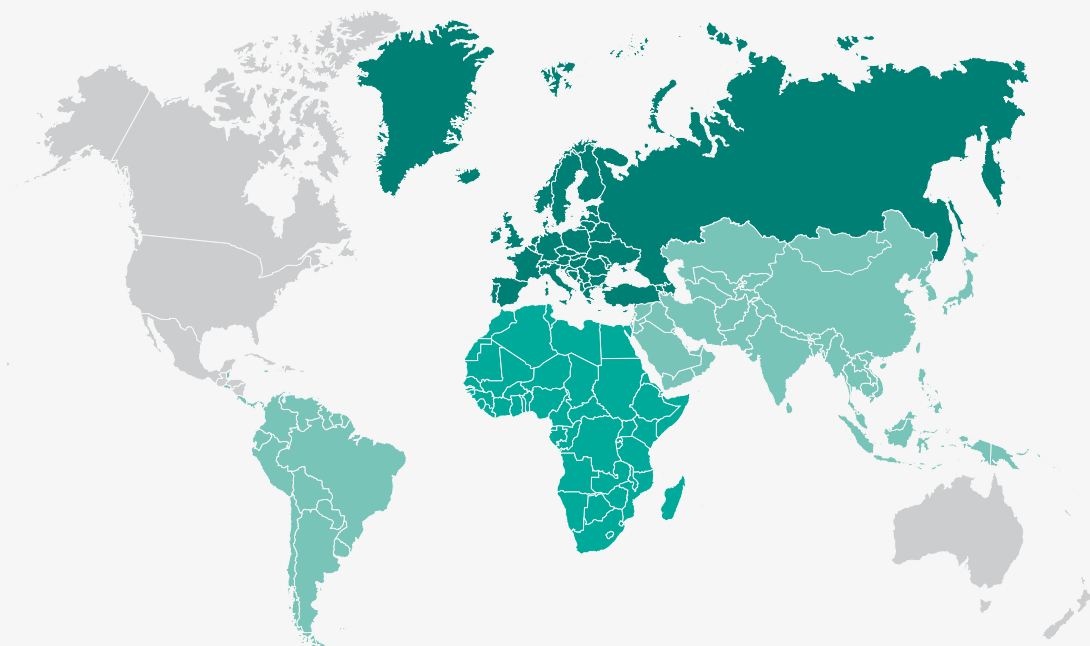
# TESSERATI STRANIERI

- Nella stagione 2010-2011 in Italia i tesserati stranieri sono risultati 48.076 tenendo conto dei professionisti, dei dilettanti, dei giovani di serie e degli atleti appartenenti al settore giovanile e scolastico
- Di questi 7.657 oltre il 5% sono i minori stranieri al primo tesseramento con società dilettantistiche, provenienti da 108 differenti Nazioni
- Il Paese più rappresentato, per quanto riguarda i minori, è l'Albania, con 1.374 tesserati, a seguire la Romania con 1.246 e il Marocco con 1.090
- Tra i primi dieci Paesi rappresentati è risultato interessante il dato offerto da Perù, Ghana e India, che hanno tutte superato ampiamente i 100 tesserati
- Complessivamente oltre il 53% dei tesserati minorenni provengono dall'Europa, in particolare dai Paesi dell'Est
- Circa il 29% dei tesserati sono di origine africana, mentre Asia e Sudamerica non superano il 10%. Il continente meno rappresentato è l'Oceania, con appena 1 tesserato



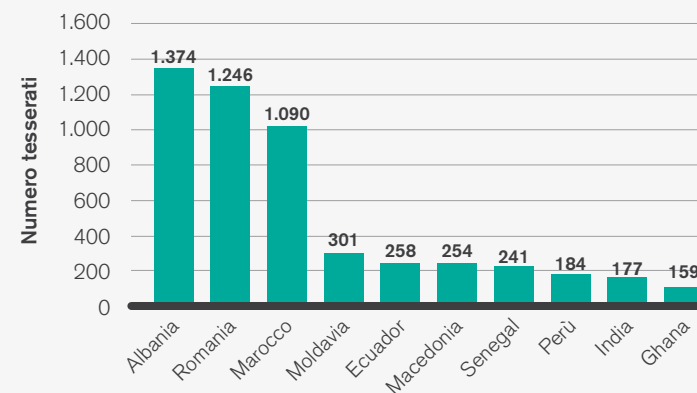
# PRIMO TESSERAMENTO MINORI STRANIERI 2010-2011

## DENSITÀ PER CONTINENTE

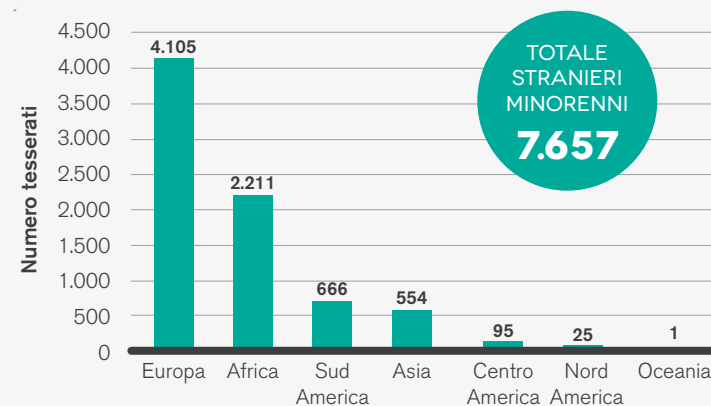


- Da 1 a 100 tesserati
- Da 101 a 1000 tesserati
- Da 1001 a 3000 tesserati
- Più di 3000 tesserati

## PRIMI DIECI PAESI DI PROVENIENZA



## TESSERATI STRANIERI MINORENNI PER AREA DI ORIGINE



Nota: I tesserati appartengono alle società dilettantistiche

Fonte: FIGC

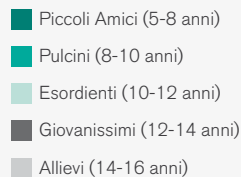
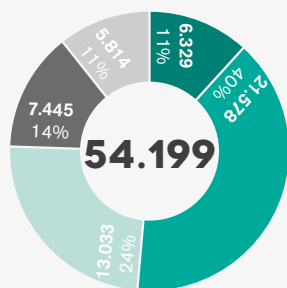
## VITTORIE NELLE COMPETIZIONI 2010-2011

<b>Serie A</b>	AC Milan	<b>Coppa Allievi Professionisti</b>	Tritium Calcio 1908
<b>Serie B</b>	Atalanta Bergamasca Calcio	<b>Coppa Giovanissimi Professionisti</b>	SS Milazzo
<b>Coppa Italia</b>	FC Internazionale	<b>Serie D Scudetto</b>	AC Cuneo 1905
<b>Supercoppa Italiana</b>	FC Internazionale	<b>Coppa Italia Serie D</b>	AC Perugia
<b>Lega Pro 1ª Divisione Girone A</b>	AS Gubbio 1910	<b>Juniore Nazionali Scudetto</b>	GS Fidene Calcio
<b>Lega Pro 1ª Divisione Girone B</b>	ASG Nocerina	<b>Juniore Regionali Scudetto</b>	Real Misano
<b>Lega Pro 2ª Divisione Girone A</b>	Tritium Calcio 1908	<b>Allievi Regionali Scudetto</b>	US Sestese Calcio
<b>Lega Pro 2ª Divisione Girone B</b>	Carpi FC 1909	<b>Giovanissimi Regionali Scudetto</b>	AP Accademia Internazionale Calcio
<b>Lega Pro 2ª Divisione Girone C</b>	US Latina Calcio	<b>Calcio a 5 Scudetto</b>	ASD Marca Futsal
<b>Coppa Italia Lega Pro</b>	SS Juve Stabia	<b>Calcio a 5 Coppa Italia</b>	SS Lazio
<b>Supercoppa di Lega di 1ª Divisione</b>	ASG Nocerina	<b>Calcio a 5 Under 21</b>	ASD Marca Futsal
<b>Supercoppa di Lega di 2ª Divisione</b>	Tritium Calcio 1908	<b>Calcio Femminile Scudetto</b>	ASD S.E.F. Torres 1903
<b>Primavera Scudetto</b>	AS Roma	<b>Calcio Femminile Coppa Italia</b>	ASD S.E.F. Torres 1903
<b>Coppa Italia Primavera</b>	ACF Fiorentina	<b>Calcio Femminile Supercoppa</b>	ASD S.E.F. Torres 1903
<b>Supercoppa Primavera</b>	Genoa CFC	<b>Calcio Femminile Primavera</b>	Torino FC 1906
<b>Dante Berretti Scudetto</b>	Virtus Entella	<b>Beach Soccer Scudetto</b>	Terranova Terracina
<b>Dante Berretti Serie A-B Scudetto</b>	SSC Napoli	<b>Beach Soccer Coppa Italia</b>	Terranova Terracina
<b>Allievi Nazionali Scudetto</b>	AC Milan	<b>Beach Soccer Supercoppa Italia</b>	Terranova Terracina
<b>Giovanissimi Nazionali Scudetto</b>	ACF Fiorentina		

# ATTIVITÀ SETTORE GIOVANILE E SCOLASTICO

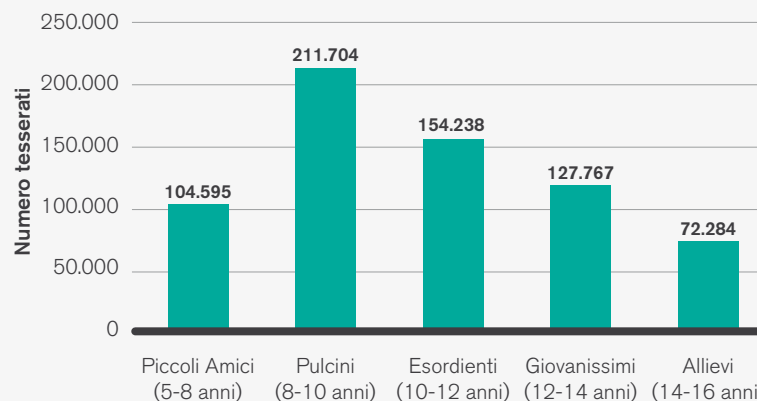
- Il SGS disciplina l'attività calcistica di ambo i sessi dai 5 ai 16 anni e si occupa della promozione del calcio all'interno delle scuole. Organizza direttamente i campionati Allievi e Giovanissimi Nazionali che comprendono le squadre Under 17 e Under 15 dei club professionistici, mentre gli stessi campionati riservati ai club dilettantistici e alle società di Puro Settore Giovanile Scolastico sono organizzati dai Comitati Regionali e dalle Delegazioni Provinciali e Distrettuali della LND
- Tra le 54.199 squadre che partecipano all'attività giovanile il 40% è costituito dalla categoria Pulcini, coerentemente con il numero dei tesserati, in virtù delle modalità di gioco su campi ridotti
- I 670.589 tesserati indicati si riferiscono ai giovani tesserati con vincolo annuale dal Settore Giovanile e Scolastico, in cui è possibile notare la grande partecipazione di Pulcini (32%) ed Esordienti (23%). Nel totale dei partecipanti all'attività giovanile, occorre considerare anche i tesserati come "Giovani Dilettanti" e "Giovani di Serie" in particolare nelle categorie Giovanissimi ed Allievi
- I tesserati di Calcio a 5 sono riferiti ai giovani tesserati come "Giovani" o "Giovani Dilettanti" nelle società di "Puro Calcio a 5", già considerati nel computo generale dei tesserati

## SQUADRE DEL SGS 2010-2011



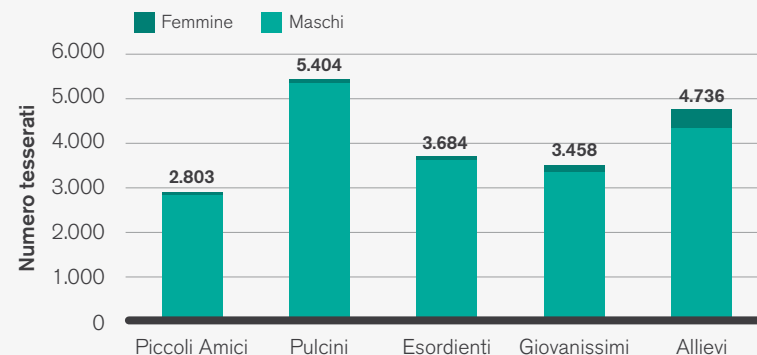
Nota: Non sono considerate le squadre partecipanti ai campionati allievi e giovanissimi professionistici e per la categoria "Piccoli Amici" sono considerate solo le scuole calcio

## TESSERATI SGS PER CATEGORIA 2010-2011



TOTALE  
TESSERATI SGS  
**670.589**

## TESSERATI CALCIO A 5 PER CATEGORIA E SESSO 2010-2011



TOTALE  
TESSERATI  
CALCIO A 5  
**20.085**

# TESSERATI DEL SETTORE GIOVANILE E SCOLASTICO

## RIPARTIZIONE REGIONALE

### GIOVANI 5-12 ANNI MASCHI

	Tesserati	Popolazione	Densità
5-7 anni	103.592	881.375	11,8%
8-10 anni	208.791	875.206	23,9%
11-12 anni	152.063	579.678	26,2%
<b>Totale</b>	<b>464.446</b>	<b>2.336.259</b>	<b>19,9%</b>

### GIOVANI 13-16 ANNI MASCHI

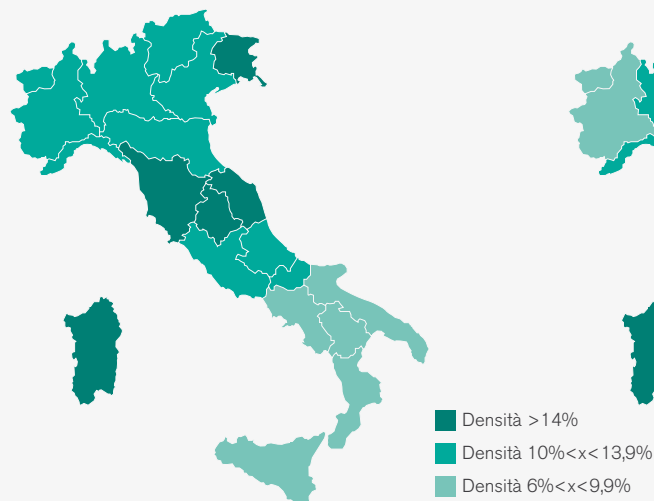
	Tesserati	Popolazione	Densità
13-14 anni	136.685	578.960	23,6%
15-16 anni	116.215	583.606	19,9%
<b>Totale</b>	<b>252.901</b>	<b>1.162.566</b>	<b>21,7%</b>

### GIOVANI 5-16 ANNI FEMMINE

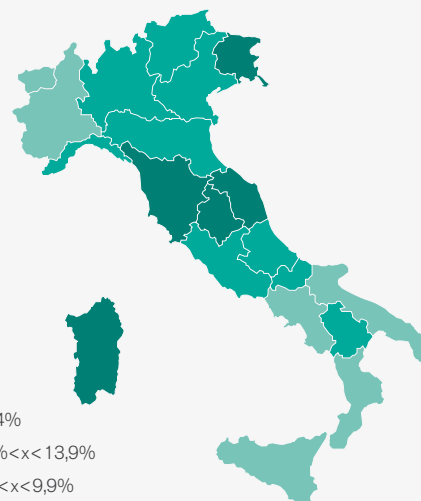
	Tesserati	Popolazione	Densità
5-7 anni	1.003	831.589	0,1%
8-10 anni	2.913	827.457	0,4%
11-12 anni	2.175	547.211	0,4%
13-14 anni	1.952	545.300	0,3%
15-16 anni	2.159	549.064	0,4%
<b>Totale</b>	<b>10.202</b>	<b>3.300.621</b>	<b>0,3%</b>

Nota: il dato calcolato rappresenta il rapporto tra il numero dei tesserati e la popolazione nelle varie fasce d'età

### GIOVANI CALCIATORI CATEGORIA DI BASE 5-12 ANNI DENSITÀ PER REGIONE 2010-2011



### GIOVANI CALCIATORI "CATEGORIE GIOVANILI" 13-16 ANNI DENSITÀ PER REGIONE 2010-2011

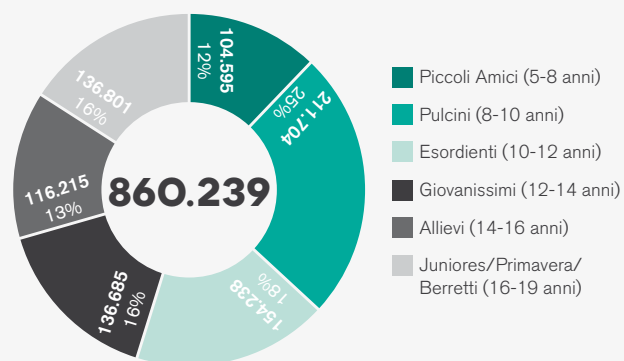


- Dal dato complessivo delle due fasce d'età, che considera sia la popolazione maschile che quella femminile, si rileva una densità del 10,4% nell'età compresa tra i 5 e i 12 anni e dell'11,2% tra i 13 e i 16 anni (nel primo caso la fascia d'età considerata è molto più ampia e l'avvicinamento al calcio avviene in maniera sostanziale a partire dalla categoria Pulcini)
- Significativo è il dato riguardo la percentuale della popolazione maschile tesserata: 19,9% tra 5 e 12 anni e 21,7% tra 13 e 16 anni, con picchi rilevanti nelle categorie Pulcini (23,9%) ed Esordienti (26,2%)
- L'analisi del dato delle giovani calciatrici mostra, al contrario, una densità complessiva dello 0,3%, che sale a 0,4% se non si considerasse la categoria Piccoli Amici



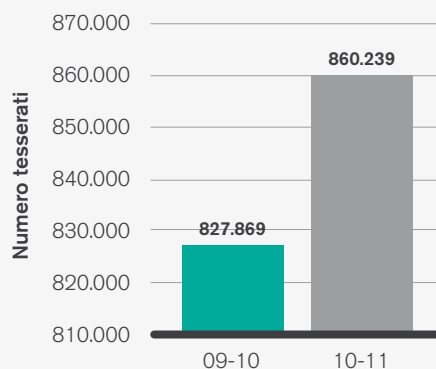
# ATTIVITÀ GIOVANILE IN ITALIA

## TESSERATI PER CATEGORIA 2010-2011

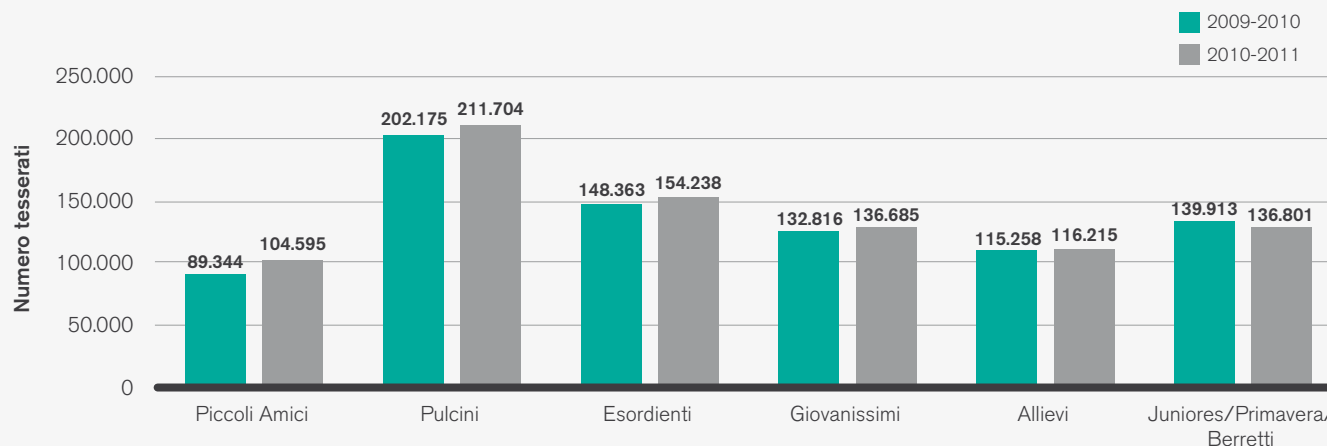


- Nella stagione 2010-2011 il totale dei tesserati raggiunge il valore di 860.239, che sottolinea un incremento di circa il 4% rispetto a quella precedente (827.869 tesserati)
- Nel considerare le variazioni registrate in ciascuna categoria, è risultato significativo l'aumento del 14,6% dei tesserati nella primissima fascia d'età (Piccoli Amici)
- Altri sostanziali incrementi si sono registrati negli Esordienti +3,8% (+6.000) e nei Pulcini +4,5% (oltre 8.000 tesserati in più), che segnano il numero maggiore di tesserati con 211.704 giovani calciatori
- Nei Giovanissimi, che hanno costituito il 16% dei tesserati totali, l'aumento è stato di circa il 3% (circa 4.000 tesserati in più)

## TREND TESSERATI 2009/2010-2010/2011



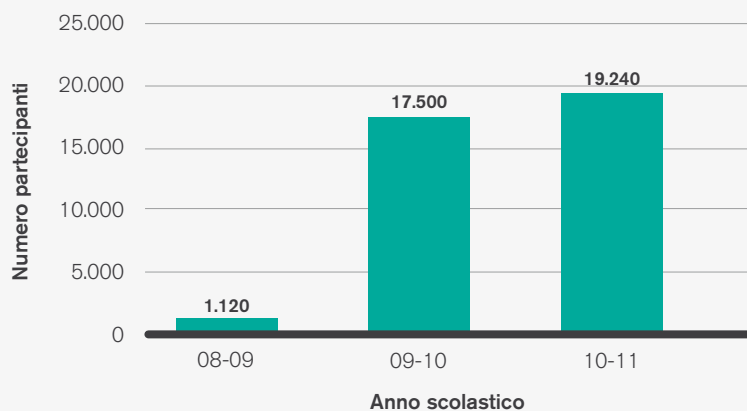
## COMPARAZIONE TESSERATI PER CATEGORIA 2009/2010-2010/2011



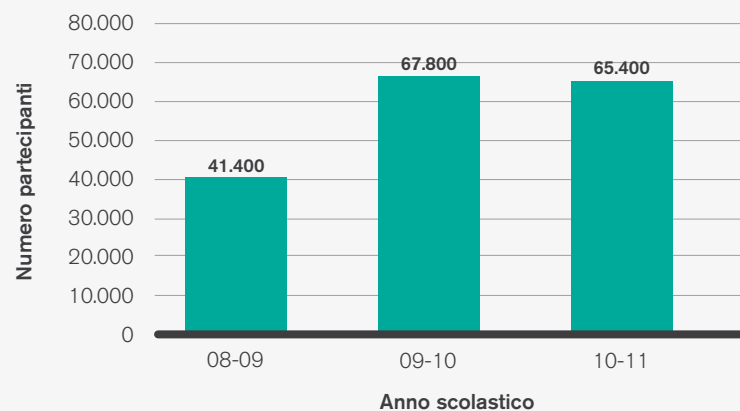
## ATTIVITÀ NELLE SCUOLE

- Il Settore Giovanile e Scolastico sviluppa progetti promozionali ed educativi attraverso il gioco del calcio nelle scuole in tutte le regioni italiane
- Il “SuperClasse Cup” è un programma educativo e sportivo che ha lo scopo di trasmettere un corretto stile di vita, il rispetto e comportamenti responsabili ed è rivolto alle classi delle Scuole Superiori di Secondo Grado (14-18 anni)
- Nel 2010-2011 ha coinvolto 20 regioni, 223 istituti scolastici e complessivamente 962 classi, facendo registrare un aumento dei partecipanti di circa il 10% rispetto all’anno precedente
- I “Valori scendono in campo” è un progetto che ha lo scopo di far crescere le regole e i valori del calcio utilizzandolo come strumento educativo interdisciplinare e coinvolge le classi del secondo ciclo della Scuola Elementare (bambine e bambini tra gli 8 e i 10 anni)
- Nel 2010-2011 hanno aderito al progetto 20 regioni italiane, con 545 istituti scolastici e un numero complessivo di 3.270 classi
- Il numero complessivo dei partecipanti ammonta a 65.400
- Entrambi i progetti vengono realizzati con la collaborazione del Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca

PARTECIPANTI ALLA “SUPERCLASSE CUP” 2008-2011



PARTECIPANTI A “I VALORI SCENDONO IN CAMPO” 2008-2011



# MUSEI DEL CALCIO IN ITALIA

---

○ Sono 6 i musei dedicati unicamente al calcio presenti in Italia al 30 giugno 2011: la Fondazione Museo del Calcio e della Nazionale, il Museo del Genoa, il Museo della Fiorentina, il Calcio Padova Museum, il Museo del Grande Torino e della Leggenda Granata e il Museo di San Siro

○ L'8 giugno 2010, su iniziativa della FIGC, è stata istituita la Federazione dei Musei del Calcio, alla quale hanno aderito la Fondazione Museo del Calcio e della Nazionale, il Museo del Genoa, il Museo Fiorentina, il Calcio Padova Museum, il Museo del Grande Torino e della Leggenda Granata



## FONDAZIONE MUSEO DEL CALCIO

Via Aldo Palazzeschi, 20  
50135 Firenze  
Tel. 055 60 05 26  
info@museodelcalcio.it  
www.museodelcalcio.it



## MUSEO FIORENTINA

Via Leonardo Ximenes  
50125 Firenze  
Tel. 055 39 85 601  
info@museoflorentina.it  
www.museoflorentina.it



## MUSEO DELLA STORIA DEL GENOA

Salita Dinegro 7R  
16123 Genova  
Tel. 010 55 36 711  
info@fondazionegenoa.com  
www.fondazionegenoa.com



## CALCIO PADOVA MUSEUM

Via Nereo Rocco, 60  
35135 Padova  
Tel. 049 87 23 555  
centenario@padovacalcio.it  
www.padovacalcio.it



## SAN SIRO MUSEUM

Piazzale Angelo Moratti  
20151 Milano  
Tel. 02 48 79 82 02  
www.sansiro.net



## MUSEO DEL GRANDE TORINO E DELLA LEGGENDA GRANATA

Villa Claretta Assandri – Via Salli, 97  
10095 Grugliasco (TO)  
Tel. 011 78 01 560  
info@amsg.it  
www.museodeltoro.it

Fonte: Dati pubblici





**PARTE SECONDA**  
IL PROFILO DELLE  
RAPPRESENTATIVE NAZIONALI



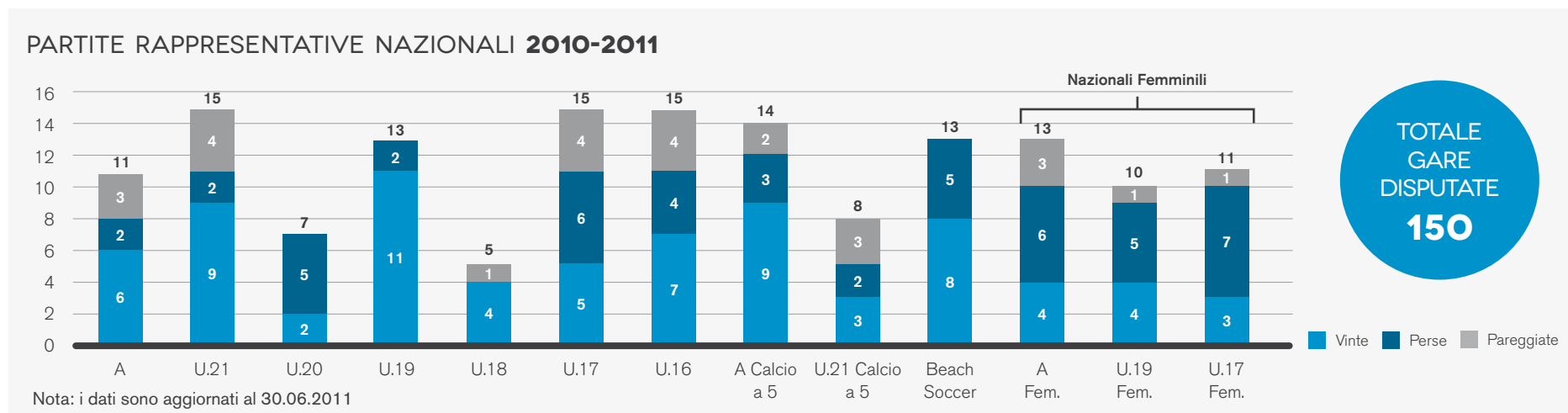
## RAPPRESENTATIVE NAZIONALI DI CALCIO E PALMARES DELLE NAZIONALI

Le Nazionali maschili	Palmars	Tecnico in carica	Le Nazionali femminili	Palmars	Tecnico in carica
Nazionale A	4 Mondiali 1 Europeo 1 Torneo Olimpico	<i>Cesare Prandelli</i>	Nazionale A	...	<i>Pietro Ghedin</i>
Nazionale Under 21	5 Europei 3 Tornei Mediterranei	<i>Ciro Ferrara</i>	Nazionale Under 19	1 Europeo	<i>Corrado Corradini</i>
Nazionale Under 20	...	<i>Luigi Di Biagio</i>	Nazionale Under 17	...	<i>Enrico Sbardella</i>
Nazionale Under 19	2 Europei	<i>Alberigo Evani</i>			
Nazionale Under 18	...	<i>Alberigo Evani</i>			
Nazionale Under 17	1 Europeo	<i>Daniele Zoratto</i>			
Nazionale Under 16	1 Europeo	<i>Daniele Zoratto</i>			
Nazionale Under 15	...	<i>Antonio Rocca</i>			
Nazionale Calcio a 5	1 Europeo	<i>Roberto Menichelli</i>			
Nazionale Calcio a 5 U.21	...	<i>Raoul Albani</i>			
Nazionale Beach Soccer	1 Europeo	<i>Massimiliano Esposito</i>			

- Il Club Italia è l'organismo istituito nel novembre del 2002 dalla FIGC con il compito di unificare e coordinare la gestione di tutte le squadre nazionali, sul modello di un club di calcio, nel quale la Nazionale A è la prima squadra da cui dipendono, sotto il profilo funzionale e della programmazione, tutte le altre 12 rappresentative, sia maschili che femminili
- Per valorizzare il panorama dei giovanissimi, affiancando un programma di scouting a livello nazionale e regionale, nel 2010 la Federazione ha istituito la Nazionale maschile Under 15
- Il Presidente del Club Italia è l'attuale Vicepresidente federale, Demetrio Albertini, mentre il ruolo di Coordinatore delle Nazionali giovanili è stato affidato ad Arrigo Sacchi

Fonte: FIGC - Club Italia

# GARE DELLE RAPPRESENTATIVE NAZIONALI 2010-2011



- Le Rappresentative Nazionali maschili e femminili di Calcio a 11, Calcio a 5 e Beach Soccer sono complessivamente 13
- Nella stagione 2010-2011 le Rappresentative Nazionali hanno disputato 150 gare, con un bilancio di 75 vittorie, 49 sconfitte e 26 pareggi
- Dal 15 maggio 1910 al 30 giugno 2011 la Nazionale A ha disputato 716 partite con 386 vittorie, 187 pareggio e 143 sconfitte
- Nel 2010-2011 le Nazionali di calcio a 11 hanno giocato 115 gare (40 ufficiali e 75 amichevoli), di cui 70 all'estero
- Complessivamente le Nazionali giovanili maschili hanno disputato 70 gare (38 vittorie, 19 sconfitte, 13 pareggi)
- Nel biennio 2010-2011 la Nazionale A si è qualificata per la fase finale del Campionato Europeo 2012
- Nella sua storia la Nazionale Under 21 ha giocato 194 partite in 82 città (Firenze è la città che ha disputato più partite: 9)
- Dal 7 settembre 2005 al 30 giugno 2011 la Nazionale A Femminile ha disputato 79 gare contro 22 avversari, con un bilancio di 39 vittorie, 9 pareggi e 31 sconfitte
- Le Rappresentative Femminili in totale sono state impegnate in 34 partite (11 vittorie, 18 sconfitte, 5 pareggi)
- Nel 2011 l'Italia ha ospitato il Campionato del Mondo di Beach Soccer: gli Azzurri, nel corso della stagione, hanno disputato 13 gare, con 8 vittorie e 5 sconfitte

# COMMISSARI TECNICI

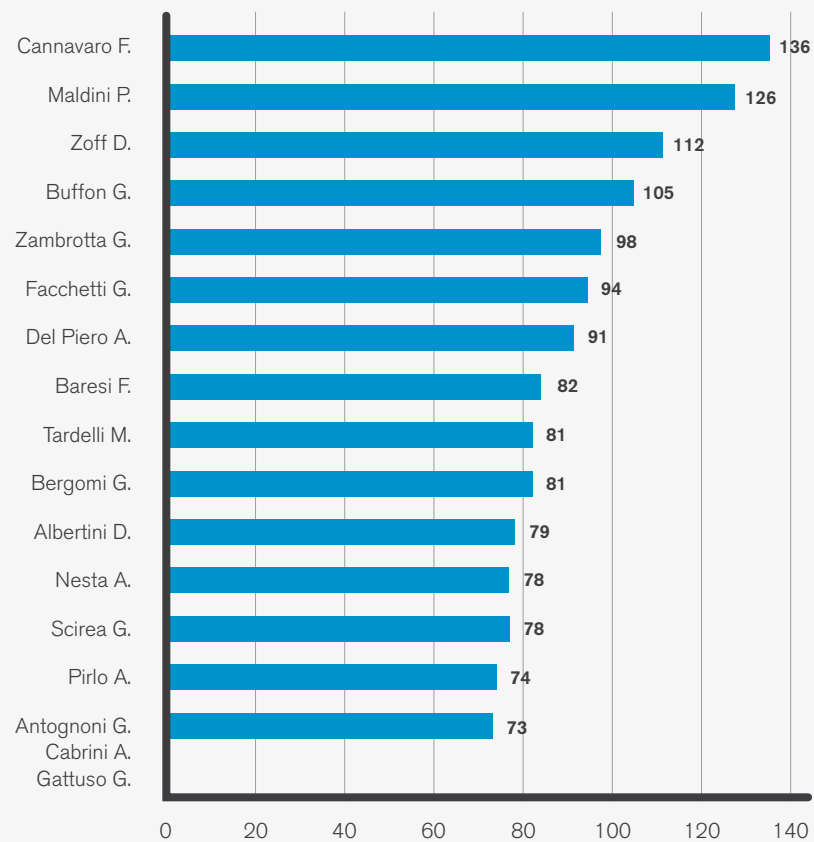
Nomi	Data di nomina	Gare totali	Vittorie	Sconfitte	Pareggi	Nomi	Data di nomina	Gare totali	Vittorie	Sconfitte	Pareggi
Commissione Tecnica FIGC - U. Meazza	15-05-1910	6	1	3	2	Commissione Tecnica FIGC - A. Foni	05-12-1954	19	9	8	2
Vittorio Pozzo	29-06-1912	3	1	2	-	Commissione Tecnica FIGC - G. Viani	09-11-1958	1	-	1	-
Commissione Tecnica FIGC - U. Meazza	22-12-1912	9	3	4	2	Commissione Tecnica FIGC - G. Ferrari	13-12-1958	5	-	1	4
Commissione Tecnica FIGC - N. Resegotti	31-01-1915	2	2	-	-	Giuseppe Viani	06-01-1960	2	1	1	-
Commissione Tecnica FIGC - G. Milano	28-03-1920	6	2	3	1	Giuseppe Ferrari	10-12-1960	6	4	2	-
Commissione Tecnica FIGC	20-02-1921	4	3	-	1	Commissione Tecnica P. Mazza, G. Ferrari	05-05-1962	5	3	1	1
Commissione Tecnica FIGC - A. Cevenini	06-11-1921	1	1	-	-	Edmondo Fabbri	11-11-1962	29	18	5	6
Commissione Tecnica FIGC	15-01-1922	9	2	2	5	Commissione Tecnica H. Herrera, F. Valcareggi	01-11-1966	4	3	-	1
Vittorio Pozzo	09-03-1924	5	2	2	1	Ferruccio Valcareggi	25-06-1967	54	28	6	20
Commissione Tecnica (Misa Lega Nord - Lega Sud)	16-11-1924	6	2	3	1	Fulvio Bernardini	28-09-1974	6	1	3	2
Augusto Rangone	04-11-1925	24	12	5	7	F. Bernardini e E. Bearzot	27-09-1975	16	11	3	2
Carlo Carcano	14-10-1928	6	3	2	1	Enzo Bearzot	08-10-1977	88	40	22	26
Vittorio Pozzo	01-12-1929	87	60	11	16	Azeglio Vicini	08-10-1986	54	33	7	14
Commissione Tecnica FIGC - E. Novo	27-02-1949	9	5	3	1	Arrigo Sacchi	13-11-1991	53	34	8	11
Commissione Tecnica FIGC - C. Beretta, A. Busini, G.P. Combi	08-04-1951	5	2	-	3	Cesare Maldini	22-01-1997	20	10	2	8
C. Beretta e G. Meazza	24-02-1952	8	2	4	2	Dino Zoff	05-09-1998	23	11	5	7
Commissione Tecnica FIGC - L. Czeizler, A. Schiavio, S. Piola	13-11-1953	7	5	2	-	Giovanni Trapattoni	03-09-2000	44	25	7	12
						Marcello Lippi	18-08-2004	29	18	2	9
						Roberto Donadoni	16-08-2006	23	13	5	5
						Marcello Lippi	20-08-2008	27	13	3	11
						Cesare Prandelli	01-07-2010	18	11	3	4

Fonte: FIGC - Club Italia

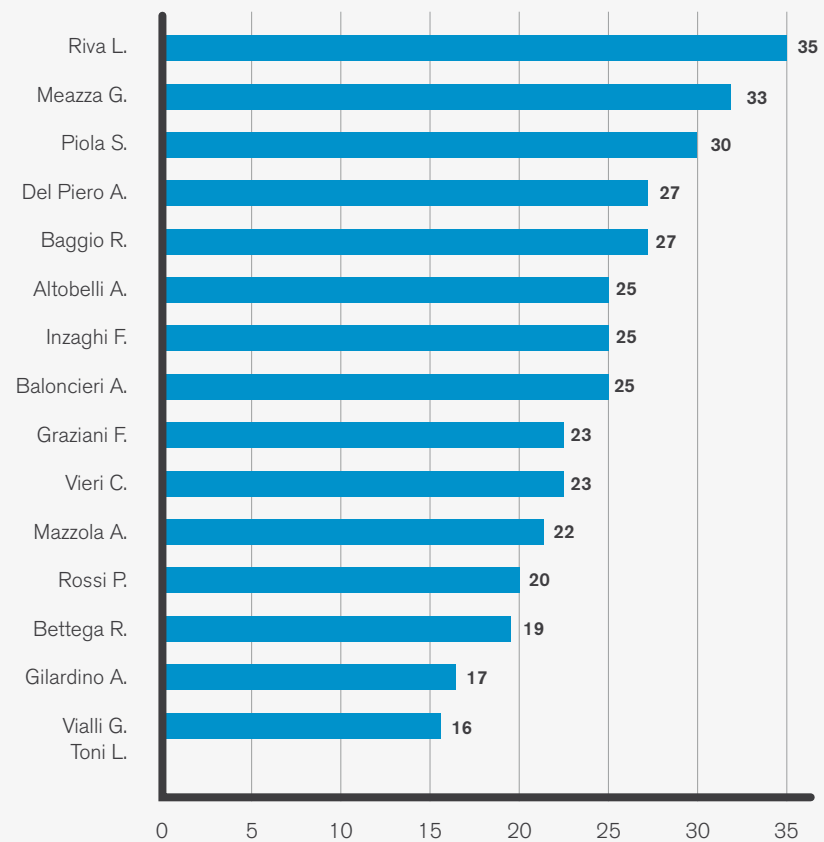


# MARCATORI E PRESENZE - NAZIONALE A

## TOP 15 CALCIATORI PER PRESENZE IN AZZURRO



## TOP 15 MARCATORI IN AZZURRO (NUMERO RETI)

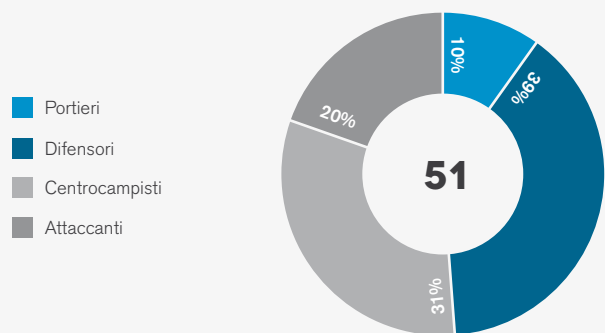


Nota: I dati sono aggiornati al 30.06.2011

Fonte: FIGC - Club Italia

# NAZIONALE A

## CONVOCATI STAGIONE 2010-2011 PER RUOLO

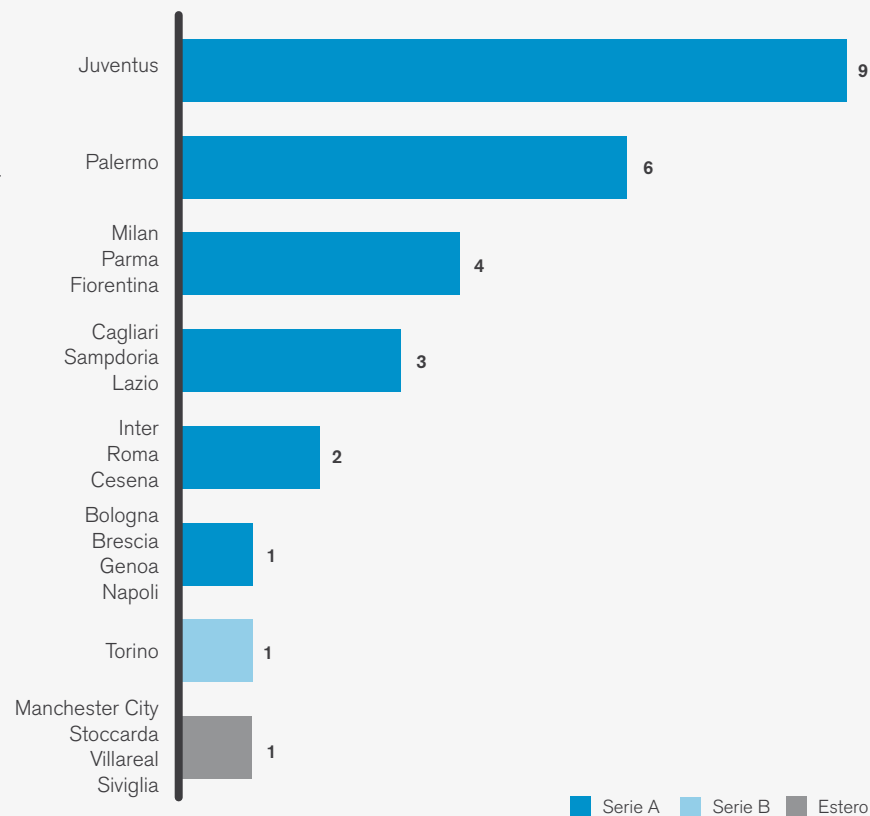


Calciatori con più presenze	Presenze	Minuti
Chiellini	10	731
Bonucci	9	650
Rossi	9	377
Montolivo	8	621

Migliori realizzatori	Goal
Rossi	3
Cassano	3

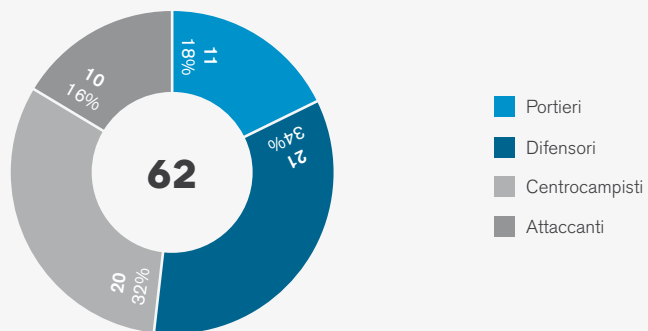
Nota: I dati sono aggiornati al 30.06.2011

## CONVOCATI PER SERIE E SOCIETÀ

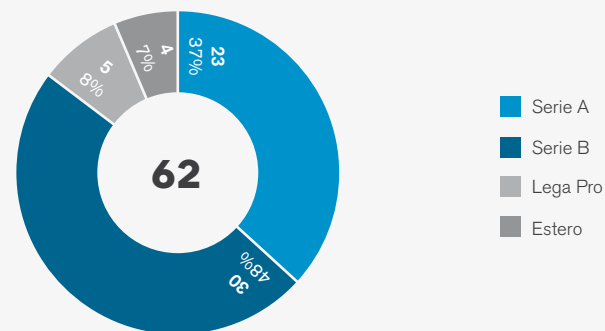


# UNDER 21

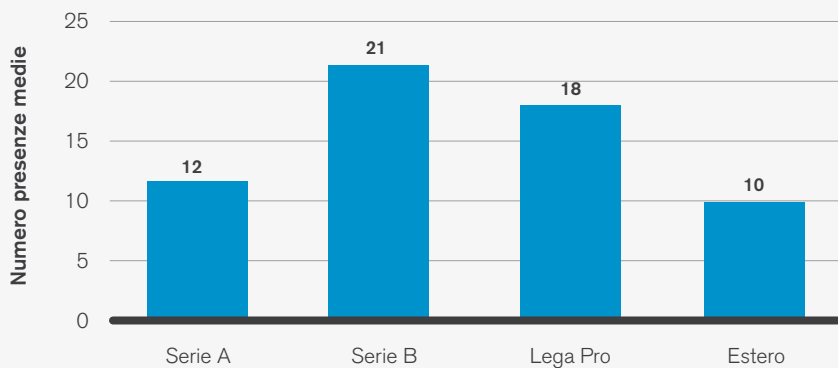
CONVOCATI U.21 STAGIONE 2010-2011



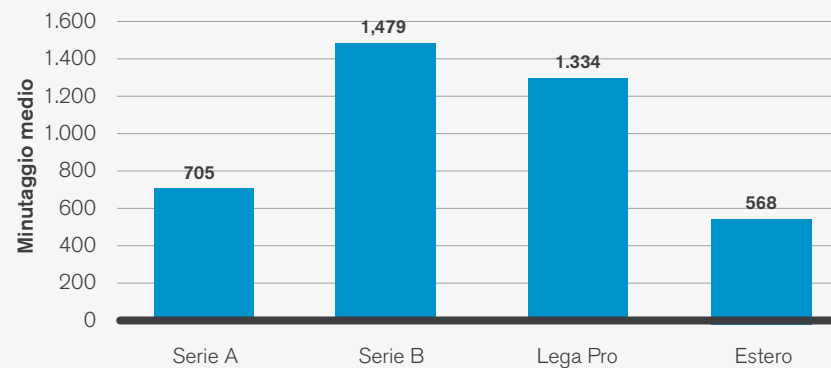
CAMPIONATI DI PROVENIENZA CONVOCATI 2010-2011



PRESENZE MEDIE CONVOCATI CAMPIONATI DI APPARTENENZA

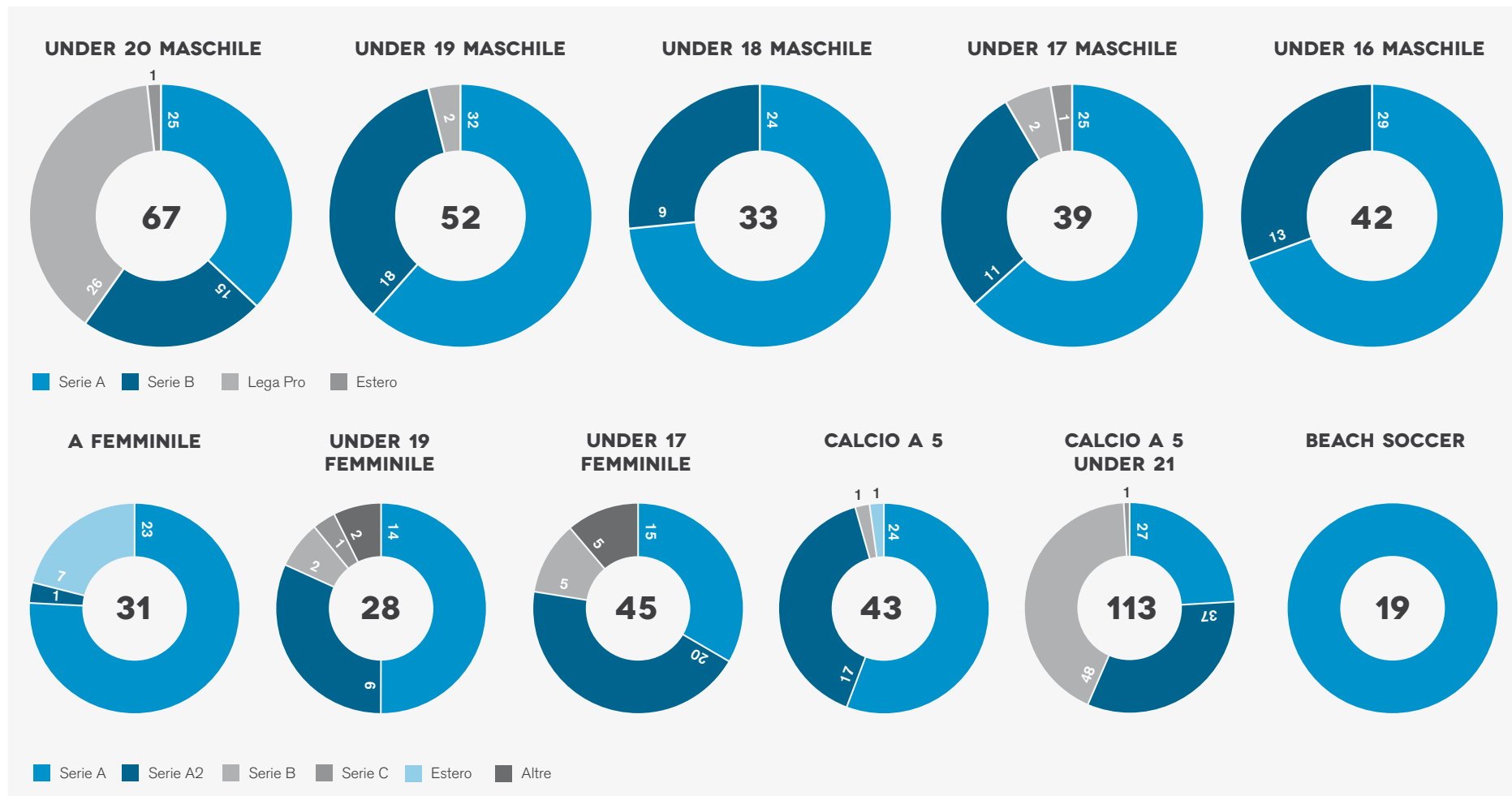


MINUTAGGIO MEDIO TOTALE NEI CAMPIONATI DI PROVENIENZA



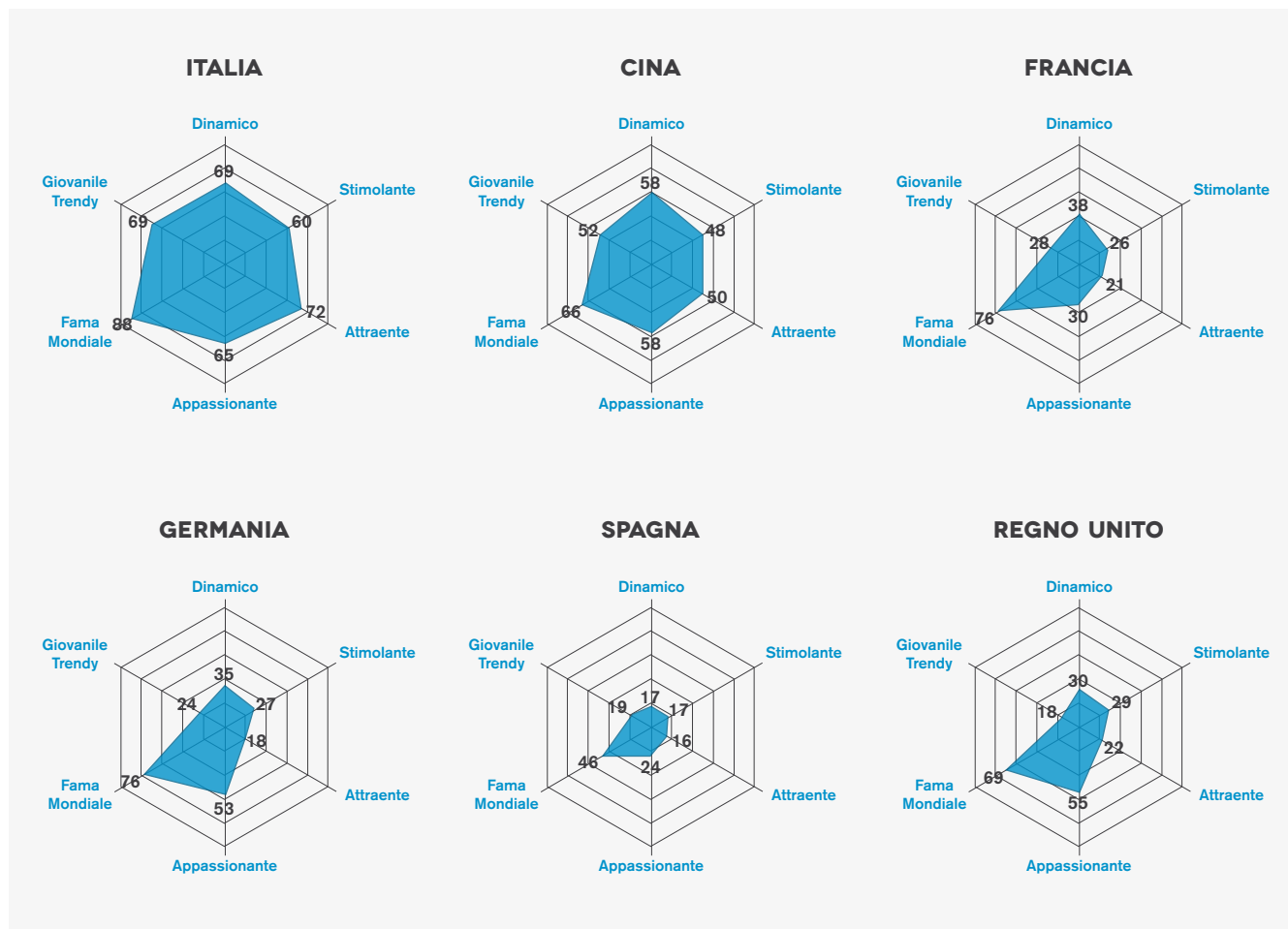
Fonte: FIGC - Club Italia

# ALTRE NAZIONALI I CONVOCATI



# INTERESSE PER LA NAZIONALE

- Le figure sotto riportate sono il risultato di un'indagine condotta sul profilo d'immagine della Nazionale italiana in diversi paesi. In ognuna delle nazioni analizzate, la ricerca si basa su un campione rappresentativo di circa 600-700 cittadini interessati al calcio, di età compresa tra 16 e 69 anni
- Come è naturale, tutti gli attributi valutati ricevono in Italia un valore importante, a conferma del forte coinvolgimento che suscita la Nazionale italiana nel nostro paese
- È da rilevare negli altri paesi europei un valore decisamente significativo per quanto riguarda la "Fama Mondiale", segno della forte reputazione che la Nazionale italiana è riuscita a costruirsi nel corso della sua storia, grazie soprattutto ai titoli conquistati e al costante ruolo di protagonista nelle competizioni internazionali
- Importante sottolineare anche l'alto livello di conoscenza e di interesse che si rileva in Cina, a conferma della elevata e crescente popolarità in quel paese e più in generale nel contesto asiatico



Fonte: FIGC - Ufficio Marketing e RCS su dati SPORT+MARKT

## PRESENZA ALLO STADIO PER LE NAZIONALI ITALIANE

NAZIONALE A				
COMPETIZIONE	STADIO	DATA	PARTITA	SPETTATORI
Qualificazioni EURO 2012	Alberto Braglia, Modena	03/06/2011	Italia - Estonia	20.369
Amichevole	Stadio San Nicola, Bari	10/08/2011	Italia - Spagna	51.953
Qualificazioni EURO 2012	Artemio Franchi, Firenze	06/09/2011	Italia - Slovenia	20.119
Qualificazioni EURO 2012	Stadio Adriatico, Pescara	11/10/2011	Italia - Irlanda del Nord	20.210
Amichevole	Stadio Olimpico, Roma	15/11/2011	Italia - Uruguay	41.922
<b>Totale spettatori</b>				<b>154.573</b>
<b>Spettatori medi per partita</b>				<b>30.915</b>

NAZIONALE UNDER 21				
COMPETIZIONE	STADIO	DATA	PARTITA	SPETTATORI
Amichevole	Stadio Castellani, Empoli	08/02/2011	Italia U21 - Inghilterra U21	3.878
Amichevole	Stadio Giglio, Reggio Emilia	24/03/2011	Italia U21 - Svezia U21	6.702
Amichevole	Stadio Euganeo, Padova	13/04/2011	Italia U21 - Russia U21	3.018
Amichevole	Stadio Ossola, Varese	10/08/2011	Italia U21 - Svizzera U21	2.015
Qualificazione Campionato Europeo	Stadio Centro d'Italia, Rieti	11/10/2011	Italia U21 - Turchia U21	5.970
Qualificazione Campionato Europeo	Stadio Capozza, Casarano	15/11/2011	Italia U21 - Ungheria U21	3.819
<b>Totale spettatori</b>				<b>25.402</b>
<b>Spettatori medi per partita</b>				<b>4.234</b>

- Nel 2011, la Nazionale A e la Nazionale Under 21 hanno disputato rispettivamente 5 e 6 incontri casalinghi, attirando allo stadio un totale di quasi 180.000 spettatori
- La Nazionale A ha potuto contare su una presenza media di circa 31.000 spettatori a partita, per un totale di poco meno di 155.000 spettatori
- La partita con la più alta affluenza è stata l'amichevole Italia-Spagna, con quasi 52.000 spettatori presenti allo Stadio San Nicola di Bari. Il dato è particolarmente significativo, tenendo anche conto che tale partita si è svolta il 10 agosto, cioè in pieno periodo estivo
- La Nazionale Under 21 ha portato allo stadio più di 25.000 spettatori, con una media di 4.234 a partita
- La massima affluenza si è verificata in occasione dell'amichevole disputata con la Svezia il 24 marzo allo Stadio Giglio di Reggio Emilia, con un totale di 6.702 spettatori

Fonte: FIGC - Club Italia

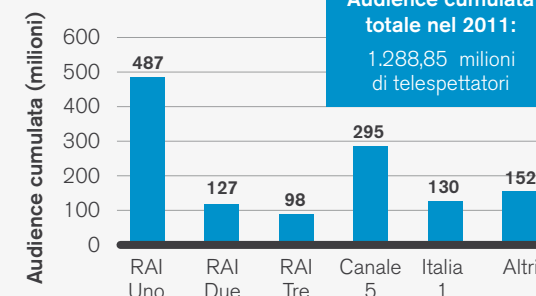
# AUDIENCE CUMULATA DI NAZIONALE A E UNDER 21

- Per audience cumulata si intende la somma dei telespettatori che hanno assistito ad ogni singolo programma contenente immagini e commenti relativi alla Nazionale A e all'Under 21. L'analisi è stata effettuata confrontando i dati del 2011 con quelli del 2007, prendendo cioè come riferimento l'anno immediatamente successivo a quello di svolgimento dei Campionati del Mondo
- Nel 2011, la copertura televisiva riservata alle due principali Nazionali italiane ha superato le 376 ore (+319% rispetto al 2007), grazie in particolare alla

nascita di nuovi canali sportivi monotematici, come Sky Sport 24, RAI Sport 2 e Sport Italia, e al forte incremento nella programmazione di RAI Sport 1 (che nel 2007 si chiamava Rai Sport Sat)

- L'audience cumulata è rimasta sostanzialmente stabile, con un totale di 1.288,85 milioni di telespettatori (+1% rispetto al 2007). La sostanziale tenuta dell'audience assume un valore positivo, alla luce del diverso esito per la Nazionale A del Mondiale 2010 (dove non ha superato la fase a gruppi) rispetto a quello vittorioso del 2006

## AUDIENCE CUMULATA 2011 RIPARTIZIONE



Canale	2007		2011		Variazione 2007-2011	
	Durata trasmissioni (hh:mm:ss)	Audience cumulata (milioni)	Durata trasmissioni (hh:mm:ss)	Audience cumulata (milioni)	Durata trasmissioni	Audience cumulata
RAI Uno	24:47:14	550,38	30:06:26	487,34	+21%	-11%
RAI Due	14:59:08	193,77	07:02:07	126,61	-53%	-35%
RAI Tre	26:16:17	221,56	19:39:43	98,26	-25%	-56%
Canale 5	02:51:46	125,48	04:35:16	294,69	+60%	+135%
Italia 1	08:02:47	146,84	04:51:28	130,11	-40%	-11%
La 7	02:28:31	16,67	03:55:34	93,63	+59%	+462%
Sky Sport 1	04:58:34	6,63	00:00:20	0,12	-100%	-98%
Sky Sport 24	na	na	110:52:46	43,85	na	na
Sky Calcio	na	na	00:01:05	0,19	na	na
Sky Super Calcio	na	na	00:00:24	0,47	na	na
RAI Sport 1*	05:15:59	0,97	113:36:37	6,07	+2057%	+526%
RAI Sport 2	na	na	64:01:29	1,62	na	na
Sport Italia	na	na	16:34:12	4,56	na	na
Sport Italia 2	na	na	00:48:38	0,27	na	na
Eurosport Italia	na	na	00:42:14	0,17	na	na
Rete 4	00:20:59	15,9	00:00:59	0,88	-95%	-94%
<b>Totale</b>	<b>90:01:15</b>	<b>1.278,24</b>	<b>376:49:18</b>	<b>1288,85</b>	<b>+319%</b>	<b>+1%</b>

\* nel 2007 il canale si chiamava Rai Sport Sat

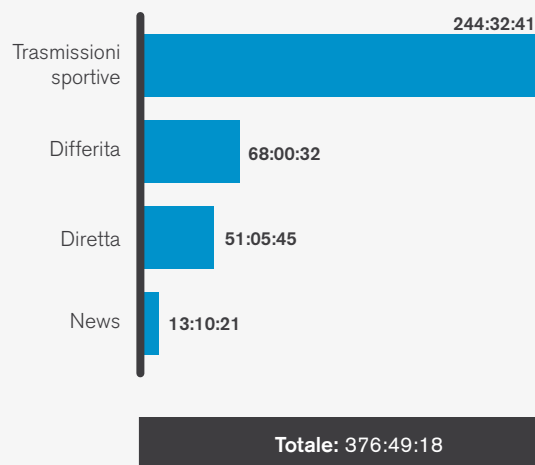
Fonte: FIGC - Ufficio Marketing e RCS su dati SPORT+MARKT

## VISIONE COMPLESSIVA PER GENERE

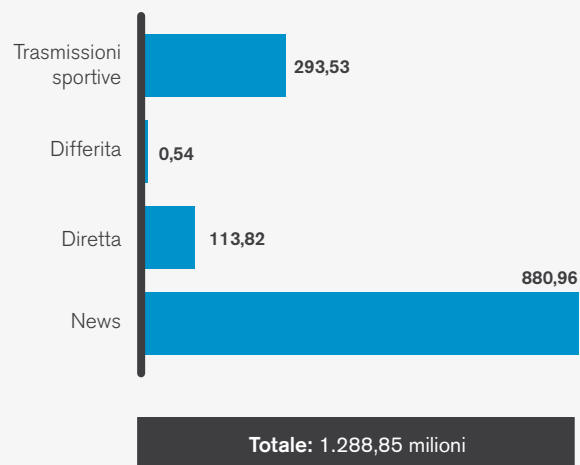
### VISIONE COMPLESSIVA PER GENERE 2011 - NAZIONALE A E UNDER 21

Genere	Durata trasmissioni (hh:mm:ss)	Tempo di gioco (hh:mm:ss)	Audience cumulata (milioni)
Highlights/Trasmissioni sportive	244:32:41	22:45:08	293,53
Differita	68:00:32	60:43:51	0,54
Diretta	51:05:45	37:23:44	113,82
News	13:10:21	04:44:10	880,96
<b>Totale</b>	<b>376:49:18</b>	<b>125:36:53</b>	<b>1288,85</b>

#### DURATA TRASMISSIONI (HH:MM:SS)



#### AUDIENZE (MILIONI)



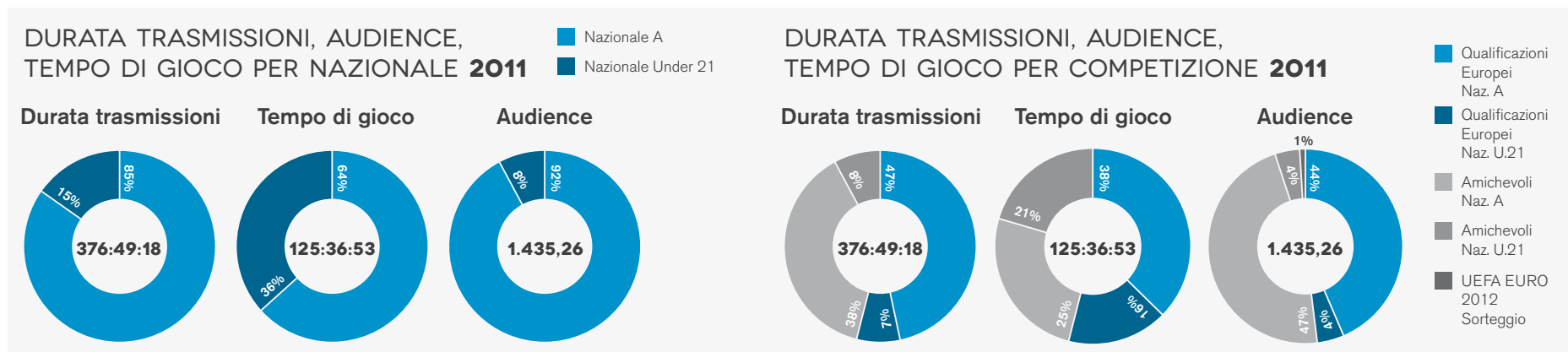
- Nel 2011, circa un terzo delle ore complessive di durata delle trasmissioni (126 sulle 377 complessive) sono state dedicate al tempo di gioco, cioè alle immagini degli incontri disputati dalle due principali Nazionali
- Analizzando i singoli generi, la tipologia di programma con la maggiore copertura televisiva è risultata quella degli highlights/trasmissioni sportive, con più di 244 ore dedicate alle Nazionali A e/o Under 21
- Il genere di trasmissione capace di generare il più alto livello di audience cumulata è rappresentato dalle news generaliste, con oltre 880 milioni di telespettatori, a fronte di appena 13 ore di programmazione
- Osservando i dati per la Nazionale A presentati nella pagina seguente, emerge come tra il 2007 e il 2011 la durata delle trasmissioni sia aumentata in modo significativo (+467%), con un incremento dell'audience cumulata del 6%, per un totale di 1.317 milioni di telespettatori
- Per la Nazionale Under 21 l'incremento di durata delle trasmissioni è molto più contenuto (+69%), con l'audience in diminuzione del 40%. Causa fondamentale di questi andamenti è la mancata partecipazione nel 2011 alle fasi finali del Campionato Europeo di categoria



# VISIONE COMPLESSIVA PER TEAM E COMPETIZIONE

Team	Competizione	2007		2011		Variazione 2007-2011	
		Durata trasmissioni (hh:mm:ss)	Audience cumulata (milioni)	Durata trasmissioni (hh:mm:ss)	Audience cumulata (milioni)	Durata trasmissioni	Audience cumulata
Nazionale A	Qualificazione Europei	50:09:12	1.138,04	175:29:04	626,01	+250%	-45%
	Amichevoli	06:19:25	104,41	143:13:57	676,54	+2165%	+548%
	UEFA EURO 2012 - Sorteggio	na	na	01:16:23	14,83	na	na
	<b>Totale</b>	<b>56:28:37</b>	<b>1.242,45</b>	<b>319:59:24</b>	<b>1.317,38</b>	<b>+467%</b>	<b>+6%</b>
Nazionale Under 21	Qualificazione Europei	18:20:56	104,11	25:02:36	62,31	+36%	-40%
	Amichevoli	04:08:22	19,08	31:47:18	55,57	+668%	+191%
	Campionati Europei	11:03:20	71,69	na	na	na	na
	<b>Totale</b>	<b>33:32:38</b>	<b>194,89</b>	<b>56:49:54</b>	<b>117,88</b>	<b>+69%</b>	<b>-40%</b>
<b>Totale</b>		<b>90:01:15</b>	<b>1.437,33</b>	<b>376:49:18</b>	<b>1.435,26</b>	<b>+319%</b>	<b>0%</b>

Nota: Il dato di audience cumulata differisce da quello esposto precedentemente, in quanto può accadere che nel medesimo programma analizzato possano essere presenti immagini sia della Nazionale A che dell'Under 21



Fonte: FIGC - Ufficio Marketing e RCS su dati SPORT+MARKT

## ESPOSIZIONE DEGLI SPONSOR

### ESPOSIZIONE TELEVISIVA - PROSPETTO PER COMPETIZIONI 2011

Competizione	Visibilità (hh:mm:ss)	Quota sulla visibilità	Quota visibilità sulla durata trasmissioni
Amichevoli - Nazionale A	112:20:37	24%	30%
Qualificazione Europei Nazionale A	331:21:45	71%	88%
Amichevoli - Nazionale Under 21	20:23:08	4%	5%
Qualificazione Europei Nazionale Under 21	05:17:45	1%	1%
UEFA EURO 2012	00:00:20	0%	0%
<b>Totale</b>	<b>469:23:34</b>	<b>100%</b>	<b>125%</b>

### PROSPETTO SPONSOR 2011

Categoria	Risultati di stampa	Risultati internet*
Immagini	1.721	3.620
Articoli	1.069	2.199
Numero citazioni	1.745	3.746
Diffusione totale	453.337.481	244.840.792

\*periodo di riferimento: Marzo-Dicembre 2011

- Attraverso l'analisi dell'esposizione televisiva degli sponsor, è possibile misurare la durata della visibilità di un brand sponsor per tutti gli strumenti disponibili, come ad esempio backdrop, cartelloni digitali e fissi, indumenti e panchina. Ai fini della rilevazione il marchio dello sponsor deve essere leggibile per almeno il 75% della sua grandezza e per un arco di tempo non inferiore a 0,4 secondi
- Nel corso del 2011, gli sponsor della FIGC hanno generato una visibilità televisiva complessiva di oltre 469 ore. Le competizioni con le quote più alte sulla visibilità totale sono state le partite della Nazionale A nel corso delle qualificazioni per gli Europei 2012, con più di 331 ore di visibilità complessiva
- Rapportando il dato di visibilità degli sponsor nelle singole competizioni (469 ore) rispetto alla durata complessiva delle trasmissioni (376 ore), emerge che ogni ora di trasmissione ha generato una visibilità degli sponsor del 125%. Anche in questo caso l'incidenza più alta è relativa alle partite di qualificazione agli Europei 2012 della Nazionale A, la cui quota di visibilità sulla durata delle trasmissioni è dell'88%
- Particolarmente rilevanti anche i dati relativi all'esposizione degli sponsor su stampa e internet (per quest'ultimo con riferimento al periodo marzo-dicembre 2011), con una diffusione totale rispettivamente di 453,3 e 244,8 milioni di utenti

# AUDIENZE DELLE PARTITE UFFICIALI NEL 2011

## DATI ASCOLTO MEDIO E SHARE MEDIO 2011 - NAZIONALE A

Tipologia	Data	Canale	Gara	Sede	Ora	Ascolto	Share	Picco di Ascolto	Picco di Share
Amichevole	09/02/2011	Rai 1	Germania-Italia	Dortmund	20.49	8.544.207	29,00%	9.800.728	31,94%
Qual. Camp. Europeo	25/03/2011	Rai 1	Slovenia-Italia	Lubiana	20.47	8.038.965	28,62%	9.103.606	35,16%
Amichevole	29/03/2011	Rai 1	Ucraina-Italia	Kiev	20.49	5.472.518	18,34%	6.425.523	21,89%
Qual. Camp. Europeo	03/06/2011	Rai 1	Italia-Estonia	Modena	20.47	6.572.237	25,46%	7.550.382	28,85%
Amichevole	07/06/2011	Rai 1	Irlanda-Italia	Liegi	20.46	6.232.141	22,26%	7.069.547	25,79%
Amichevole	10/08/2011	Rai 1	Italia-Spagna	Bari	20.48	6.496.933	33,93%	7.531.350	38,47%
Qual. Camp. Europeo	02/09/2011	Rai 1	Far Oer-Italia	Torsbavn	20.45	6.050.186	28,34%	6.645.459	31,81%
Qual. Camp. Europeo	06/09/2011	Rai 1	Italia-Slovenia	Firenze	20.47	7.486.007	30,06%	8.358.508	35,46%
Qual. Camp. Europeo	07/10/2011	Rai 1	Serbia-Italia	Belgrado	20.48	7.610.579	27,42%	8.880.756	31,07%
Qual. Camp. Europeo	11/10/2011	Rai 1	Italia-Irlanda del Nord	Pescara	20.48	6.980.920	24,03%	8.108.106	27,23%
Amichevole	11/11/2011	Rai 1	Polonia-Italia	Wroclaw	20.47	6.100.964	22,01%	6.938.308	26,80%
Amichevole	15/11/2011	Rai 1	Italia-Uruguay	Roma	20.47	7.842.402	26,49%	9.384.447	34,92%

## DATI ASCOLTO MEDIO E SHARE MEDIO 2011 - NAZIONALE UNDER 21

Tipologia	Data	Canale	Gara	Sede	Ora	Ascolto	Share	Picco di Ascolto	Picco di Share
Amichevole	08/02/2011	Rai 3	Italia-Inghilterra	Empoli	15.03	687.519	6,62%	882.431	8,74%
Amichevole	24/03/2011	Rai 3	Italia-Svezia	Reggio Emilia	21.02	1.358.891	4,84%	2.008.789	6,82%
Amichevole	29/03/2011	Rai 2	Germania-Italia	Kassel	18.00	1.005.994	6,68%	1.733.109	15,77%
Amichevole	13/04/2011	Rai 3	Italia-Russia	Padova	17.02	685.126	6,51%	1.439.406	11,25%
Amichevole	10/08/2011	Rai 3	Italia-Svizzera	Varese	17.01	646.483	8,89%	925.329	11,29%
Qual. Camp. Europeo	06/09/2011	Rai 3	Ungheria-Italia	Szekesfehervan	16.58	853.405	9,99%	1.382.981	13,91%
Qual. Camp. Europeo	06/10/2011	Rai 3	Liechtenstein-Italia	Vaduz	16.59	823.711	9,15%	1.382.981	11,84%
Qual. Camp. Europeo	11/10/2011	Rai 3	Italia-Turchia	Rieti	17.01	1.028.668	10,83%	1.337.017	15,22%
Qual. Camp. Europeo	10/11/2011	Rai 3	Turchia-Italia	Bursa	17.01	1.401.502	10,94%	2.397.730	14,89%
Qual. Camp. Europeo	15/11/2011	Rai 3	Italia-Ungheria	Casarano	17.00	1.416.782	10,85%	2.358.076	14,16%

**26,01%**

SHARE MEDIO PARTITE  
NAZIONALE A

**6,9**

**MILIONI**

ASCOLTO MEDIO  
NAZIONALE A

**7,98%**

SHARE MEDIO PARTITE  
NAZIONALE UNDER 21

**990**

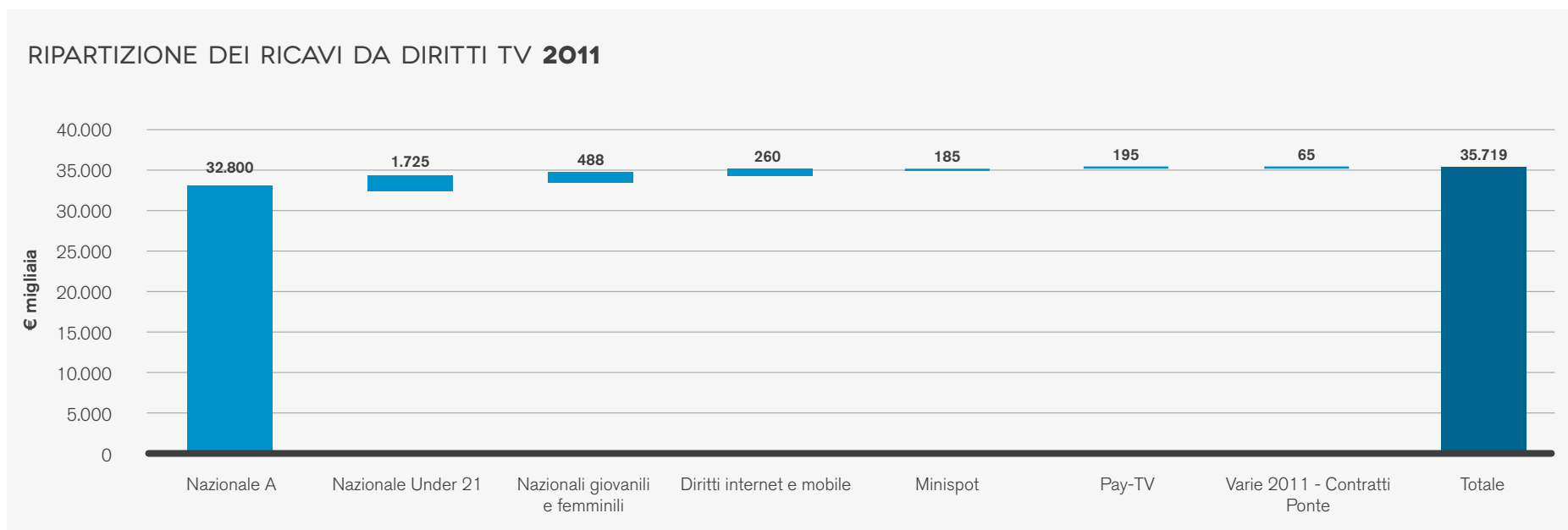
**MIGLIAIA**

ASCOLTO MEDIO  
NAZIONALE UNDER 21

Nota: L'ascolto medio esprime il numero medio dei telespettatori che hanno assistito ad un certo programma televisivo, e si ottiene rapportando il numero complessivo dei telespettatori presenti in ciascun minuto di un dato intervallo di tempo (pari alla durata del programma televisivo di riferimento) con la durata in minuti dell'intervallo stesso. Lo share, invece, rappresenta il rapporto percentuale tra i telespettatori di una certa emittente e il totale dei telespettatori che stanno guardando la televisione sulle diverse reti

## RICAVI DA DIRITTI TELEVISIVI NEL 2011

- Il valore totale dei diritti televisivi delle Nazionali italiane nel 2011 ammonta a circa 35,7 milioni di euro
- Il 92% dei diritti televisivi è relativo agli accordi stipulati per la Nazionale A, per un totale di quasi 33 milioni di euro, mentre il 5% deriva invece dai diritti per la Nazionale Under 21
- La Nazionale A è anche la rappresentativa con il più alto valore medio per gara, con circa 2,7 milioni di euro per ognuna delle 12 partite disputate nel 2011
- Le altre fonti di ricavo contano complessivamente per il 3%. Di queste, la voce più rilevante è rappresentata dagli accordi per le Nazionali giovanili e femminili, con circa 488mila euro
- Per quanto riguarda i ricavi delle Nazionali giovanili, diritti internet e mini-spot, trattasi di cifre fisse per ogni annualità
- Il contratto con Rai prevede una compensazione fissa per i diritti in pay-tv ceduti alla stessa Rai e l'eventualità di un revenue-sharing percentuale nel caso in cui la Rai conceda il diritto pay-tv in sublicenza ad altre emittenti



Fonte: FIGC – Tv Rights and New Media Department







# PARTE TERZA

IL CALCIO  
DILETTANTISTICO



## LEGA NAZIONALE DILETTANTI

---

La Lega Nazionale Dilettanti coordina l'attività agonistica e amatoriale del calcio non professionistico a tutti i livelli, associando in forma privatistica, senza fine di lucro, le Società affiliate alla FIGC che partecipano ai Campionati Nazionali, Regionali e Provinciali, avvalendosi esclusivamente di calciatori non professionisti.

Dal 1° luglio 2007, l'attività di competenza del Settore Giovanile e Scolastico (5-16 anni) in ambito territoriale è organizzata dai Comitati Regionali e dalle Delegazioni Provinciali e Distrettuali della LND.

La Lega Nazionale Dilettanti ha autonomia regolamentare, finanziaria, organizzativa e amministrativa e comprende: 19 Comitati Regionali\*, 132 Delegazioni Provinciali, Distrettuali e Zonali, la Divisione Nazionale Calcio a Cinque, la Divisione Calcio Femminile, il Dipartimento Interregionale e il Dipartimento Beach Soccer.

Il calcio dilettantistico in Italia ha tradizioni consolidate ed è stabilmente ramificato in ogni realtà territoriale del Paese. Si tratta di un veicolo sportivo, sociale e culturale che interessa comunità intere, province e regioni, rappresentando una forza significativa anche nella diffusione e penetrazione mass-mediale a livello globale, intersecando un triplice profilo: economico, sociale e sportivo.

L'attività della Lega Nazionale Dilettanti in Italia, con oltre 50 anni di storia, produce riflessi sul sistema sportivo e calcistico nazionale, ma fornisce anche un indotto per l'economia del Paese, che include non solo i calciatori e le calciatrici praticanti, ma anche chi è operativamente coinvolto a vario titolo (dirigenti delle società, tecnici, medici sociali, collaboratori della gestione sportiva, ufficiali di gara, volontari).

L'incidenza del calcio dilettantistico e giovanile nell'economia italiana concorre alla formazione del prodotto interno lordo per una cifra stimata attendibilmente in circa 2 miliardi di euro.

L'economia che ne deriva incide su: categorie di consumo, livelli differenziati di consumo da parte del movimento dilettantistico e giovanile, impatti totali (diretti e indotti) delle attività collegate alle finalità istituzionali e ai Campionati, investimenti tecnici e strutturali da parte dei club dilettantistici, gestione degli eventi, investimenti in media e pubblicità.

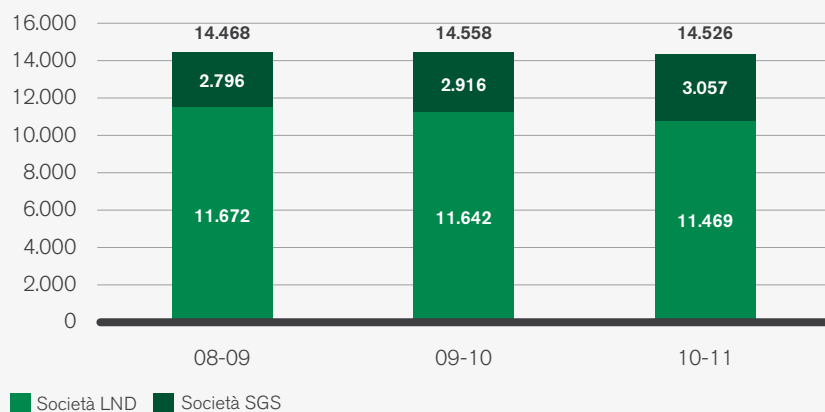
Il modello organizzativo, a livello nazionale e territoriale, rappresenta la Lega Nazionale Dilettanti attraverso più di cinquanta tipologie di attività praticate, coinvolgendo società, squadre e tesserati, insistendo su 16.335 impianti da gioco, di cui 1600 in erba artificiale.

\*dal 1° luglio 2012, in luogo del C.R. Trentino Alto Adige che cesserà ogni attività, sono istituiti Comitati Provinciali Autonomi di Trento e Bolzano, parificati ai Comitati Regionali

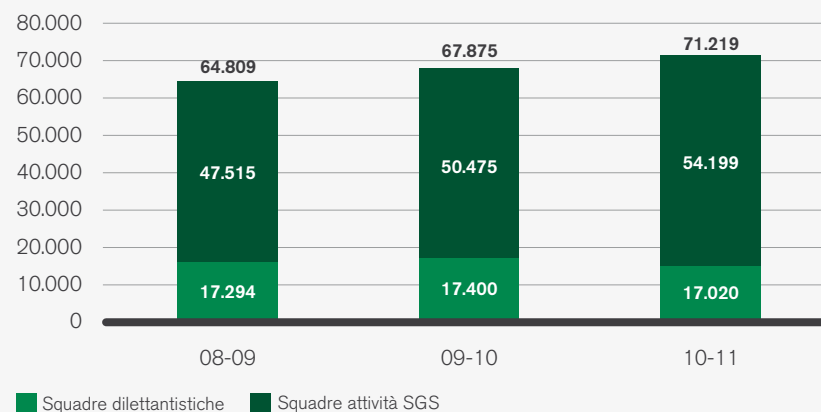


# NUMERI DELLA LEGA NAZIONALE DILETTANTI

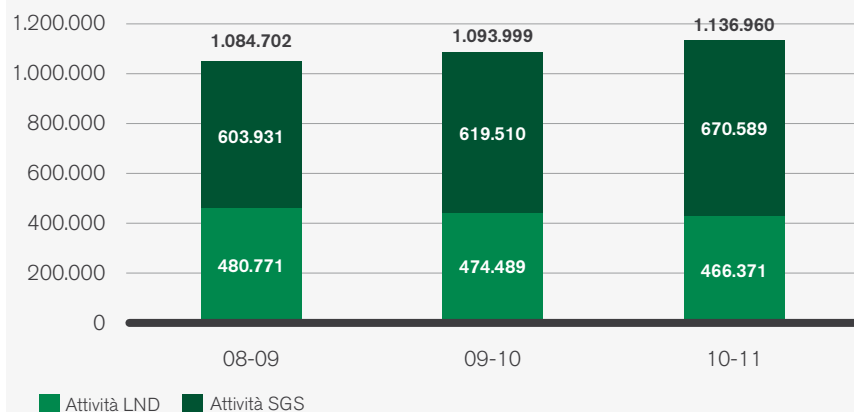
## LE SOCIETÀ 2008-2011



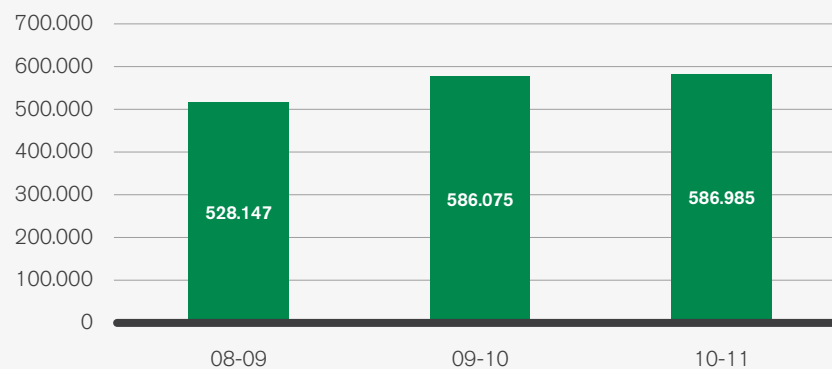
## LE SQUADRE 2008-2011



## I CALCIATORI TESSERATI 2008-2011



## LE GARE UFFICIALI DISPUTATE 2008-2011

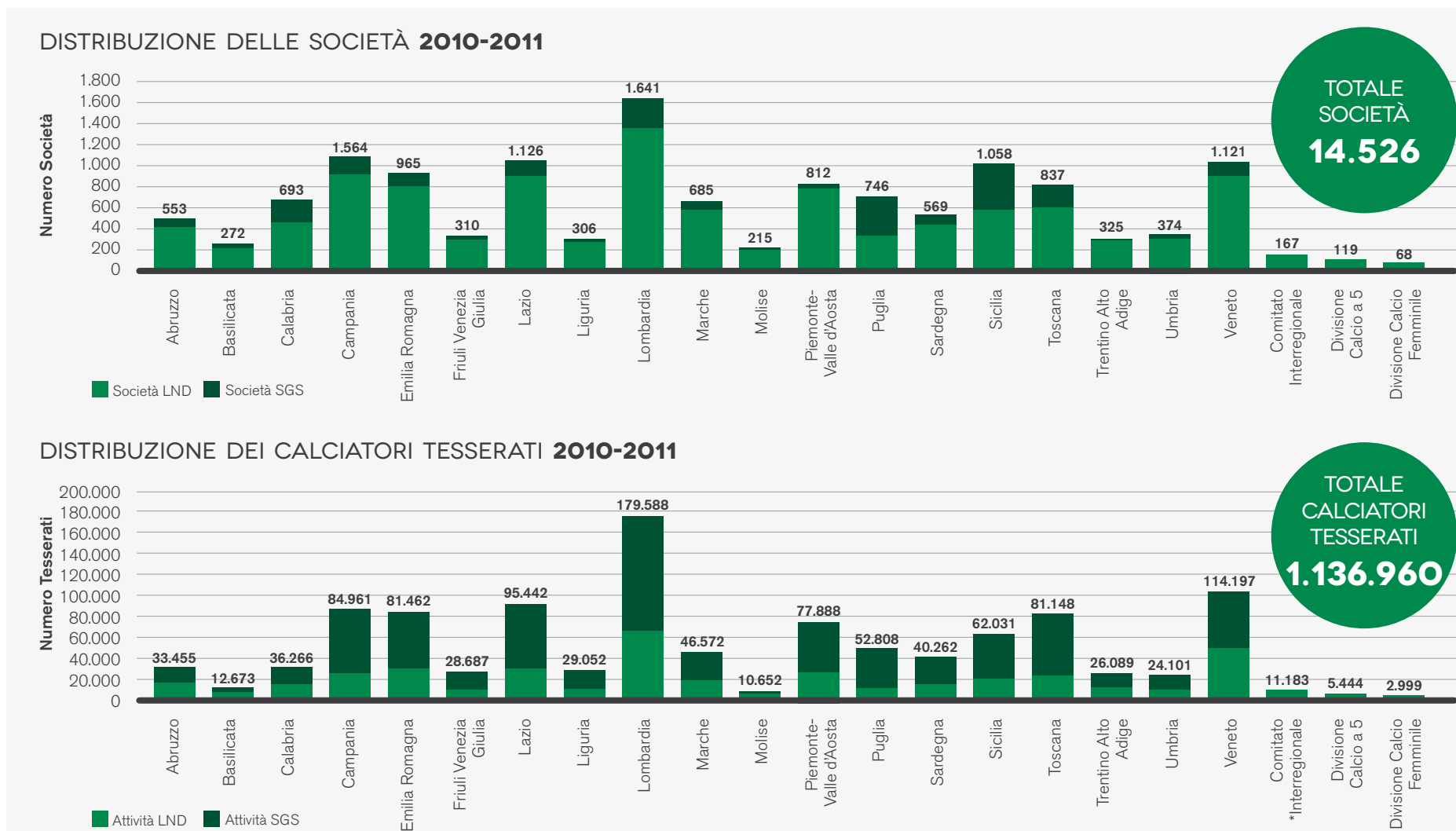


# ATTIVITÀ DILETTANTISTICA

<b>Dipartimento Interregionale della LND</b>	<b>Attività provinciali (dilettantistiche e giovanili)</b>	<b>Divisione Calcio a 5</b>
Campionato Nazionale Serie D Campionato Nazionale Juniores Coppa Italia	Campionato di 3ª Categoria Campionato di 3ª Categoria Under 21 Campionato di 3ª Categoria Under 18 Campionato Provinciale Juniores Campionato Provinciale Allievi Campionato Provinciale Giovanissimi Attività giovanile (Torneo Esordienti, Pulcini, Piccoli Amici)	Campionato Nazionale Serie A Campionato Nazionale Serie A2 Campionato Nazionale Serie B Campionato Nazionale Serie Under 21 Campionato Nazionale Femminile Coppa Italia
<b>Attività Nazionale organizzata centralmente dalla LND</b> Coppa Italia - Fase Nazionale Play-off Campionato Eccellenza - Spareggi Nazionali Campionato Juniores - Fase Nazionale Attività nazionale e internazionale Rapp. Dilettanti U-18 e Rapp. Serie D Torneo delle Regioni per Rapp. Regionali	<b>Attività regionali e provinciali</b> <i>Calcio a Cinque:</i> Campionato Serie C (C1 e C2) Campionato Serie C Femminile Campionato Under 21 (maschile e femminile) Campionato Juniores Under 18 (maschile e femminile) Attività Allievi (maschile e femminile) Attività Giovanissimi (maschile e femminile)	<b>Divisione Calcio Femminile</b> Campionati Nazionali Campionato Nazionale Primavera Coppa Italia
<b>Attività regionali (dilettantistiche e giovanili)</b> Campionato di Eccellenza Campionato di Promozione Campionato di 1ª Categoria Campionato di 2ª Categoria Campionato Regionale Juniores Campionato Regionale Allievi Campionato Regionale Giovanissimi Coppa Italia Coppa Regione Coppa Provincia	<i>Calcio Femminile:</i> Campionato Serie C Campionato Serie D Attività giovanile Juniores Attività giovanile Allieve	<b>Dipartimento Beach Soccer</b> Campionato Nazionale Serie A Coppa Italia Supercoppa di Lega

Fonte: LND

# SOCIETÀ DILETTANTISTICHE E CALCIATORI TESSERATI RIPARTIZIONE NAZIONALE E REGIONALE



\*dal 1° luglio 2011 Dipartimento Interregionale





# PARTE QUARTA

## IL CALCIO PROFESSIONISTICO: PROFILO ECONOMICO FINANZIARIO





# **I RISULTATI ECONOMICI E FINANZIARI AGGREGATI**

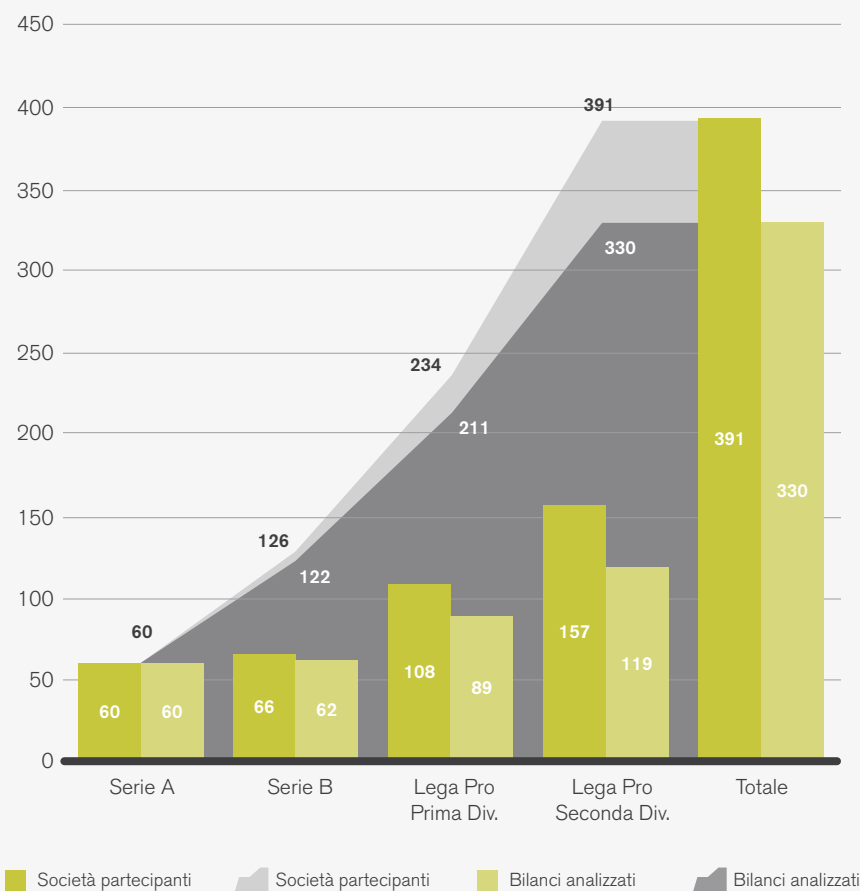
# CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE ANALIZZATO

## TRIENNIO 2008-2011

### NOTA METODOLOGICA

- I dati economici di ReportCalcio 2012 (quali ad esempio i ricavi da diritti radiotelevisivi) potrebbero non coincidere con i volumi di business effettivi delle stagioni sportive oggetto di analisi poiché 16 società del campione analizzato per la stagione sportiva 2010-2011 redigono il fascicolo di bilancio dell'esercizio al 31 dicembre; tali fascicoli non erano stati ancora approvati dall'assemblea degli azionisti alla data di redazione del presente rapporto
- Nelle stagioni sportive 2008-2009, 2009-2010 e 2010-2011 sono **391** le società che hanno partecipato (132 per le stagioni sportive 2008-2009 e 2009-2010, e 127 per 2010-2011) ai campionati professionistici di Serie A, Serie B e Lega Pro (Prima e Seconda Divisione)
- Le analisi sono state condotte su un campione di **330\*** bilanci (84%)
- I 61 bilanci di esercizio (16%) che non sono stati analizzati si riferiscono a società che per differenti ragioni (non iscrizione e/o non ammissione) non erano tenute a presentare la documentazione contabile per le stagioni sportive di riferimento
- Si riepilogano di seguito i bilanci analizzati:
  - **60** su 60 (100%) i bilanci analizzati delle Società partecipanti al campionato di Serie A nel triennio considerato
  - **62** su 66 (94%) i bilanci analizzati delle Società partecipanti al campionato di Serie B nel triennio considerato. Di cui 20 nel 2008-2009, 20 nel 2009-2010 e 22 nel 2010-2011
  - **89** su 108 (82%) i bilanci analizzati delle Società partecipanti al campionato di Lega Pro Prima Divisione nel triennio considerato. Di cui 32 nel 2008-2009, 28 nel 2009-2010 e 29 nel 2010-2011
  - **119** su 157 (76%) i bilanci analizzati delle Società partecipanti al campionato di Lega Pro Seconda Divisione nel triennio considerato. Di cui 48 nel 2008-2009, 35 nel 2009-2010 e 36 nel 2010-2011

### SERIE A, SERIE B E LEGA PRO 2008-2011



Fonte: Elaborazioni PwC

\*i bilanci oggetto di analisi si riferiscono ai bilanci individuali e a quelli consolidati per le società assoggettate a tale adempimento



# CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE ANALIZZATO STAGIONE 2010-2011

- **127** le società partecipanti ai 4 campionati professionistici analizzate nella stagione sportiva 2010-2011

---

- **107** (84%) i bilanci analizzati

---

- **95** società sulle 107 analizzate (89%) registrano un valore della produzione superiore al costo del lavoro nella stagione sportiva 2010-2011

---

- **47** società sulle 107 analizzate (44%) presentano un Ebitda positivo al termine della stagione sportiva 2010-2011

---

- **19** società sulle 107 analizzate (18%) presentano un risultato netto positivo al termine della stagione sportiva 2010-2011

---

- **20** (100%) i bilanci analizzati delle società partecipanti al campionato di Serie A 2010-2011

---

- **20** società su 20 (100%) della Serie A 2010-2011 registrano un valore della produzione superiore al costo del lavoro

---

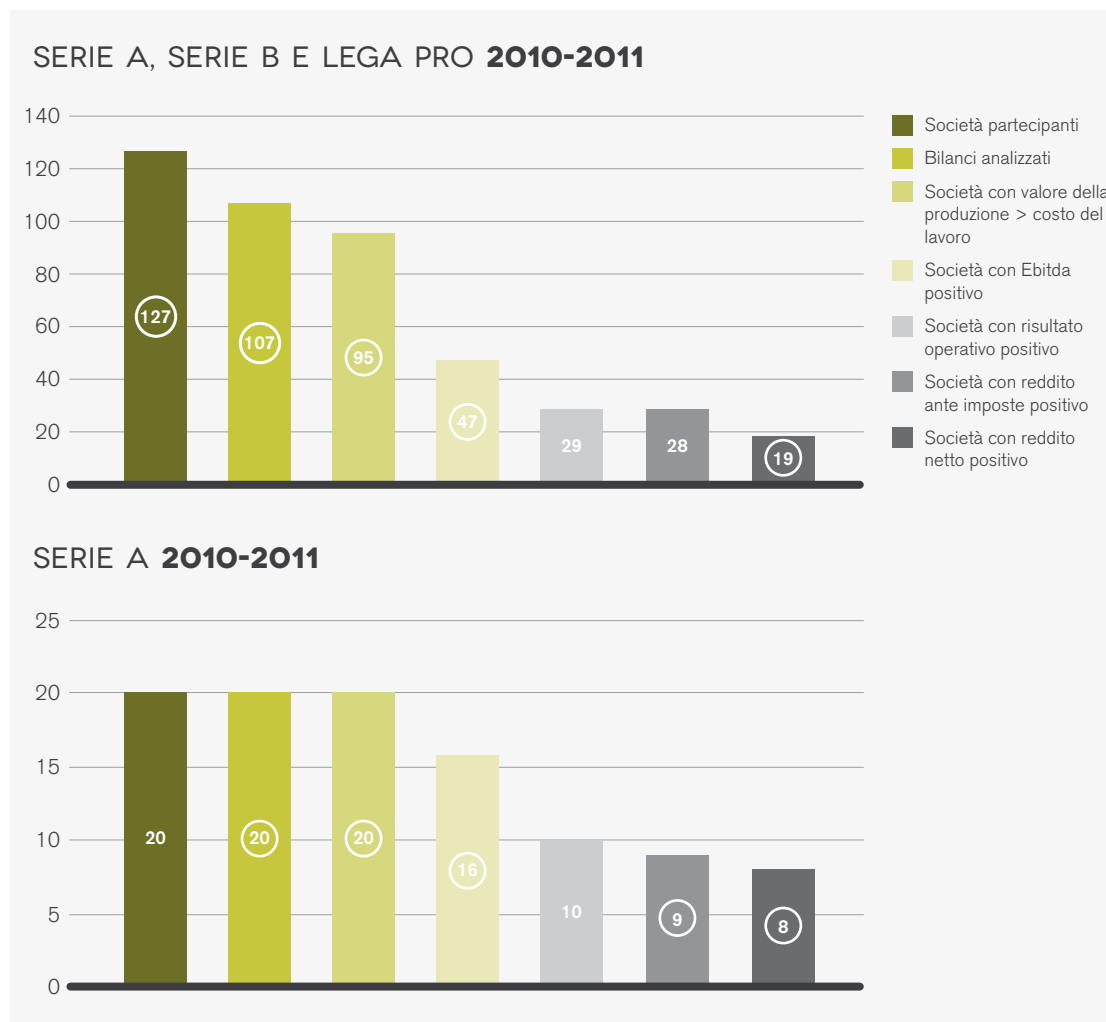
- **16** società su 20 (80%) della Serie A 2010-2011 presentano un Ebitda positivo

---

- **9** società su 20 (45%) della Serie A 2010-2011 riportano un reddito ante imposte positivo

---

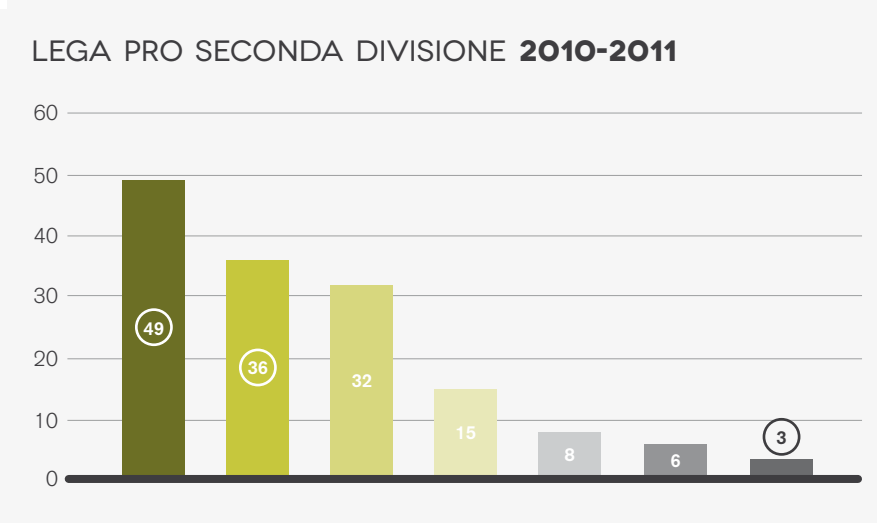
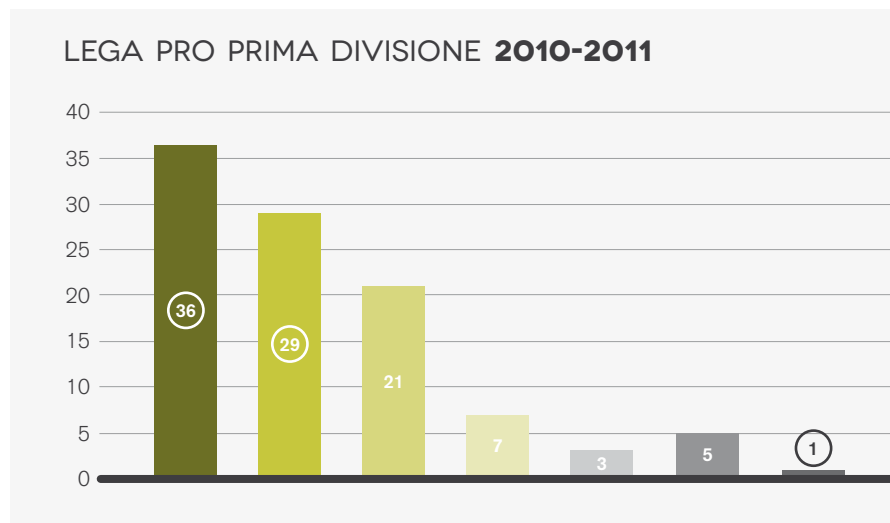
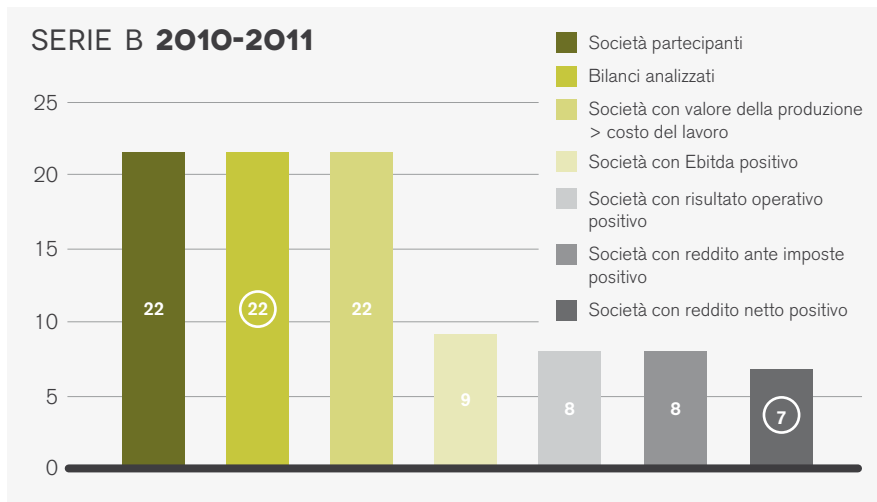
- **8** società su 20 (40%) della Serie A 2010-2011 ottengono un risultato netto positivo



Fonte: Elaborazioni PwC

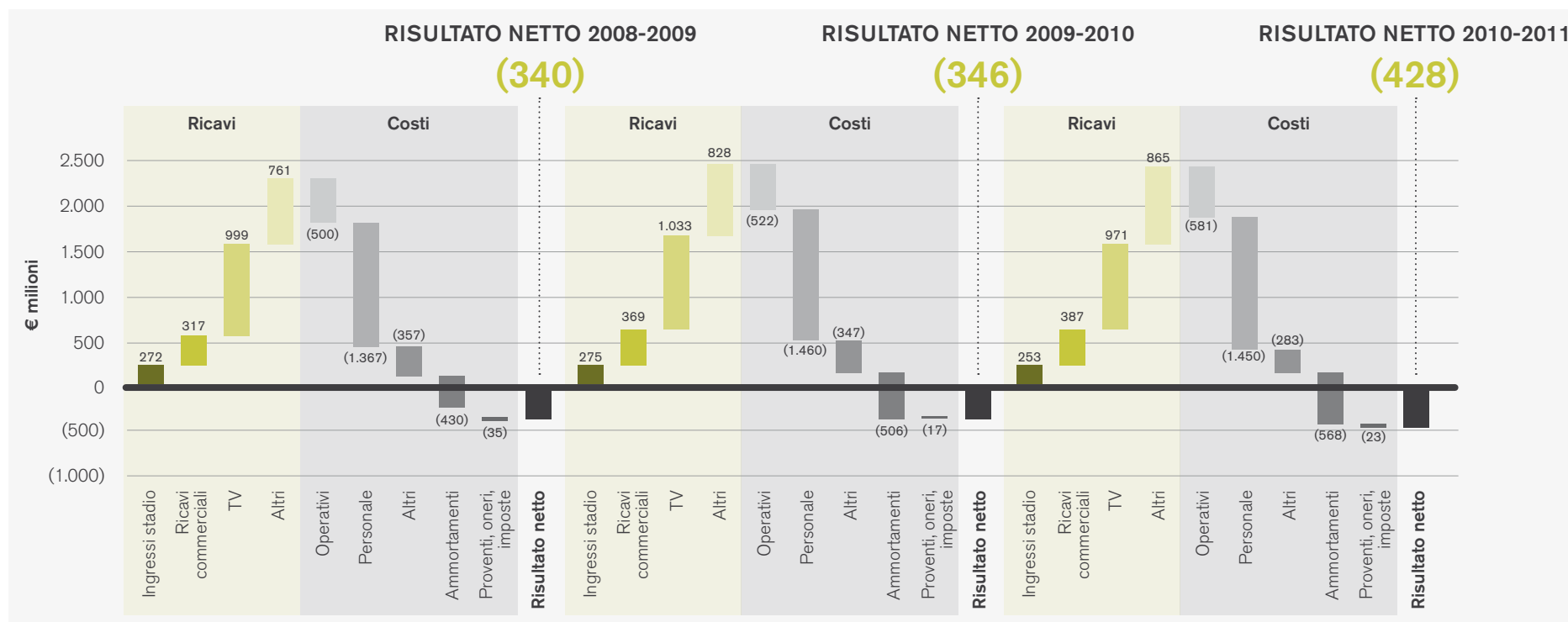
# CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE ANALIZZATO STAGIONE 2010-2011

- 22 su 22 (100%) i bilanci analizzati delle Società partecipanti al campionato di Serie B 2010-2011
- 7 Società sulle 22 analizzate (32%) della Serie B 2010-2011 presentano un risultato netto positivo
- 65 su 85 (76%) i bilanci di esercizio analizzati delle Società partecipanti al campionato di Lega Pro Prima Divisione (36) e Seconda Divisione (49) nella stagione sportiva 2010-2011
- 4 Società sulle 65 analizzate (6%) della Lega Pro Prima Divisione (29) e Seconda Divisione (36) 2010-2011 presentano un risultato netto positivo



Fonte: Elaborazioni PwC

# RISULTATI AGGREGATI SERIE A, B E LEGA PRO



Fonte: Elaborazioni PwC

- Nella stagione 2010-2011 il risultato netto aggregato del sistema calcio professionistico italiano è negativo per 428 milioni, in contrazione rispetto ai 346 milioni della stagione precedente (+23,7%)
- Si arresta per la prima volta la crescita del valore complessivo dei diritti televisivi, che si ferma a quota 971 milioni, e cioè 62 milioni in meno (-6%) rispetto alla stagione precedente, principalmente in conseguenza di una riduzione dei proventi televisivi derivanti dalle competizioni UEFA

- In calo anche i ricavi garantiti dagli ingressi negli stadi, che scendono dell'8% rispetto alla stagione precedente: da 275 a 253 milioni
- Resta sostanzialmente stabile, lieve calo dello 0,7%, il costo del personale (1.450 milioni)
- Ancora in crescita invece la quota degli ammortamenti: 568 milioni complessivi e cioè il 12% in più rispetto alla stagione precedente, per un aumento complessivo del 31,1% nel triennio in esame

# VALORE DELLA PRODUZIONE

Valore della produzione aggregato	08-09	09-10	10-11
Ricavi da ingresso stadio	€272m	€275m	€253m
<i>Variatione annua percentuale</i>		+1,1%	-8,0%
Ricavi da sponsor e attività commerciali	€317m	€369m	€387m
<i>Variatione annua percentuale</i>		+16,4%	+4,9%
Ricavi da diritti radiotelevisivi	€999m	€1.033m	€971m
<i>Variatione annua percentuale</i>		+3,4%	-6,0%
Plusvalenze per cessione calciatori	€374m	€457m	€444m
<i>Variatione annua percentuale</i>		+22,2%	-2,8%
Contributi in conto esercizio	€83m	€94m	€101m
<i>Variatione annua percentuale</i>		+13,3%	+7,4%
Altri ricavi e proventi diversi	€304m	€278m	€320m
<i>Variatione annua percentuale</i>		-8,6%	+15,1%
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>€2.349m</b>	<b>€2.506m</b>	<b>€2.477m</b>
<b>Variatione annua percentuale</b>		<b>+6,7%</b>	<b>-1,2%</b>
<b>Ricavi medi per società</b>	<b>08-09</b>	<b>09-10</b>	<b>10-11</b>
<b>Seria A</b>	€93,7m	€104,9m	€101,6m
<b>Serie B</b>	€15,0m	€14,3m	€15,2m
<b>Lega Pro 1ª Divisione</b>	€3,4m	€2,7m	€2,5m
<b>Lega Pro 2ª Divisione</b>	€1,4m	€1,3m	€1,0m

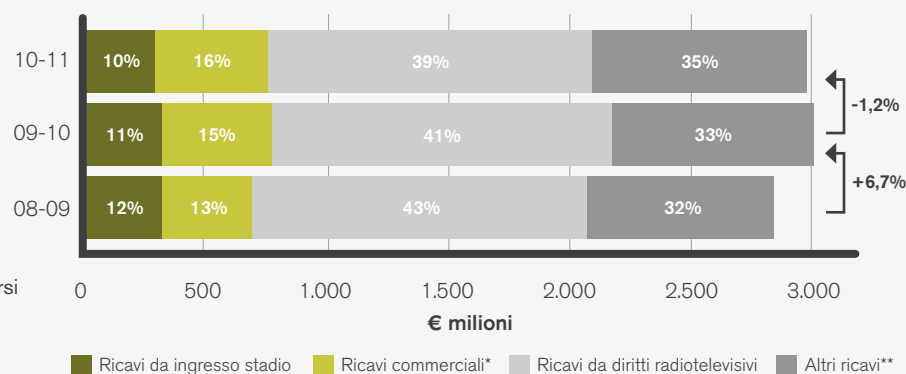
\*includono ricavi da sponsor e ricavi pubblicitari, commerciali e royalties

\*\*includono plusvalenze per cessione calciatori, contributi in conto esercizio e altri ricavi e proventi diversi

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

- Il totale del valore della produzione si attesta a 2.477 milioni, in calo dell'1,2% rispetto alla scorsa stagione, mentre i ricavi di vendita ammontano a 2.033 milioni (-0,8% rispetto al 2009-2010)
- In diminuzione i ricavi medi per società nella Serie A (-3,1% rispetto al 2009-2010), nella Lega Pro Prima Divisione (-7,4%) e Seconda Divisione (-23%). In controtendenza la Serie B con un aumento dei ricavi medi del 6,3% (da 14,2 milioni nel 2009-2010 a 15,2 milioni nel 2010-2011)
- Si conferma la dipendenza del calcio italiano dai diritti radiotelevisivi, ma se ne registra un calo sia in valore assoluto che di peso specifico (dal 41% al 39%)
- Continua la crescita progressiva dei ricavi da sponsor e attività commerciali, saliti nel triennio da 317 a 387 milioni (+22,1%)

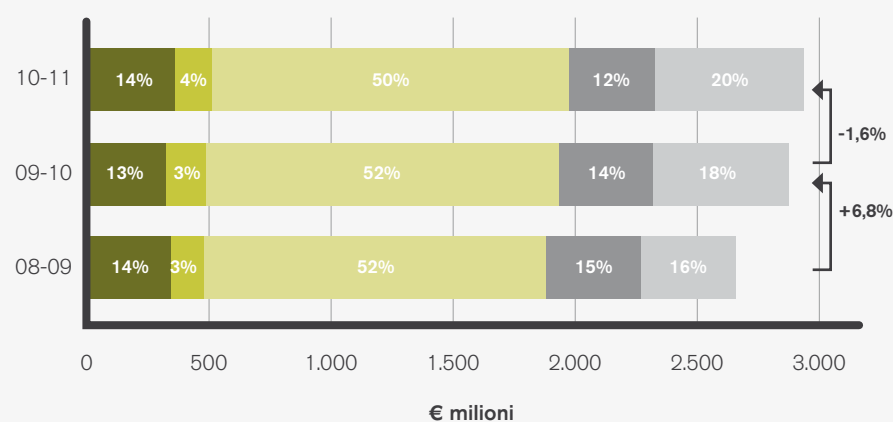
## VALORE DELLA PRODUZIONE AGGREGATO 2008-2011



# COSTO DELLA PRODUZIONE

Costo della produzione aggregato	08-09	09-10	10-11
Costo per servizi	€361m	€366m	€418m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+1,4%	+14,2%
Costo godimento beni di terzi	€88m	€93m	€110m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+5,7%	+18,3%
Costo del lavoro	€1.367m	€1.460m	€1.450m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+6,8%	-0,7%
Altri oneri diversi di gestione	€410m	€411m	€336m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+0,2%	-18,2%
Ammortamenti e svalutazioni	€430m	€506m	€568m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+17,7%	+12,3%
<b>Totale costo della produzione</b>	<b>€2.656m</b>	<b>€2.836m</b>	<b>€2.881m</b>
<b>Variazione annua percentuale</b>		<b>+6,8%</b>	<b>+1,6%</b>
<b>Costi medi per Società</b>	<b>08-09</b>	<b>09-10</b>	<b>10-11</b>
Serie A	€103,1m	€113,4m	€115,3m
Serie B	€17,2m	€19,1m	€18,5m
Lega Pro 1ª Divisione	€5,0m	€4,4m	€4,2m
Lega Pro 2ª Divisione	€1,8m	€1,8m	€1,3m

## COSTO DELLA PRODUZIONE AGGREGATO 2008-2011



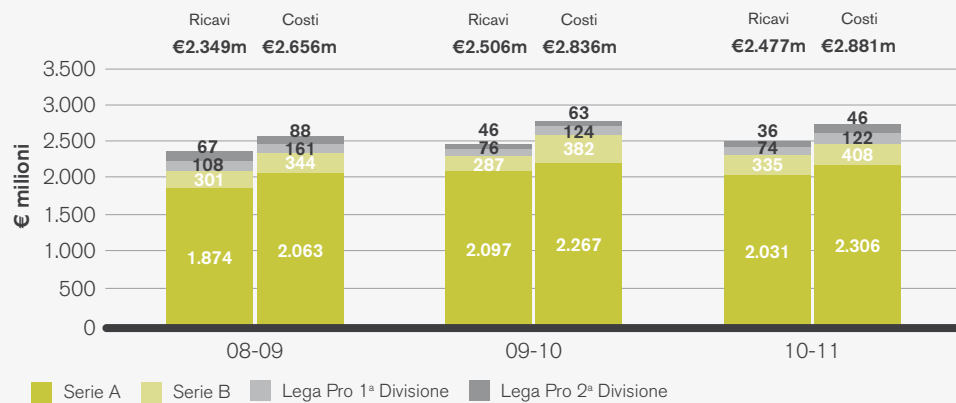
Fonte: Elaborazioni PwC

- Il totale dei costi di produzione del sistema calcio professionistico italiano raggiunge quota 2.881 milioni, l'1,6% in più rispetto alla stagione precedente
- Diminuiscono i costi medi per società nella Serie B (-3,1% rispetto al 2009-2010) e nella Lega Pro Prima (-4,5%) e Seconda (-27,8%) Divisione. In crescita invece i costi medi della Serie A che passano da €113,4m nel 2009-2010 a €115,3m nel 2010-2011 (+1,7%)
- Il trend di crescita dei costi tuttavia si attenua: nelle due stagioni precedenti era stato superiore al 6%
- Si mantiene elevata la quota dei costi per servizi e godimento beni di terzi (18% totale) e cresce ancora il costo di ammortamenti e svalutazioni (20% del totale)

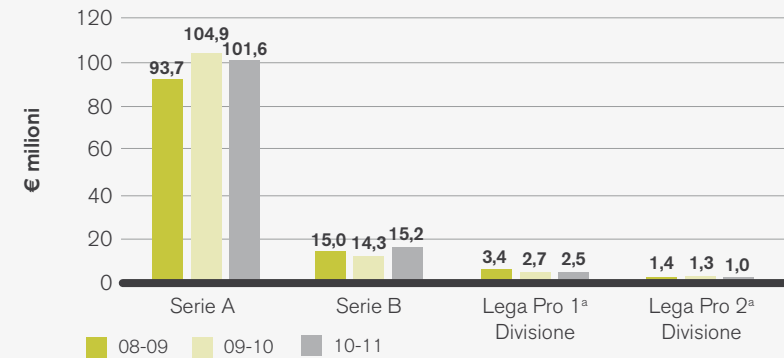
I costi di produzione rappresentano i fattori necessari all'impresa per l'ottenimento del prodotto di esercizio

# RAFFRONTO VALORE E COSTO DELLA PRODUZIONE

## VALORE E COSTO DELLA PRODUZIONE AGGREGATI 2008-2011

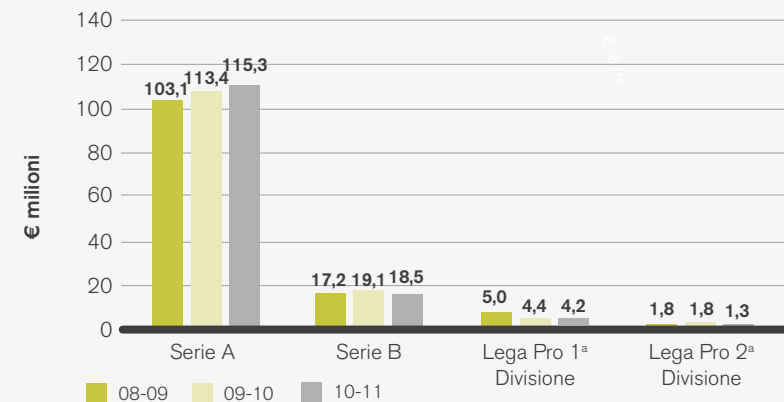


## VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIO PER CAMPIONATO 2008-2011

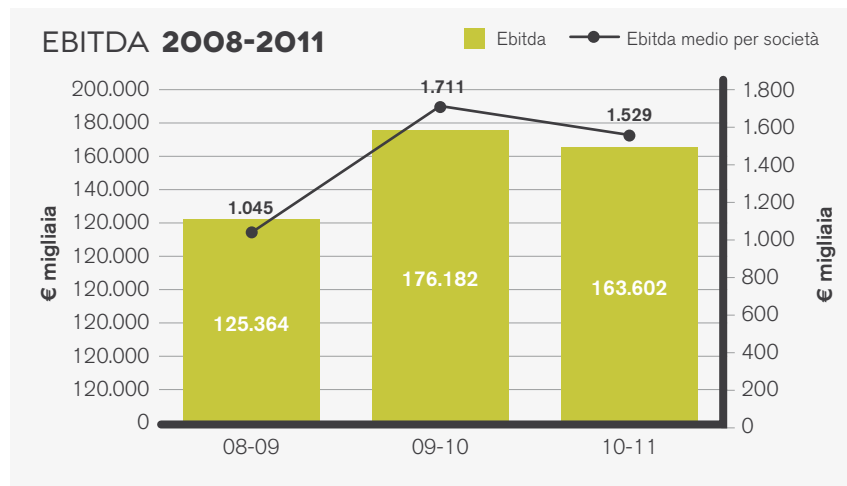


- Il valore della produzione del calcio professionistico si attesta nel 2010-2011 a 2.477 milioni, nella stessa stagione sportiva il costo di produzione ammonta a 2.881 milioni
- Il valore della produzione medio della Serie A è pari a 101,6 milioni e presenta da un lato un Cagr positivo nel triennio 08-11 (+4,1%), dall'altro un diminuzione del 3,2% rispetto a quanto osservato nel 2009-2010 (104,9 milioni). Il costo della produzione medio è pari a 115,3 milioni in crescita di 12,2 milioni rispetto al 2008-2009 (Cagr 08-11 pari a +5,7%)
- In controtendenza la Serie B che registra ricavi medi per società in aumento del 6,4% rispetto al 2009-2010 (da 14,3 a 15,2 milioni). A fronte di tale aumento si osserva altresì una diminuzione dei costi medi per società che passano da 19,1 a 18,5 milioni (-3%)
- La Lega Pro registra valori in flessione sia in termini di ricavi (da 2,7 a 2,5 milioni per la Prima Divisione e da 1,3 a 1,0 milioni per la Seconda Divisione) che di costi medi per società (da 4,4 a 4,2 milioni per la Prima Divisione e da 1,8 a 1,3 milioni per la Seconda Divisione)

## COSTO DELLA PRODUZIONE MEDIO PER CAMPIONATO 2008-2011



# EBITDA E RISULTATO NETTO DI ESERCIZIO



L'Ebitda o Margine Operativo è un indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione caratteristica, al lordo, quindi, di interessi (gestione finanziaria), tasse (gestione fiscale), deprezzamento di beni e ammortamenti

Il risultato netto rappresenta l'utile/perdita d'esercizio realizzata dalla società, ossia la differenza tra la totalità dei componenti positivi e negativi di reddito

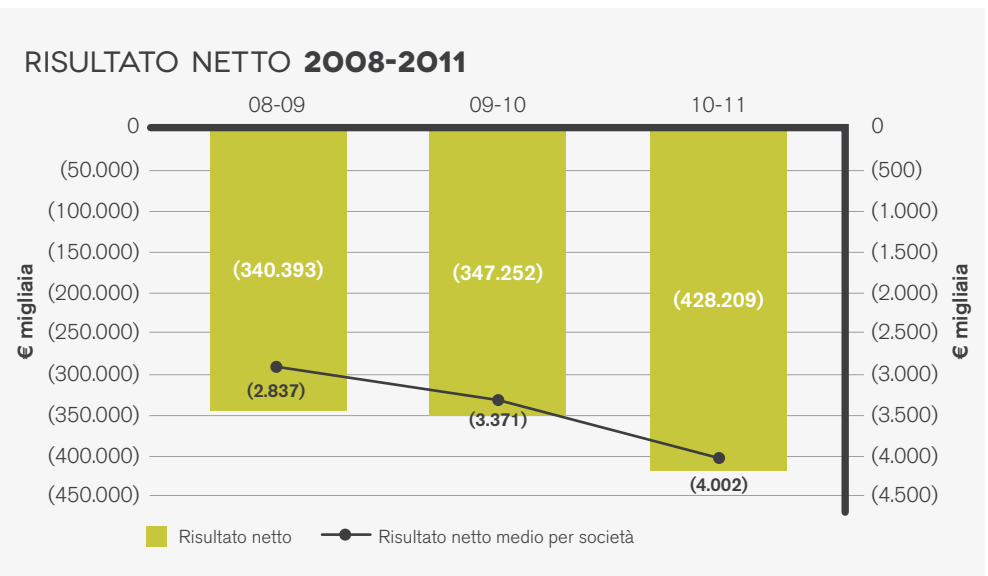
Il Cagr (Compound Annual Growth Rate) è il tasso di crescita annua composto e misura l'incremento o il decremento di un valore nell'arco di un periodo di più anni

CAGR 08-11 EBITDA  
SERIE A, B  
E LEGA PRO PARI A  
**+14,2%**

RISULTATO NETTO MEDIO  
PER SOCIETÀ  
DA **-€2,8M**  
NEL 2008-2009  
A **-€4,0M**  
NEL 2010-2011

MEDIA EBITDA  
AGGREGATA  
PER SOCIETÀ DA **€1,0M**  
NEL 2008-2009 A **€1,5M**  
NEL 2010-2011

CAGR 08-11 PERDITA  
NETTA SERIE A, B  
E LEGA PRO  
PARI A **+12,2%**



Fonte: Elaborazioni PwC

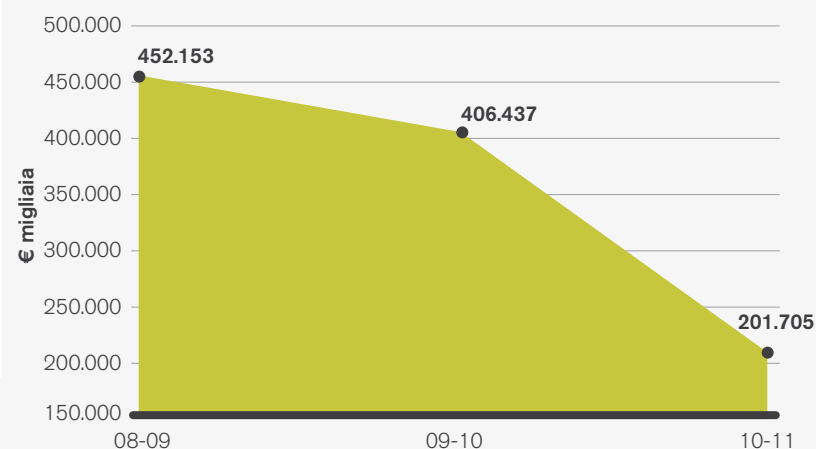
## EVOLUZIONE PATRIMONIO NETTO

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

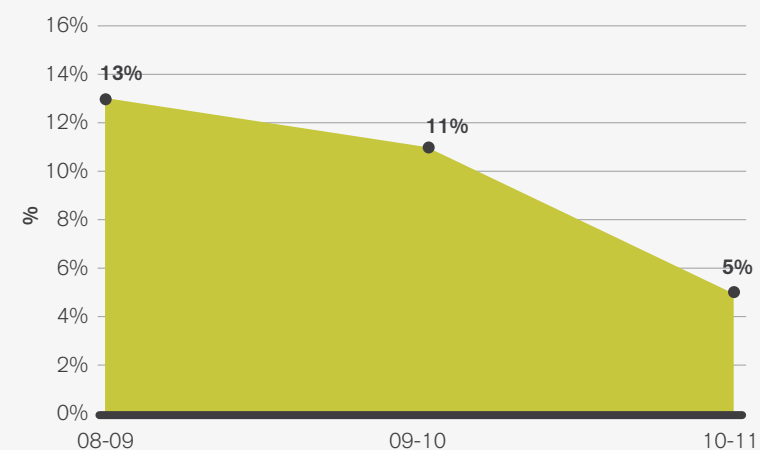
- Il patrimonio netto dell'intero sistema calcio professionistico italiano è calato nel 2010-2011 del 50,2% rispetto alla stagione precedente attestandosi a 202 milioni
- La notevole contrazione è per lo più ascrivibile al deficit di gestione registrato dai club di Serie A, che è passato da 197 milioni nel 2009-2010 a 300 milioni al termine dell'ultima stagione sportiva analizzata
- Di conseguenza, l'equity ratio risulta in diminuzione di 6 punti percentuali rispetto all'esercizio precedente (da 11% a 5%)

€ milioni	08-09	09-10	10-11
Serie A	€385m	€354m	€150m
Serie B	€57m	€49m	€50m
Lega Pro 1ª Divisione	€10m	€2m	€3m
Lega Pro 2ª Divisione	€0m	€1m	-€1m
<b>Totale Patrimonio Netto (PN)</b>	<b>€452m</b>	<b>€406m</b>	<b>€202m</b>
Serie A	€2.751m	€3.036m	€3.088m
Serie B	€476m	€454m	€527m
Lega Pro 1ª Divisione	€122m	€80m	€73m
Lega Pro 2ª Divisione	€52m	€36m	€39m
<b>Totale Attività (TA)</b>	<b>€3.401m</b>	<b>€3.606</b>	<b>€3.727m</b>
<i>Equity ratio (PN/TA)</i>	<i>13%</i>	<i>11%</i>	<i>5%</i>

### PATRIMONIO NETTO AGGREGATO 2008-2011



### EQUITY RATIO AGGREGATO 2008-2011





# RISULTATI DI SINTESI 2010-2011 SERIE A, B E LEGA PRO

<b>SERIE A</b> 		<b>SERIE B</b> 		<b>LEGA PRO 1<sup>A</sup> DIVISIONE</b> 		<b>LEGA PRO 2<sup>A</sup> DIVISIONE</b> 	
Campione analizzato: 20 su 20 Società		Campione analizzato: 22 su 22 Società		Campione analizzato: 29 su 36 Società		Campione analizzato: 36 su 49 Società	
Dati chiave/Indici	10-11	Dati chiave/Indici	10-11	Dati chiave/Indici	10-11	Dati chiave/Indici	10-11
Valore della produzione	€2.031m	Valore della produzione	€336m	Valore della produzione	€74m	Valore della produzione	€36m
Costo della produzione	(€1.823m)	Costo della produzione	(€337m)	Costo della produzione	(€111m)	Costo della produzione	(€43m)
<b>Ebitda</b>	<b>€208m</b>	<b>Ebitda</b>	<b>(€1m)</b>	<b>Ebitda</b>	<b>(€37m)</b>	<b>Ebitda</b>	<b>(€7m)</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(€483m)	Ammortamenti e svalutazioni	(€71m)	Ammortamenti e svalutazioni	(€11m)	Ammortamenti e svalutazioni	(€3m)
<b>Ebit</b>	<b>(€275m)</b>	<b>Ebit</b>	<b>(€72m)</b>	<b>Ebit</b>	<b>(€48m)</b>	<b>Ebit</b>	<b>(€10m)</b>
Proventi (Oneri) straordinari e finanziari	(€6m)	Proventi (Oneri) straordinari e finanziari	(€8m)	Proventi (Oneri) straordinari e finanziari	€4m	Proventi (Oneri) straordinari e finanziari	(€1m)
<b>Ebt</b>	<b>(€281m)</b>	<b>Ebt</b>	<b>(€80m)</b>	<b>Ebt</b>	<b>(€44m)</b>	<b>Ebt</b>	<b>(€11m)</b>
Imposte	(€19m)	Imposte	€7m	Imposte	(€0m)	Imposte	(€1m)
<b>Reddito netto</b>	<b>(€300m)</b>	<b>Reddito netto</b>	<b>(€73m)</b>	<b>Reddito netto</b>	<b>(€44m)</b>	<b>Reddito netto</b>	<b>(€12m)</b>
Costo lavoro p.tesserato/ricavi di vendita*	65%	Costo lavoro p.tesserato/ricavi di vendita*	77%	Costo lavoro p.tesserato/ricavi di vendita*	87%	Costo lavoro p.tesserato/ricavi di vendita*	64%
Patrimonio netto/Totale attivo	5%	Patrimonio netto/Totale attivo	9%	Patrimonio netto/Totale attivo	4%	Patrimonio netto/Totale attivo	-3%
Debiti finanziari/Totale debiti	35%	Debiti finanziari/Totale debiti	19%	Debiti finanziari/Totale debiti	n/a	Debiti finanziari/Totale debiti	n/a

Fonte: Elaborazioni PwC

- Il valore della produzione è così ripartito fra le Leghe professionistiche: 2.031 milioni in Serie A (82%), 336 milioni in Serie B (14%), 74 milioni in Lega Pro Prima Divisione (3%) e 36 milioni in Lega Pro Seconda Divisione (1%)
- La Serie A presenta un Ebitda aggregato positivo pari a 208 milioni, che rappresenta un valore medio per società pari a 10,4 milioni, in calo del 21,2% rispetto alla stagione precedente
- Le altre Leghe fanno invece registrare un Ebitda negativo: la Serie B per 1 milione (valore medio pari a -66 migliaia di euro), la Lega Pro Prima Divisione per 37 milioni (valore medio pari a -1,3 milioni di euro) e la Lega Pro Seconda Divisione per 7 milioni (valore medio pari a -181 migliaia di euro)
- Il sistema calcio professionistico italiano ha operato nella stagione sportiva 2010-2011 in perdita per circa 428 milioni con una variazione negativa del 23,2% rispetto al precedente esercizio attribuibile principalmente alla Serie A; quest'ultima registra una perdita media per società pari a 15 milioni, la Serie B pari a 3,3 milioni, la Lega Pro Prima Divisione pari a 1,5 milioni di euro e la Lega Pro Seconda Divisione pari a 324 migliaia di euro
- Il peso del costo del lavoro del personale tesserato sul valore della produzione al netto delle plusvalenze si attesta al 65% nella Serie A, 77% nella Serie B, 87% nella Lega Pro Prima Divisione e a 64% nella Lega Pro Seconda Divisione
- Il patrimonio netto per la Serie A è pari a 150 milioni (5% del totale attività), per la Serie B a un valore di 50 milioni (9%), per la Lega Pro Prima Divisione a un valore di 3 milioni (4%), mentre la Lega Pro Seconda Divisione registra un patrimonio netto aggregato negativo per 1 milione (-3%)

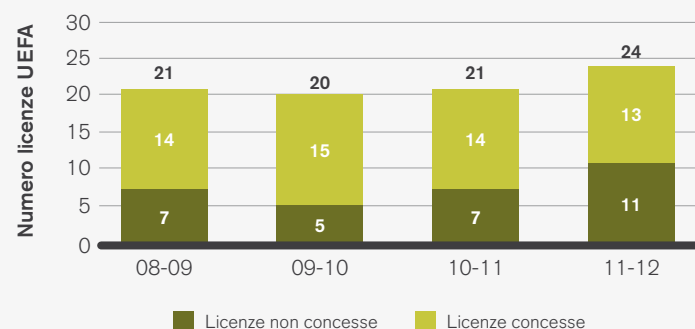
\*i ricavi di vendita sono pari al valore della produzione al netto delle plusvalenze cessione calciatori

# SOCIETÀ NON ISCRITTE E LICENZE UEFA

## LE SOCIETÀ NON AMMESSE AI CAMPIONATI PROFESSIONISTICI 1986-2012

Anno	Serie A	Serie B	Lega Pro 1ª Divisione	Lega Pro 2ª Divisione	Totale società
1986-1987	-	-	1	-	1
1987-1988	-	-	-	1	1
1988-1989	-	-	-	3	3
1989-1990	-	-	-	3	3
1990-1991	-	-	-	5	5
1991-1992	-	-	-	3	3
1992-1993	-	-	-	-	-
1993-1994	-	-	7	2	9
1994-1995	-	1	4	6	11
1995-1996	-	-	3	2	5
1996-1997	-	-	-	1	1
1997-1998	-	-	-	2	2
1998-1999	-	-	1	2	3
1999-2000	-	-	-	-	-
2000-2001	-	-	-	2	2
2001-2002	-	-	2	2	4
2002-2003	-	1	1	2	4
2003-2004	-	-	1	5	6
2004-2005	-	2	1	7	10
2005-2006	1	2	5	5	13
2006-2007	-	-	3	5	8
2007-2008	-	-	-	1	1
2008-2009	-	1	3	5	9
2009-2010	-	-	4	4	8
2010-2011	-	1	7	13	21
2011-2012	-	-	5	9	14
<b>Totale</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>48</b>	<b>90</b>	<b>147</b>

## LICENZE UEFA 2008-2012



Fonte: FIGC - Ufficio licenze UEFA e CO.VISOC.

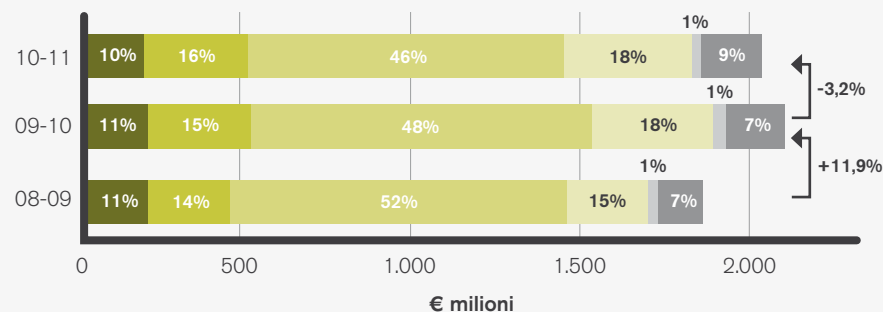
- Dal 1986-1987 non si sono iscritte o non sono state ammesse ai campionati professionistici italiani un totale di 147 società, di cui 138 appartenenti alla Lega Pro
- È visibile una crescita del fenomeno nelle ultime dieci stagioni: il 64% dei casi è intervenuto dal 2002-2003
- Le Licenze UEFA, che rappresentano insieme al merito sportivo il titolo di ammissione alle competizioni europee, devono essere obbligatoriamente richieste da tutte le società partecipanti al campionato di Serie A, e possono anche essere facoltativamente richieste da qualsiasi società iscritta alla Serie B
- Nel 2011-2012, oltre alle 20 società di Serie A, hanno richiesto la Licenza UEFA anche 4 club di Serie B, per un totale complessivo di 24 società. Delle 24 società richiedenti, 13 hanno ottenuto la Licenza UEFA

**IL PROFILO  
ECONOMICO-FINANZIARIO  
DELLA SERIE A**

# VALORE DELLA PRODUZIONE

Valore della produzione Serie A	08-09	09-10	10-11
Ricavi da ingresso stadio	€219,2m	€226,6m	€208,3m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+3,4%	-8,1%
Ricavi da sponsor e attività commerciali	€262,7m	€310,3m	€318,4m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+18,1%	+2,6%
Ricavi da diritti radiotelevisivi	€975,8m	€999,4m	€931,0m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+2,4%	-6,9%
Plusvalenze per cessione calciatori	€272,0m	€383,3m	€357,0m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+40,9%	-6,9%
Contributi in conto esercizio	€13,7m	€29,6m	€23,7m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+115,2%	-19,7%
Altri ricavi e proventi diversi	€130,6m	€148,0m	€193,8m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+13,3%	+30,3%
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>€1.874,2m</b>	<b>€2.097,3m</b>	<b>€2.031,2m</b>
<b>Variazione annua percentuale</b>		<b>+11,9%</b>	<b>-3,2%</b>
<b>Valore della produzione medio</b>	<b>€93,7m</b>	<b>€104,9m</b>	<b>€101,6m</b>

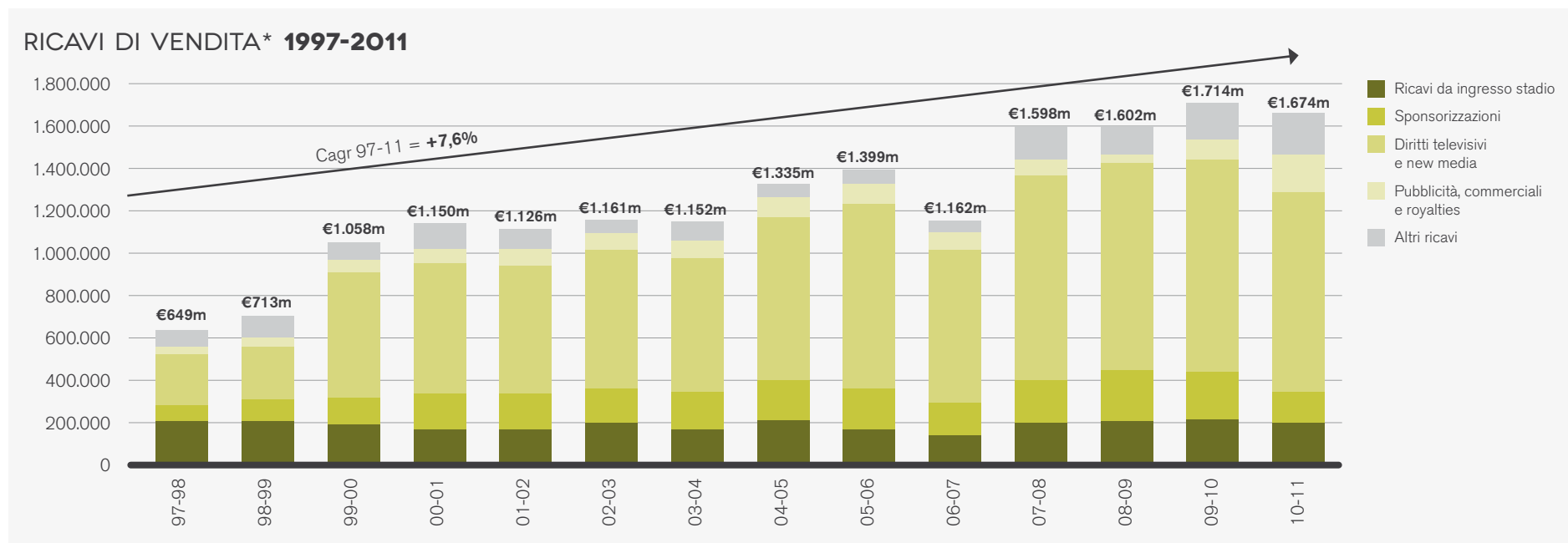
## RIPARTIZIONE RICAVI 2008-2011



- I dati economici relativi alla Serie A (quali ad esempio i ricavi da diritti radiotelevisivi) potrebbero non coincidere con i volumi di business effettivi delle stagioni sportive oggetto di analisi, in quanto 5 società del campione analizzato per la stagione sportiva 2010-2011 chiudono il bilancio il 31 dicembre; tali fascicoli non erano stati ancora approvati dall'assemblea degli azionisti alla data di redazione del presente rapporto
- Dopo anni di crescita, il valore della produzione della Serie A, pur restando superiore ai 2 miliardi di euro, fa registrare un lieve calo (-3,2%) rispetto alla stagione precedente
- Diminuiscono dell'8,1% i ricavi da stadio, mentre crescono del 2,6% i ricavi da sponsor e attività commerciali
- Si registra una diminuzione delle plusvalenze ottenute da cessioni di calciatori: da 383 a 357 milioni (-6,9%) che rappresentano anche al termine della stagione sportiva 2010-2011 il 18% del valore della produzione

Fonte: Elaborazioni PwC

# RICAVI DI VENDITA



\*i ricavi di vendita sono pari al valore della produzione al netto delle plusvalenze cessione calciatori

- Per la prima volta dalla stagione 2006-2007, la crescita dei ricavi di vendita subisce in Serie A una battuta d'arresto pur registrando un Cagr dalla stagione 1997-1998 a oggi positivo del 7,6%
- Prima della stagione 2010-2011 si erano registrati decrementi in termini assoluti soltanto nel 2003-2004 (Fiorentina, Napoli, Palermo, Cagliari, Torino, Genoa e Bari in Serie B) e 2006-2007 (in B con la Juventus anche Napoli, Genoa, Bari e Bologna)

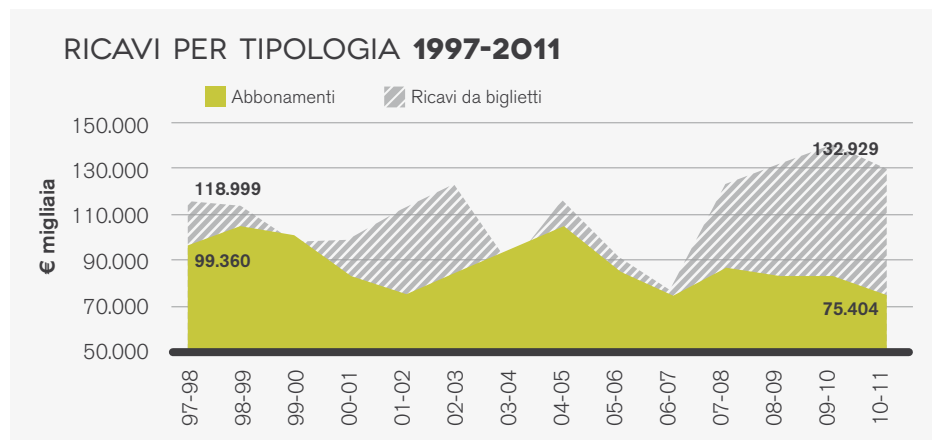
- Nel periodo preso in considerazione si registra un aumento del peso percentuale dei diritti radiotelevisivi che rappresentavano il 37% dei ricavi di vendita nel 1997-1998 mentre al termine dell'ultima stagione sportiva analizzata risultano essere il 56%
- Cresce il peso dei ricavi garantiti da pubblicità, attività commerciali e royalties che registra un Cagr dalla stagione 1997-1998 ad oggi positivo del 14,5%

Campione analizzato: Dalla stagione 97-98 alla 03-04: 18. Dalla 04-05 alla 10-11: 20

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

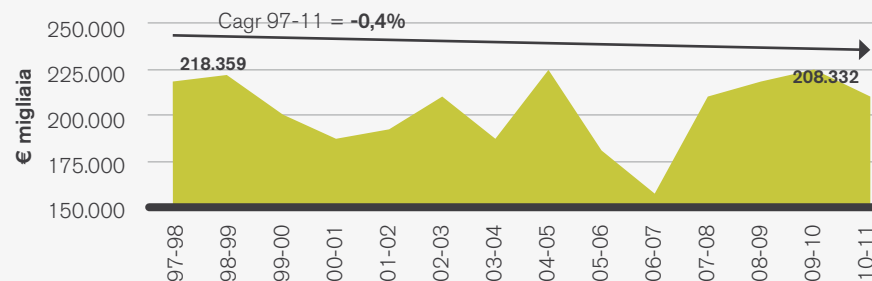
# RICAVI DA STADIO

- I ricavi da stadio, che comprendono biglietti e abbonamenti, in Serie A sono caratterizzati da un trend molto discontinuo, nonostante dal 1997 al 2011 la crescita composta sia stata sostanzialmente piatta (lieve calo dell'0,4%)
- Il risultato anomalo del 2006-2007 deriva da una particolare conformazione del campionato che ha visto la mancanza di alcune società dall'ampio bacino di tifoseria
- Dopo un triennio di continua crescita nell'ultimo campionato (2010-2011) tali ricavi si sono attestati a livelli inferiori rispetto a quelli registrati nella prima stagione successiva al ritorno della Juventus in Serie A (2007-2008)
- I ricavi da vendita biglietti sono diminuiti del 7%, quelli da abbonamenti sono diminuiti del 10%
- In aumento soltanto i ricavi da biglietti venduti per partite valide per le competizioni europee (+21%)

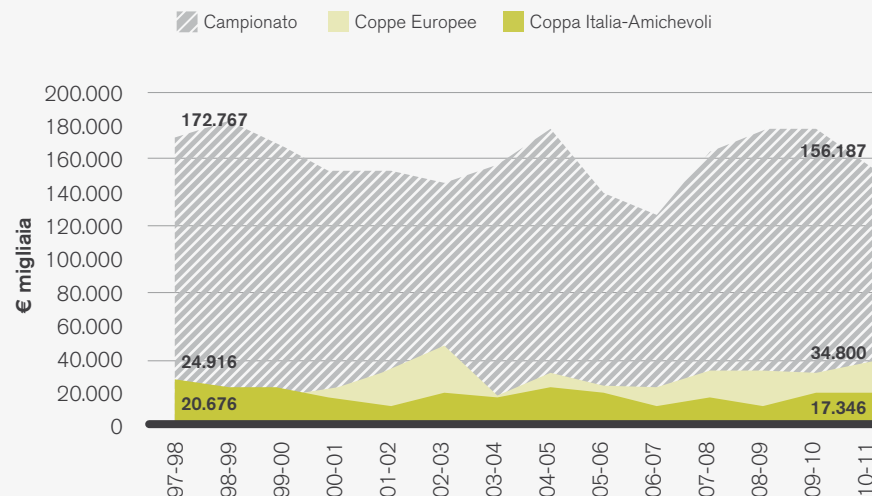


Campione analizzato: Dalla stagione 97-98 alla 03-04: 18. Dalla 04-05 alla 10-11: 20

### RICAVI DA STADIO 1997-2011

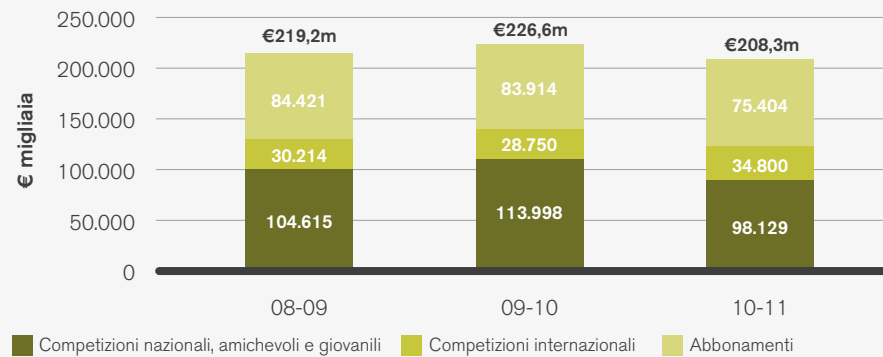


### RICAVI PER COMPETIZIONI 1997-2011

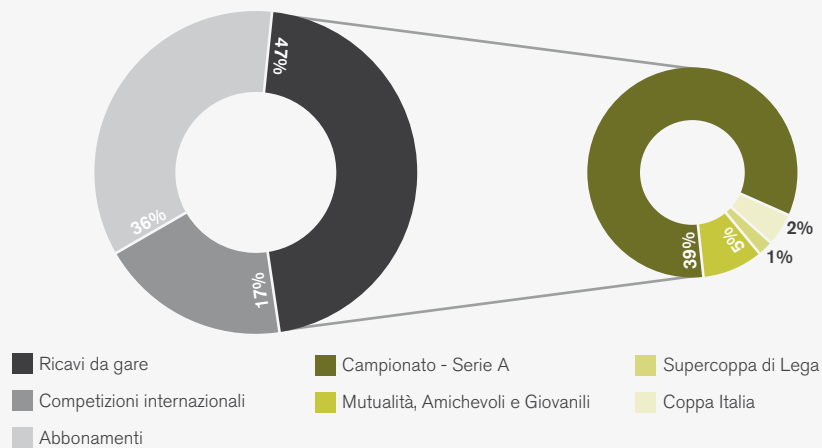


# RICAVI DA STADIO

## RIPARTIZIONE RICAVI DA STADIO 2008-2011



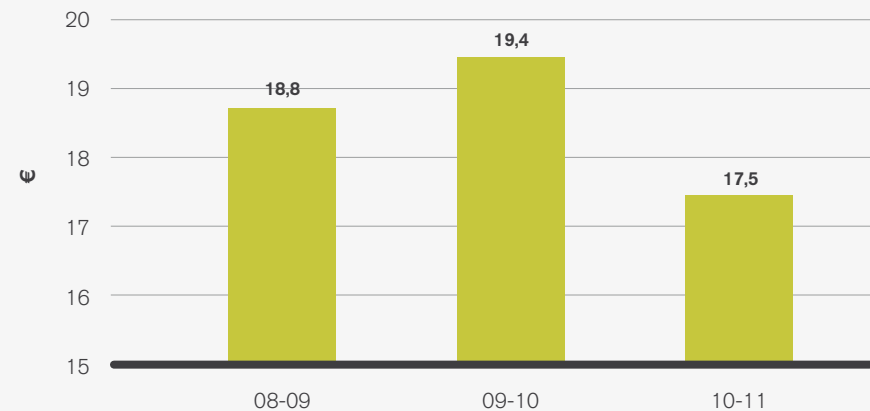
## RIPARTIZIONE RICAVI DA STADIO 2008-2011



Fonte: Elaborazioni PwC

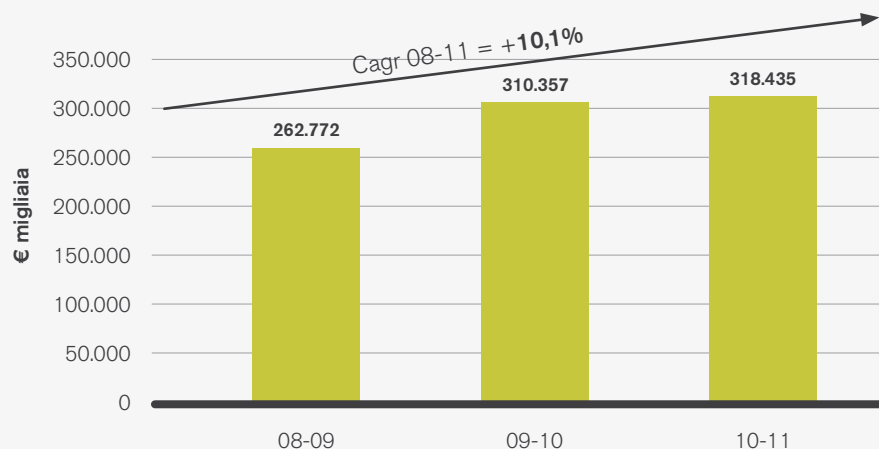
- Nel 2010-2011 i ricavi da ingresso stadio in Serie A sono diminuiti dell'8,1%, attestandosi a 208,3 milioni
- Il calo è dovuto sia alla diminuzione del numero degli spettatori sia alla diminuzione del prezzo del titolo di accesso, che passa da 19,4 a 17,5 euro (-9,9%)
- In crescita invece i ricavi da competizioni internazionali che passano da 28,8 a 34,8 milioni di euro (+21%)

## PREZZO MEDIO DEL TITOLO DI ACCESSO AL CAMPIONATO 2008-2011



# RICAVI DA SPONSORIZZAZIONI E ALTRE ATTIVITÀ COMMERCIALI

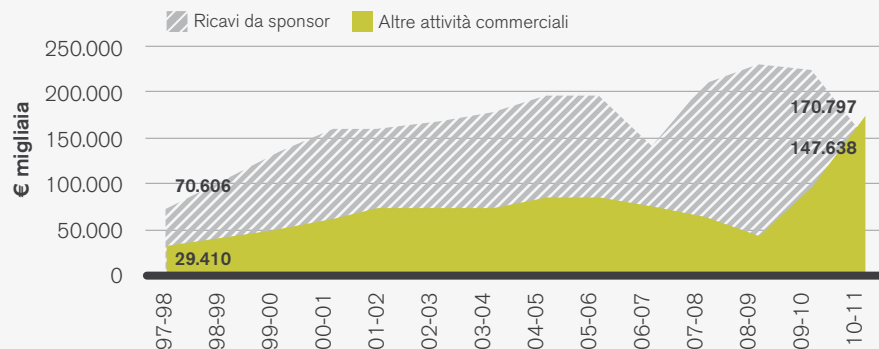
**RICAVI DA SPONSOR E ALTRE ATTIVITÀ COMMERCIALI 2008-2011**



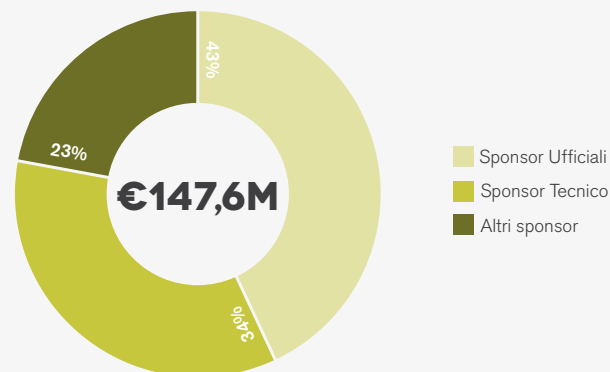
- Nel triennio 2008-2011 i ricavi da sponsor e merchandising hanno registrato un andamento crescente (Cagr 08-11 pari al +10,1%) raggiungendo l'importo di 318,4 milioni di euro al termine della stagione sportiva 2010-2011
- Scende il peso specifico dei ricavi da sponsor rispetto a quelli generati dalle altre attività commerciali
- Gli sponsor ufficiali garantiscono il 43% dei ricavi complessivi da sponsor

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

**RIPARTIZIONE RICAVI DA SPONSOR E ALTRE ATTIVITÀ COMMERCIALI 1997-2011**



**RIPARTIZIONE RICAVI DA SPONSOR 2010-2011**

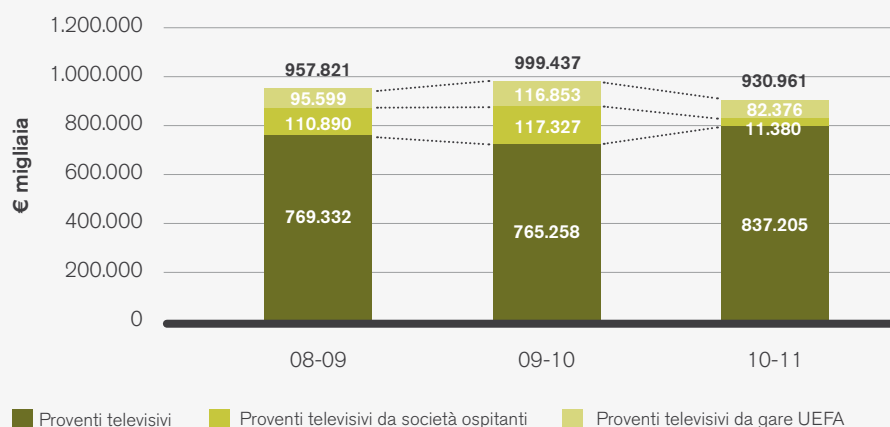


Campione analizzato: Dalla stagione 97-98 alla 03-04: 18. Dalla 04-05 alla 10-11: 20

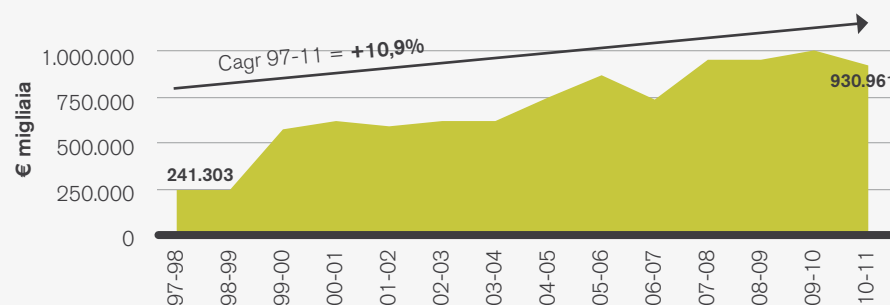


# RICAVI DA DIRITTI RADIOTELEVISIVI

## RIPARTIZIONE RICAVI DA DIRITTI RADIOTELEVISIVI 2008-2011



## RICAVI DIRITTI RADIOTELEVISIVI 1997-2011



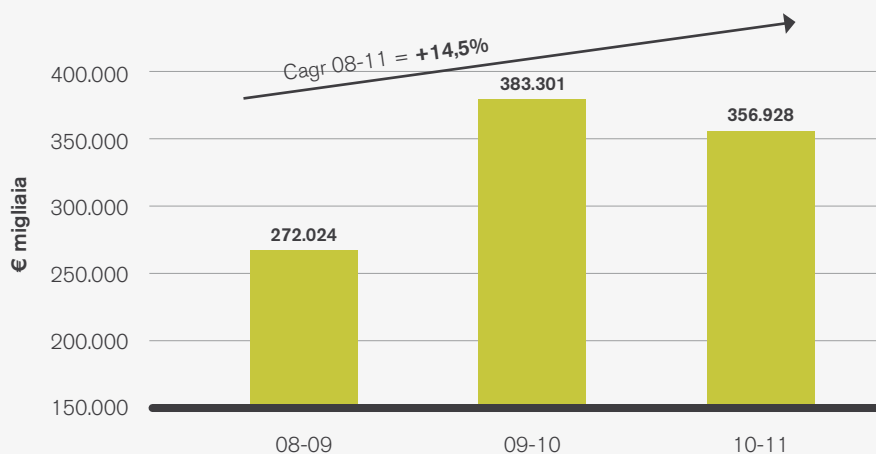
Fonte: Elaborazioni PwC

Campione analizzato: Dalla stagione 97-98 alla 03-04: 18. Dalla 04-05 alla 10-11: 20

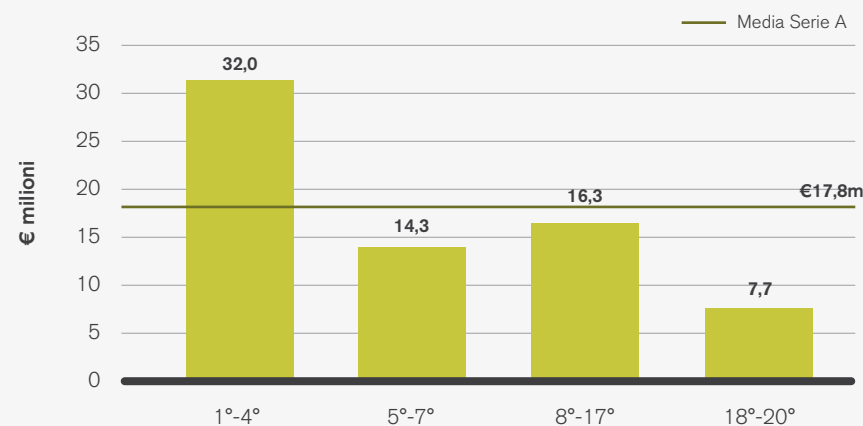
- Nella stagione sportiva 2010-2011 i ricavi complessivi da diritti radiotelevisivi in Serie A sono stati pari a 931 milioni. Tale dato potrebbe non coincidere con i volumi di business effettivi in quanto 5 società del campione analizzato chiudono il bilancio al 31 dicembre
- Rispetto alla stagione precedente si registra una diminuzione del 6,9%
- Il Cagr 1997-2011 registra comunque un valore positivo pari al 10,9%
- I proventi da diritti radiotelevisivi generati dalla partecipazione alle competizioni europee (Champions ed Europa League) scendono da 116,9 milioni a 82,3 (-29,5%)
- Nel 2010-2011 i ricavi televisivi europei sono stati pari all'8,8% del totale. Il boom della stagione precedente (11,7% del totale) era stato favorito dalla vittoria dell'FC Internazionale in Champions League
- La stagione 2010-2011 è stata la prima, dopo l'entrata in vigore della legge Melandri-Gentiloni, che ripristina la titolarità collettiva dei diritti radiotelevisivi
- Per la motivazione sopra esposta la quota della mutualità (proventi tv da squadre ospitanti), che ammontava a 117,4 milioni nella scorsa stagione, è scesa a 11,4 milioni, quale valore residuo dei pagamenti riferiti al campionato precedente

# RICAVI DA PLUSVALENZE

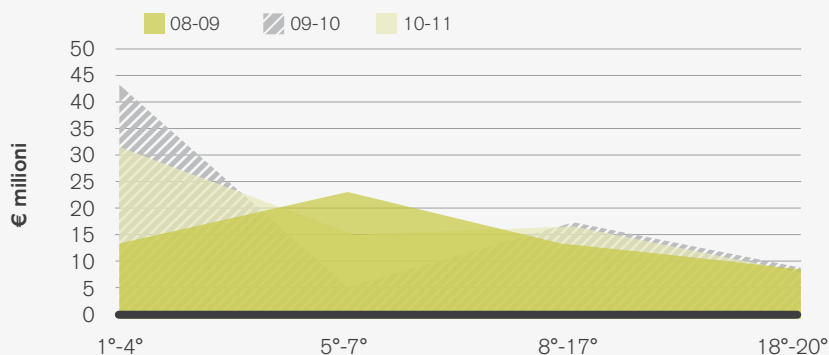
RICAVI DA PLUSVALENZE 2008-2011



RICAVI MEDI DA PLUSVALENZE PER CLUSTER 2010-2011



RICAVI MEDI DA PLUSVALENZE PER CLUSTER 2008-2011



- Nell'ultima stagione sportiva si è registrato un calo nelle plusvalenze realizzate dalle squadre di Serie A, passando dai 383,3 milioni del 2009-2010 ai 356,9 attuali, pari al 18% del totale del valore della produzione
- Le plusvalenze realizzate dai club di Serie A risultano tuttavia in crescita nell'arco dell'ultimo triennio (Cagr 2008-2011 pari a +14,5%)
- Il calo è stato prodotto dalla diminuzione delle plusvalenze realizzate dalle prime quattro squadre classificate: si è passati da un valore medio di 44 milioni per club a un valore medio di 32 milioni
- Il valore medio delle plusvalenze realizzate dai club di Serie A è 17,8 milioni

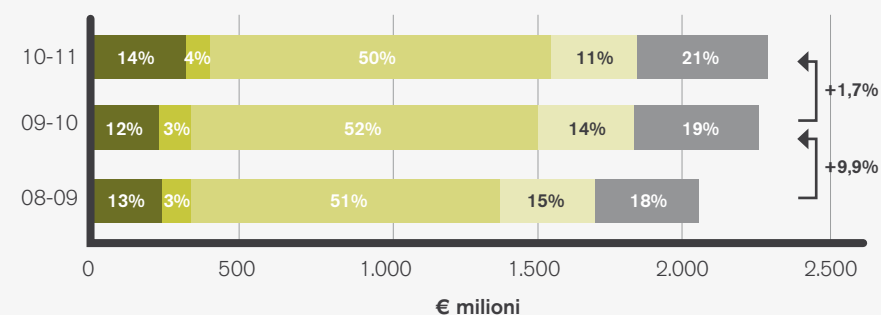
Fonte: Elaborazioni PwC

# COSTO DELLA PRODUZIONE

Costo della produzione Serie A	08-09	09-10	10-11
Costi per servizi	€267m	€265m	€317m
<i>Variazione annua percentuale</i>		-0,7%	+19,2%
Costo godimento beni di terzi	€73m	€77m	€94m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+5,5%	+22,2%
Costo del lavoro	€1.054m	€1.166m	€1.159m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+10,6%	-0,6%
Altri oneri diversi di gestione	€305m	€323m	€254m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+5,9%	-21,9%
Ammortamenti e svalutazioni	€364m	€436m	€483m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+19,8%	+10,9%
<b>Totale costo della produzione</b>	<b>€2.063m</b>	<b>€2.267m</b>	<b>€2.306m</b>
<b>Variazione annua percentuale</b>		<b>+9,9%</b>	<b>+1,7%</b>
<b>Costo della produzione medio</b>	<b>€103,1m</b>	<b>€113,4m</b>	<b>€115,3m</b>

Fonte: Elaborazioni PwC

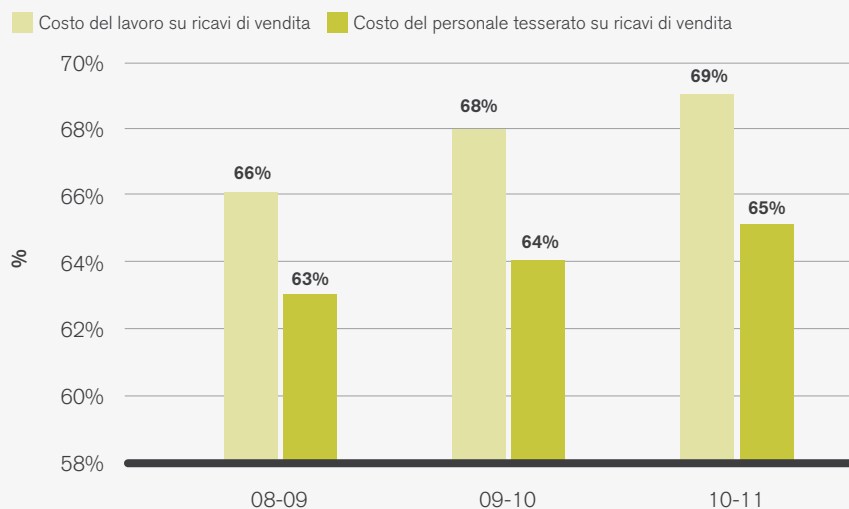
## COSTO DELLA PRODUZIONE 2008-2011



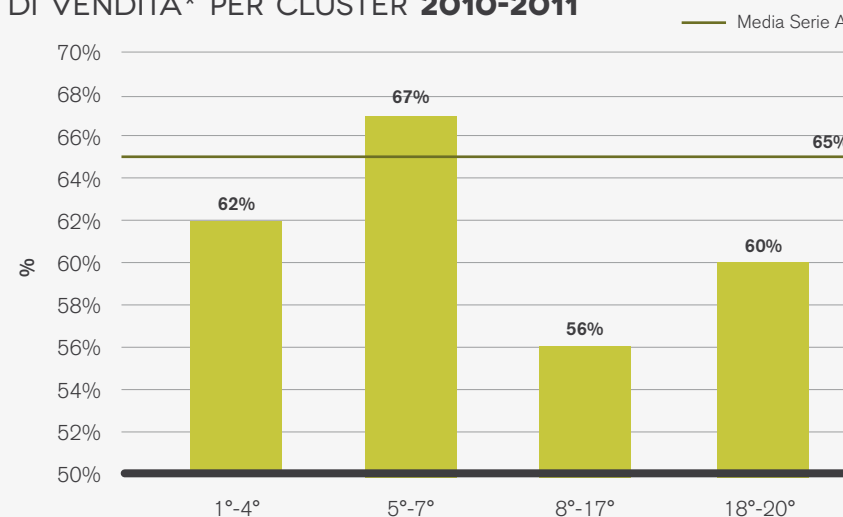
- Il totale dei costi della produzione dei club di Serie A (2.306 milioni) risulta essere in lieve crescita rispetto alla stagione precedente (+1,7%)
- La tendenza del triennio risulta tuttora in crescita (Cagr +5,7%), ma rispetto all'andamento delle due stagioni precedenti i costi si sono sostanzialmente stabilizzati
- In particolare il costo del lavoro risulta essere in lieve calo, mentre salgono i costi di ammortamenti e svalutazioni
- In aumento anche i costi per servizi (317 milioni) e per godimento di beni di terzi (94 milioni) che rappresentano al termine della stagione 2010-2011 complessivamente il 18% dei costi totali di produzione

# COSTO DEL LAVORO E DEL PERSONALE TESSERATO

## COSTO DEL LAVORO E COSTO DEL PERSONALE TESSERATO SU RICAVI DI VENDITA\* 2008-2011



## COSTO DEL PERSONALE TESSERATO SU RICAVI DI VENDITA\* PER CLUSTER 2010-2011



Fonte: Elaborazioni FwC

- Nella stagione sportiva 2010-2011 la media del costo del personale tesserato sui ricavi di vendita è pari al 65%, un punto percentuale più della stagione precedente a causa del calo del valore della produzione
- Sono 7 su 20 le società di Serie A ad essere al di sopra della media osservata (65%) nel corso dell'esercizio in esame

- Nella stagione sportiva 2010-2011 le quattro "prime della classe" hanno in media riportato un rapporto tra costo del personale tesserato e ricavi di vendita pari al 62%, cioè sotto la media generale osservata
- Si colloca invece al 67%, cioè al di sopra del valore medio generale di due punti percentuali, il rapporto tra costo del personale tesserato e ricavi di vendita delle squadre che si sono classificate fra il quinto e il settimo posto

\*i ricavi di vendita sono pari al valore della produzione al netto delle plusvalenze cessione calciatori

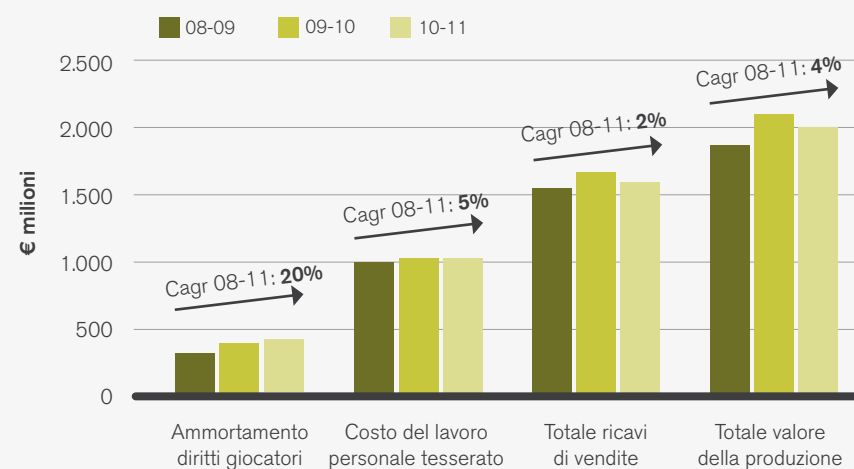
# COSTO DEL PERSONALE TESSERATO E AMMORTAMENTI DEI DIRITTI PLURIENNALI

**Serie A: Costi relativi al personale tesserato e valore della produzione**

€ milioni	08-09	09-10	10-11
Stipendi personale tesserato	€1.003m	€1.101m	€1.097m
Ammortamento diritti calciatori	€280m	€392m	€405m
<b>Costo imputabile al personale tesserato</b>	<b>€1.283m</b>	<b>€1.493m</b>	<b>€1.502m</b>
Totale valore della produzione (v.pdz)	€1.874m	€2.097m	€2.031m
Totale ricavi di vendita* (ricavi)	€1.602m	€1.714m	€1.674m
<i>Stipendi personale tesserato/v.pdz</i>	<i>54%</i>	<i>53%</i>	<i>54%</i>
<i>Costo imputabile al personale tesserato/ v.pdz</i>	<i>68%</i>	<i>71%</i>	<i>74%</i>
<i>Stipendi personale tesserato/ricavi</i>	<i>63%</i>	<i>64%</i>	<i>65%</i>
<i>Costo imputabile al personale tesserato/ricavi</i>	<i>80%</i>	<i>87%</i>	<i>90%</i>

\*i ricavi di vendita sono pari al valore della produzione al netto delle plusvalenze cessione calciatori

**SERIE A - TREND 2008-2011**

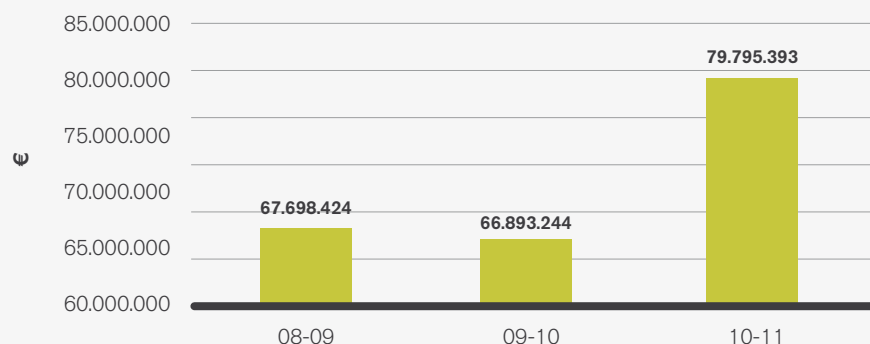


Fonte: Elaborazioni PwC

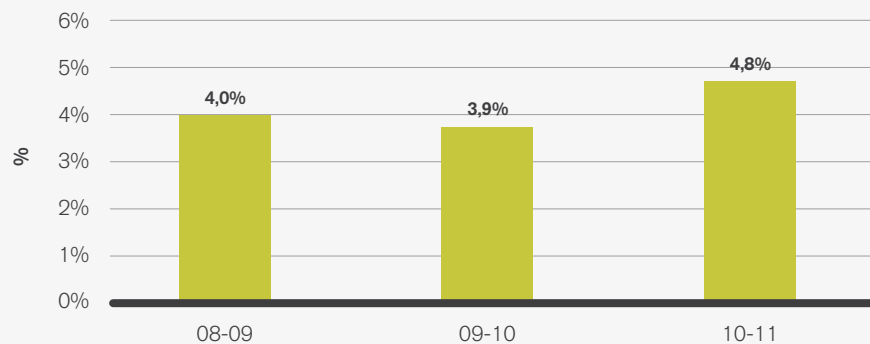
- Per misurare il costo del personale tesserato possono essere utilizzate due grandezze: il solo costo del personale tesserato oppure anche gli ammortamenti sostenuti annualmente dai club per usufruire dei diritti alle prestazioni dei giocatori
- Il rapporto che deriva tra il costo imputabile al personale tesserato e il valore della produzione, plusvalenze comprese, nel 2010-2011 è pari al 74%, in crescita del 3% rispetto alla stagione precedente
- Depurando dal denominatore gli introiti derivanti da plusvalenze, il rapporto si attesta al 90%, in crescita di 3 punti percentuali rispetto alla stagione sportiva precedente e di 10 punti percentuali nel triennio

# RISORSE INVESTITE NEL SETTORE GIOVANILE DELLA SERIE A

RISORSE INVESTITE NEL SETTORE GIOVANILE 2008-2011

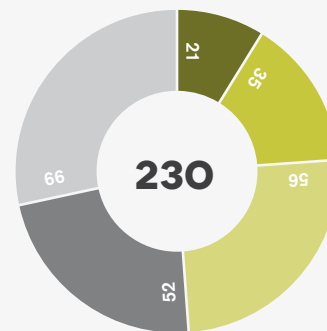


RISORSE INVESTITE RISPETTO AI RICAVI DI VENDITA\* 2008-2011

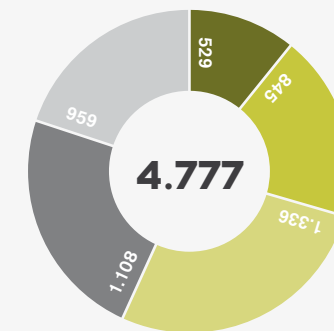


- Rispetto alla stagione precedente le risorse investite nel settore giovanile sono aumentate di 12.902.149 euro, con un incremento percentuale del 19,3%
- La percentuale di risorse investite nel settore giovanile rispetto al fatturato è salita al 4,8% con un incremento dello 0,9% rispetto alla stagione precedente
- I dati sono stati determinati avendo come campione le prime 17 società dei campionati di riferimento, ed aggiungendo, relativamente alle tre società retrocesse, il valore stimato utilizzando la percentuale di investimento rispetto al fatturato

SQUADRE 2010-2011



TESSERATI 2010-2011

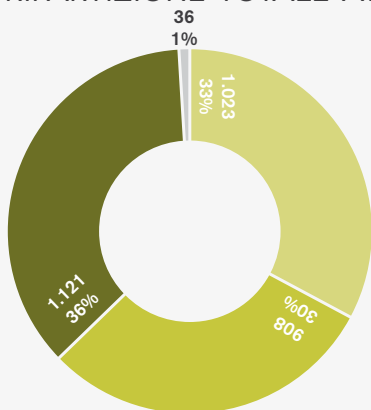


Primavera Allievi Giovanissimi Esordienti Pulcini

\*i ricavi di vendita sono pari al valore della produzione al netto delle plusvalenze cessione calciatori

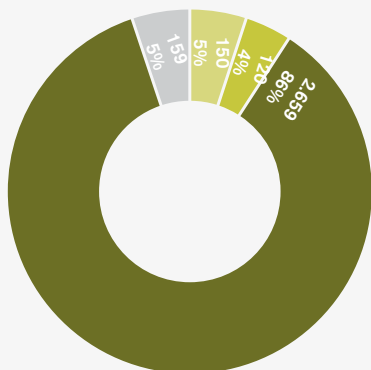
# EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE

## RIPARTIZIONE TOTALE ATTIVITÀ 2010-2011



€ milioni	08-09	09-10	10-11
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	982	865	1.023
Altre immobilizzazioni	574	879	908
Attivo circolante	1.034	1.103	1.121
Altre attività	161	189	36
<b>Totale attività</b>	<b>2.751</b>	<b>3.036</b>	<b>3.088</b>

## RIPARTIZIONE TOTALE PASSIVITÀ 2010-2011

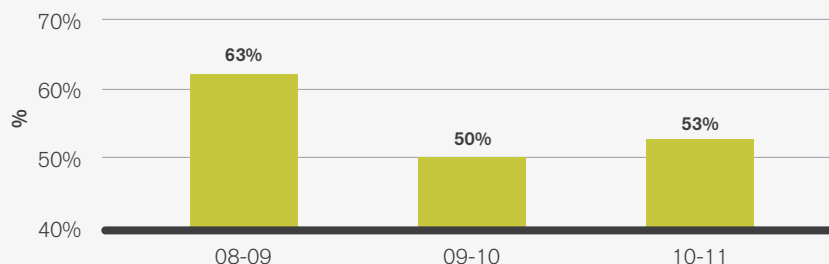


€ milioni	08-09	09-10	10-11
Patrimonio netto	385	354	150
Fondi rischi e TFR	129	134	120
Debiti	2.111	2.332	2.659
Altre passività	126	216	159
<b>Totale passività</b>	<b>2.751</b>	<b>3.036</b>	<b>3.088</b>

- Il valore patrimoniale della Serie A al termine della stagione sportiva 2010-2011 è pari a 3.088 milioni, in aumento dell'1,7% rispetto alla stagione sportiva precedente
- Si registra una crescita, fra le attività, dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori (da 865 a 1.023 milioni, +18,3%), a testimonianza di una consistente ripresa di operazioni di compravendita del personale tesserato
- Continua l'incremento della voce "altre immobilizzazioni", passata in tre anni da 574 a 908 milioni (+58,2%), in virtù anche delle numerose operazioni di valorizzazione dei marchi
- Il patrimonio netto scende da 354 a 150 milioni (-57,6%), principalmente a causa delle perdite di esercizio registrate dai club di prima fascia nel corso della stagione sportiva 2010-2011
- I debiti crescono del 14% e si attestano a quota 2.659 milioni, pari all'86,1% del totale delle passività
- Si arresta la crescita della voce "altre passività", rappresentata principalmente da risconti passivi e pari a circa 139 milioni

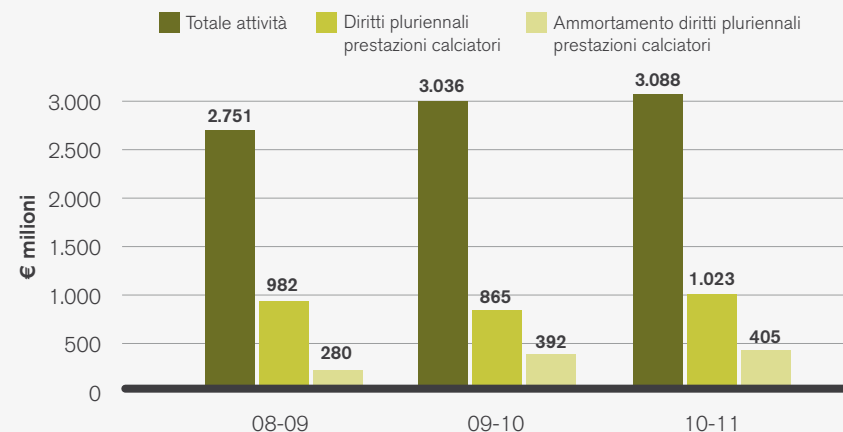
# DIRITTI PLURIENNALI CALCIATORI E IMMOBILIZZAZIONI

DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI SU ATTIVO IMMOBILIZZATO **2008-2011**

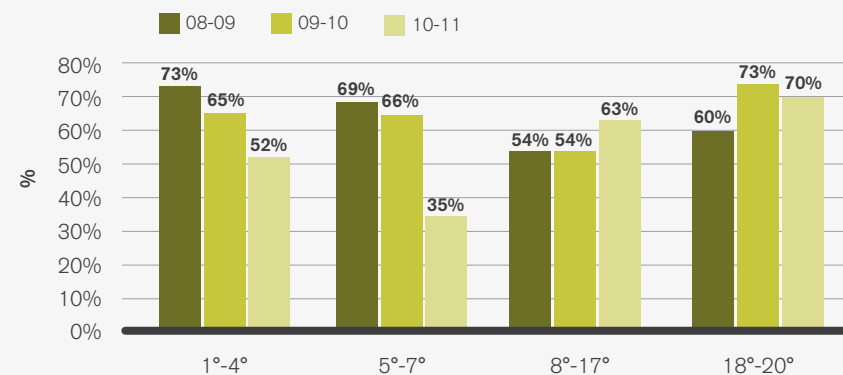


- I diritti relativi alla prestazioni del personale tesserato costituiscono una posta patrimoniale attiva di natura immateriale a carattere pluriennale, poiché il relativo valore corrisponde ad un "asset" per la società che detiene il diritto alla prestazione sportiva del tesserato
- Al termine della stagione 2010-2011 tali diritti rappresentano il 53% dell'attivo immobilizzato della Serie A
- I dati relativi ai diritti pluriennali sulle prestazioni dei calciatori e quelli sugli ammortamenti, entrambi in crescita, testimoniano una rinnovata vivacità nelle operazioni di acquisto di giocatori
- Nell'arco di un triennio gli ammortamenti sono cresciuti del 45%, da 280 a 405 milioni

SERIE A - TREND ATTIVITÀ, DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI E AMMORTAMENTO DIRITTI PLURIENNALI **2008-2011**



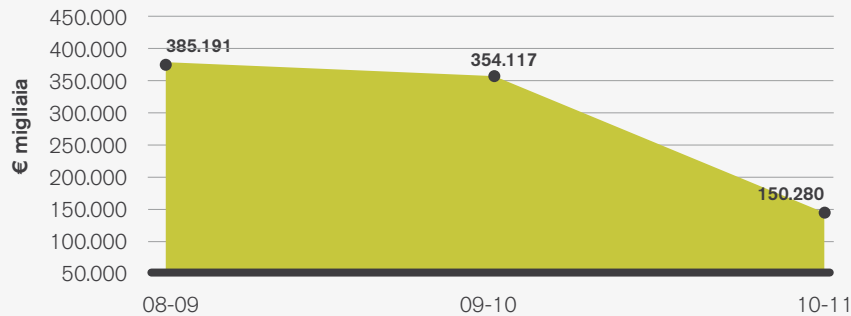
DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI GIOCATORI SU ATTIVO IMMOBILIZZATO PER CLUSTER **2008-2011**



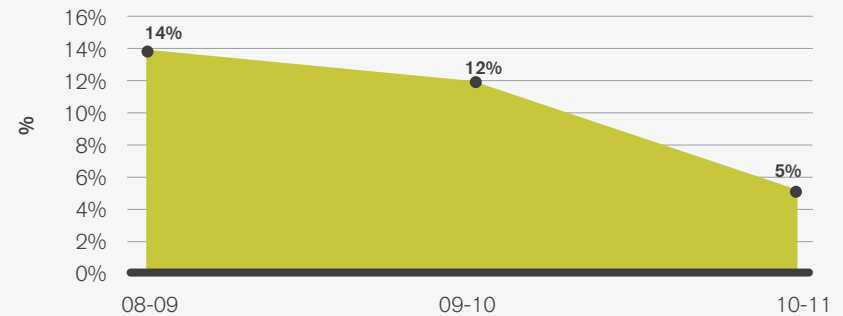


# EVOLUZIONE PATRIMONIO NETTO

**PATRIMONIO NETTO 2008-2011**

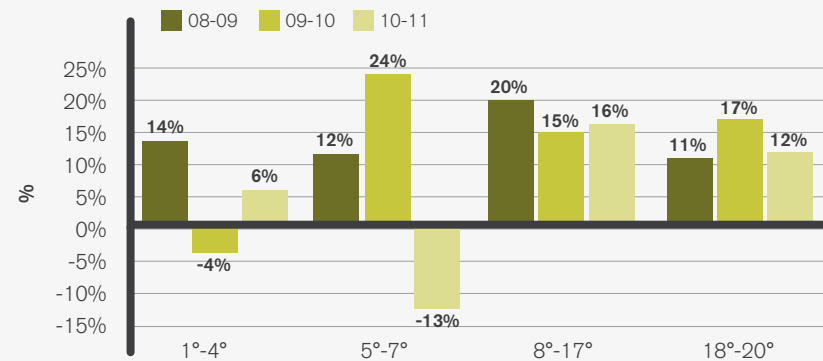


**EQUITY RATIO 2008-2011**



- Nell'arco del triennio il patrimonio netto è sceso del 61%: da 385,2 a 150,3 milioni
- L'equity ratio, indicatore patrimoniale rappresentativo del rapporto tra patrimonio netto e totale attività, ha registrato una contrazione nell'ultima stagione riducendosi dal 12% al 5%
- Segmentando per cluster tale indicatore, si osserva che le squadre che si sono classificate dal quinto al settimo posto dell'ultimo campionato presentano in media un equity ratio negativo (-13%)
- Un trend inverso caratterizza invece l'equity ratio delle squadre classificatesi ai primi quattro posti della classifica: negativo nella scorsa stagione sportiva, è nella presente stagione pari al 6%

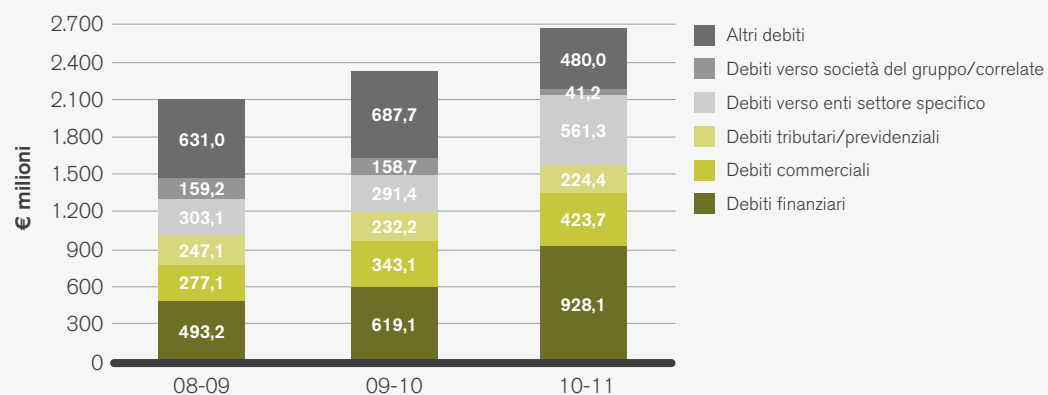
**EQUITY RATIO PER CLUSTER 2008-2011**



## COMPOSIZIONE ED EVOLUZIONE DEI DEBITI

- La massa debitoria della Serie A è in crescita del 14% rispetto ai valori registrati nella stagione sportiva 2009-2010 superando per la prima volta la soglia dei due miliardi e mezzo di euro
- Nell'arco del triennio si registra un trend crescente dei debiti finanziari (+50% rispetto alla stagione sportiva 2009-2010) che rappresentano al termine della stagione 2010-2011 il 35% dei debiti totali
- Crescono anche del 92,7% i debiti verso le altre società (debiti verso enti del settore specifico) a testimonianza di una tendenza complessiva nel dilazionare in diversi esercizi sportivi l'acquisto dei diritti pluriennali alle prestazioni del personale tesserato
- In forte calo i debiti verso società del gruppo/correlate che registrano una diminuzione tra il 2009-2010 e il 2010-2011 del 74%
- Continua il calo dei debiti tributari e previdenziali, scesi all'8% del totale

### RIPARTIZIONE DEBITI 2008-2011



€ migliaia	08-09	%	09-10	%	10-11	%	Var %*
Debiti finanziari	493.173	23%	619.058	27%	928.115	35%	50%
Debiti commerciali	277.066	13%	343.070	15%	423.707	16%	24%
Debiti tributari/previdenziali	247.137	12%	232.170	10%	224.352	8%	(3%)
Debiti verso enti settore specifico	303.060	14%	291.352	12%	561.342	21%	93%
Debiti verso società del gruppo/correlate	159.189	8%	158.702	7%	41.217	2%	(74%)
Altri debiti	630.979	30%	687.678	29%	479.989	18%	(30%)
<b>Totale</b>	<b>2.110.604</b>	<b>100%</b>	<b>2.332.031</b>	<b>100%</b>	<b>2.658.722</b>	<b>100%</b>	<b>14%</b>

\*variazione percentuale calcolata rispetto alla stagione sportiva 2009-2010

# INDICI DI LIQUIDITÀ E INDEBITAMENTO

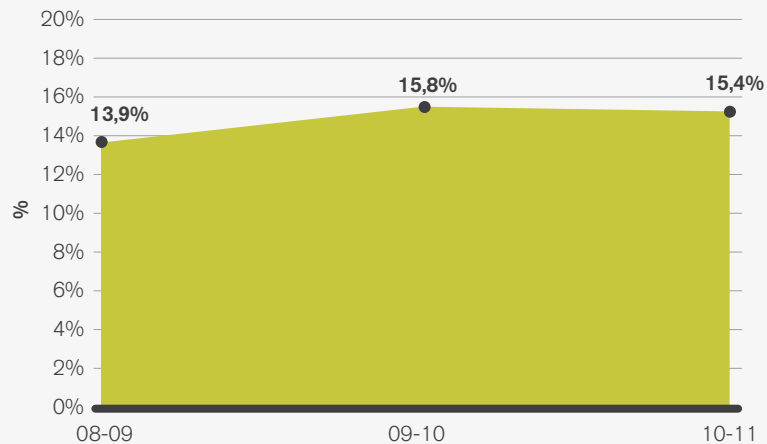
L'indice di liquidità si attesta al 15,4%, sostanzialmente in linea con i valori osservati nel precedente esercizio (15,8%), mentre il livello di indebitamento si attesta al 95%, in crescita di 7 punti percentuali rispetto alla precedente rilevazione effettuata

L'indice di liquidità è il rapporto tra la somma dei crediti verso clienti e delle disponibilità liquide della società e il totale delle attività. Il livello di indebitamento esprime invece il grado di dipendenza da terzi finanziatori (pari al rapporto tra il totale delle passività depurate dal valore del patrimonio netto e il totale delle attività)

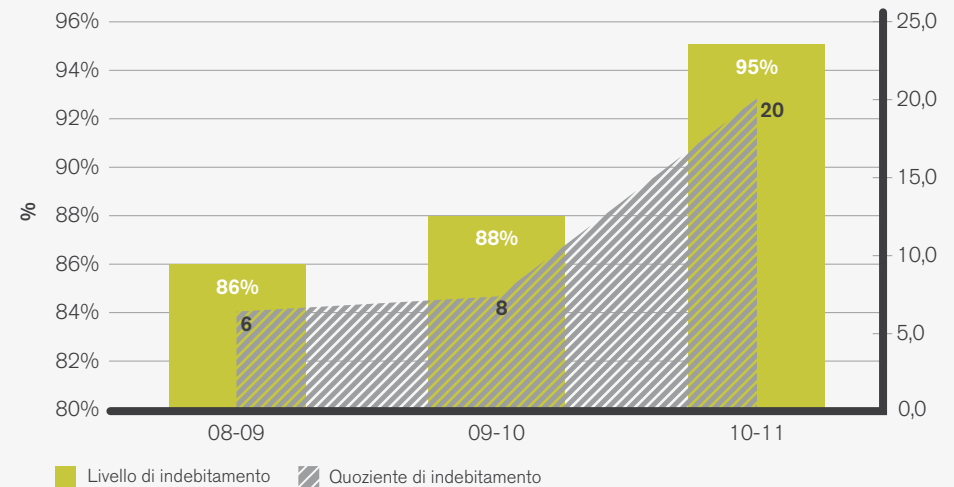
Il quoziente di indebitamento, calcolato come rapporto tra le passività totali depurate dal patrimonio netto e le passività stesse, è in sostanziale aumento e pari a 20 (l'anno scorso era pari a 8) a seguito della contrazione del livello di patrimonializzazione fatto registrare dalla Serie A nell'ultima stagione sportiva

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

INDICE DI LIQUIDITÀ 2008-2011



LIVELLO E QUOZIENTE DI INDEBITAMENTO 2008-2011



Fonte: Elaborazioni PwC

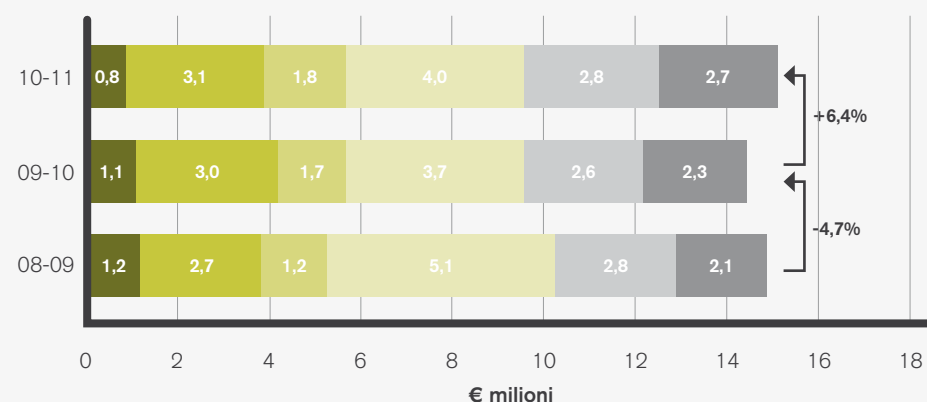


**IL PROFILO  
ECONOMICO-FINANZIARIO  
DELLA SERIE B**

# VALORE DELLA PRODUZIONE

Valore della produzione Serie B	08-09	09-10	10-11
Ricavi da ingresso stadio	€24,1m	€22,4m	€18,1m
<i>Variazione annua percentuale</i>		-7,1%	-19,2%
Ricavi da sponsor e attività commerciali	€54,2m	€59,1m	€68,5m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+9,0%	+15,9%
Ricavi da diritti radiotelevisivi	€23,5m	€34,0m	€40,3m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+44,7%	+18,7%
Plusvalenze per cessione calciatori	€101,9m	€73,4m	€87,5m
<i>Variazione annua percentuale</i>		-28,0%	+19,3%
Contributi in conto esercizio	€55,8m	€52,5m	€61,0m
<i>Variazione annua percentuale</i>		-5,9%	+16,3%
Altri ricavi e proventi diversi	€41,2m	€45,3m	€60,0m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+10,0%	+32,4%
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>€300,7m</b>	<b>€286,6m</b>	<b>€335,4m</b>
<b>Variazione annua percentuale</b>		<b>-4,7%</b>	<b>+17,0%</b>
<b>Valore della produzione medio</b>	<b>€15,0m</b>	<b>€14,3m</b>	<b>€15,2m</b>
<b>Variazione annua percentuale media</b>		<b>-4,7%</b>	<b>+6,4%</b>

## RIPARTIZIONE RICAVI MEDI PER SOCIETÀ 2008-2011



○ **Campione analizzato: Stagione 2008-2009: 20; Stagione 2009-2010: 20; Stagione 2010-2011: 22**

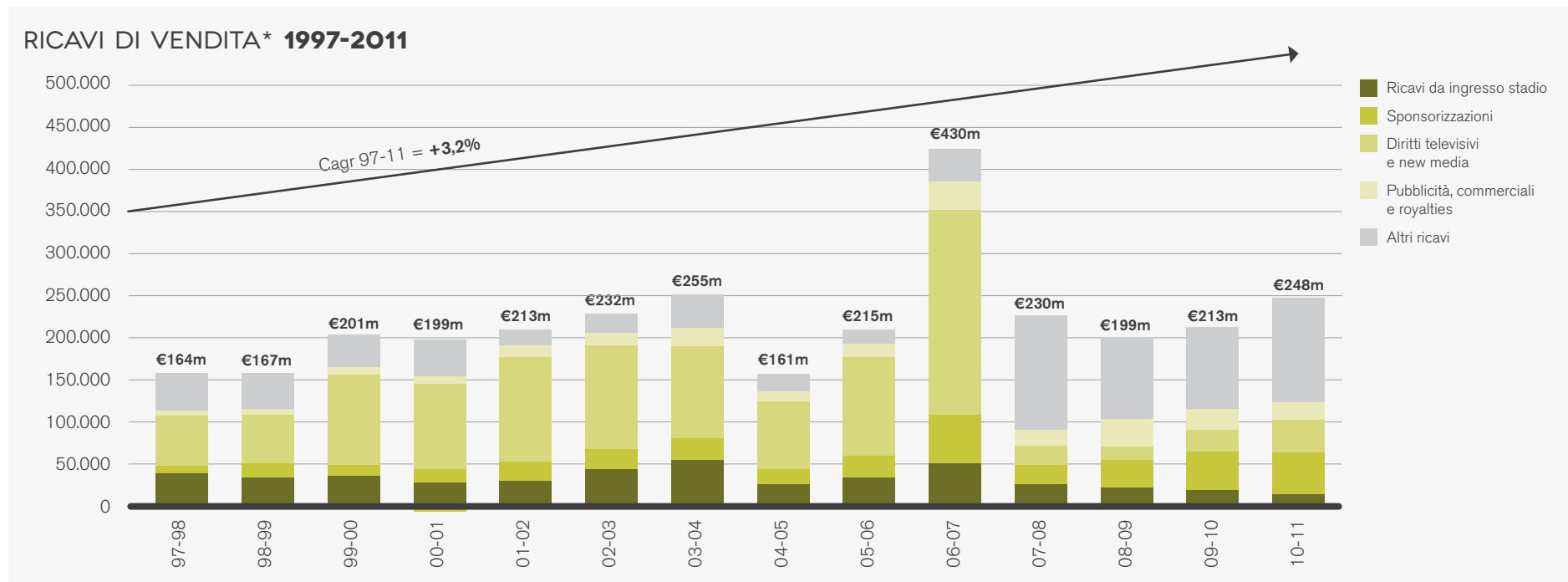
○ Nella stagione 2010-2011 il valore della produzione medio per società in Serie B si è attestato a quota 15,2 milioni (+6,4% rispetto alla stagione precedente)

○ La tipologia di ricavo che presenta la maggiore incidenza sul valore della produzione media per società è rappresentata dalle plusvalenze, sostanzialmente stabile tra il 2009-2010 e il 2010-2011 con un dato rispettivamente di 3,7 e 4,0 milioni di euro

○ Nel 2010-2011 gli introiti medi derivanti dalla mutualità (contributi in contro esercizio) raggiungono i 2,8 milioni di euro, in leggera crescita (+8%) rispetto all'esercizio precedente

○ Nel triennio si registra il costante decremento dei ricavi medi da stadio, che passano da 1,2 milioni di euro del 2008-2009 a 0,8 milioni nel 2010-2011 (-33%), con una diminuzione dell'incidenza dall'8% al 5%

# RICAVI DI VENDITA



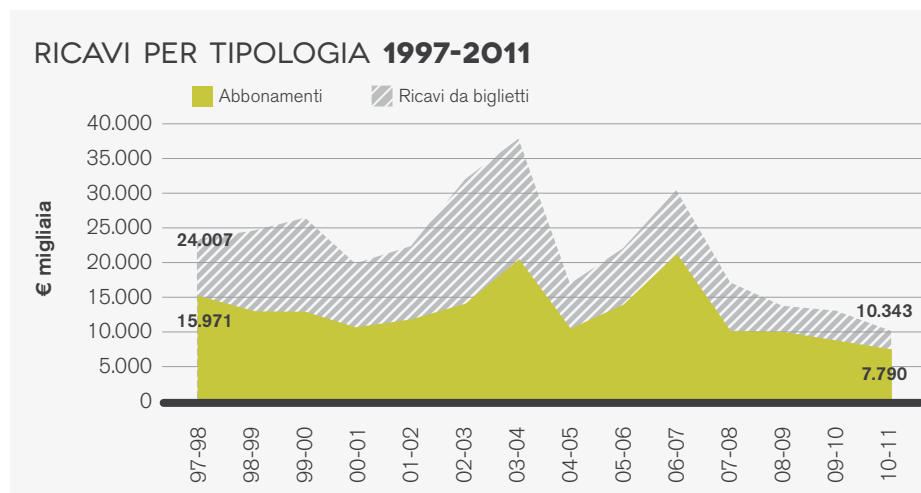
\*i ricavi di vendita sono pari al valore della produzione al netto delle plusvalenze cessione calciatori

- L'evoluzione da fine anni Novanta a oggi dei ricavi di vendita in Serie B è positiva e registra una crescita composta 1997-2011 del 3,2%
- I ricavi di vendita medi nel periodo considerato si aggirano intorno a 223 milioni per anno
- Il picco negativo di 161 milioni si è registrato nella stagione 2004-2005, dopo la promozione in Serie A di Fiorentina, Palermo e Cagliari
- Nella stagione 2006-2007, con la Juventus in Serie B, il valore della produzione (430 milioni) fu superiore del 73,1% rispetto a quello registrato nel 2010-2011 (247,9 milioni)

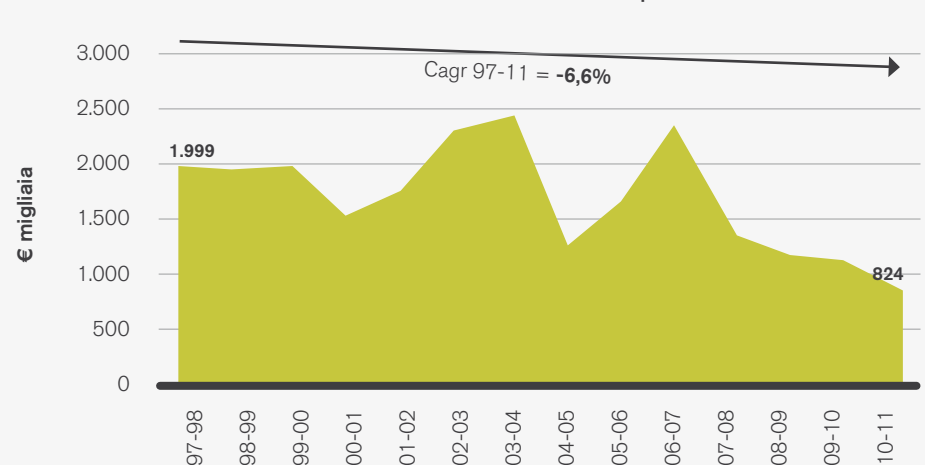
Campione analizzato: Dalla stagione 97-98 alla 02-03: 20; stagione 03-04: 24; dalla stagione 04-05 alla 06-07: 22; dalla stagione 07-08 alla 09-10: 20; stagione 10-11: 22

## RICAVI DA STADIO

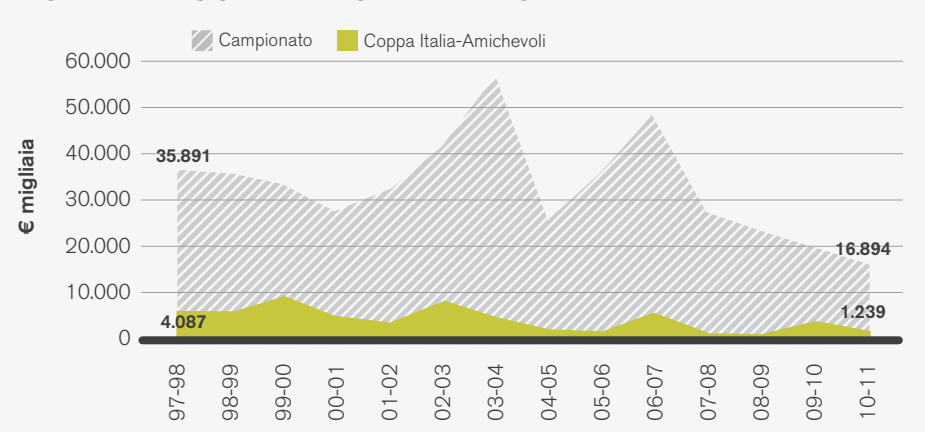
- Nonostante il trend discontinuo dei ricavi da stadio (biglietti e abbonamenti) legato ad una diversa conformazione del campionato, i valori medi per società attuali sono più bassi rispetto a 15 anni fa (2,0 milioni nella stagione 1997-1998 contro i 0,8 nella stagione 2010-2011) determinando un tasso di crescita composto nel periodo 1997-2011 negativo (-6,6%)
- La diminuzione sarebbe ancor più rilevante senza i due campionati (2003-2004 e 2006-2007) contrassegnati dalla presenza di realtà che solitamente partecipano al torneo di massima serie quali: Fiorentina, Napoli, Palermo, Cagliari, Torino, Genoa e Bari, nella stagione 2003-2004 e Juventus, Napoli, Genoa, Bari e Bologna nella stagione 2006-2007
- La forbice fra singoli biglietti d'ingresso e abbonamenti si è progressivamente ridotta da fine anni novanta a oggi fino a raggiungere un divario di soli 2,5 milioni al termine della stagione sportiva 2010-2011



### RICAVI DA INGRESSO STADIO MEDI PER SQUADRA 1997-2011



### RICAVI PER COMPETIZIONI 1997-2011

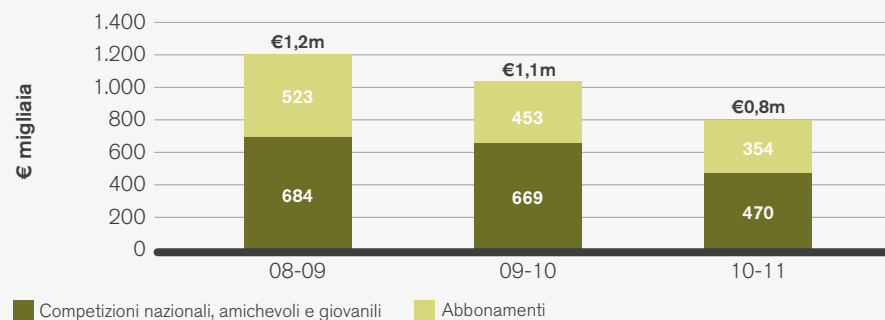


Campione analizzato: Dalla stagione 97-98 alla 02-03: 20; stagione 03-04: 24; dalla stagione 04-05 alla 06-07: 22; dalla stagione 07-08 alla 09-10: 20; stagione 10-11: 22

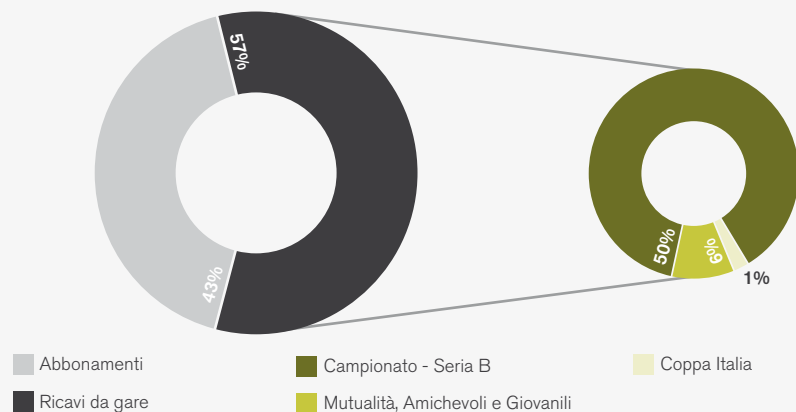


# RICAVI DA STADIO

## RIPARTIZIONE RICAVI DA STADIO MEDI PER SOCIETÀ 2008-2011

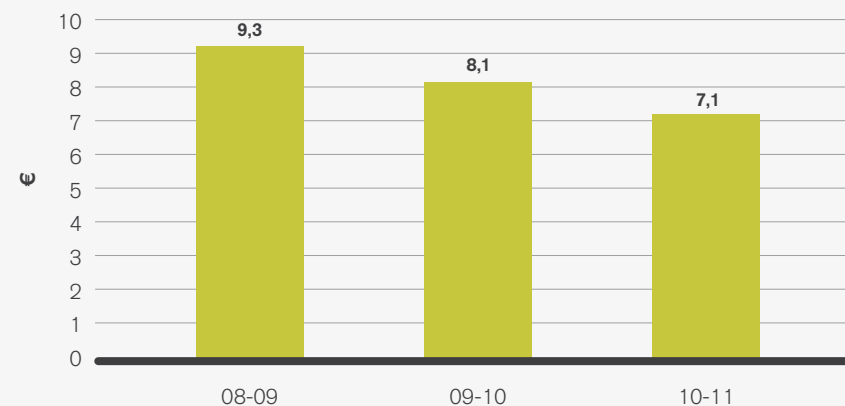


## RIPARTIZIONE RICAVI DA STADIO 2008-2011



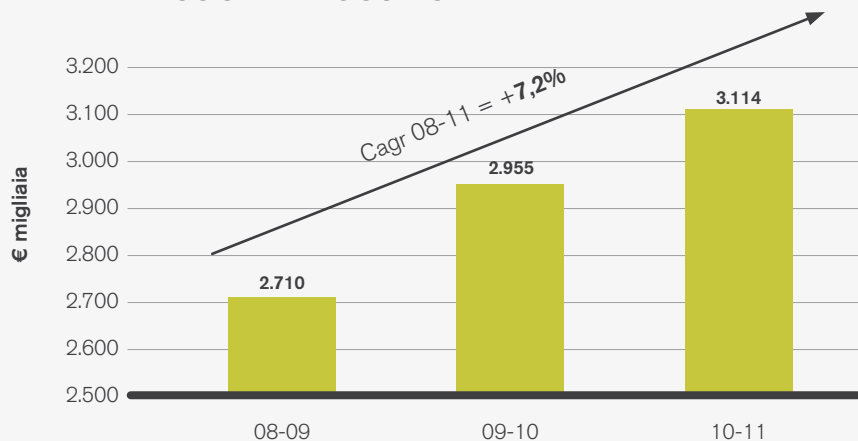
- I ricavi da stadio medi per società sono diminuiti in Serie B del 26,5% rispetto alla stagione precedente, passando da 1,1 milioni a 0,8 milioni
- I ricavi garantiti dai singoli biglietti d'ingresso hanno subito una flessione media percentuale del 29,8% rispetto alla stagione precedente (da 669 a 470 migliaia), in proporzione più dei ricavi garantiti dagli abbonamenti che passano mediamente da 453 a 354 migliaia (variazione media percentuale pari al -21,8% rispetto alla stagione sportiva precedente)
- Continua a scendere il prezzo del titolo di accesso al campionato. Nella stagione 2010-2011 è arrivato a 7,1 euro. Nelle due stagioni precedenti era rispettivamente pari a 9,3 e 8,1 euro

## PREZZO MEDIO DEL TITOLO DI ACCESSO AL CAMPIONATO 2008-2011

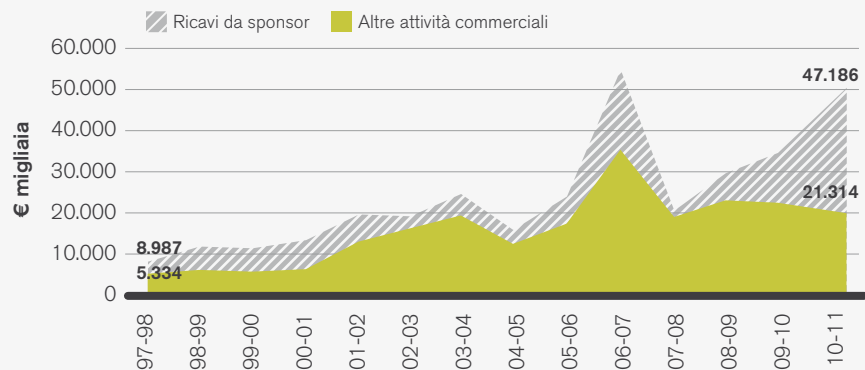


# RICAVI DA SPONSORIZZAZIONI E ALTRE ATTIVITÀ COMMERCIALI

**RICAVI DA SPONSOR E ALTRE ATTIVITÀ COMMERCIALI MEDI PER SOCIETÀ 2008-2011**

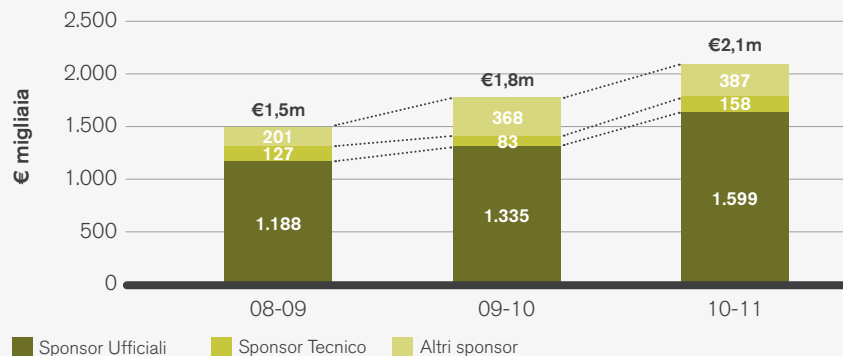


**RIPARTIZIONE RICAVI DA SPONSOR E ALTRE ATTIVITÀ COMMERCIALI 1997-2011**



- Nell'ultimo triennio i ricavi da sponsor e altre attività commerciali medi per società in Serie B hanno fatto registrare una crescita significativa. Nel periodo 2008-2011 il Cagr segna un incremento del 7,2% contro una variazione percentuale media pari al 5,4% rispetto alla stagione sportiva 2009-2010
- Il picco registrato nella stagione 2006-2007 è principalmente determinato dalla presenza di Juventus e Napoli nella serie cadetta
- Da sottolineare la forte crescita dei proventi garantiti dagli sponsor ufficiali che nel 2010-2011 hanno raggiunto mediamente quota 1,6 milioni per società, con un incremento del 19,8% rispetto alla stagione precedente

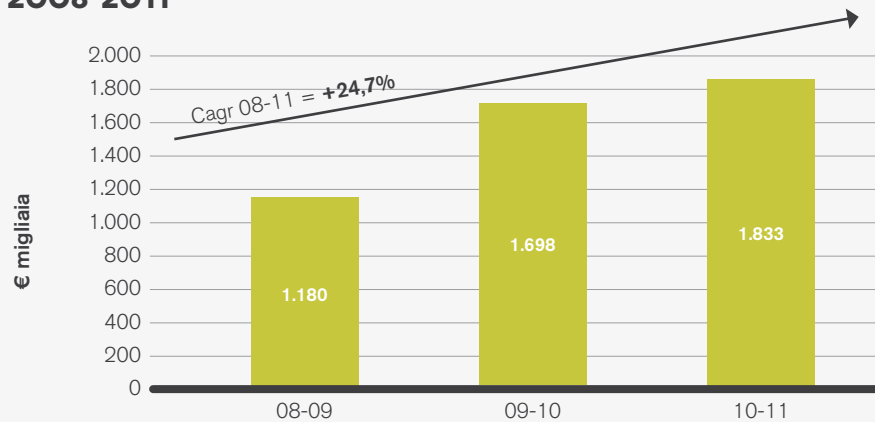
**RIPARTIZIONE RICAVI DA SPONSOR MEDI PER SOCIETÀ 2010-2011**



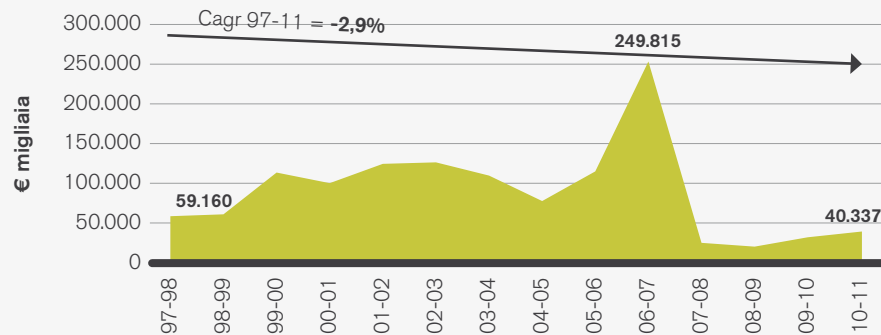
Campione analizzato: Dalla stagione 97-98 alla 02-03: 20; stagione 03-04: 24; dalla stagione 04-05 alla 06-07: 22; dalla stagione 07-08 alla 09-10: 20; stagione 10-11: 22

# RICAVI DA DIRITTI RADIOTELEVISIVI

**RICAVI DA DIRITTI RADIOTELEVISIVI MEDI PER SOCIETÀ 2008-2011**



**RICAVI DIRITTI RADIOTELEVISIVI 1997-2011**



- Nella stagione 2010-2011 la Serie B ha fatto registrare un aumento del valore medio per società dei diritti radiotelevisivi del 7,9% (+135.006 euro per società) rispetto alla stagione sportiva precedente
- Il trend dei ricavi dei diritti radiotelevisivi in Serie B dal 1997 a oggi fa registrare un Cagr negativo del 2,9%
- L'eccezionale risultato della stagione 2006-2007 è determinato dalla presenza in Serie B della Juventus, penalizzata per lo scandalo Calciopoli, e di altre piazze calcisticamente rilevanti come Napoli, Genoa, Bologna e Bari
- La promozione in Serie A di Juventus, Napoli e Genoa al termine della stagione 2006-2007 determinò nel campionato successivo un crollo del valore dei diritti tv dell'824%
- Nell'ultimo triennio però la tendenza dei diritti radiotelevisivi della Serie B si è invertita, con una crescita graduale ma costante (passando da 1,2 milioni medi per società osservati nella stagione 2008-2009 a 1,8 milioni della stagione attuale)
- I proventi da diritti radiotelevisivi della Serie B derivano anche dalle mutualità previste per la stagione sportiva 2010-2011

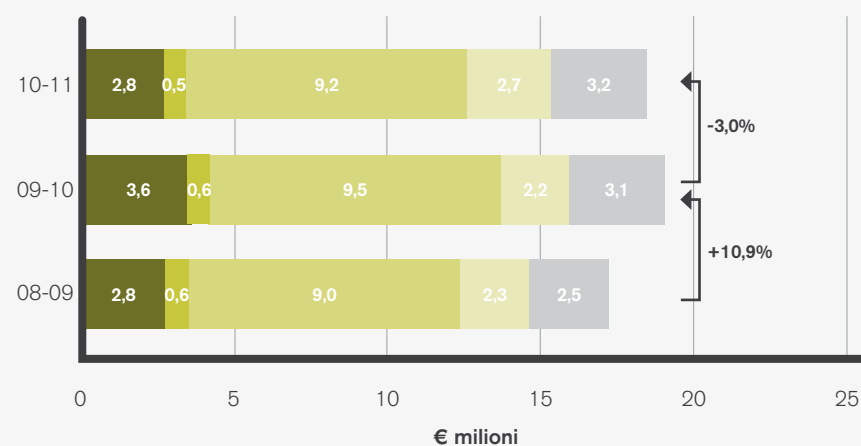
Fonte: Elaborazioni PwC

Campione analizzato: Dalla stagione 97-98 alla 02-03: 20; stagione 03-04: 24; dalla stagione 04-05 alla 06-07: 22; dalla stagione 07-08 alla 09-10: 20; stagione 10-11: 22

# COSTO DELLA PRODUZIONE

Costo della produzione Serie B	08-09	09-10	10-11
Costi per servizi	€56m	€73m	€62m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+30,4%	+15,1%
Costo godimento beni di terzi	€12m	€12m	€12m
<i>Variazione annua percentuale</i>		-	-
Costo del lavoro	€180m	€191m	€203m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+6,1%	+6,3%
Altri oneri diversi di gestione	€46m	€45m	€60m
<i>Variazione annua percentuale</i>		-2,2%	+33,3%
Ammortamenti e svalutazioni	€50m	€61m	€71m
<i>Variazione annua percentuale</i>		+22,0%	+16,4%
<b>Totale costo della produzione</b>	<b>€344m</b>	<b>€382m</b>	<b>€408m</b>
<b>Variazione annua percentuale</b>		<b>+10,9%</b>	<b>+6,7%</b>
<b>Costo della produzione medio</b>	<b>€17,2m</b>	<b>€19,1m</b>	<b>€18,5m</b>
<b>Variazione annua percentuale media</b>		<b>+10,9%</b>	<b>-3,0%</b>

### RIPARTIZIONE COSTI MEDI PER SOCIETÀ 2008-2011



- Nell'ultima stagione sportiva i costi medi della produzione per società della Serie B sono diminuiti da 19,1 a 18,5 milioni. Nel periodo 2008-2011 si registra invece un Cagr in crescita pari al 3,7%
- Nel 2010-2011, il dato medio per società relativo agli ammortamenti e alle svalutazioni raggiunge i 3,2 milioni di euro, in continua crescita (+28%) rispetto ai 2,5 milioni del 2008-2009
- Diminuiscono rispetto al 2009-2010 i costi medi per servizi (-22%), mentre crescono gli altri oneri medi per società (+22%), rappresentati in misura principale dalle minusvalenze registrate nella cessione del personale tesserato

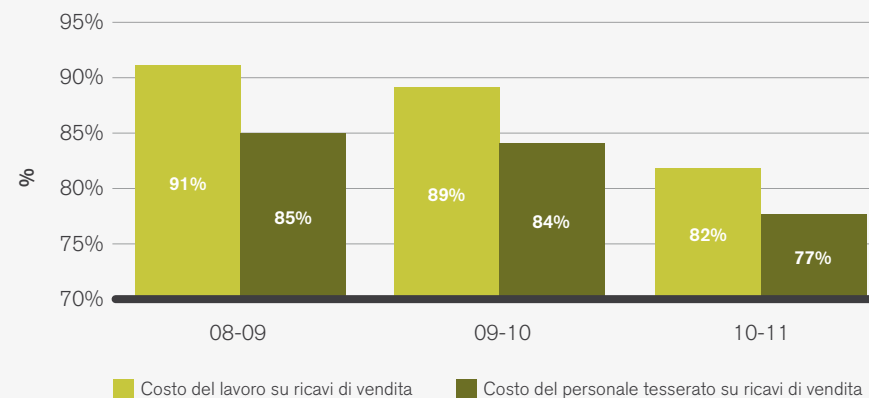
Fonte: Elaborazioni PwC

Campione analizzato: Dalla stagione 97-98 alla 02-03: 20; stagione 03-04: 24; dalla stagione 04-05 alla 06-07: 22; dalla stagione 07-08 alla 09-10: 20; stagione 10-11: 22

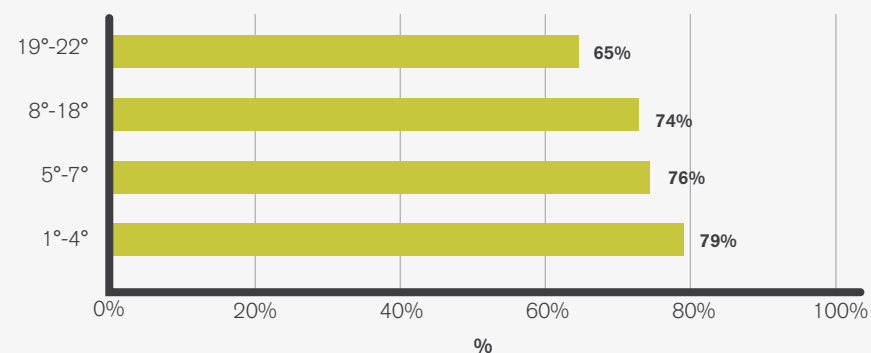
# COSTO DEL LAVORO E DEL PERSONALE TESSERATO

- In Serie B nella stagione 2010-2011 il rapporto fra costi per il personale tesserato e ricavi di vendita (che sono pari al valore della produzione al netto delle plusvalenze sulla cessione dei calciatori) scende al 77%, rispetto all'84% del 2009-2010 e all'85% del 2008-2009
- Il calo è conseguenza delle nuove regole sugli stipendi previste dal Codice di autoregolamentazione della Lega di Serie B
- Il peso del costo del personale tesserato sui ricavi di vendita è direttamente proporzionale alla classifica finale del campionato: più alta è la percentuale, più alto è il piazzamento in classifica
- Tale tendenza è confermata osservando il "testa-coda" dei cluster analizzati nel grafico in basso a destra: le prime quattro classificate nell'ultima stagione sportiva presentano infatti un ratio pari al 79%, a differenza delle squadre classificate dal 19° al 22° posto che presentano invece un rapporto pari al 65%
- Le società "pendolari" fra i tornei di A e B presentano le maggiori oscillazioni nel rapporto considerato, perché spesso i contratti stipulati per i campionati precedenti si riflettono sulla vendita per il personale tesserato

COSTO DEL LAVORO E DEL PERSONALE TESSERATO SU RICAVI DI VENDITA \* 2008-2011



COSTO DEL PERSONALE TESSERATO SU RICAVI DI VENDITA\* PER CLUSTER 2010-2011



\*i ricavi di vendita sono pari al valore della produzione al netto delle plusvalenze cessione calciatori

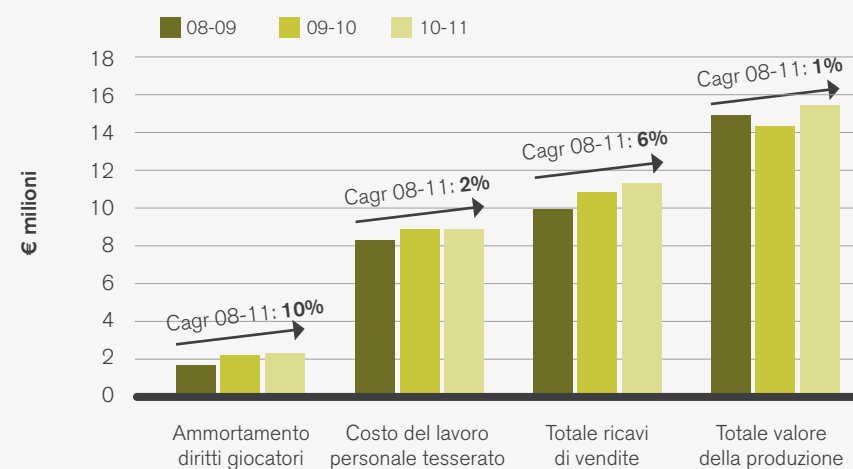
## COSTO DEL PERSONALE TESSERATO E AMMORTAMENTI DEI DIRITTI PLURIENNALI

### Serie B: Costi relativi al personale tesserato e valore della produzione

€ milioni	08-09	09-10	10-11
Stipendi personale tesserato	€168m	€179m	€191m
Ammortamento diritti calciatori	€40m	€49m	€54m
<b>Costo imputabile al personale tesserato</b>	<b>€208m</b>	<b>€228m</b>	<b>€245m</b>
Totale valore della produzione (v.pdz)	€301m	€287m	€335m
Totale ricavi di vendita* (ricavi)	€199m	€213m	€248m
<i>Stipendi personale tesserato/v.pdz</i>	<i>56%</i>	<i>62%</i>	<i>57%</i>
<i>Costo imputabile al personale tesserato/v.pdz</i>	<i>69%</i>	<i>80%</i>	<i>73%</i>
<i>Stipendi personale tesserato/ricavi</i>	<i>85%</i>	<i>84%</i>	<i>77%</i>
<i>Costo imputabile al personale tesserato/ricavi</i>	<i>104%</i>	<i>107%</i>	<i>99%</i>

\*i ricavi di vendita sono pari al valore della produzione al netto delle plusvalenze cessione calciatori

### SERIE B - TREND MEDIO PER SOCIETÀ 2008-2011

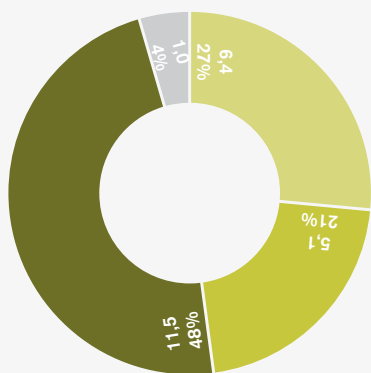


Fonte: Elaborazioni PwC

- L'incidenza del costo imputabile al personale tesserato sul valore della produzione nel 2010-2011 è pari al 73%, in calo di sette punti percentuali rispetto alla stagione precedente
- Il rapporto tra il costo imputabile al personale tesserato su ricavi di vendita si attesta al 99%, in calo di otto punti percentuali rispetto alla stagione precedente
- Anche in Serie B si registra un aumento (Cagr 2008-2011 +10%) del costo medio degli ammortamenti
- Il costo del lavoro relativo al personale tesserato medio per società presenta un andamento nel triennio in crescita (Cagr 2008-2011 +2%), ma a un ritmo inferiore rispetto alla crescita dei ricavi di vendita medi (Cagr 2008-2011 +6%)

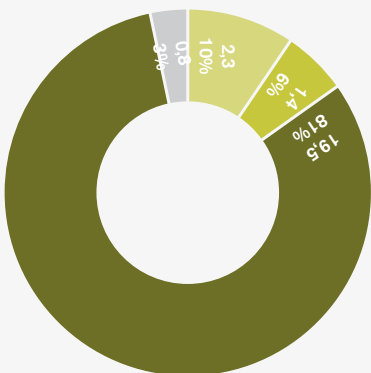
# EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE

## RIPARTIZIONE MEDIA ATTIVITÀ PER SOCIETÀ 2010-2011



€ milioni	08-09	09-10	10-11	Aggregato 10-11
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	5,6	5,3	6,4	140
Altre immobilizzazioni	4,9	5,1	5,1	112
Attivo circolante	11,6	11,6	11,5	252
Altre attività	0,7	0,7	1,0	23
<b>Totale attività</b>	<b>22,8</b>	<b>22,7</b>	<b>24,0</b>	<b>527</b>

## RIPARTIZIONE MEDIA PASSIVITÀ PER SOCIETÀ 2010-2011



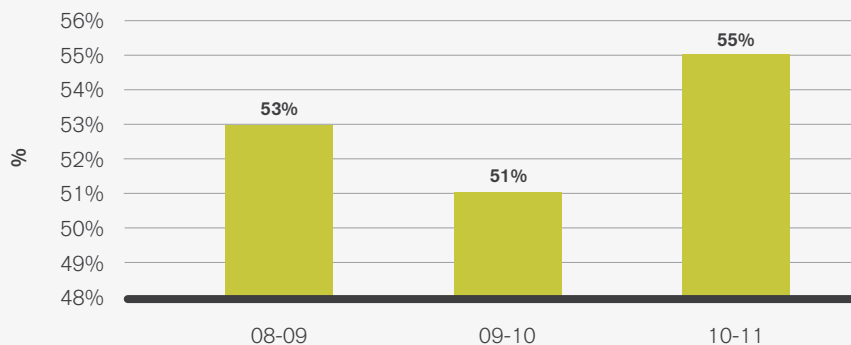
€ milioni	08-09	09-10	10-11	Aggregato 10-11
Patrimonio netto	3,5	2,5	2,3	50
Fondi rischi e TFR	0,9	1,4	1,4	31
Debiti	17,8	17,9	19,5	429
Altre passività	0,6	0,9	0,8	17
<b>Totale passività</b>	<b>22,8</b>	<b>22,7</b>	<b>24,0</b>	<b>527</b>

- Le attività medie per società al termine della stagione sportiva 2010-2011 ammontano a 24 milioni
- Il 48% del totale delle attività è costituito mediamente dall'attivo circolante, sostanzialmente in linea rispetto alle due stagioni precedenti
- In Serie B i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori costituiscono mediamente il 27% delle attività, in crescita rispetto al 23% della stagione precedente. Il dato aggregato nel 2010-2011 è di 140 milioni di euro
- Il patrimonio netto medio per società, in decrescita nel corso del triennio, costituisce mediamente il 10% del totale delle passività
- I debiti medi dei club di Serie B sono in crescita (+8,8% rispetto al 2009-2010) e rappresentano nel 2010-2011 mediamente l'81% delle passività, con un dato aggregato pari a 429 milioni di euro

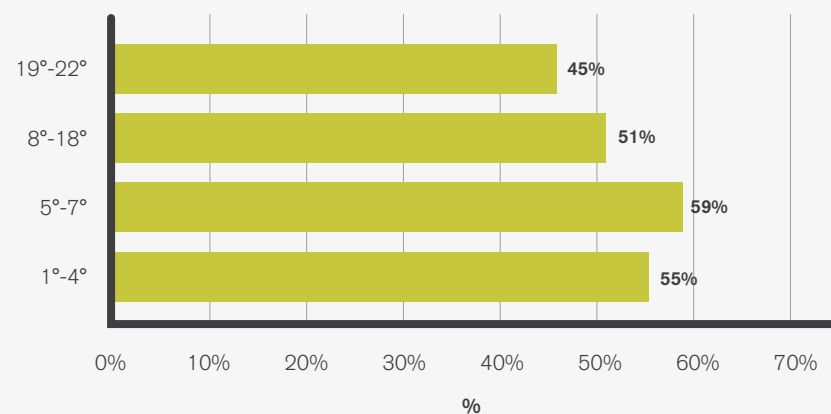
## DIRITTI PLURIENNALI CALCIATORI E IMMOBILIZZAZIONI

- La quota dei diritti sulle prestazioni dei giocatori rispetto al totale dell'attivo immobilizzato in Serie B sale nella stagione 2010-2011 al 55%
- Nella stagione sportiva conclusa a giugno 2011, le squadre promosse in Serie A hanno registrato un'incidenza dei diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori sull'attivo immobilizzato in linea con la media della Lega di Serie B
- Nel triennio esaminato, il rapporto tra diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori e attivo immobilizzato registrato dalla Serie B ha avuto un andamento altalenante (53% nel 2008-2009, 51% nel 2009-2010, 55% nel 2010-2011)
- Le squadre che invece hanno mancato di poco la promozione (quelle classificate fra il quinto e il settimo posto) hanno fatto registrare un'incidenza sopra la media del 59%

DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI SU ATTIVO IMMOBILIZZATO **2008-2011**



DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONE GIOCATORI SU ATTIVO IMMOBILIZZATO PER CLUSTER **2010-2011**

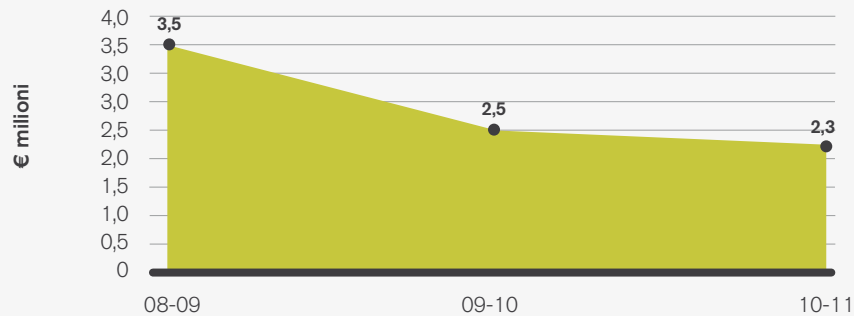


Fonte: Elaborazioni PwC

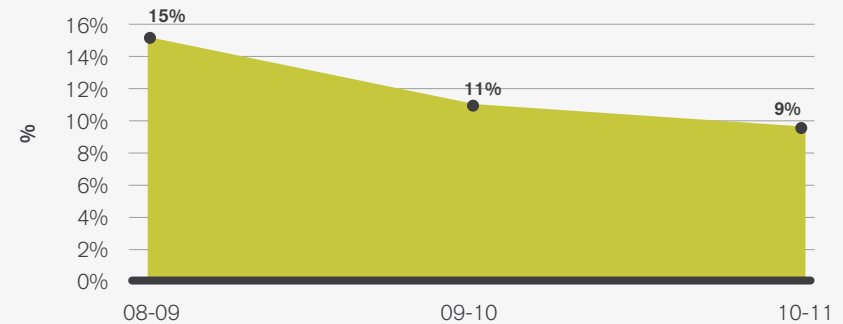


# EVOLUZIONE PATRIMONIO NETTO

PATRIMONIO NETTO MEDIO PER SOCIETÀ 2008-2011

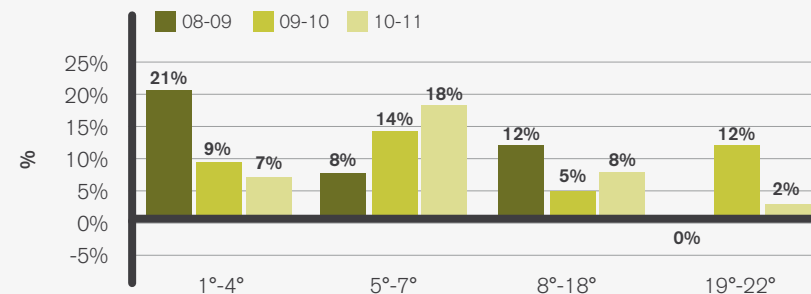


EQUITY RATIO 2008-2011



- Il patrimonio netto medio per società di Serie B è in decrescita nell'ultimo triennio passando da 3,5 milioni nel 2008-2009 a 2,3 milioni nel 2010-2011
- L'equity ratio ha registrato una contrazione nell'ultima stagione riducendosi dal 11% al 9%
- Segmentando per cluster tale indicatore, gli andamenti inferiori sono quelli fatti registrare dalle società che si collocano ai primi (7%) e agli ultimi (2%) posti della classifica di Serie B

EQUITY RATIO PER CLUSTER 2008-2011

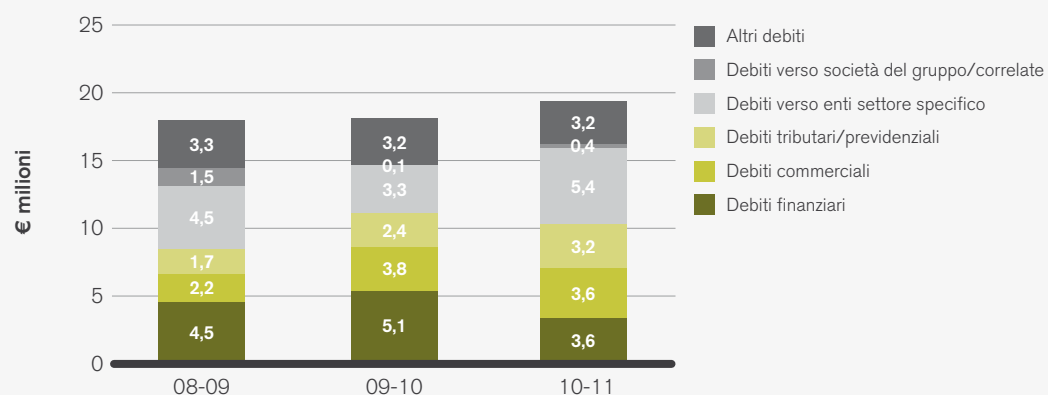


Fonte: Elaborazioni PwC

## COMPOSIZIONE ED EVOLUZIONE DEI DEBITI

- Crescono i debiti medi per le società di Serie B, che raggiungono quota 19,5 milioni con un aumento del 9% rispetto alla stagione precedente
- Diminuiscono i debiti finanziari medi del 28% passando da 5,1 a 3,6 milioni dal 2009-2010 al 2010-2011
- L'aumento dell'indebitamento medio generale deriva quasi esclusivamente dalla voce "Debiti verso enti settore specifico" (e cioè dai debiti infra-societari), che raggiungono a livello aggregato nel 2010-2011 119,9 milioni di euro, vale a dire 5,4 milioni in media per società, con un incremento del 67% rispetto alla stagione precedente

### RIPARTIZIONE MEDIA DEI DEBITI PER SOCIETÀ 2008-2011



€ migliaia	08-09	%	09-10	%	10-11	%	Var %*	Aggregato 10-11	%
Debiti finanziari	4.516	25%	5.094	28%	3.646	19%	(28%)	80.212	19%
Debiti commerciali	2.213	12%	3.820	21%	3.608	19%	(6%)	79.382	19%
Debiti tributari/previdenziali	1.740	10%	2.442	14%	3.176	16%	30%	69.869	16%
Debiti verso enti settore specifico	4.491	25%	3.256	18%	5.449	28%	67%	119.870	28%
Debiti verso società del gruppo/correlate	1.494	9%	82	1%	407	2%	396%	8.947	2%
Altri debiti	3.304	19%	3.226	18%	3.206	16%	(1%)	70.537	16%
<b>Totale</b>	<b>17.759</b>	<b>100%</b>	<b>17.921</b>	<b>100%</b>	<b>19.492</b>	<b>100%</b>	<b>9%</b>	<b>428.817</b>	<b>100%</b>

\*variazione percentuale calcolata rispetto alla stagione sportiva 2009-2010

# INDICI DI LIQUIDITÀ E INDEBITAMENTO

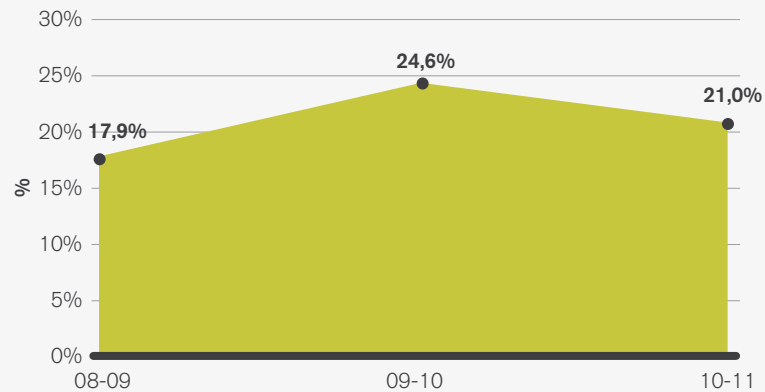
○ L'indice di liquidità si attesta al 21,0% in calo di circa 3,6 punti percentuali rispetto all'esercizio precedente (24,6%) mentre il livello di indebitamento si attesta al 90,6%

L'indice di liquidità è il rapporto tra la somma dei crediti verso clienti e delle disponibilità liquide della società e il totale delle attività. Il livello di indebitamento esprime invece il grado di dipendenza da terzi finanziatori (pari al rapporto tra il totale delle passività depurate dal valore del patrimonio netto e il totale delle attività)

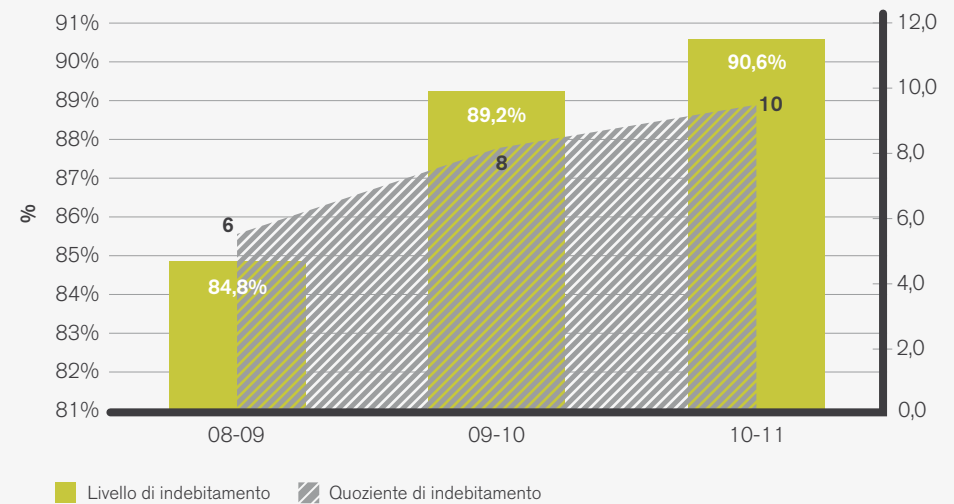
○ Il quoziente di indebitamento, calcolato come rapporto tra le passività totali depurate dal patrimonio netto e le passività stesse, è in sostanziale aumento e pari a 10 (l'anno scorso era 8) registrando un trend sostanzialmente in linea con le performance passate e migliore rispetto ai valori osservati nella massima serie

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

INDICE DI LIQUIDITÀ 2008-2011



LIVELLO E QUOZIENTE DI INDEBITAMENTO 2008-2011



Fonte: Elaborazioni PwC



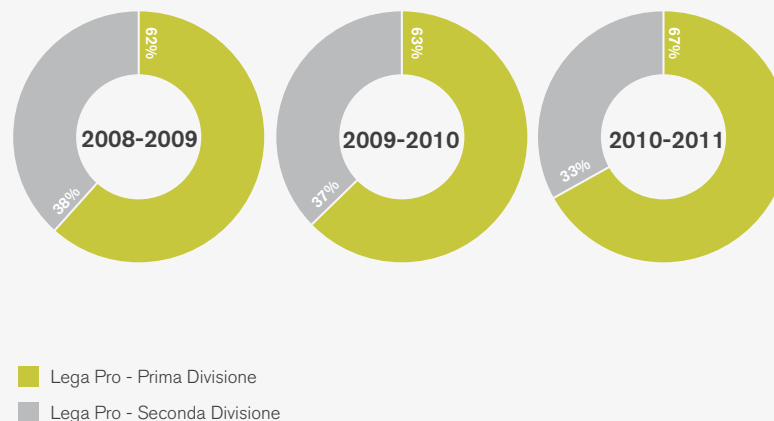
**IL PROFILO  
ECONOMICO-FINANZIARIO  
DELLA LEGA PRO**

# VALORE DELLA PRODUZIONE

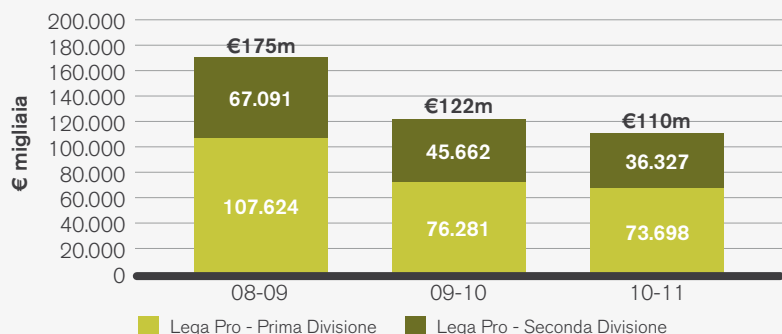
Si segnala che i valori assoluti nelle stagioni sportive oggetto di analisi sono influenzati dalla diversa ampiezza del campione analizzato a seguito della non iscrizione/ammissione di alcune società ai campionati (come da nota a piè di pagina). A causa del differente numero di campioni, viene di seguito riportata una breve analisi del trend dei dati medi per società

- Al termine dell'ultima stagione sportiva il valore della produzione per la Lega Pro risulta pari a 110 milioni, attribuibile per il 67% alla Lega Pro Prima Divisione (29 bilanci analizzati) e per il restante 33% alla Lega Pro Seconda Divisione (36 bilanci analizzati)
- Rispetto alla stagione precedente si registra un calo di 182.988 euro per società nella Lega Pro Prima Divisione e di 295.560 euro per società nella Lega Pro Seconda Divisione
- La Lega Pro Prima Divisione registra un valore della produzione medio in flessione rispetto al 2009-2010 passando da 2,7 a 2,5 milioni (-6,7%)
- Il medesimo trend è osservato anche nella Seconda Divisione in calo mediamente del 22,6% (da 1,3 a 1,0 milione)

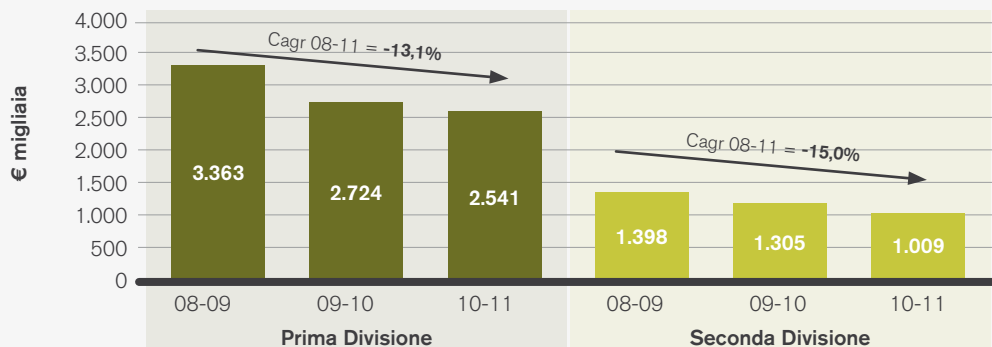
RIPARTIZIONE VALORE DELLA PRODUZIONE LEGA PRO 2008-2011



VALORE DELLA PRODUZIONE 2008-2011



VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIO PER SOCIETÀ 2008-2011

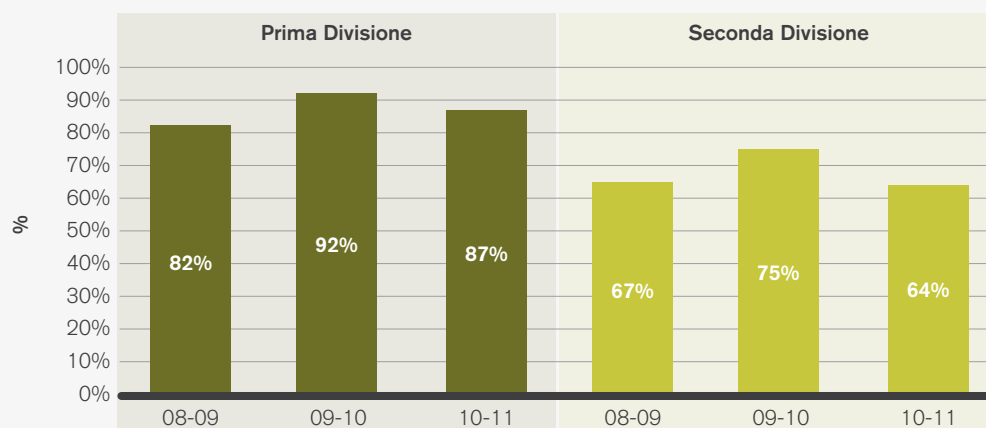


Nota: Di seguito un riepilogo dell'ampiezza del campione per stagione: stagione 08-09: 1ª Div. 32, 2ª Div. 48; stagione 09-10: 1ª Div. 28, 2ª Div. 35; stagione 10-11: 1ª Div. 29, 2ª Div. 36

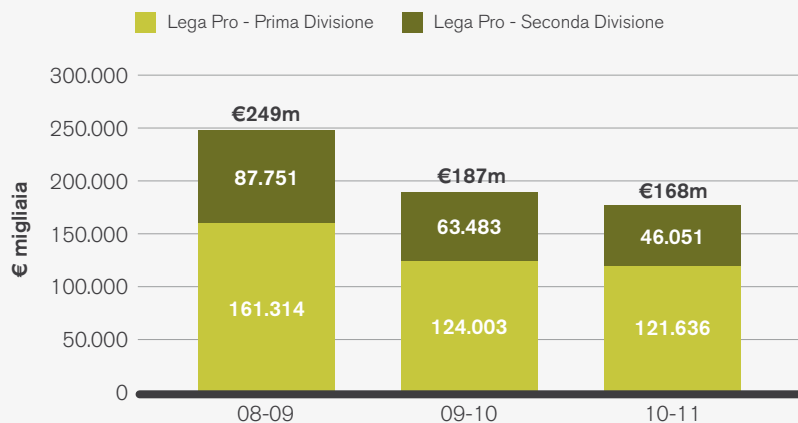
# COSTI DELLA PRODUZIONE

- I costi della produzione nella Lega Pro nella stagione 2010-2011 si attestano a quota 168 milioni, di cui 121,6 attribuibili alla Prima Divisione e 46,0 alla Seconda Divisione
- Il costo medio della produzione registra una contrazione in entrambe le Leghe (da 5,0 a 4,2 milioni per la Prima Divisione e da 1,8 a 1,3 milioni per la Seconda Divisione)
- Diminuisce anche il costo del lavoro, la cui incidenza sul valore della produzione scende all'87% dal 92% della stagione precedente per la Prima Divisione e al 64% dal 75% per la Seconda Divisione

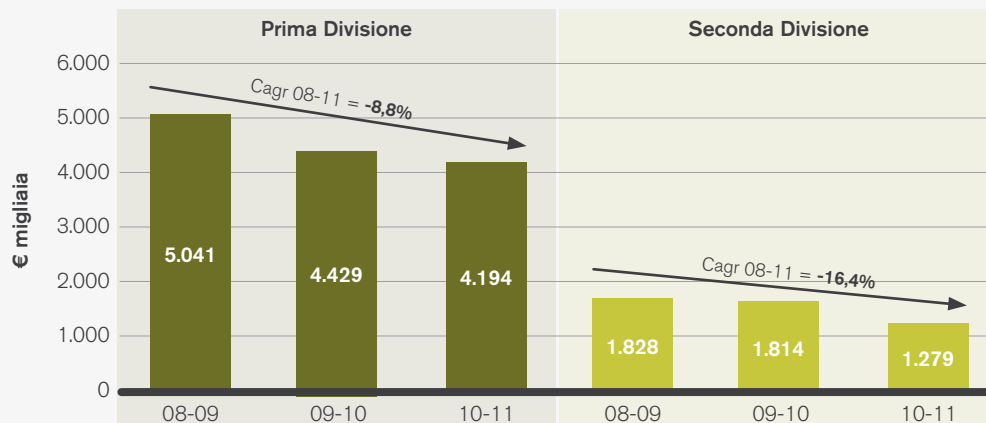
### COSTO DEL LAVORO SU VALORE DELLA PRODUZIONE 2008-2011



### COSTO DELLA PRODUZIONE 2008-2011



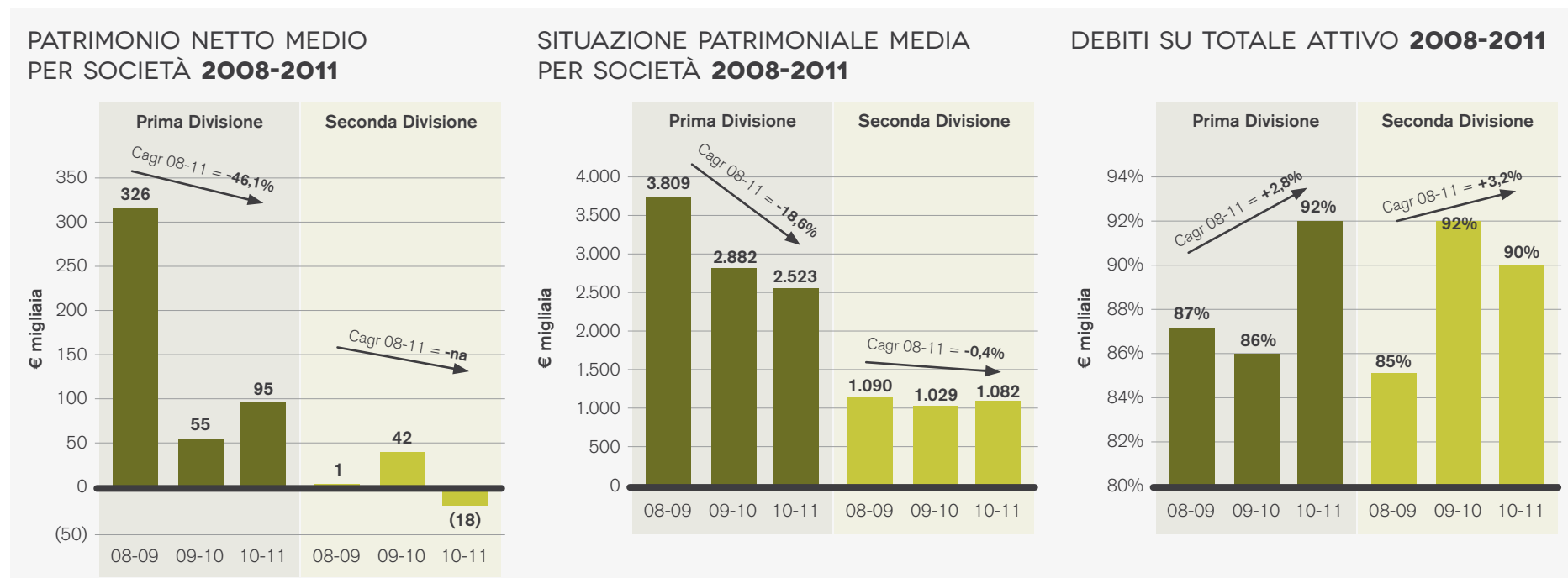
### COSTO DELLA PRODUZIONE MEDIO PER SOCIETÀ 2008-2011



Campione analizzato: Stagione 08-09: 1ª Div. 32, 2ª Div. 48; stagione 09-10: 1ª Div. 28, 2ª Div. 35; stagione 10-11: 1ª Div. 29, 2ª Div. 36

# EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE

- La situazione patrimoniale media delle società di Lega Pro nella stagione 2010-2011 si è contratta ulteriormente in Prima Divisione determinando una riduzione delle attività medie per società pari a circa il 12,5% (da 2,8 a 2,5 milioni) ed è migliorata in Seconda Divisione, con un aumento delle attività del 6,7% (da 1,0 a 1,1 milioni)
- Il patrimonio netto medio per società cresce in Prima Divisione (94.545 euro rispetto ai 54.627 euro della stagione precedente), mentre entra in territorio negativo (-28.626 euro) in Seconda Divisione
- La quota di indebitamento sul totale delle attività sale al 92% in Prima Divisione, in crescita di 6 punti percentuali rispetto all'esercizio precedente
- In Seconda Divisione si assiste invece a una lieve contrazione di tale indicatore, che si attesta al 90%; due punti percentuali in meno rispetto a quanto osservato al termine della stagione sportiva 2009-2010



Campione analizzato: Stagione 08-09: 1ª Div. 32, 2ª Div. 48; stagione 09-10: 1ª Div. 28, 2ª Div. 35; stagione 10-11: 1ª Div. 29, 2ª Div. 36



# **IMPATTO ECONOMICO DELLE PROMOZIONI E DELLE RETROCESSIONI**

## IMPATTO ECONOMICO DELLE PROMOZIONI E DELLE RETROCESSIONI

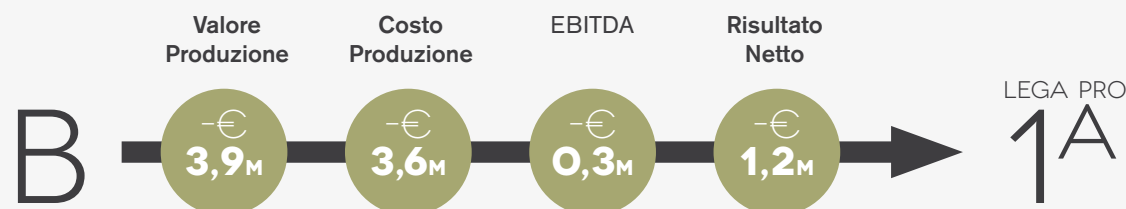
- L'analisi dei bilanci delle società promosse e retrocesse dalla Serie A alla Serie B mostra come nell'anno successivo al cambio di Serie il risultato economico registri un deterioramento
- L'impatto maggiore sul conto economico di una squadra neopromossa è dato dall'incremento dei ricavi derivanti dai diritti radiotelevisivi, che in media portano al club un incremento di 19,4 milioni dei ricavi totali



Fonte: Elaborazioni PwC

# IMPATTO ECONOMICO DELLE PROMOZIONI E DELLE RETROCESSIONI

INCREMENTO/DECREMENTO MEDIO DELLE PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO A SEGUITO DELLA PROMOZIONE/RETROCESSIONE DALLA SERIE B ALLA LEGA PRO 1<sup>A</sup> DIVISIONE, NEL QUADRIENNIO **2007-2011**



- Resta sostanzialmente invariato nell'anno successivo il risultato economico di una società promossa dalla Prima Divisione alla Serie B
- La retrocessione in Prima Divisione si traduce sul conto economico in una riduzione del risultato netto di 1,2 milioni
- La retrocessione dalla Prima alla Seconda Divisione comporta un lieve incremento del risultato netto (+22.032 euro), mentre la promozione dalla Seconda alla Prima porta ad una diminuzione di 0,3 milioni
- Nell'esaminare i risultati presentati, deve essere tenuto in considerazione che nel periodo di analisi diverse società, a seguito della retrocessione dalla Serie B alla Prima Divisione (9 società) o dalla Prima Divisione alla Seconda (12 società), sono fallite e/o ripartite da campionati della Lega Nazionale Dilettanti





**PARTE QUINTA**  
IL CONTRIBUTO FISCALE E  
PREVIDENZIALE DEL CALCIO  
PROFESSIONISTICO

## INTRODUZIONE

---

Per la prima volta attraverso il ReportCalcio 2012 viene affrontato il tema della contribuzione fiscale e previdenziale del calcio professionistico. Si tratta di una variabile di fondamentale rilevanza, in quanto la dimensione economica raggiunta dall'attività calcistica genera introiti di assoluto rilievo, con un conseguente impatto sul gettito a favore dell'erario e su quello previdenziale. Come si potrà evincere nelle prossime pagine, secondo gli ultimi dati disponibili il contributo fiscale complessivo tra diretto (Iva, Ires, Irap, ritenute su lavoro dipendente ed autonomo) e indotto (attraverso le scommesse sul calcio) e quello previdenziale (Enpals) ha raggiunto nel 2009 circa 1.030 milioni di euro.

Per cercare di valutare al meglio il gettito erariale sono state prodotte varie tavole statistiche, distinte per tipologia d'imposta (Ires, Irap e Iva) e relative alle basi imponibili ed imposte dichiarate dalle società calcistiche professionistiche per gli anni d'imposta 2008 e 2009. Inoltre vengono fornite, sempre per gli anni 2008 e 2009, altre utili informazioni, con la distinzione tra le retribuzioni corrisposte a lavoratori dipendenti (con le relative ritenute trattenute), i compensi corrisposti a lavoratori autonomi, le provvigioni corrisposte e infine il gettito erariale derivante dalle scommesse sul calcio. In una specifica sezione è stato inoltre inserito il contributo previdenziale (Enpals).

Si rende necessario fornire alcune precisazioni sulle informazioni esposte. Anzitutto, non sono presenti le informazioni dichiarative di alcune società di Seconda Divisione di Lega Pro, in quanto la dichiarazione è stata presentata oltre i termini di scadenza previsti.

Riguardo i dati Iva, si sottolinea come il 4,6% (6 società nel 2009) delle società calcistiche esaminate partecipi alla procedura di liquidazione dell'Iva di gruppo. Dall'analisi dei dati Ires emerge invece che il 15% delle società (20 società

nel 2009) aderisce al regime del consolidato fiscale e quindi trasferisce il proprio reddito o perdita in capo alla consolidante per la determinazione di una base imponibile consolidata. Per queste società si è calcolata un'imposta teorica pari al 27,5% dell'imponibile prodotto dalla singola società.

Per le società che liquidano ordinariamente l'imposta (95 nel 2009) si è riscontrato che solo il 4% ha un reddito imponibile; tale fenomeno è influenzato dall'utilizzo delle perdite pregresse generate negli esercizi precedenti. L'analisi dei dati Irap evidenzia un'elevata percentuale di soggetti con base imponibile positiva (73% nel 2009), costituita prevalentemente dall'ammontare delle retribuzioni corrisposte in quanto non costituiscono un costo deducibile ai fini Irap. Vale la pena di notare che in molti casi la base imponibile Irap potenziale, costituita principalmente dalle retribuzioni corrisposte, viene abbattuta per il fatto che la società produce perdite.

Nei dati del mod. 770 relativi alle certificazioni di lavoro dipendente l'importo delle ritenute è quello riferito alle operazioni di conguaglio effettuate dal sostituto d'imposta e quindi è al netto delle detrazioni e del credito d'imposta eventualmente riconosciuto per le imposte pagate all'estero a titolo definitivo. Quanto sopra esposto giustificerebbe in parte lo scostamento tra le frequenze delle retribuzioni e le frequenze delle ritenute effettuate.

Si rammenta, infine, che le frequenze inferiori alle cinque unità sono state oscurate per motivi di riservatezza.

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

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

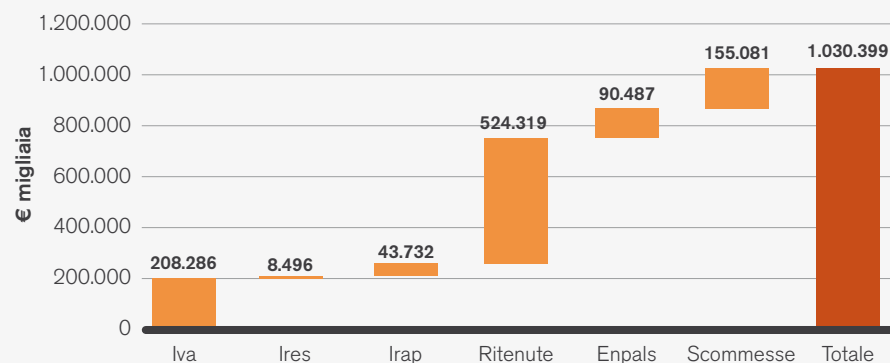
# CONTRIBUTO FISCALE E PREVIDENZIALE AGGREGATO

- Il contributo fiscale aggregato diretto e indiretto del calcio professionistico italiano nell'anno di imposta 2008 e in quello 2009 si mantiene sostanzialmente stabile, intorno a 1.030 milioni di euro per anno fiscale
- Di questo importo, circa il 50% è costituito da ritenute su lavoro dipendente ed autonomo, con importi superiori a 500 milioni di euro. L'Iva contribuisce con più di 200 milioni (20% del totale), mentre il gettito derivante dalle scommesse presenta un calo dai 177 milioni del 2008 ai 155 del 2009
- Un contributo minore è fornito dall'Irap (4% circa del totale) e dall'Ires (che conta per circa l'1%), mentre l'Enpals incide per il 9%
- Segmentando i dati in relazione al contributo diretto delle società professionistiche, emerge come nell'anno di imposta 2009, rispetto ad un totale di 875 milioni di euro, la Serie A da sola conta per poco meno dell'80% (688 milioni di euro). Segue la Serie B con un'incidenza del 14%, mentre la Lega Pro contribuisce per circa il 7%

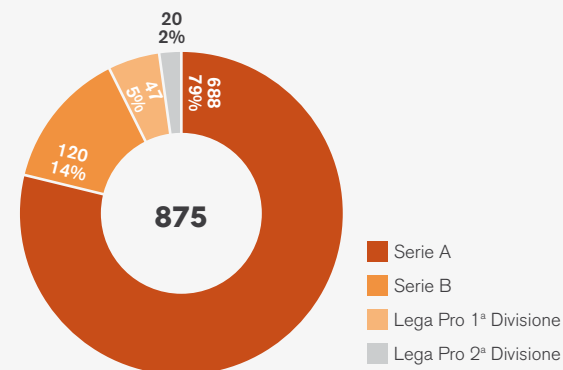
## DATI AGGREGATI PER TIPOLOGIA 2008 E 2009

	ANNO D'IMPOSTA 2008		ANNO D'IMPOSTA 2009	
	€	Incidenza %	€	Incidenza %
Iva	207.776.374	20%	208.285.508	20%
Ires	7.422.423	1%	8.495.824	1%
Irap	43.859.629	4%	43.732.026	4%
Ritenute	505.823.252	49%	524.318.578	51%
Enpals	93.142.569	9%	90.486.647	9%
<b>Totale</b>	<b>858.024.247</b>	<b>83%</b>	<b>875.318.583</b>	<b>85%</b>
Scommesse	176.683.476	17%	155.080.592	15%
<b>Totale</b>	<b>1.034.707.723</b>	<b>100%</b>	<b>1.030.399.176</b>	<b>100%</b>

## DATI AGGREGATI PER TIPOLOGIA 2009

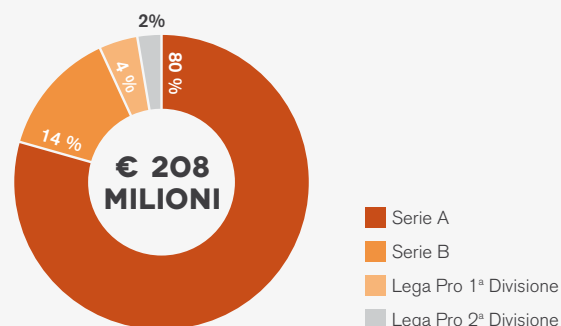


## DATI AGGREGATI PER CAMPIONATO NEL 2009 (€ MILIONI)

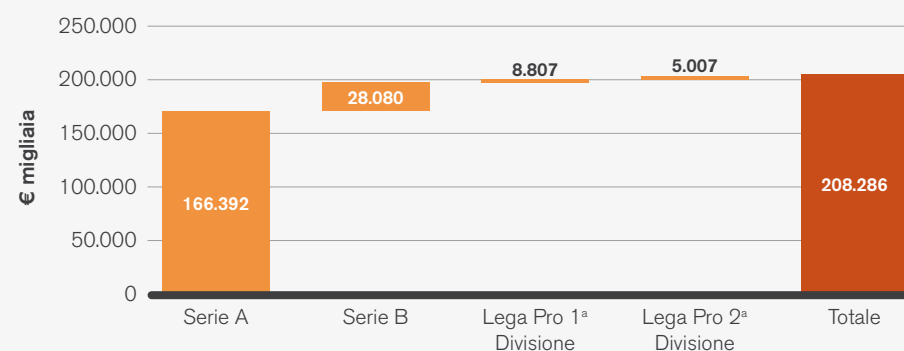


# CONTRIBUTO FISCALE: IVA

### RIPARTIZIONE IVA DI COMPETENZA PER SERIE ANNO D'IMPOSTA 2009



### RIPARTIZIONE DEL CONTRIBUTO IVA PER SERIE ANNO D'IMPOSTA 2009



### DISTRIBUZIONE DELL'IMPONIBILE E DELL'IMPOSTA IVA DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE PROFESSIONISTICHE ANNI DI IMPOSTA 2008 E 2009

SERIE DI APPARTENENZA	Numero soggetti	Numero soggetti con Iva di gruppo	ANNO D'IMPOSTA 2008				ANNO D'IMPOSTA 2009								
			Volume d'affari		Base imponibile		Iva di competenza		Volume d'affari		Base imponibile		Iva di competenza		
			Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	
Serie A	20	5	20	1.503.877.228	20	858.861.706	20	167.642.622	5	20	1.420.061.588	20	845.819.989	20	166.391.954
Serie B	22	1	21	268.363.009	21	128.397.271	21	25.089.905	1	22	270.629.729	22	141.377.821	22	28.079.571
Lega Pro 1ª Div.	36	0	34	99.608.666	34	52.059.264	34	10.040.013	0	34	92.464.109	34	44.550.305	34	8.806.981
Lega Pro 2ª Div.	53	0	51	46.071.431	50	24.637.888	51	5.003.834	0	44	45.757.430	44	23.892.265	44	5.007.002
<b>Totale</b>	<b>131</b>	<b>6</b>	<b>126</b>	<b>1.917.920.334</b>	<b>125</b>	<b>1.063.956.129</b>	<b>126</b>	<b>207.776.374</b>	<b>6</b>	<b>120</b>	<b>1.828.912.856</b>	<b>120</b>	<b>1.055.640.380</b>	<b>120</b>	<b>208.285.508</b>

Importi espressi in euro

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



# CONTRIBUTO FISCALE: IRES

## DISTRIBUZIONE DELL'IMPONIBILE E DELL'IMPOSTA IRES DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE PROFESSIONISTICHE ANNI DI IMPOSTA 2008 E 2009

SOCIETÀ IN REGIME DI LIQUIDAZIONE ORDINARIA																			
SERIE DI APPARTENENZA	Numero soggetti	Numero soggetti in regime di liquidazione	ANNO D'IMPOSTA 2008								ANNO D'IMPOSTA 2009								
			Reddito		Perdita		Reddito imponibile		Imposta dovuta		Reddito		Perdita		Reddito imponibile		Imposta dovuta		
			Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	
Serie A	20	10	8	31.382.024	2	7.208.699	2	4.246.161	2	1.109.350	8	5	14.692.839	3	40.980.399	2	10.722.757	2	2.921.019
Serie B	22	16	7	12.094.042	9	28.423.849	3	1.488.161	3	402.043	16	3	4.826.473	13	40.988.417	0	0	0	0
Lega Pro 1ª Div.	36	30	7	4.009.669	23	33.954.864	2	220.796	2	59.963	29	2	72.641	27	54.262.262	0	0	0	0
Lega Pro 2ª Div.	53	46	11	518.100	35	12.229.362	7	320.210	6	63.036	42	5	367.013	37	14.210.809	2	309.889	2	83.383
<b>Totale</b>	<b>131</b>	<b>102</b>	<b>33</b>	<b>48.003.835</b>	<b>69</b>	<b>81.816.774</b>	<b>14</b>	<b>6.275.328</b>	<b>13</b>	<b>1.634.392</b>	<b>95</b>	<b>15</b>	<b>19.958.966</b>	<b>80</b>	<b>150.441.887</b>	<b>4</b>	<b>11.032.646</b>	<b>4</b>	<b>3.004.402</b>

SOCIETÀ IN REGIME DI CONSOLIDATO																			
SERIE DI APPARTENENZA	Numero soggetti	Numero soggetti in regime di consolidato	ANNO D'IMPOSTA 2008								ANNO D'IMPOSTA 2009								
			Reddito		Perdita		Reddito imponibile		Imposta dovuta*		Reddito		Perdita		Reddito imponibile		Imposta dovuta*		
			Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	
Serie A	20	10	3	53.140.765	7	242.392.046	2	21.047.386	2	5.788.031	12	5	34.302.178	7	135.670.436	3	18.992.121	3	5.222.833
Serie B	22	5	0	0	5	48.527.654	0	0	0	0	4	1	894.982	3	31.999.349	1	894.982	1	246.120
Lega Pro 1ª Div.	36	4	0	0	4	15.420.176	0	0	0	0	3	1	108.409	2	5.671.310	1	81.706	1	22.469
Lega Pro 2ª Div.	53	3	0	0	3	3.095.204	0	0	0	0	1	0	0	1	2.316.092	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>131</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>53.140.765</b>	<b>19</b>	<b>309.435.080</b>	<b>2</b>	<b>21.047.386</b>	<b>2</b>	<b>5.788.031</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>35.305.569</b>	<b>13</b>	<b>175.657.187</b>	<b>5</b>	<b>19.968.809</b>	<b>5</b>	<b>5.491.422</b>

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

Importi espressi in euro

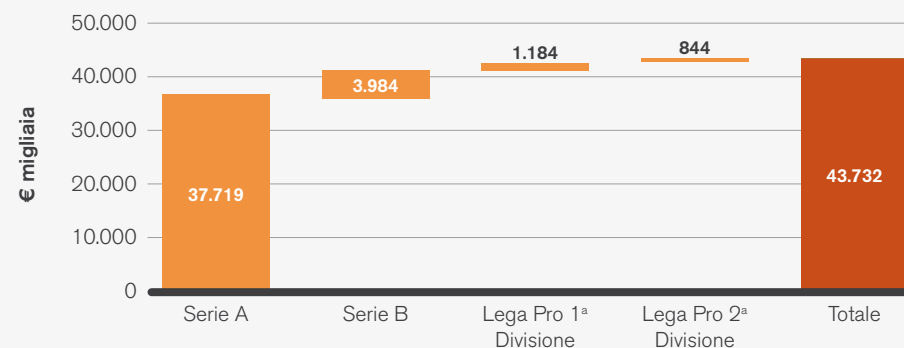
Nota: Per frequenza si intende il campione dei soggetti presi a riferimento nel calcolo della base imponibile e della conseguente imposta di competenza

# CONTRIBUTO FISCALE: IRAP

RIPARTIZIONE IRAP PER SERIE  
ANNO D'IMPOSTA **2009**



RIPARTIZIONE DEL CONTRIBUTO IRAP PER SERIE  
ANNO D'IMPOSTA **2009**



DISTRIBUZIONE DELL'IMPONIBILE E DELL'IMPOSTA IRAP DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE PROFESSIONISTICHE  
ANNI DI IMPOSTA **2008** E **2009**

SERIE DI APPARTENENZA	Numero soggetti	ANNO D'IMPOSTA 2008				ANNO D'IMPOSTA 2009			
		Base imponibile		Imposta dovuta		Base imponibile		Imposta dovuta	
		Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare
Serie A	20	20	881.674.760	20	36.238.897	20	935.188.075	20	37.719.412
Serie B	22	18	121.912.509	18	4.944.237	16	95.287.204	16	3.984.226
Lega Pro 1ª Divisione	36	29	42.184.319	29	1.713.289	23	28.776.428	23	1.184.285
Lega Pro 2ª Divisione	53	45	23.467.576	45	963.206	37	19.664.071	37	844.103
<b>Totale</b>	<b>131</b>	<b>112</b>	<b>1.069.239.164</b>	<b>112</b>	<b>43.859.629</b>	<b>96</b>	<b>1.078.915.778</b>	<b>96</b>	<b>43.732.026</b>

Importi espressi in euro

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

## CONTRIBUTO FISCALE: 770

### DISTRIBUZIONE DELLE CERTIFICAZIONI DI LAVORO DIPENDENTE E AUTONOMO DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE PROFESSIONISTICHE - ANNI DI IMPOSTA 2008 E 2009

COMUNICAZIONI DATI CERTIFICAZIONI DI LAVORO DIPENDENTE E ASSIMILATI	ANNO D'IMPOSTA 2008					ANNO D'IMPOSTA 2009				
	CUD emessi	Reddito da lavoro		Ritenuta		CUD emessi	Reddito da lavoro		Ritenuta	
		Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare		Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare
Serie A	3.561	3.527	986.991.759	3.028	409.742.963	3.893	3.869	1.032.611.354	3.307	428.273.712
Serie B	2.196	2.193	168.918.402	1.960	63.283.581	2.218	2.214	165.667.195	1.994	62.110.921
Lega Pro 1ª Divisione	2.369	2.369	65.588.874	2.105	20.119.382	2.610	2.609	65.075.744	2.281	19.580.564
Lega Pro 2ª Divisione	2.405	2.405	25.450.596	2.046	4.311.159	2.524	2.524	27.392.771	2.229	5.034.235
<b>Totale</b>	<b>10.531</b>	<b>10.494</b>	<b>1.246.949.631</b>	<b>9.139</b>	<b>497.457.085</b>	<b>11.245</b>	<b>11.216</b>	<b>1.290.747.064</b>	<b>9.811</b>	<b>514.999.432</b>

Importi espressi in euro

COMUNICAZIONI DI LAVORO AUTONOMO, PROVVIGIONI E REDDITI DIVERSI	ANNO D'IMPOSTA 2008					ANNO D'IMPOSTA 2009				
	Modelli emessi	Imponibile		Ritenute d'acconto		Modelli emessi	Imponibile		Ritenute d'acconto	
		Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare		Frequenza	Ammontare	Frequenza	Ammontare
Serie A	3.959	3.778	29.749.352	3.768	5.979.079	3.417	3.235	34.296.970	3.225	6.827.584
Serie B	990	990	6.246.761	990	1.252.196	1.352	1.278	6.592.639	1.278	1.322.649
Lega Pro 1ª Divisione	1.378	1.272	4.184.976	1.272	838.017	1.256	1.255	4.719.995	1.255	945.239
Lega Pro 2ª Divisione	587	413	1.797.651	367	296.875	759	380	1.385.867	329	223.674
<b>Totale</b>	<b>6.914</b>	<b>6.453</b>	<b>41.978.740</b>	<b>6.397</b>	<b>8.366.167</b>	<b>6.784</b>	<b>6.148</b>	<b>46.995.471</b>	<b>6.087</b>	<b>9.319.146</b>

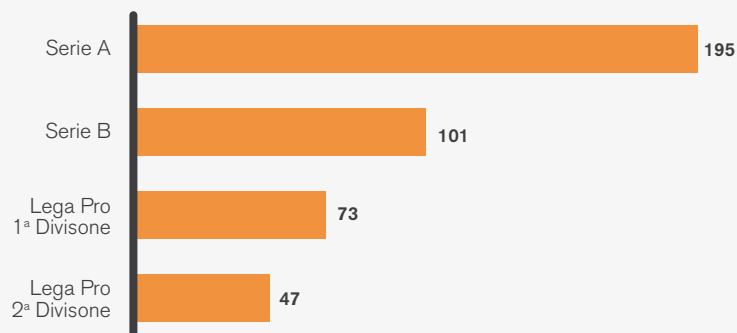
Importi espressi in euro

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

## REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE: IRPEF

- Il totale del reddito da lavoro dipendente nel calcio professionistico ammonta nell'anno di imposta 2009 a poco meno di 1,3 miliardi di euro
- La Serie A incide sul totale per circa l'80%, con un dato leggermente superiore al miliardo di euro. Seguono la Serie B (166 milioni) e la Prima e Seconda Divisione della Lega Pro (rispettivamente 65 e 27 milioni di euro)
- Il numero complessivo dei contribuenti è di 11.245. I contribuenti medi per società sono 195 in Serie A, 101 in Serie B, 73 in Prima Divisione e 47 in Seconda Divisione
- La fascia di reddito con il maggior numero di contribuenti (3.380) è quella tra i 5.000 e i 15.000 euro. La fascia che, come ovvio, incide maggiormente sul totale è invece quella superiore ai 200.000 euro, con 970 contribuenti e un reddito da lavoro dipendente complessivo che supera il miliardo di euro

### NUMERO DI CONTRIBUENTI MEDIO PER SOCIETÀ ANNO DI IMPOSTA 2009

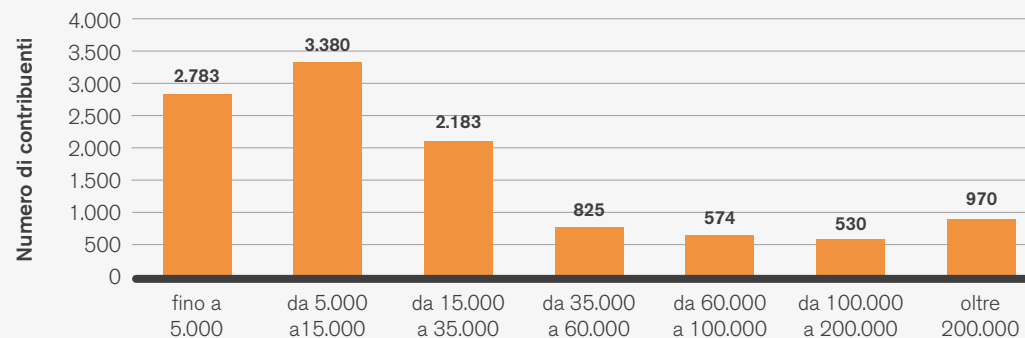


### DATI AGGREGATI PER IL CALCIO PROFESSIONISTICO ITALIANO ANNO DI IMPOSTA 2009

CLASSI DI REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE (in euro)	NUMERO DI CONTRIBUENTI	CONTRIBUENTI MEDI PER SOCIETÀ	Reddito da lavoro dipendente		
			Frequenza	Ammontare	Media
Fino a 5.000	2.783	21	2.745	5.259	1,91
da 5.000 a 15.000	3.380	26	3.380	30.464	9,01
da 15.000 a 35.000	2.183	17	2.183	49.796	22,81
da 35.000 a 60.000	825	6	825	37.400	45,33
da 60.000 a 100.000	574	4	574	44.511	77,55
da 100.000 a 200.000	530	4	530	74.174	139,95
oltre 200.000	970	7	970	1.049.141	1.085,59
<b>Totale</b>	<b>11.245</b>	<b>85</b>	<b>11.216</b>	<b>1.290.745</b>	<b>115</b>

I dati su ammontare e media sono espressi in migliaia di euro

### NUMERO DI CONTRIBUENTI PER FASCE DI REDDITO ANNO DI IMPOSTA 2009



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

# REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE: IRPEF

## DATI PER SERIE - ANNO DI IMPOSTA 2009

CLASSI DI REDDITO LORDO DA LAVORO DIPENDENTE (IN EURO)	SERIE A					SERIE B				
	NUMERO DI CONTRIBUENTI	CONTRIBUENTI MEDI PER SOCIETÀ	Reddito lordo da lavoro dipendente			NUMERO DI CONTRIBUENTI	CONTRIBUENTI MEDI PER SOCIETÀ	Reddito lordo da lavoro dipendente		
			Frequenza	Ammontare	Media			Frequenza	Ammontare	Media
Fino a 5.000	1.044	52	1.020	1.811	1,78	440	20	436	1.058	2,43
da 5.000 a 15.000	670	34	670	6.325	9,44	477	22	477	4.574	9,59
da 15.000 a 35.000	725	36	725	17.358	23,94	405	18	405	9.478	23,40
da 35.000 a 60.000	312	16	312	14.187	45,47	249	11	249	11.374	45,68
da 60.000 a 100.000	204	10	204	15.701	76,97	212	10	212	16.740	78,96
da 100.000 a 200.000	237	12	237	33.216	140,15	205	9	205	28.980	141,37
oltre 200.000	701	35	701	944.015	1.346,67	230	10	230	93.464	406,37
<b>Totale</b>	<b>3.893</b>	<b>195</b>	<b>3.869</b>	<b>1.032.611</b>	<b>266,89</b>	<b>2.218</b>	<b>101</b>	<b>2.214</b>	<b>165.667</b>	<b>74,83</b>

CLASSI DI REDDITO LORDO DA LAVORO DIPENDENTE (IN EURO)	LEGA PRO 1ª DIVISIONE					LEGA PRO 2ª DIVISIONE				
	NUMERO DI CONTRIBUENTI	CONTRIBUENTI MEDI PER SOCIETÀ	Reddito lordo da lavoro dipendente			NUMERO DI CONTRIBUENTI	CONTRIBUENTI MEDI PER SOCIETÀ	Reddito lordo da lavoro dipendente		
			Frequenza	Ammontare	Media			Frequenza	Ammontare	Media
Fino a 5.000	709	20	708	1.005	1,42	590	11	590	1.385	2,35
da 5.000 a 15.000	836	23	836	7.663	9,17	1.397	26	1.397	11.902	8,52
da 15.000 a 35.000	611	17	611	13.843	22,66	442	8	442	9.117	20,63
da 35.000 a 60.000	195	5	195	8.783	45,04	69	1	69	3.056	44,29
da 60.000 a 100.000	132	4	132	10.141	76,83	26	0	26	1.929	74,19
da 100.000 a 200.000	88	2	88	11.978	136,11	0	0	0	0	0
oltre 200.000	39	1	39	11.662	299,03	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>2.610</b>	<b>73</b>	<b>2.609</b>	<b>65.076</b>	<b>24,94</b>	<b>2.524</b>	<b>47</b>	<b>2.524</b>	<b>27.393</b>	<b>10,85</b>

I dati su ammontare e media sono espressi in migliaia di euro

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

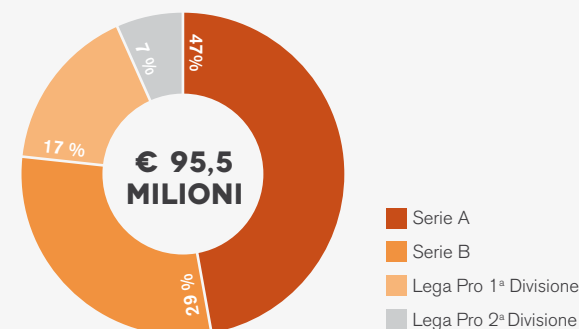
# CONTRIBUTO PREVIDENZIALE: ENPALS

## RIPARTIZIONE CONTRIBUTI ENPALS PER SERIE 2008-2010

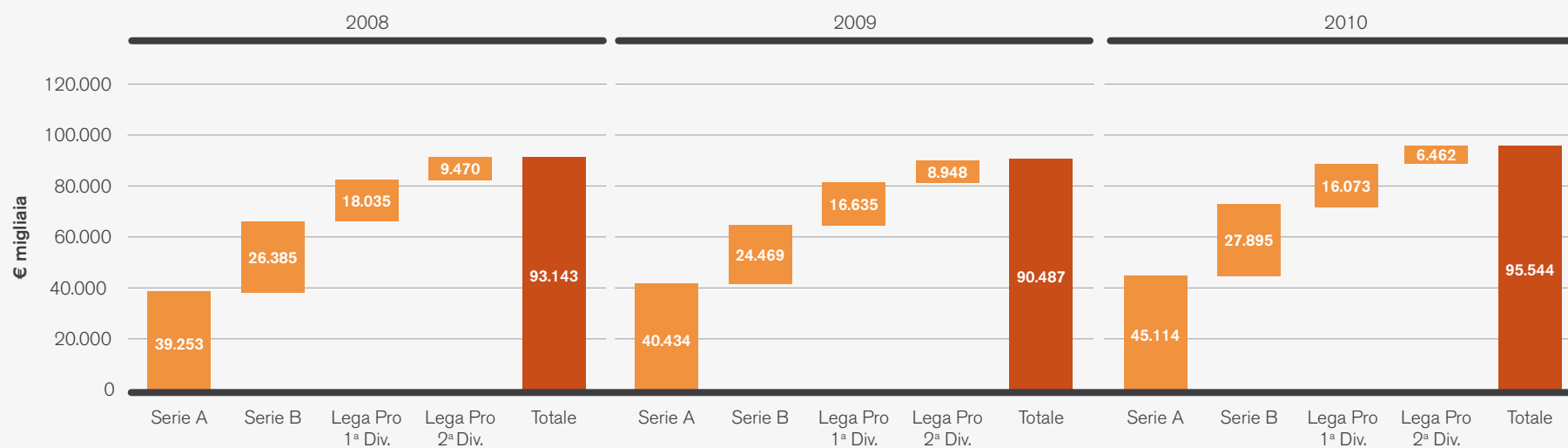
	2008	2009	2010
Serie A	39.252.632	40.434.113	45.114.245
Serie B	26.385.114	24.469.085	27.894.713
Lega Pro 1ª Divisione	18.034.722	16.635.494	16.073.200
Lega Pro 2ª Divisione	9.470.102	8.947.955	6.461.841
<b>Totale</b>	<b>93.142.569</b>	<b>90.486.647</b>	<b>95.543.998</b>

Importi espressi in euro

## RIPARTIZIONE PER SERIE 2010



## CONTRIBUTI ENPALS PER SERIE 2008-2010

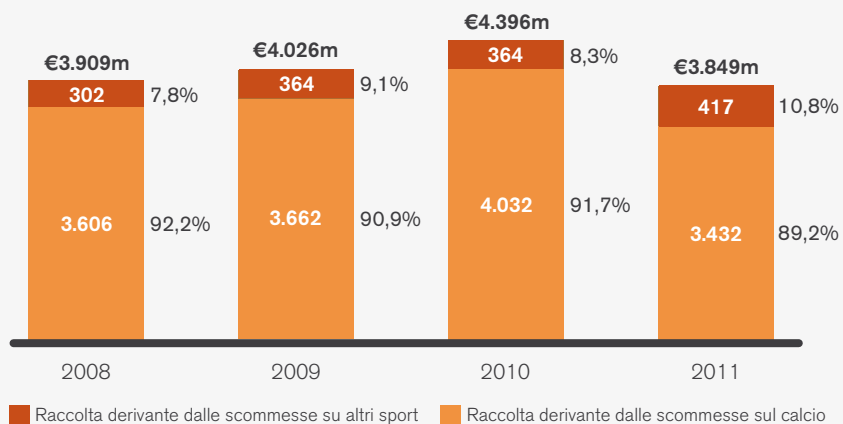


Fonte: Dati Inps gestione ex Enpals

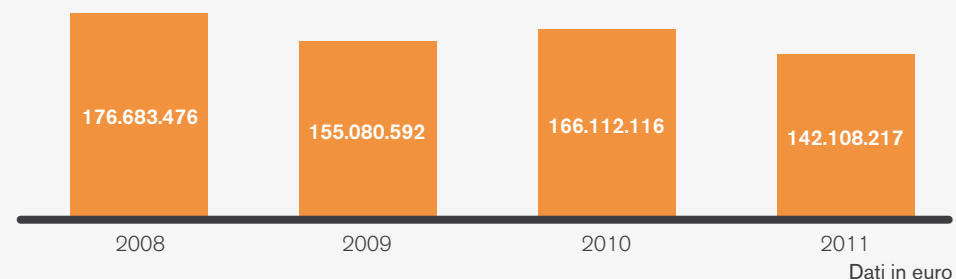
# CONTRIBUTO FISCALE DERIVANTE DALLE SCOMMESSE SUL CALCIO

- Il gettito erariale derivante dalle scommesse sul calcio nel corso dell'ultimo quadriennio ha evidenziato un trend discontinuo, con valori ricompresi tra i 177 milioni di euro del 2008 e i 142 milioni del 2011
- Nel 2011 la raccolta complessiva derivante dalle scommesse sul calcio si è attestata a 3,4 miliardi di euro, in diminuzione del 14,9% rispetto al 2010
- Anche nel 2011 il calcio si conferma nettamente lo sport con la maggiore rilevanza nel settore delle scommesse sportive, nonostante una leggera diminuzione dell'incidenza sulla raccolta complessiva (da 91,7% a 89,2%)
- Confrontando le diverse singole competizioni, nel 2011 la Serie A con il 25% è quella che presenta il maggior impatto sul totale della raccolta (e conseguentemente del gettito erariale)

## INCIDENZA DEL CALCIO SULLE SCOMMESSE SPORTIVE



## EVOLUZIONE DEL GETTITO ERARIALE DERIVANTE DALLE SCOMMESSE SUL CALCIO



## RACCOLTA E GETTITO ERARIALE PER CATEGORIA 2011

Categoria	RACCOLTA	INCIDENZA SUL TOTALE	GETTITO ERARIALE
Serie A	861	25%	35,6
Serie B	302	9%	12,5
Lega Pro 1ª Div.	88	3%	3,6
Lega Pro 2ª Div.	41	1%	1,7
Coppa Italia	46	1%	1,9
Champions League	250	7%	10,3
Europa League	144	4%	6,0
Premier League	185	5%	7,7
Liga	160	5%	6,6
Ligue 1	88	3%	3,6
Bundesliga	90	3%	3,7
Altri	1.177	34%	48,7
<b>Totale</b>	<b>3.432</b>	<b>100%</b>	<b>142</b>

Dati in milioni di euro







**PARTE SESTA**  
I MODELLI DI GOVERNANCE  
DEL CALCIO PROFESSIONISTICO

---

## INTRODUZIONE

---

Con l'espressione Corporate Governance si intende il complesso di disposizioni volte a regolare il sistema di amministrazione e controllo delle società.

La bontà, l'efficienza e la trasparenza di tali regole costituiscono il presupposto per il buon andamento della società, non solo per la tutela degli shareholder, ma anche e soprattutto degli stakeholder.

Ciò spiega l'interesse crescente verso ogni aspetto che può in concreto incidere sulla governance societaria, visto che questa è in grado di influenzare non solo l'efficienza e la competitività della singola società, ma lo sviluppo dell'intero settore imprenditoriale e di tutto il comparto che attorno alla stessa ruota, con possibili ripercussioni sul substrato economico e sociale del territorio.

Di qui l'interesse a dedicare un capitolo di ReportCalcio 2012 alla governance, per fornire una fotografia aggiornata della situazione al 30 giugno 2011 delle società del calcio professionistico italiano e per verificare quale sia il modello di governance più utilizzato nel settore, quali le caratteristiche e quali le peculiarità.

Si è ritenuto utile individuare i dati – sia aggregati che per Serie – relativi a:

- il tipo societario
- l'ammontare del capitale sociale deliberato
- gli assetti proprietari
- la catena di controllo
- il modello di amministrazione e controllo in concreto adottato

L'analisi è stata condotta su tutte le società che hanno partecipato ai campionati professionistici italiani nel 2010-2011 (Serie A, Serie B, Lega Pro), ad esclusione del San Marino Calcio per il quale non è stato possibile recuperare la relativa documentazione.

I dati sono stati tratti dal database AIDA (Bureau Van Dijk) e dalle visure risultanti al Registro delle imprese, aggiornati al 30 giugno 2011.

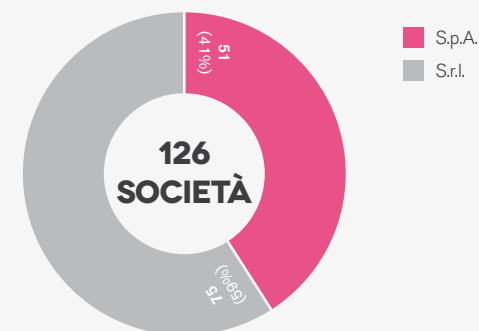
Lo studio è stato predisposto dal Centro Studi della FIGC e da un gruppo di lavoro dedicato composto da:

- Ennio Lugli, Ricercatore in Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia "Marco Biagi" dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
- Pier Luigi Marchini, Ricercatore in Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Parma
- Valeria Panzironi, Avvocato e Responsabile area diritto societario del Centro di Ricerca per il Diritto di Impresa (Ceradi) presso l'Università Luiss Guido Carli

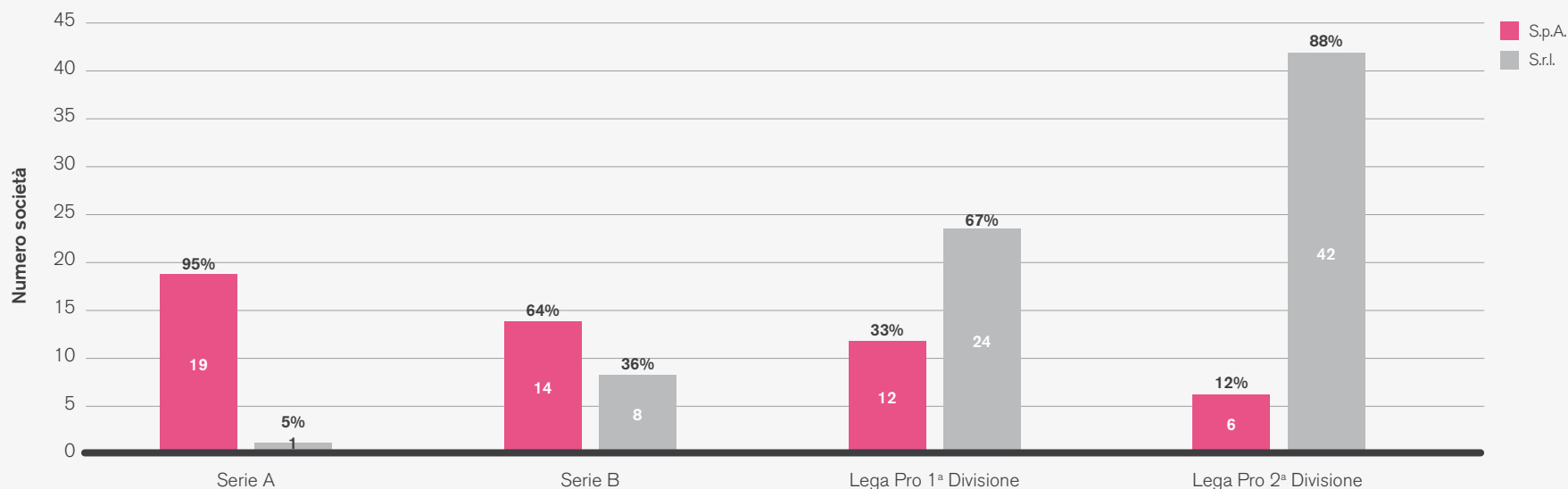
# TIPOLOGIA SOCIETARIA

- Il modello societario prevalente in Serie A e in Serie B è quello della Società per Azioni, con un'incidenza sul totale dei club rispettivamente del 95% (19 società su 20) e del 64% (14 società su 22)
- In Lega Pro si registra al contrario una predominanza del modello della Società a responsabilità limitata: in Prima Divisione, 24 società sulle 36 partecipanti (il 67%) sono organizzate nella forma di S.r.l., mentre in Seconda Divisione l'incidenza sale all'88% (42 società sulle 48 analizzate)
- Il numero maggiore di S.r.l. in Lega Pro è diretta conseguenza del minore importo di capitale sociale richiesto e della maggiore elasticità organizzativa che tale modello societario consente
- Conseguentemente, anche a causa del maggior numero di società presenti in Lega Pro, a livello aggregato nel 2010-2011 il numero dei club organizzati nella forma di S.r.l. prevale sulle S.p.A. (51 S.p.A. e 75 S.r.l.)

LA TIPOLOGIA SOCIETARIA  
DATI AGGREGATI AL 30.06.2011

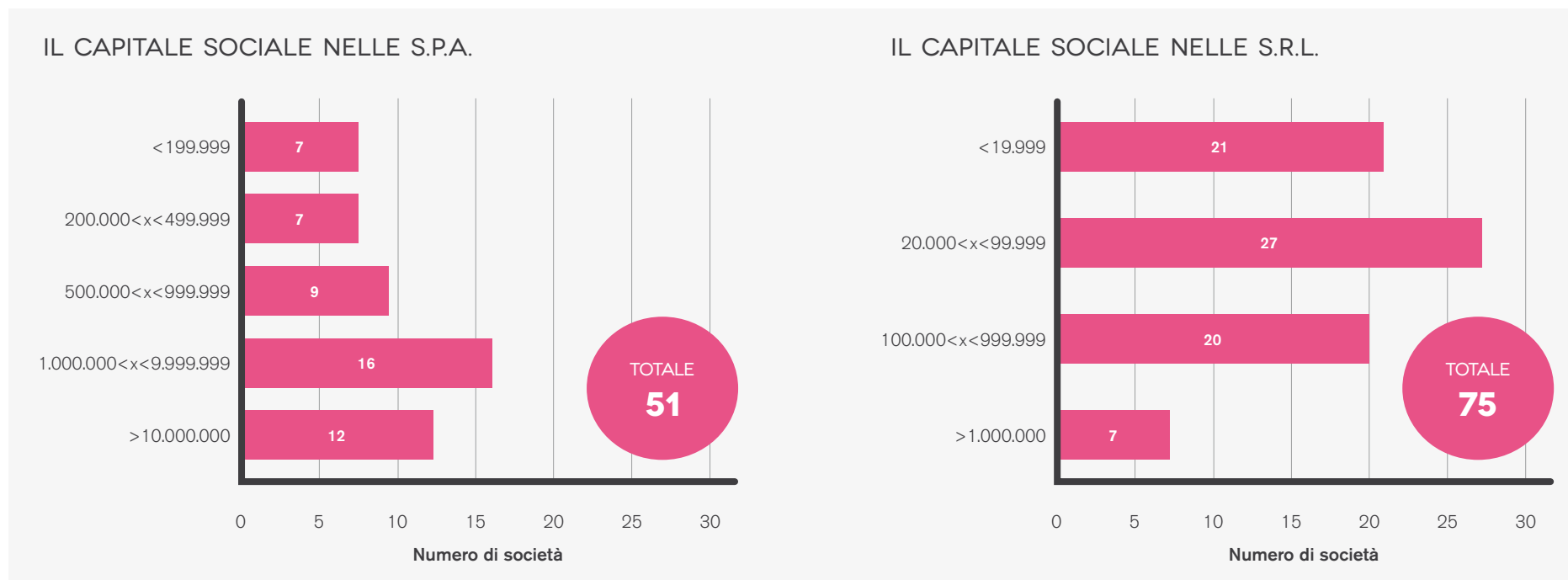


LA TIPOLOGIA SOCIETARIA - DATI PER SERIE



## CAPITALE SOCIALE – DATI AGGREGATI

- Il Capitale Sociale rappresenta il valore delle somme e dei beni conferiti dai soci, a titolo di capitale di rischio, all'atto di costituzione della società o in sede di aumento in momenti successivi alla costituzione
- La diversa suddivisione dei cluster tra S.r.l. e S.p.A. deriva dai differenti importi di capitale sociale minimo richiesto (10.000 euro per le S.r.l. a fronte dei 120.000 euro per le S.p.A.)
- Tra le S.p.A., in 16 club il Capitale Sociale è compreso tra 1 e 9,9 milioni di euro, mentre in altre 12 società (di cui 11 di Serie A e una di Serie B) l'ammontare supera i 10 milioni di euro
- La fascia più rappresentata tra le S.r.l. è quella che si colloca tra i 20.000 e i 99.999 euro, con un totale di 27 società sulle 75 totali
- Solo 7 club strutturati come S.r.l. dispongono di un capitale sociale superiore al milione di euro (uno di Serie A, quattro di Serie B e due di Lega Pro)
- In 55 società che seguono il modello della S.r.l. il Capitale Sociale è inferiore all'importo minimo che renderebbe obbligatoria la nomina del Collegio Sindacale (120.000 euro). Tutti questi club hanno provveduto comunque alla nomina del Collegio Sindacale



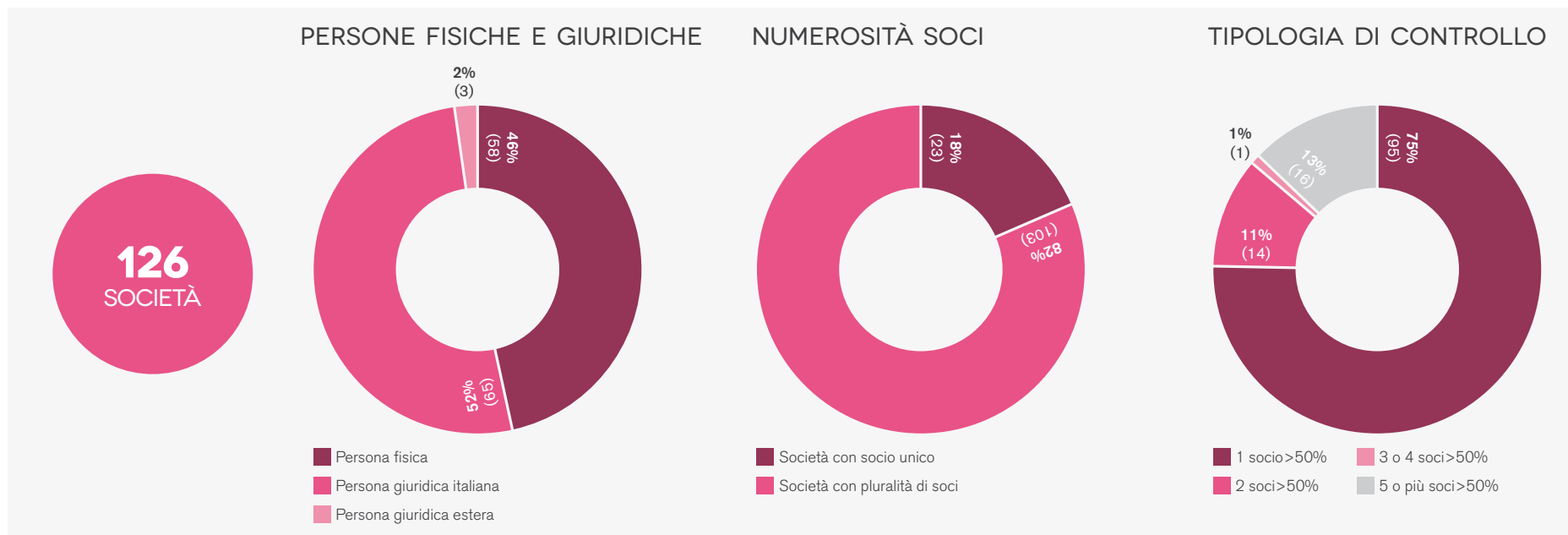
## CAPITALE SOCIALE – DATI PER SERIE

### CAPITALE SOCIALE PER SERIE – DATI AL 30.06.2011

Valori in euro	SERIE A		SERIE B		LEGA PRO 1ª DIVISIONE		LEGA PRO 2ª DIVISIONE	
	n. società	%	n. società	%	n. società	%	n. società	%
<b>SpA</b>								
<199.999	-	0%	1	7%	4	33%	2	33%
200.000<x<499.999	1	5%	1	7%	2	17%	3	50%
500.000<x<999.999	2	11%	5	36%	1	8%	1	17%
1.000.000<x<9.999.999	5	26%	6	43%	5	42%	-	0%
>10.000.000	11	58%	1	7%	-	0%	-	0%
<b>Totale SpA</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Srl</b>								
<19.999	-	0%	2	25%	5	21%	14	33%
20.000<x<99.999	-	0%	1	13%	10	42%	16	38%
100.000<x<999.999	-	0%	1	13%	7	29%	12	29%
>1.000.000	1	100%	4	50%	2	8%	-	0%
<b>Totale Srl</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>
<b>SpA &amp; Srl</b>								
<199.999	-	0%	4	18%	22	61%	40	83%
200.000<x<499.999	1	5%	2	9%	5	14%	7	15%
500.000<x<999.999	2	10%	5	23%	2	6%	1	2%
1.000.000<x<9.999.999	6	30%	10	45%	7	19%	-	0%
>10.000.000	11	55%	1	5%	-	0%	-	0%
<b>Totale SpA &amp; Srl</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

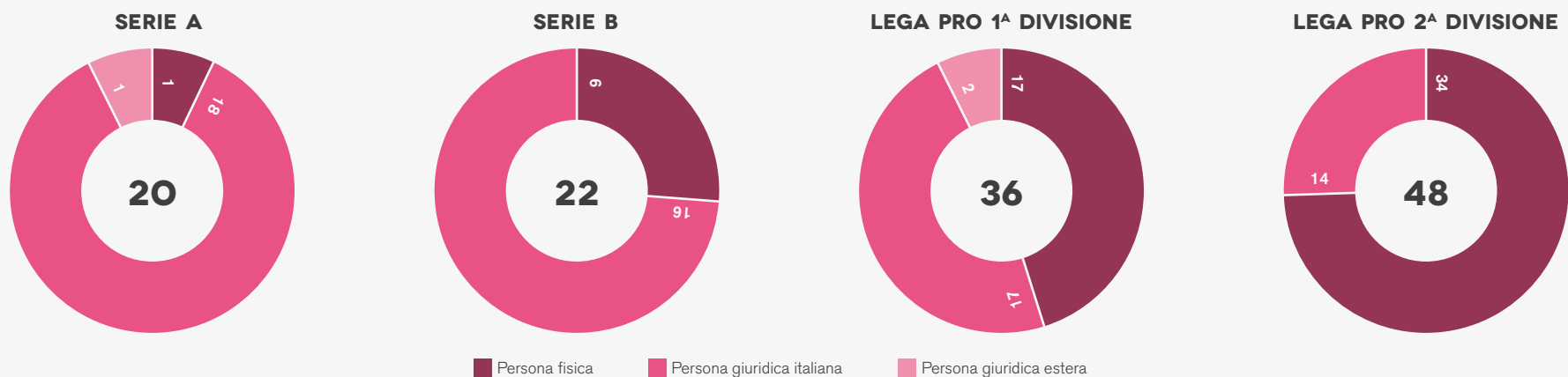
## ASSETTI PROPRIETARI - DATI AGGREGATI

- Delle 126 società analizzate, 65 (cioè il 52%) sono controllate da una persona giuridica italiana, 58 (il 46%) da una persona fisica, mentre le 3 rimanenti hanno una proprietà riconducibile a persone giuridiche estere
- Il numero delle società direttamente controllate da una persona fisica cresce progressivamente passando dalla Serie A (una sola società), alla Serie B (6 club), alla Prima Divisione della Lega Pro (17 società) e infine alla Seconda Divisione (34 società)
- L'inverso accade nel caso di controllo da parte di una persona giuridica: si passa dalla quasi totalità dei club di Serie A (18 su 20) alle sole 14 società su 48 della Seconda Divisione di Lega Pro
- In 23 società, di cui 2 in Serie A, 7 in Serie B e un totale di 14 in Lega Pro, esiste un socio unico, mentre nelle rimanenti 103, cioè nell'82% dei casi, il capitale è suddiviso tra due o più soci
- Per quanto riguarda gli assetti di controllo, è significativo sottolineare come nei 3/4 delle società analizzate un unico socio possieda più del 50% del capitale
- In 57 società, di cui 13 in Serie A, 13 in Serie B e altre 31 in Lega Pro, un unico socio detiene il 90% o più del capitale. Si tratta di situazioni nelle quali, pur esistendo una pluralità di soci, in realtà il controllo è sostanzialmente nelle mani di un unico soggetto

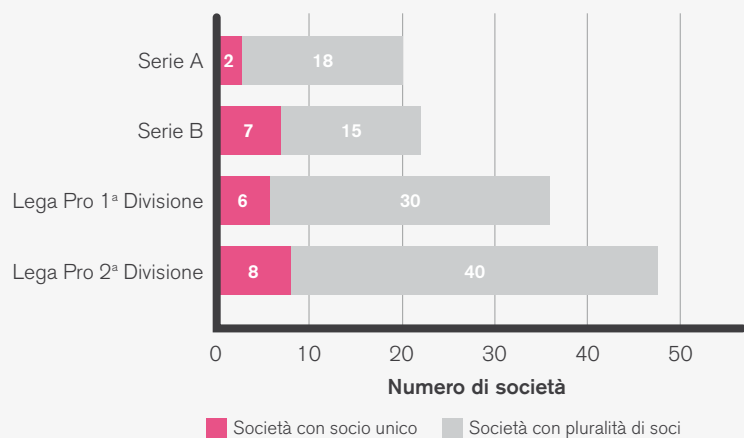


# ASSETTI PROPRIETARI - DATI PER SERIE

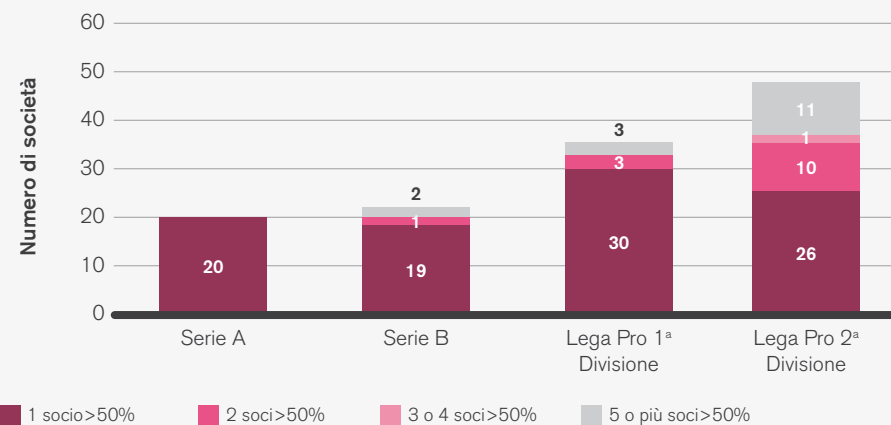
## PERSONE FISICHE E GIURIDICHE - DATI AL 30.06.2011



## NUMEROSITÀ SOCI



## TIPOLOGIA DI CONTROLLO



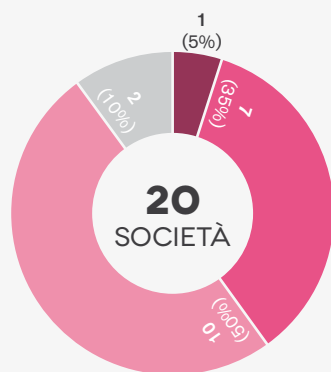
# CATENA DI CONTROLLO

## LIVELLO DI CONTROLLO - DATI AGGREGATI AL 30.06.2011

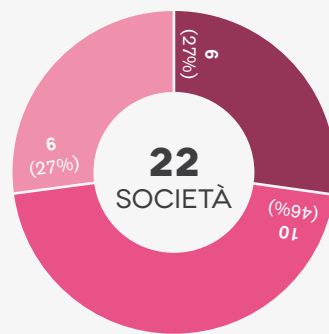
	Numero società	Incidenza %
Controllo diretto da parte di persona fisica di riferimento	58	46%
La persona fisica di riferimento controlla la società controllante	40	32%
La persona fisica di riferimento si trova oltre la controllante della società controllante	24	19%
Dato non disponibile	4	3%
<b>Totale società</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

- Nella tabella e nei grafici sotto riportati le società vengono divise in relazione alla lunghezza della loro "catena di controllo", cioè del numero di livelli societari che intercorrono tra il club calcistico e la persona fisica che di fatto ne ha il controllo
- A livello aggregato, nel 46% dei casi il controllo è diretto, cioè la persona fisica è direttamente proprietaria della maggioranza del capitale. Nel 32% delle società esercita il suo controllo attraverso una società controllante, mentre nel 19% dei casi (24 società) esiste almeno un'altra società intermedia
- In 4 casi, di cui 3 riguardano le società che hanno una proprietà estera, non è possibile identificare una persona fisica di riferimento

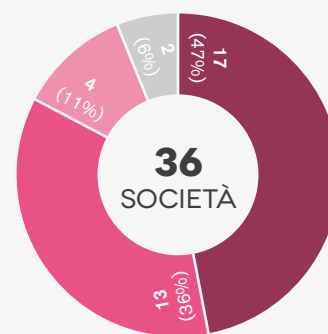
### LIVELLO DI CONTROLLO SERIE A



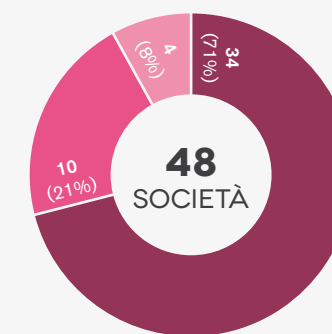
### LIVELLO DI CONTROLLO SERIE B



### LIVELLO DI CONTROLLO LEGA PRO 1ª DIVISIONE



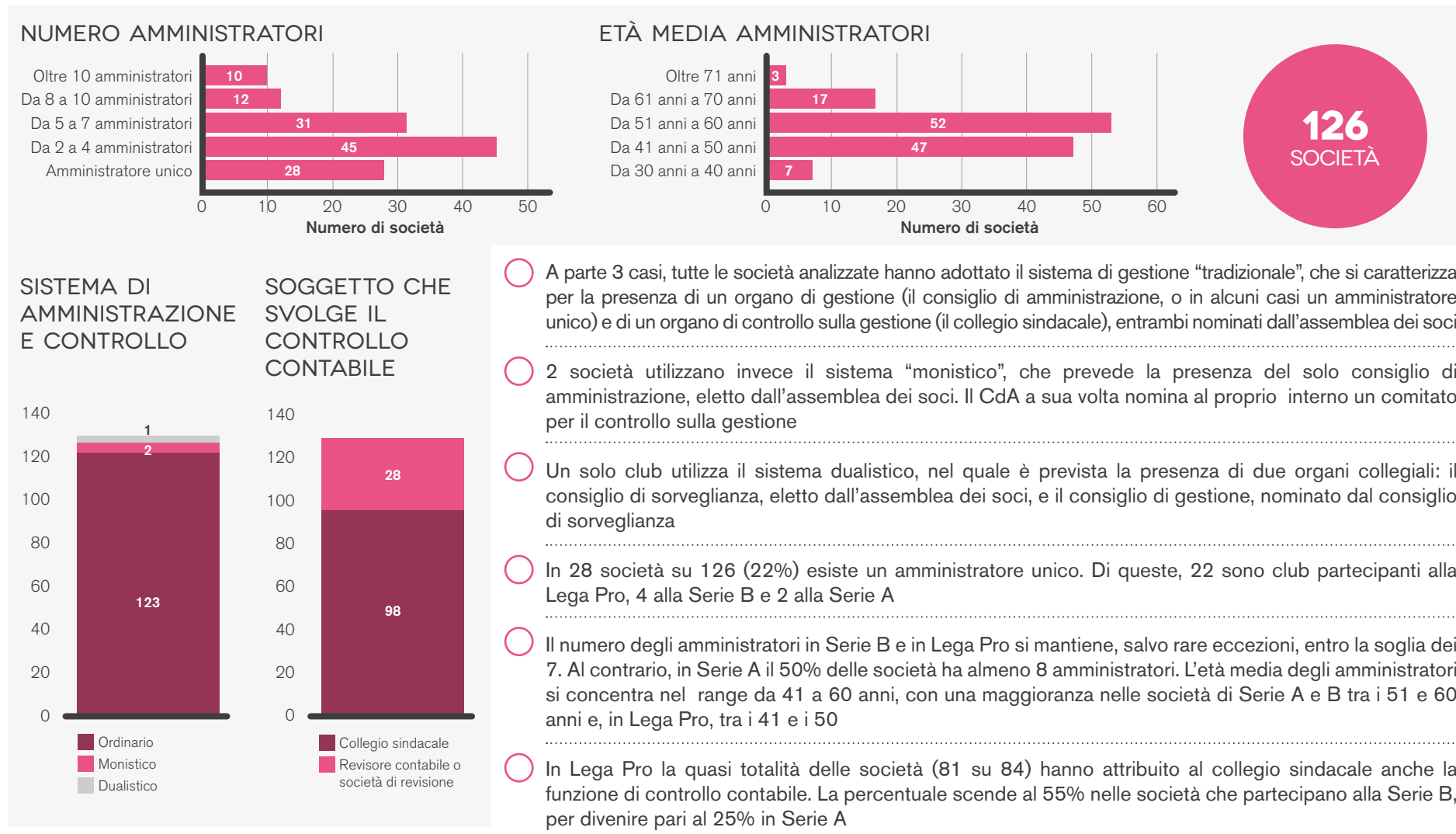
### LIVELLO DI CONTROLLO LEGA PRO 2ª DIVISIONE



■ Controllo diretto da parte di persona fisica di riferimento 
 ■ La persona fisica di riferimento controlla la società controllante  
■ La persona fisica di riferimento si trova oltre la controllante della società controllante 
 ■ Dato non disponibile



# FORMA ORGANIZZATIVA – DATI AGGREGATI



Fonte: Centro Studi FIGC

## FORMA ORGANIZZATIVA - DATI PER SERIE

### LA FORMA ORGANIZZATIVA PER SERIE AL 30.06.2011

	SERIE A		SERIE B		LEGA PRO 1ª DIVISIONE		LEGA PRO 2ª DIVISIONE	
	N. società	%	N. società	%	N. società	%	N. società	%
<b>Sistema di amministrazione e controllo</b>								
Tradizionale	19	95%	21	95%	35	97%	48	100%
Monistico	0	0%	1	5%	1	3%	0	0%
Dualistico	1	5%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>
<b>Numero amministratori</b>								
Amministratore unico	2	10%	4	18%	11	31%	11	23%
Da 2 a 4 amministratori	4	20%	10	45%	8	22%	23	48%
Da 5 a 7 amministratori	4	20%	5	23%	11	31%	11	23%
Da 8 a 10 amministratori	5	25%	3	14%	2	6%	2	4%
Oltre 10 amministratori	5	25%	0	0%	4	11%	1	2%
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>
<b>Età media amministratori</b>								
Da 30 anni a 40 anni	0	0%	1	5%	5	14%	1	2%
Da 41 anni a 50 anni	3	15%	4	18%	19	53%	21	44%
Da 51 anni a 60 anni	13	65%	13	59%	8	22%	18	38%
Da 61 anni a 70 anni	3	15%	3	14%	3	8%	8	17%
Oltre 71 anni	1	5%	1	5%	1	3%	0	0%
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>
<b>Soggetto che svolge il controllo contabile</b>								
Collegio Sindacale	5	25%	12	55%	33	92%	48	100%
Revisore contabile o Società di revisione	15	75%	10	45%	3	8%	0	0%
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>







# PARTE SETTIMA

STADI, SPETTATORI  
E SICUREZZA

## STADI ITALIANI - SERIE A



**BARI**  
**SAN NICOLA**  
 Squadre: **AS Bari**  
 Capienza: 58.270  
 Anno di inaugurazione: 1990  
 Proprietà: Comune di Bari  
 N° Partite disputate: 21  
 Affluenza totale: 385.493  
 Riempimento medio: 31,50%



**BOLOGNA**  
**RENATO DALL'ARA**  
 Squadre: **Bologna FC 1909**  
 Capienza: 36.532  
 Anno di inaugurazione: 1927  
 Proprietà: Comune di Bologna  
 N° Partite disputate: 20  
 Affluenza totale: 359.569  
 Riempimento medio: 49,21%



**BRESCIA**  
**MARIO RIGAMONTI**  
 Squadre: **Brescia Calcio**  
 Capienza: 23.072  
 Anno di inaugurazione: 1959  
 Proprietà: Comune di Brescia  
 N° Partite disputate: 20  
 Affluenza totale: 165.208  
 Riempimento medio: 35,80%



**CAGLIARI**  
**SANT'ELIA**  
 Squadre: **Cagliari Calcio**  
 Capienza: 21.530  
 Anno di inaugurazione: 1970  
 Proprietà: Comune di Cagliari  
 N° Partite disputate: 21  
 Affluenza totale: 236.030  
 Riempimento medio: 52,20%



**CATANIA**  
**ANGELO MASSIMINO**  
 Squadre: **Calcio Catania**  
 Capienza: 20.266  
 Anno di inaugurazione: 1937  
 Proprietà: Comune di Catania  
 N° Partite disputate: 21  
 Affluenza totale: 265.029  
 Riempimento medio: 62,27%



**CESENA**  
**DINO MANUZZI**  
 Squadre: **AC Cesena**  
 Capienza: 23.929  
 Anno di inaugurazione: 1957  
 Proprietà: Comune di Cesena  
 N° Partite disputate: 20  
 Affluenza totale: 292.728  
 Riempimento medio: 61,17%



**FIRENZE**  
**ARTEMIO FRANCHI**  
 Squadre: **ACF Fiorentina**  
 Capienza: 45.809  
 Anno di inaugurazione: 1930  
 Proprietà: Comune di Firenze  
 N° Partite disputate: 22  
 Affluenza totale: 471.709  
 Riempimento medio: 46,81%



**GENOVA**  
**LUIGI FERRARIS**  
 Squadre: **Genoa CFC,**  
**UC Sampdoria**  
 Capienza: 36.569  
 Anno di inaugurazione: 1909  
 Proprietà: Comune di Genova  
 N° Partite disputate: 44  
 Affluenza totale: 991.894  
 Riempimento medio: 61,65%



**LECCE**  
**VIA DEL MARE**  
 Squadre: **US Lecce**  
 Capienza: 33.876  
 Anno di inaugurazione: 1966  
 Proprietà: Comune di Lecce  
 N° Partite disputate: 20  
 Affluenza totale: 225.589  
 Riempimento medio: 33,30%

Nota: I dati sono riferiti alla stagione sportiva 2010-2011

# STADI ITALIANI - SERIE A



**MILANO**  
**GIUSEPPE MEAZZA**  
 Squadre: **AC Milan**,  
**FC Internazionale**  
 Capienza: 80.018  
 Anno di inaugurazione: 1925  
 Proprietà: Comune di Milano  
 N° Partite disputate: 52  
 Affluenza totale: 2.725.688  
 Riempimento medio: 65,51%



**PARMA**  
**ENNIO TARDINI**  
 Squadre: **Parma FC**  
 Capienza: 23.045  
 Anno di inaugurazione: 1923  
 Proprietà: Comune di Parma  
 N° Partite disputate: 20  
 Affluenza totale: 274.895  
 Riempimento medio: 59,64%



**UDINE**  
**FRIULI**  
 Squadre: **Udinese Calcio**  
 Capienza: 30.667  
 Anno di inaugurazione: 1976  
 Proprietà: Comune di Udine  
 N° Partite disputate: 21  
 Affluenza totale: 325.511  
 Riempimento medio: 50,54%



**NAPOLI**  
**SAN PAOLO**  
 Squadre: **SSC Napoli**  
 Capienza: 60.240  
 Anno di inaugurazione: 1959  
 Proprietà: Comune di Napoli  
 N° Partite disputate: 26  
 Affluenza totale: 1.064.626  
 Riempimento medio: 67,97%



**ROMA**  
**OLIMPICO**  
 Squadre: **AS Roma**, **SS Lazio**  
 Capienza: 80.176  
 Anno di inaugurazione: 1937  
 Proprietà: CONI  
 N° Partite disputate: 47  
 Affluenza totale: 1.492.896  
 Riempimento medio: 39,62%



**VERONA**  
**MARCANTONIO BENTEGODI**  
 Squadre: **AC ChievoVerona**,  
**Hellas Verona FC**  
 Capienza: 38.402  
 Anno di inaugurazione: 1963  
 Proprietà: Comune di Verona  
 N° Partite disputate: 42  
 Affluenza totale: 489.485  
 Riempimento medio: 30,35%



**PALERMO**  
**RENZO BARBERA**  
 Squadre: **US Città di Palermo**  
 Capienza: 36.822  
 Anno di inaugurazione: 1932  
 Proprietà: Comune di Palermo  
 N° Partite disputate: 26  
 Affluenza totale: 560.413  
 Riempimento medio: 58,54%



**TORINO**  
**OLIMPICO**  
 Squadre: **Juventus FC**, **Torino FC**  
 Capienza: 27.994  
 Anno di inaugurazione: 2004  
 Proprietà: Comune di Torino  
 N° Partite disputate: 48  
 Affluenza totale: 748.290  
 Riempimento medio: 55,69%

- La capienza media degli stadi di Serie A è stata di circa 40.000 posti, con un'età media di 60 anni
- Nella stagione 2010-2011 l'affluenza totale di pubblico negli stadi delle città che hanno società di Serie A è stata pari a 11.075.053 spettatori in 491 partite, con una media di 22.556 spettatori/partita e un riempimento medio del 51%
- Tutti gli stadi di Serie A della stagione 2010-2011 sono di proprietà comunale, ad eccezione dell'Olimpico di Roma, di proprietà del CONI

Nota: I dati sono riferiti alla stagione sportiva 2010-2011. Lo stadio Olimpico di Torino è stato utilizzato dalla Juventus (Serie A) e dal Torino (Serie B). Lo stadio Bentegodi di Verona è stato utilizzato dal Chievo (Serie A) e dall'Hellas Verona (Prima Divisione). I dati proposti sono calcolati considerando tutti i club che hanno utilizzato i due impianti

## STADI ITALIANI - SERIE B

**ASCOLI PICENO  
CINO E LILLO DEL DUCA**

Squadre: **Ascoli Calcio 1898**  
 Capienza: 20.853  
 Anno di inaugurazione: 1955  
 Proprietà: Comune di Ascoli Piceno  
 N° Partite disputate: 22  
 Affluenza totale: 121.425  
 Riempimento medio: 26,47%

**EMPOLI  
CARLO CASTELLANI**

Squadre: **Empoli FC**  
 Capienza: 16.283  
 Anno di inaugurazione: 1965  
 Proprietà: Comune di Empoli  
 N° Partite disputate: 23  
 Affluenza totale: 55.138  
 Riempimento medio: 14,72%

**MODENA  
ALBERTO BRAGLIA**

Squadre: **Modena FC, US Sassuolo**  
 Capienza: 21.115  
 Anno di inaugurazione: 1936  
 Proprietà: Comune di Modena  
 N° Partite disputate: 45  
 Affluenza totale: 162.984  
 Riempimento medio: 17,15%

**BERGAMO  
ATLETI AZZURRI D'ITALIA**

Squadre: **Atalanta Bergamasca Calcio, UC Albinoleffe**  
 Capienza: 24.726  
 Anno di inaugurazione: 1928  
 Proprietà: Comune di Bergamo  
 N° Partite disputate: 46  
 Affluenza totale: 435.436  
 Riempimento medio: 38,28%

**FROSINONE  
COMUNALE MATUSA**

Squadre: **Frosinone Calcio**  
 Capienza: 9.562  
 Anno di inaugurazione: 1932  
 Proprietà: Comune di Frosinone  
 N° Partite disputate: 23  
 Affluenza totale: 54.648  
 Riempimento medio: 24,85%

**NOVARA  
SILVIO PIOLA**

Squadre: **Novara Calcio**  
 Capienza: 11.328  
 Anno di inaugurazione: 1976  
 Proprietà: Comune di Novara  
 N° Partite disputate: 24  
 Affluenza totale: 126.048  
 Riempimento medio: 46,36%

**CITTADELLA  
PIERCESARE TOMBOLATO**

Squadre: **AS Cittadella**  
 Capienza: 7.623  
 Anno di inaugurazione: 1981  
 Proprietà: Comune di Cittadella  
 N° Partite disputate: 22  
 Affluenza totale: 53.281  
 Riempimento medio: 31,77%

**GROSSETO  
CARLO ZECCHINI**

Squadre: **US Grosseto FC**  
 Capienza: 9.779  
 Anno di inaugurazione: 1960  
 Proprietà: Comune di Grosseto  
 N° Partite disputate: 22  
 Affluenza totale: 50.193  
 Riempimento medio: 23,33%

**PADOVA  
EUGANEO**

Squadre: **Calcio Padova**  
 Capienza: 18.060  
 Anno di inaugurazione: 1994  
 Proprietà: Comune di Padova  
 N° Partite disputate: 25  
 Affluenza totale: 144.474  
 Riempimento medio: 32,00%

**CROTONE  
EZIO SCIDA**

Squadre: **FC Crotone**  
 Capienza: 9.631  
 Anno di inaugurazione: 2000  
 Proprietà: Comune di Crotone  
 N° Partite disputate: 23  
 Affluenza totale: 63.208  
 Riempimento medio: 28,53%

**LIVORNO  
ARMANDO PICCHI**

Squadre: **AS Livorno Calcio**  
 Capienza: 19.238  
 Anno di inaugurazione: 1935  
 Proprietà: Comune di Livorno  
 N° Partite disputate: 22  
 Affluenza totale: 89.612  
 Riempimento medio: 21,17%

**PESCARA  
ADRIATICO**

Squadre: **Delfino Pescara 1936**  
 Capienza: 20.681  
 Anno di inaugurazione: 1955  
 Proprietà: Comune di Pescara  
 N° Partite disputate: 22  
 Affluenza totale: 164.495  
 Riempimento medio: 36,15%

Nota: I dati sono riferiti alla stagione sportiva 2010-2011



## STADI ITALIANI - SERIE B

### PIACENZA LEONARDO GARILLI

Squadre: **Piacenza FC**  
Capienza: 17.821  
Anno di inaugurazione: 1969  
Proprietà: Comune di Piacenza  
N° Partite disputate: 23  
Affluenza totale: 52.325  
Riempimento medio: 12,77%

### PORTOGRUARO PIERGIOVANNI MECCHIA

Squadre: **Calcio Portogruaro-Summaga**  
Capienza: 4.021  
Anno di inaugurazione: 1947  
Proprietà: Comune di Portogruaro  
N° Partite disputate: 22  
Affluenza totale: 21.230  
Riempimento medio: 24,00%

### REGGIO CALABRIA ORESTE GRANILLO

Squadre: **Reggina Calcio**  
Capienza: 27.543  
Anno di inaugurazione: 1932  
Proprietà: Comune di Reggio Calabria  
N° Partite disputate: 23  
Affluenza totale: 125.705  
Riempimento medio: 19,84%

### SIENA ARTEMIO FRANCHI MONTEPASCHI ARENA

Squadre: **AC Siena**  
Capienza: 15.373  
Anno di inaugurazione: 1938  
Proprietà: Comune di Siena  
N° Partite disputate: 22  
Affluenza totale: 150.744  
Riempimento medio: 44,57%

### TRIESTE NEREO ROCCO

Squadre: **US Triestina Calcio**  
Capienza: 28.565  
Anno di inaugurazione: 1992  
Proprietà: Comune di Trieste  
N° Partite disputate: 21  
Affluenza totale: 89.754  
Riempimento medio: 14,96%

### VARESE FRANCO OSSOLA

Squadre: **AS Varese 1910**  
Capienza: 9.926  
Anno di inaugurazione: 1925  
Proprietà: Comune di Varese  
N° Partite disputate: 22  
Affluenza totale: 97.944  
Riempimento medio: 44,85%

### VICENZA ROMEO MENTI

Squadre: **Vicenza Calcio**  
Capienza: 12.200  
Anno di inaugurazione: 1935  
Proprietà: Comune di Vicenza  
N° Partite disputate: 23  
Affluenza totale: 125.087  
Riempimento medio: 44,58%

- La capienza media degli stadi di Serie B è stata di circa 16.000 posti. Lo stadio con capienza più alta è stato il Nereo Rocco di Trieste (28.565), quello con capienza più bassa il Mecchia di Portogruaro (4.021)
- Nella stagione 2010-2011 l'affluenza totale di pubblico negli stadi delle città che hanno squadre di Serie B è stata pari a 2.932.02 spettatori in 523 partite, con una media di 5.606 spettatori/partita. Il riempimento medio è stato pari al 32% della capienza. Lo stadio con affluenza più alta è stato l'Olimpico di Torino (748.290 spettatori), seguito dall'Atleti Azzurri d'Italia di Bergamo (435.436); quello con il riempimento medio più alto è stato il Piola di Novara (47%) seguito dall'Ossola di Varese, il Menti di Vicenza e il Franchi di Siena (45%)
- Tutti gli stadi di Serie B della stagione 2010-2011 sono di proprietà comunale
- L'età media degli stadi di Serie B è di circa 53 anni

Nota: I dati sono riferiti alla stagione sportiva 2010-2011

## STADI ITALIANI - LEGA PRO

## LEGA PRO PRIMA DIVISIONE

Squadra	Stadio	Capienza	Anno di inaugurazione
Alessandria	Giuseppe Moccagatta	5.827	1929
Andria BAT	Degli Ulivi	7.254	1949
Atletico Roma	Flaminio	4.000	1959
Barletta	Cosimo Puttilli	3.998	1970
Bassano Virtus	Rino Mercante	3.696	1984
Benevento	Ciro Vigorito	7.500	1979
Cavese	Simonetta Lamberti	5.200	1960
Como	Giuseppe Sinigaglia	7.341	1927
Cosenza	San Vito	24.479	1963
Cremonese	Giovanni Zini	7.490	1929
Foggia	Pino Zaccheria	7.500	1925
Foligno	Enzo Blasone	5.037	1983
Gela	Vincenzo Presti	3.550	1932
Gubbio	Pietro Barbetti	3.446	1977
Hellas Verona	Marcantonio Bentegodi	38.402	1963
Juve Stabia	Romeo Menti	7.100	1984
Lucchese	Porta Elisa	7.386	1935
Lumezzane	Nuovo Stadio Comunale	1.916	1988

Squadra	Stadio	Capienza	Anno di inaugurazione
Monza	Brianteo	7.450	1988
Nocerina	San Francesco d'Assisi	6.852	1973
Paganese	Marcello Torre	4.602	1975
Pavia	Pietro Fortunati	3.999	1936
Pergocrema	Giuseppe Voltini	4.097	1932
Pisa	Arena Garibaldi	14.869	1919
Ravenna	Bruno Benelli	11.505	1966
Reggiana	Giglio	14.138	1995
Salernitana	Arechi	31.300	1990
Siracusa	Nicola De Simone	5.748	1932
Sorrento	Italia	3.054	1950
SPAL	Paolo Mazza	7.000	1928
Spezia	Alberto Picco	10.336	1919
Sudtirolo-Alto Adige	Druso	2.997	1936
Taranto	Erasmus Jacovone	11.928	1965
Ternana	Libero Liberati	22.000	1969
Viareggio	Torquato Bresciani	4.275	1959
Virtus Lanciano	Guido Biondi	4.918	1961

Fonte: Lega Pro e dati pubblici

- La capienza media degli stadi di Prima Divisione è stata di circa 9.000 posti; quello con capienza più alta è stato il Bentegodi di Verona (38.402), quello con capienza più bassa il Comunale di Lumezzane (1.916). La capienza media degli stadi di Seconda Divisione è stata di circa 3.500 posti; quello con capienza più alta è stato il Ceravolo di Catanzaro (11.033), quello con capienza più bassa il Città di Meda (980)
- L'età media degli stadi di Prima Divisione è di 55 anni; quella degli stadi di Seconda Divisione di circa 60 anni

- Lo Stadio Giglio è stato l'unico stadio non di proprietà comunale in Prima Divisione. Inizialmente di proprietà della Reggiana (primo caso in Italia di stadio di proprietà di un club) attualmente è di proprietà del Tribunale di Reggio Emilia
- Durante la stagione sportiva 2010-2011 il Gavorrano Calcio ha disputato parte degli incontri casalinghi allo Stadio Santa Lucia di Venturina, e parte allo Stadio Romeo Malservisi di Bagno di Gavorrano

# STADI ITALIANI - LEGA PRO

## LEGA PRO SECONDA DIVISIONE

Squadra	Stadio	Capienza	Anno di inaugurazione
Avellino 1912	Partenio	4.990	1973
Aversa Normanna	Augusto Bisceglia	1.999	1960
Bellaria	Enrico Nanni	2.508	n/a
Brindisi	Franco Fanuzzi	7.152	1929
Campobasso	Nuovo Romagnoli	7.217	1985
Canavese	Franco Cerutti	2.518	1967
Carpi	Sandro Cabassi	2.860	1928
Carrarese	Dei Marmi	3.883	1955
Casale	Natale Palli	3.410	1919
Catanzaro	Nicola Ceravolo	11.033	1919
Celano Marsica	Fabio Piccone	2.804	1987
Chieti	Guido Angelini	7.491	1970
Crociati Noceto	Il Noce	1.616	2006
Fano	Raffaele Mancini	3.996	1930
Feralpi Salò	Lino Turina	2.364	2003
Fondi	"Purificato" - Arnale Rosso	2.500	n/a
Gavorrano	Santa Lucia	2.000	n/a
Gavorrano	Romeo Malservisi	2.000	1967
Giacomense	Savino Bellini	1.552	1988
Giulianova	Rubens Fadini	4.347	1923
Isola Liri	Nazareth	3.008	1940
L'Aquila	Tommaso Fattori	5.000	1933
Latina	Domenico Francioni	5.915	1935
Lecco	Rigamonti-Ceppi	4.995	1922
Matera	XXI Settembre - Franco Salerno	6.870	1933

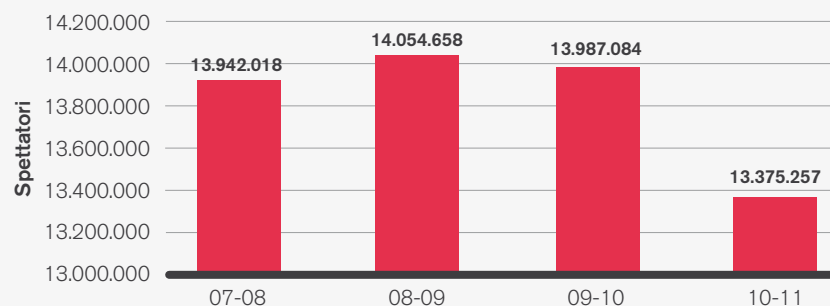
Squadra	Stadio	Capienza	Anno di inaugurazione
Melfi	Arturo Valerio	2.728	1980
Mezzocorona	Briamasco	2.500	1930
Milazzo	Grotta di Polifemo	1.700	n/a
Montichiari	Romeo Menti	1.816	n/a
Neapolis	Alberto Vallefucoco	1.250	n/a
Poggibonsi	Stefano Lotti	2.513	1950
Pomezia	Comunale	2.500	n/a
Prato	Lungobisenzio	6.191	1938
Pro Patria	Carlo Speroni	3.990	1926
Pro Vercelli	Silvio Piola	3.277	1932
Renate	Città di Meda	980	n/a
Rodengo Saiano	Comunale	2.503	1987
Sacilese	XXV Aprile-Aldo Castenetto	1.750	1976
Sambonifacese	Renzo Tizian	1.208	n/a
San Marino	Olimpico	7.000	1969
Sangiovese	Virgilio Fedini	3.336	1996
Sanremese	Comunale	2.150	1932
Savona	Valerio Bacigalupo	3.900	1959
Trapani	Provinciale	7.000	1960
Tritium	Comunale	1.100	1929
Valenzana	Comunale	2.194	1906
Vibonese	Luigi Razza	2.758	1928
Vigor Lamezia	Guido D'Ippolito	3.994	n/a
Villacidrese	Comunale	1.583	1945
Virtus Entella	Comunale	1.368	1933

# SPETTATORI IN SERIE A, B E LEGA PRO

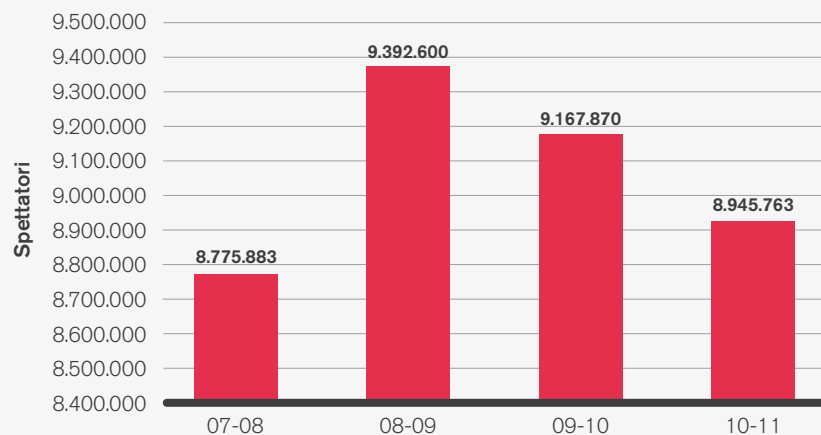
## SPETTATORI PER COMPETIZIONE 2010-2011

Competizione	Num. Partite	Totale Spettatori	Media Spettatori
Nazionale A	3	62.109	20.703
Nazionale Under 21	7	37.643	5.378
Serie A	380	8.945.763	23.541
Champions League	14	725.055	51.790
Europa League	17	364.755	21.456
Supercoppa Italiana	1	65.000	65.000
Serie B	470	2.388.542	5.082
Coppa Italia	79	475.022	6.013
Lega Pro 1ª Divisione	632	1.493.467	2.363
Lega Pro 2ª Divisione	772	547.485	709

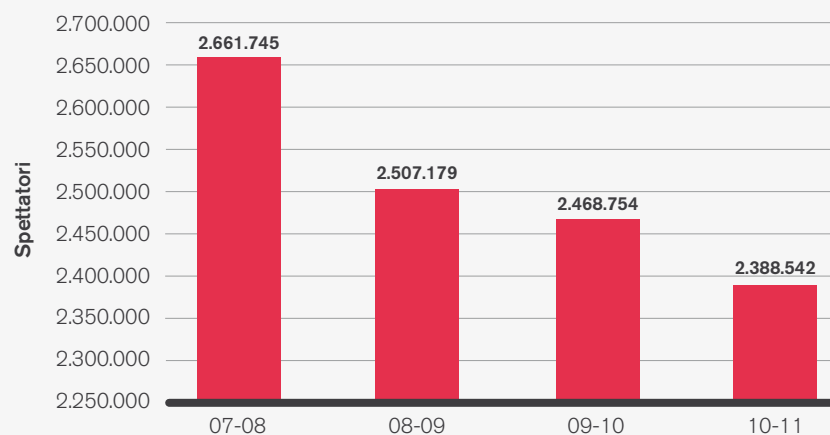
## SERIE A, B E LEGA PRO - SPETTATORI AGGREGATI 2007-2011



## SERIE A - SPETTATORI 2007-2011

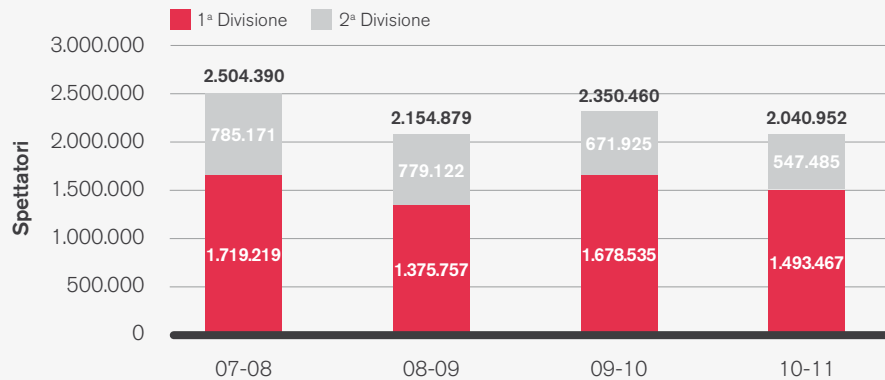


## SERIE B - SPETTATORI 2007-2011



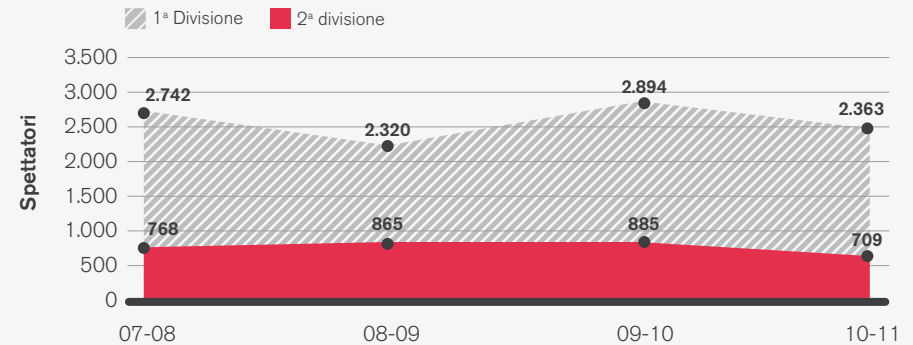
# SPETTATORI IN SERIE A, B E LEGA PRO

## LEGA PRO - SPETTATORI 2007-2011

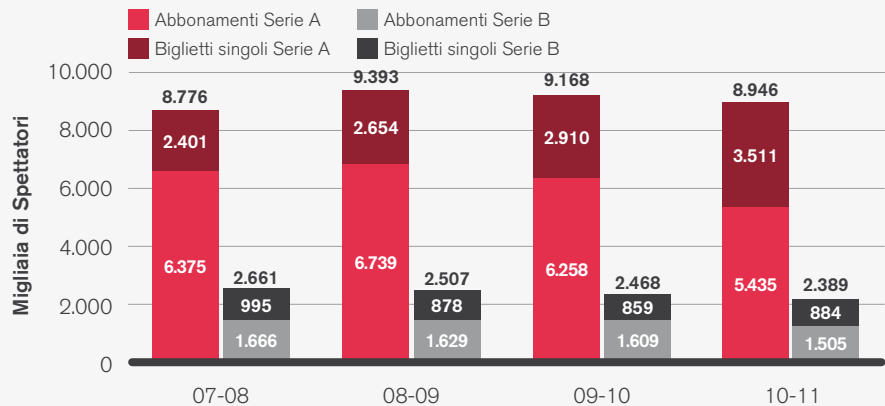


Nota: Nella stagione 2010-2011 il numero delle squadre partecipanti alla Seconda Divisione è diminuito, passando da 54 a 49

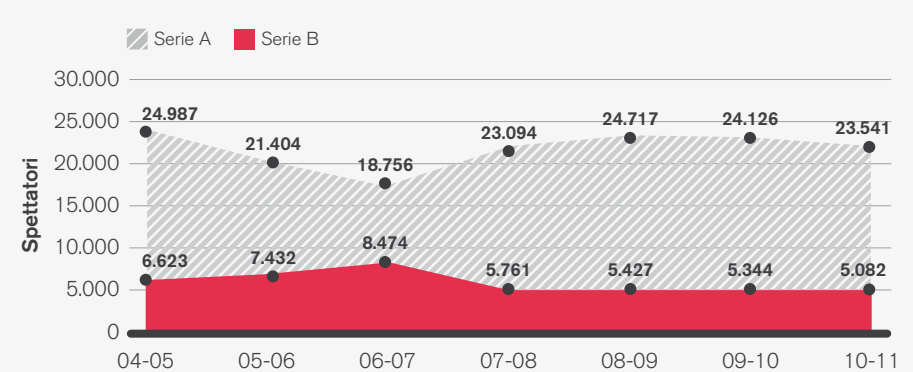
## LEGA PRO - MEDIA SPETTATORI PER SINGOLA PARTITA 2007-2011



## SERIE A, B - SPETTATORI 2007-2011








## SERIE A, B - MEDIA SPETTATORI PER SINGOLA PARTITA 2004-2011



Fonte: Elaborazione Centro Studi FIGC su dati FIGC, Lega Serie A, Lega Serie B, Lega Pro, società e dati pubblici

# AFFLUENZA E RIEMPIMENTO DEGLI STADI: UN CONFRONTO INTERNAZIONALE

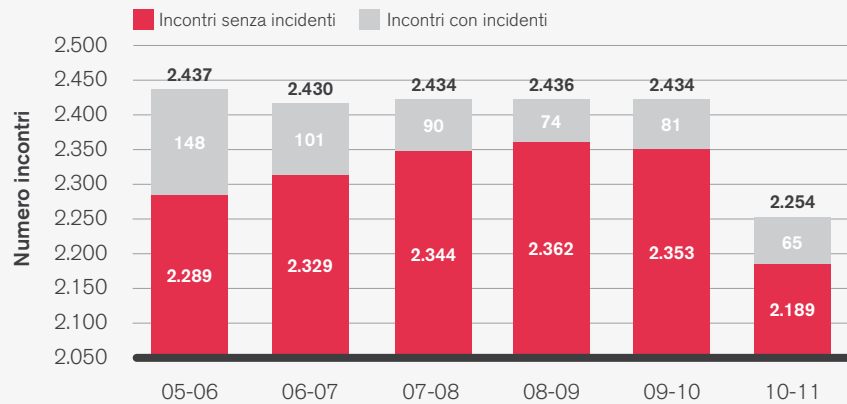
	Società di top division					Totale
						
Numero società	20	18	20	20	20	98
Numero partite campionato	380	307	380	380	380	1.827
Affluenza media campionato	19.742	42.702	35.294	23.541	28.221	29.389
Affluenza totale campionato	7.501.998	13.109.649	13.411.720	8.945.763	10.723.790	53.692.920
Riempimento capienza	70%	91%	92%	59%	75%	78%
Affluenza potenziale totale	10.741.460	14.442.508	14.620.880	15.137.680	14.336.260	69.278.788
Gap di affluenza	3.239.462	1.332.859	1.209.160	6.191.917	3.612.470	15.585.868
Numero partite coppe nazionali	37	12	65	37	46	197
Affluenza media coppe nazionali	10.317	35.635	27.471	12.299	22.307	20.691
Affluenza totale coppe nazionali	381.716	427.621	1.785.605	455.077	1.026.116	4.076.135
Riempimento capienza	39%	71%	70%	26%	51%	52%
Affluenza potenziale totale	970.996	605.931	2.558.190	1.724.504	2.001.525	7.861.146
Gap di affluenza	589.280	178.310	772.585	1.269.427	975.409	3.785.011
Numero partite coppe europee	24	30	35	31	36	156
Affluenza media coppe europee	26.395	35.673	44.701	36.001	39.687	37.262
Affluenza totale coppe europee	633.468	1.070.181	1.564.525	1.116.023	1.428.724	5.812.921
Riempimento capienza	70%	71%	88%	63%	74%	74%
Affluenza potenziale totale	899.430	1.511.160	1.773.085	1.775.600	1.919.869	7.879.144
Gap di affluenza	265.962	440.979	208.560	659.577	491.145	2.066.223
<b>NUMERO PARTITE TOTALI</b>	<b>441</b>	<b>349</b>	<b>480</b>	<b>448</b>	<b>462</b>	<b>2.180</b>
<b>AFFLUENZA TOTALE EFFETTIVA</b>	<b>8.517.182</b>	<b>14.607.451</b>	<b>16.761.850</b>	<b>10.516.863</b>	<b>13.178.630</b>	<b>63.581.976</b>
<b>AFFLUENZA MEDIA</b>	<b>19.313</b>	<b>41.855</b>	<b>34.921</b>	<b>23.475</b>	<b>28.525</b>	<b>29.166</b>
<b>RIEMPIMENTO CAPIENZA</b>	<b>68%</b>	<b>88%</b>	<b>88%</b>	<b>56%</b>	<b>72%</b>	<b>75%</b>
<b>AFFLUENZA POTENZIALE TOTALE</b>	<b>12.611.886</b>	<b>16.559.599</b>	<b>18.952.155</b>	<b>18.637.784</b>	<b>18.257.654</b>	<b>85.019.078</b>
<b>POSTI INVENDUTI</b>	<b>4.094.704</b>	<b>1.952.148</b>	<b>2.190.305</b>	<b>8.120.921</b>	<b>5.079.024</b>	<b>21.437.102</b>

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

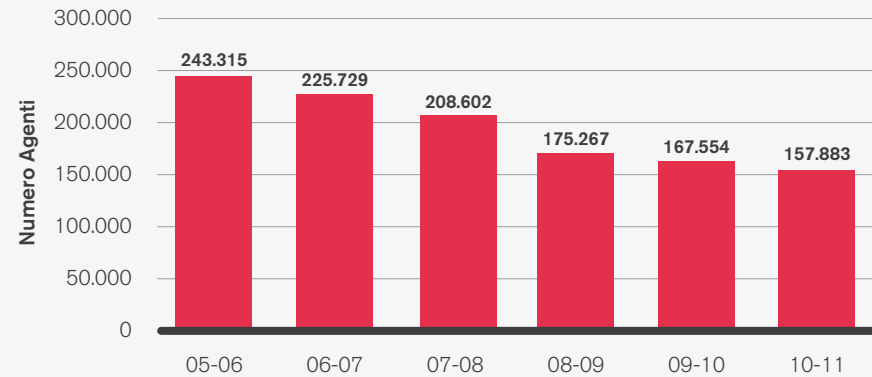
- L'elaborazione ha riguardato 2.180 partite relative a campionati, coppe nazionali e competizioni europee giocate negli stadi utilizzati da squadre delle top division dei cinque campionati più importanti d'Europa: Premier League (Inghilterra), Bundesliga (Germania), Liga (Spagna), Serie A (Italia), Ligue 1 (Francia)
- Il dato relativo alle coppe europee ingloba Champions League ed Europa League. Relativamente al dato sulle coppe nazionali si segnala che in Francia ed Inghilterra si sono giocate due coppe: Coupe de France e Coupe de Ligue (Francia), FA Cup e Football League Cup (Inghilterra)
- A livello globale, sono rimasti invenduti più di 21 milioni di posti. La percentuale di riempimento generale è stata del 75%. Inghilterra e Germania hanno avuto le percentuali di occupazione più alte (88%)
- L'affluenza effettiva più alta si è verificata in Inghilterra (quasi 17 milioni di spettatori), la più bassa in Francia (8,5 milioni di spettatori). A livello di affluenza media, il risultato migliore è stato quello tedesco (quasi 42 mila spettatori di media a partita)
- A livello di singole competizioni si segnalano valori di riempimento superiori al 90% in Germania ed Inghilterra, sia per il campionato che per la Champions League. Il valore più alto è stato il 97% relativo alla Champions League in Inghilterra
- Globalmente i campionati hanno avuto una percentuale di riempimento del 78%, le coppe nazionali si sono attestate al 52%, l'Europa League al 58%, la Champions League all'84%

# SICUREZZA

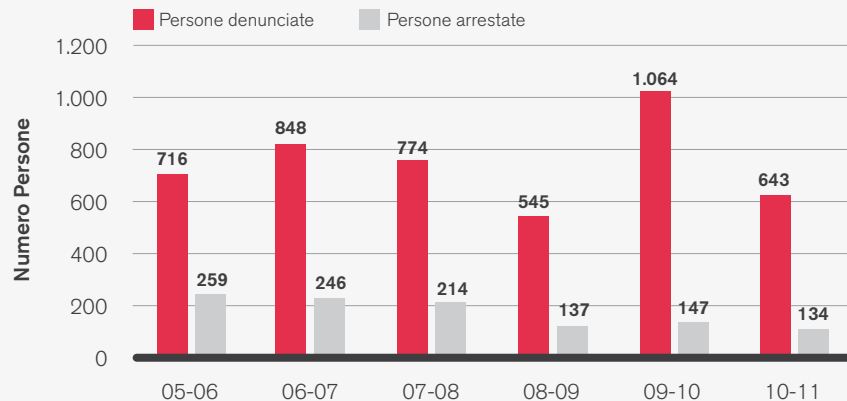
## INCIDENTI ALLO STADIO 2005-2011



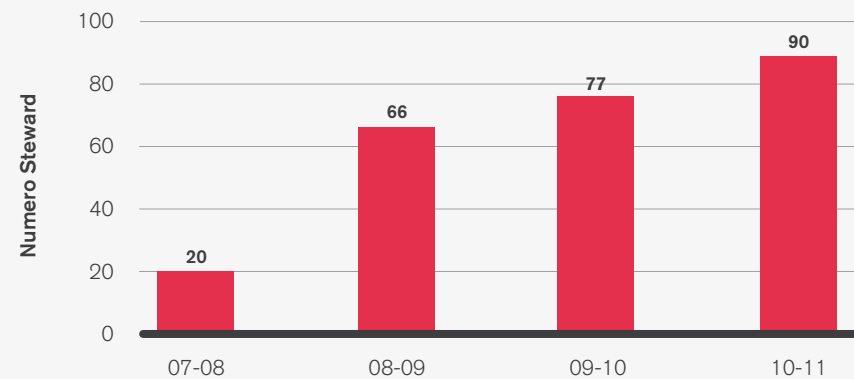
## FORZE DELL'ORDINE IMPIEGATE 2005-2011



## PERSONE DENUNCIATE E PERSONE ARRESTATE 2005-2011



## STEWARDS IMPIEGATI PER INCONTRO 2007-2011



Nota: Nella stagione 2010-2011 circa 250 delegati e vice delegati alla sicurezza hanno prestato servizio negli stadi italiani

Fonte: Ministero degli Interni

## TESSERA DEL TIFOSO - Q&A

La Tessera del Tifoso ha fatto il suo ingresso negli stadi italiani a partire dalla stagione 2010-2011. Nel momento in cui viene redatto il Report Calcio 2012 (marzo 2012 ndr) la tessera del tifoso sta evolvendo sempre di più come strumento di inclusione, fedeltà e semplificazione attraverso l'adozione, in via sperimentale, di ulteriori modelli applicativi (es. voucher elettronico, fidelity card) promossi dall'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive e finalizzati ad una migliore partecipazione dei tifosi e fruizione dello spettacolo sportivo.

### COS'È?

La Tessera del Tifoso è uno strumento di fidelizzazione dei tifosi dei club e della Nazionale. È nominativa e prevede l'apposizione della foto personale.

### A COSA SERVE?

La tessera serve per sottoscrivere un abbonamento o seguire in trasferta la propria squadra ed entrare nei settori ospiti dello stadio; serve inoltre ad usufruire di vie di accesso preferenziali ed evitare i controlli ai varchi, e per acquistare i biglietti anche al posto del documento d'identità. Dà diritto a tutte le agevolazioni che i club prevedono per i propri clienti.

### CHI PUÒ AVERLA?

Tutti i cittadini che non sono sottoposti a Daspo, che non abbiano avuto condanne anche in primo grado per «reati da stadio» negli ultimi 5 anni e che non abbiano misure di prevenzione, tipo la sorveglianza speciale.

### DOVE E COME RICHIEDERLA?

La tessera è rilasciata dalle società sportive e va richiesta al proprio club che segnala le strutture abilitate a rilasciarla e la documentazione necessaria.

### SE POSSEGO LA TESSERA DI UNA SOCIETÀ POSSO UTILIZZARLA PER COMPRARE IL BIGLIETTO DELLA PARTITA TRA ALTRE DUE SQUADRE?

Sì, con la tessera, un sostenitore di una squadra può assistere alle partite della propria squadra in trasferta o anche a quelle di squadre diverse.

### POSSO COMPRARE UN BIGLIETTO SENZA AVERE LA TESSERA?

Sì, la tessera è necessaria solo per sottoscrivere un abbonamento o entrare nei posti dello stadio riservati agli ospiti.

### VIVO AZZURRO

È il programma di fidelizzazione della Federazione Italiana Giuoco Calcio. L'appartenenza al club Vivo Azzurro è rappresentata dalla card, rilasciata dalla FIGC, personalizzata con la propria fotografia che consente l'accesso a vari servizi esclusivi e possiede tutte le funzionalità della "Tessera del Tifoso". La card Vivo Azzurro, infatti, è equiparata alle tessere del tifoso rilasciate dai club professionistici italiani. È possibile con essa acquistare l'abbonamento alla propria squadra di club e acquistare i biglietti per seguirla in occasione delle gare disputate in trasferta.

<b>Tessere Richieste</b>	<b>967.546</b>
<b>Tessere Rilasciate</b>	<b>876.468</b>
Serie A	732.863
Serie B	104.682
Lega Pro	38.923

Fonte: Ministero degli Interni









# PARTE OTTAVA

## IL BENCHMARKING INTERNAZIONALE



## INTRODUZIONE

---

In questa parte conclusiva del ReportCalcio 2012 vengono presentati i dati più significativi riguardanti il calcio europeo, sotto il profilo economico-finanziario, sportivo e competitivo. Si tratta di un quadro di riferimento estremamente utile, in quanto permette ad ogni Federazione di stabilire un confronto tra la propria situazione ed il contesto complessivo.

La realizzazione di questa parte del Rapporto è stata resa possibile dalla ricca disponibilità di informazioni forniteci e raccolte dalla UEFA nel suo rapporto annuale sul calcio europeo (The European Club Footballing Landscape – Club Licensing Benchmarking Report). Sulla base dei dati a disposizione, il Centro Studi della FIGC è stato in grado di operare delle elaborazioni e di creare degli utili indici di analisi.

In questa parte, in particolare, vengono sviluppati i seguenti punti:

- il profilo economico-finanziario del calcio europeo, letto attraverso un'analisi del fatturato aggregato, del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale dei club partecipanti alle Top Division dei campionati europei nel 2009-2010
- un esame storico dell'andamento della concessione delle Licenze UEFA
- il profilo competitivo del calcio europeo, attraverso il confronto tra le diverse composizioni dei campionati
- l'affluenza del pubblico agli stadi

- il prezzo medio del titolo di accesso, che viene anche rapportato al salario medio giornaliero in modo da arrivare a comprendere in termini relativi quale sia veramente il peso del costo del titolo di accesso nelle nazioni analizzate
- i modelli di governance dei club partecipanti alle prime divisioni dei campionati europei e la proprietà degli impianti
- il tema del Financial Fair Play, attraverso delle Questions & Answers

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

La realizzazione di questa parte è stata resa possibile grazie al costante supporto della UEFA, e in particolare di Andrea Traverso, Responsabile delle Licenze UEFA e del Financial Fair Play, e di Sefton Perry, Benchmarking Manager.

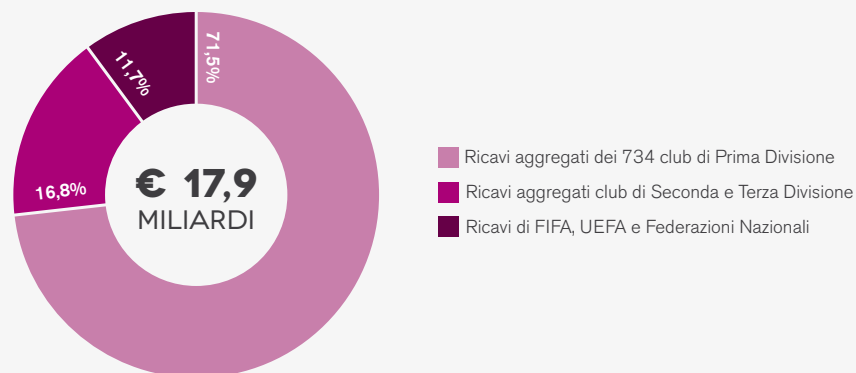
# FATTURATO AGGREGATO DEL CALCIO EUROPEO

- Il fatturato aggregato del calcio europeo nel 2010 è stato stimato in circa 17,9 miliardi di euro, dato che conferma la forte rilevanza economica del settore
- Di questa somma, 12,8 miliardi pari a circa il 71,5%, provengono dai ricavi aggregati dei 734 club che nel 2009-2010 hanno partecipato ai campionati di Prima Divisione delle 53 Federazioni calcistiche affiliate alla UEFA
- Il dato è calcolato al netto delle plusvalenze derivanti dalla cessione dei calciatori, ed è relativo in particolare ai diritti media, agli introiti da sponsor e advertising, ai ricavi da gare, a quelli commerciali ed altre voci di entrata
- I club di Seconda e Terza Divisione contribuiscono con circa 3 miliardi di euro (16,8% del totale). Il dato si riferisce ad una stima della UEFA; in particolare, il fatturato aggregato dei club di Seconda e Terza Divisione, in base alle elaborazioni UEFA, è stimato tra i 2,8 e i 3,3 miliardi di euro
- La restante parte di 2,1 miliardi pari a poco meno del 12%, deriva dai ricavi netti di FIFA, UEFA e Federazioni Nazionali
- In questa categoria vengono ricompresi i ricavi della FIFA derivanti dall'attività in Europa, il fatturato della UEFA al netto delle redistribuzioni delle risorse alle Federazioni Nazionali e ai club calcistici, ed i ricavi delle Federazioni Nazionali al netto dei pagamenti effettuati ai club

## IL FATTURATO AGGREGATO DEL CALCIO EUROPEO NEL 2010

	Dati in miliardi	% sul totale
Ricavi aggregati dei 734 club di Prima Divisione	€ 12,8	71,5%
Ricavi aggregati dei club di Seconda e Terza Divisione	€ 3,0	16,8%
Ricavi di FIFA, UEFA e Federazioni Nazionali*	€ 2,1	11,7%
<b>Fatturato complessivo</b>	<b>€ 17,9</b>	<b>100,0%</b>

## IL FATTURATO AGGREGATO PER TIPOLOGIA



Fonte: Elaborazioni del Centro Studi della FIGC su dati UEFA e FIFA

\*valore stimato dal Centro Studi della FIGC su dati FIFA e UEFA

# CONTO ECONOMICO DEI CLUB DI PRIMA DIVISIONE

## CONTO ECONOMICO AGGREGATO

Dati in € milioni	2006	2007	2008	2009	2010	CAGR 2006-2010
Diritti Media	2.828	3.358	3.989	4.231	4.516	12,4%
Sponsor e Advertising	2.448	2.576	2.848	3.063	3.179	6,8%
Ricavi da gare	2.059	2.317	2.549	2.571	2.606	6,1%
Ricavi commerciali e altri ricavi	1.697	1.785	2.007	2.130	2.487	10,0%
<b>Fatturato totale*</b>	<b>9.032</b>	<b>10.034</b>	<b>11.393</b>	<b>11.995</b>	<b>12.797</b>	<b>9,1%</b>
Costi per il personale	4.889	5.861	7.090	7.653	8.167	13,7%
Costi netti da trasferimenti**	491	388	339	474	933	17,4%
Altri costi operativi	3.867	3.809	4.291	4.583	4.963	6,4%
<b>Totale costi operativi</b>	<b>9.247</b>	<b>10.058</b>	<b>11.720</b>	<b>12.710</b>	<b>14.063</b>	<b>11,1%</b>
<b>Risultato operativo</b>	<b>-216</b>	<b>-24</b>	<b>-327</b>	<b>-715</b>	<b>-1.266</b>	<b>55,8%</b>
Costi non operativi***		512	323	492	365	-10,7%
<b>Risultato Netto</b>	<b>-216</b>	<b>-536</b>	<b>-649</b>	<b>-1.206</b>	<b>-1.641</b>	<b>66,0%</b>

\*al netto delle plusvalenze derivanti dalla cessione dei calciatori e comprensivi delle poste straordinarie

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

\*\*\*comprendono gli oneri finanziari netti, le tasse e il saldo netto derivante dalla cessione di asset diversi dai calciatori. Nel 2006, i costi non operativi sono comunque inseriti nei costi operativi

Il Conto Economico è il documento che analizza l'andamento economico di un esercizio, cioè di un anno di gestione, attraverso il confronto tra i ricavi ed i costi di competenza. Il Conto Economico aggregato dei club europei di prima divisione dal 2006 al 2010 evidenzia che:

- I ricavi operativi al netto delle plusvalenze derivanti dalla cessione dei calciatori sono passati negli ultimi cinque anni da 9 a 12,8 miliardi di euro, con un tasso medio annuo di crescita del 9,1%. Tale incremento è determinato innanzitutto dai diritti media, cresciuti di oltre il 12% all'anno
- I costi operativi sono cresciuti in misura ancora superiore ai ricavi (11,1% all'anno), passando da 9,2 a 14 miliardi di euro. A tale andamento ha concorso in particolare il costo del personale, cresciuto di quasi il 14% all'anno. Se, nel 2006, l'incidenza del costo del lavoro sul fatturato era del 54%, nel 2010 essa è salita al 64%
- I costi netti da trasferimenti, che comprendono gli ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori e il saldo tra minusvalenze e plusvalenze sui trasferimenti dei giocatori, hanno avuto un trend molto irregolare, mantenendosi tra il 2006 e il 2009 intorno ai 400 milioni di euro. Nel 2010, invece, essi sono balzati a più di 900 milioni di euro
- In definitiva, a causa di queste diverse dinamiche, il risultato netto, che già nel 2006 era negativo per più di 200 milioni di euro, è progressivamente peggiorato. Tra il 2008 e il 2009, in particolare, la perdita è quasi raddoppiata, passando da 649 milioni a 1,2 miliardi di euro. Nel 2010, la perdita si è attestata sui 1,6 miliardi di euro

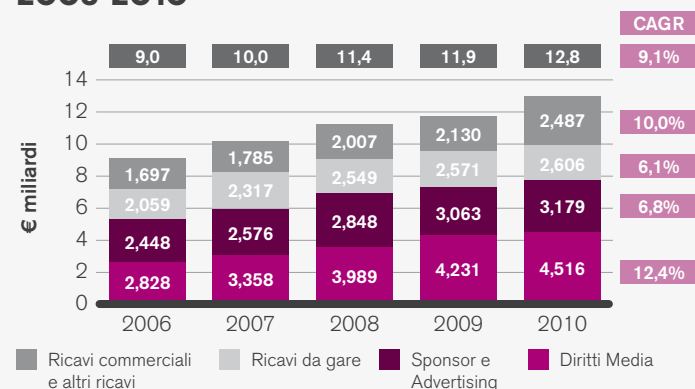
Fonte: Elaborazioni del Centro Studi della FIGC su dati UEFA

Note: I dati vengono aggiornati anno per anno in relazione alla variazione dei tassi di cambio delle valute nazionali. In ognuno degli esercizi considerati, l'analisi è stata effettuata su un campione rappresentativo di bilanci disponibili e sulla stima dei dati dei rimanenti club

# RICAVI A CONFRONTO

- Tra il 2006 e il 2010, il fatturato aggregato dei club partecipanti alle Top Division dei campionati europei è cresciuto del 42%, passando dai 9 miliardi di euro del 2006 ai 12,8 miliardi del 2010. Nel medesimo periodo, la crescita dell'economia europea non ha superato l'1%
- Nel solo 2010, i ricavi dei club di Prima Divisione sono aumentati di più di 800 milioni di euro, con una crescita rispetto al 2009 del 6,6%. Nello stesso anno, l'economia europea ha avuto un tasso di sviluppo nettamente inferiore (+1,8%). In 49 nazioni tra le 53 appartenenti alla UEFA, la crescita del fatturato dei club calcistici di Prima Divisione ha superato quella nazionale
- La tabella sotto riportata evidenzia il fatturato medio per società nel 2010 per i dieci principali campionati. Si può osservare come le 10 Top Division contano per l'83% del fatturato complessivo europeo, e che le 5 maggiori leghe, vale a dire Premier League inglese, Bundesliga tedesca, Liga spagnola, Serie A italiana e Ligue 1 francese, valgono da sole i 2/3

## RICAVI AGGREGATI CLUB DI PRIMA DIVISIONE 2006-2010



## RICAVI MEDI PER SOCIETÀ E TOTALI - TEN TOP LEAGUES 2010

	Numero di società	Ricavi Media medi per società		Ricavi da gare medi per società		Ricavi da sponsorship, advertising e commerciali medi per società		Altri ricavi medi per società		Totale ricavi medi per società	FATTURATO TOTALE
		€ migliaia	% sul totale	€ migliaia	% sul totale	€ migliaia	% sul totale	€ migliaia	% sul totale	€ migliaia	€ migliaia
ING	20	63.833	48%	31.338	23%	28.545	21%	10.341	8%	134.057	2.681.145
GER	18	28.075	31%	21.071	23%	34.765	38%	7.422	8%	91.333	1.643.992
SPA	20	30.742	37%	27.094	33%	19.547	24%	4.628	6%	82.011	1.640.222
ITA	20	41.614	53%	9.597	12%	16.992	22%	10.621	13%	78.824	1.576.481
FRA	20	30.332	56%	6.915	13%	15.018	28%	1.422	3%	53.687	1.073.744
RUS	16	1.523	4%	1.430	4%	18.176	47%	17.280	45%	38.409	614.551
TUR	18	10.915	38%	4.803	17%	10.275	36%	2.636	9%	28.630	515.332
OLA	18	3.019	13%	5.793	25%	13.200	57%	1.338	6%	23.349	420.289
SCO	12	1.758	10%	6.993	40%	7.413	43%	1.199	7%	17.364	208.365
POR*	16	4.422	26%	3.391	20%	5.837	34%	3.454	20%	17.105	273.679

TOTALE FATTURATO TEN TOP LEAGUES 10.647.800

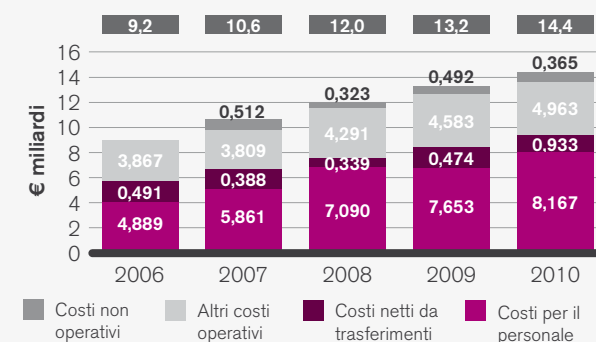
\*i dati economico-finanziari relativi al campionato portoghese si riferiscono all'analisi dei bilanci di 7 club, ovvero delle società che hanno fatto richiesta per le Licenze UEFA, e a delle stime effettuate per gli altri 9 club

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

## COSTI A CONFRONTO

- I costi aggregati dei club partecipanti alle prime divisioni europee sono cresciuti tra il 2006 e il 2010 del 56%, passando da 9,2 a 14,4 miliardi di euro. Ogni anno la crescita dei costi ha sopravanzato quella dei ricavi, determinando un incremento progressivo della perdita
- Tra i costi, la voce più importante è costituita dalle spese per il personale. Tali costi sono relativi all'intera forza lavoro dei club calcistici (calciatori, staff tecnico, dirigenti, impiegati...). Se, nel 2006, questa voce ammontava al 54% dei ricavi, con un dato pari a 4,9 miliardi di euro, nel 2010 con 8,2 miliardi essa arriva a pesare per il 64%. Se si tiene anche conto dei costi netti da trasferimenti (ammortamenti e saldo minovalenze-plusvalenze), il costo complessivo del lavoro supera nel 2010 i 9 miliardi di euro, cioè il 71% dei ricavi
- La tabella sotto riportata evidenzia i costi medi per società nei 10 principali campionati. L'indicatore più rilevante per l'analisi dell'equilibrio economico di un club di calcio è rappresentato dall'incidenza degli stipendi sul fatturato. Tale rapporto varia dal 74% di Italia e Francia al 51% della Germania

### EVOLUZIONE DEI COSTI AGGREGATI DEI CLUB DI PRIMA DIVISIONE 2006-2010



### COSTI MEDI PER SOCIETÀ - TEN TOP LEAGUES 2010

Paese	Numero di società	Stipendi per il personale		Costi operativi		Costi netti non operativi		Costi netti da trasferimenti		Costo del lavoro complessivo (stipendi+costi netti da trasferimenti)	
		€ migliaia	Incidenza sul fatturato	€ migliaia	Incidenza sul fatturato	€ migliaia	Incidenza sul fatturato	€ migliaia	Incidenza sul fatturato	€ migliaia	Incidenza sul fatturato
ING	20	85.082	63%	45.414	34%	13.010	10%	16.047	12%	101.129	75%
GER	18	46.946	51%	40.800	45%	1.072	1%	6.841	7%	53.787	59%
SPA	20	48.408	59%	27.159	33%	1.579	2%	9.622	12%	58.029	71%
ITA	20	58.529	74%	25.002	32%	1.992	3%	5.502	7%	64.031	81%
FRA	20	39.547	74%	17.799	33%	- 1.442	-3%	3.184	6%	42.731	80%
RUS	16	25.263	66%	11.544	30%	1.690	4%	5.038	13%	30.301	79%
TUR	18	19.299	67%	12.021	42%	- 1.346	-5%	2.345	8%	21.644	76%
OLA	18	16.137	69%	9.813	42%	- 516	-2%	1.902	8%	18.039	77%
SCO	12	10.648	61%	6.549	38%	- 373	-2%	584	3%	11.232	65%
POR	16	11.547	68%	8.735	51%	1.267	7%	- 2.444	-14%	9.104	53%

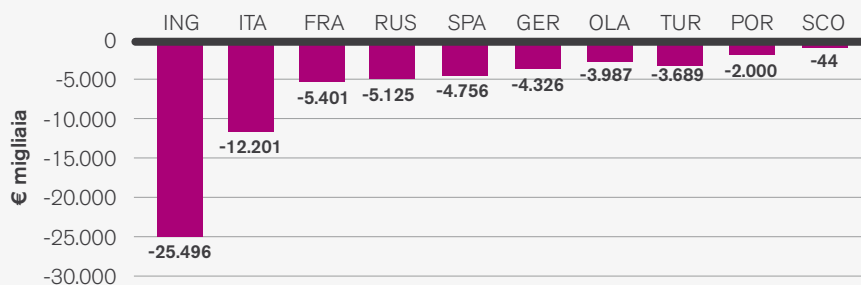
Nota: I costi non operativi comprendono gli oneri finanziari netti, le tasse e il saldo netto derivante dalla cessione di asset diversi dai calciatori. Nel 2006, i costi non operativi sono comunque inseriti nei costi operativi. I dati economico-finanziari relativi al campionato portoghese si riferiscono all'analisi dei bilanci di 7 club, ovvero delle società che hanno fatto richiesta per le Licenze UEFA, e a delle stime effettuate per gli altri 9 club



# RISULTATO NETTO DEI CLUB DI PRIMA DIVISIONE

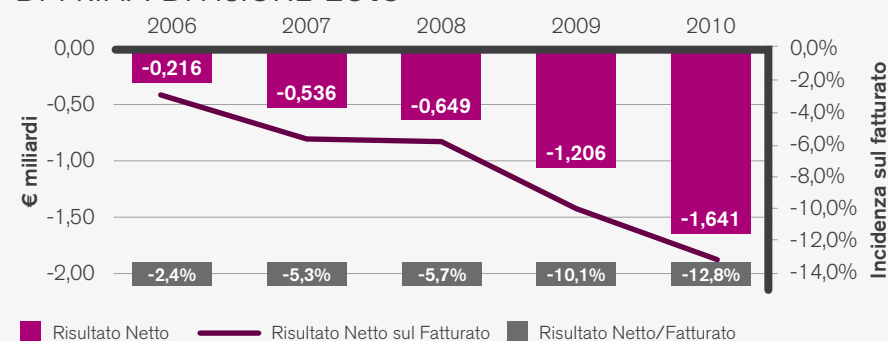
- A seguito delle dinamiche dei costi e dei ricavi evidenziate nelle pagine precedenti, la perdita aggregata dei club delle Top Division europee è rapidamente peggiorata, passando da 216 milioni di rosso nel 2006 a 1,6 miliardi nel 2010. In appena sei anni, la perdita è aumentata di circa 8 volte, raggiungendo nel 2010 il 12,8% del fatturato
- Analizzando i singoli club, si può vedere che più del 50% delle società analizzate è in perdita, per un totale di 372 sulle 665 considerate dalla UEFA per questa analisi. Addirittura, 195 società, cioè il 29% di quelle considerate, presentano un risultato negativo superiore al 20% dei ricavi
- Dalla figura e dalla tabella sotto riportate, che evidenziano il risultato netto totale e medio per squadra nelle Top Leagues europee, si può vedere come nessun campionato presenti un risultato economico positivo, con perdite medie per società che vanno dai 25,5 milioni della Premier League inglese ai 44.000 euro della Scozia, l'unico campionato che presenta un saldo vicino al pareggio
- I 10 campionati considerati contribuiscono da soli per quasi l'80% della perdita complessiva del calcio europeo

## RISULTATO NETTO MEDIO PER SOCIETÀ TEN TOP LEAGUES 2010



\*i dati economico-finanziari relativi al campionato portoghese si riferiscono all'analisi dei bilanci di 7 club, ovvero delle società che hanno fatto richiesta per le Licenze UEFA, e a delle stime effettuate per gli altri 9 club

## RISULTATO NETTO AGGREGATO DEI CLUB DI PRIMA DIVISIONE 2010



## RISULTATO NETTO MEDIO PER SOCIETÀ E TOTALE TEN TOP LEAGUES 2010

Dati in € migliaia	Numero di società prima divisione	Risultato Netto medio per società	Risultato Netto totale
ING	20	-25.496	-509.911
GER	18	-4.326	-77.863
SPA	20	-4.756	-95.124
ITA	20	-12.201	-244.021
FRA	20	-5.401	-108.024
RUS	16	-5.125	-82.003
TUR	18	-3.689	-66.398
OLA	18	-3.987	-71.772
POR*	16	-2.000	-32.000
SCO	12	-44	-530

# STATO PATRIMONIALE DEI CLUB DI PRIMA DIVISIONE

- Tra le attività, le due voci più importanti sono rappresentate dalle immobilizzazioni materiali, che comprendono gli stadi e le infrastrutture di allenamento, e dai diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori. Insieme, queste due voci, che nel 2010 ammontano rispettivamente a 5,9 e 5,2 miliardi di euro, costituiscono più del 50% del totale del capitale investito
- Osservando la struttura delle fonti di finanziamento, emerge evidente il basso grado di patrimonializzazione e l'alto grado di indebitamento del sistema

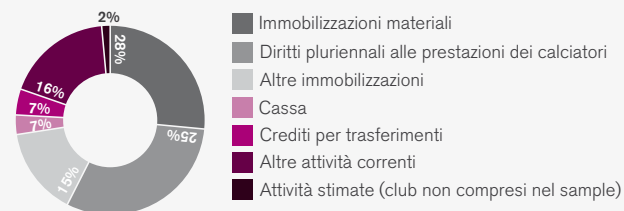
calcistico europeo; il Patrimonio Netto, pari nel 2010 a 1,9 miliardi di euro, pesa infatti per meno del 10%. In altri termini, i debiti rappresentano il 91% del capitale investito. Tra i debiti, la voce più rilevante è costituita dai debiti bancari e commerciali, sostanzialmente stabili nel periodo a 5,5 miliardi di euro

- Considerando i singoli club, si può notare come 237 club, equivalenti al 36% delle società analizzate, mostrano un Patrimonio Netto negativo

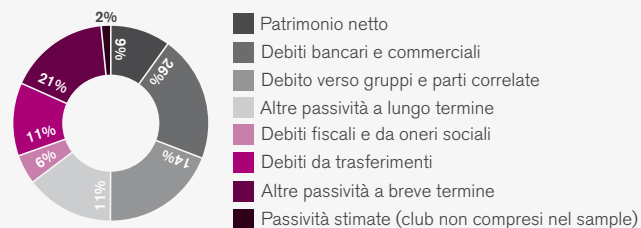
## EVOLUZIONE DELL'ATTIVO 2008-2010

Dati in € miliardi	2008	2009	2010
<b>Attivo</b>			
Immobilizzazioni materiali	5,2	5,4	5,9
Diritti plur. alle prestazioni dei calciatori	4,4	4,7	5,2
Altre immobilizzazioni	3,2	3,5	3,2
Cassa	1,4	1,5	1,5
Crediti per trasferimenti	1,1	1,3	1,5
Altre attività correnti	3,7	3,6	3,3
Attività stimate (club non compresi nel sample)	1	0,5	0,4
<b>Totale attivo</b>	<b>20</b>	<b>20,5</b>	<b>21</b>

## LA COMPOSIZIONE DELL'ATTIVO NEL 2010



## LA COMPOSIZIONE DEL PASSIVO NEL 2010



In ognuno degli esercizi considerati, l'analisi è stata effettuata su un sample rappresentativo di bilanci disponibili e sulla stima dei dati dei rimanenti club. Nel 2010, in particolare, il dato è relativo ad un'analisi effettuata sui bilanci di 665 società, vale a dire il 90% dei club partecipanti alle prime divisioni dei campionati delle 53 Federazioni Nazionali appartenenti alla UEFA. Nel rimanente 10% dei casi è stata effettuata una stima, riportata nella specifica categoria "attività-passività dei club non presenti nel sample".

# STATO PATRIMONIALE DELLE TOP DIVISION

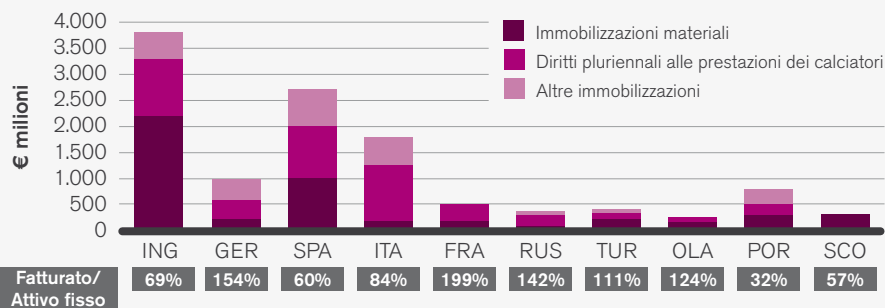
- Anche a livello patrimoniale si conferma il forte livello di polarizzazione delle Top Leagues rispetto allo scenario complessivo del calcio europeo; i 10 campionati analizzati sui 53 totali incidono per l'81% sul totale delle immobilizzazioni materiali, mentre i diritti pluriennali alle prestazioni contano per il 94%
- Le 10 Top Leagues polarizzano anche i debiti netti bancari e commerciali, con un'incidenza sul totale dei 53 campionati pari al 65%. Per quello che riguarda invece l'indebitamento netto verso gruppi e parti correlate, si sottolinea come il 62% del dato aggregato europeo sia relativo alla sola Premier League inglese

- La produttività del capitale fisso (rapporto tra ricavi e capitale investito a lungo termine) presenta valori significativamente differenziati che vanno da 2 euro di fatturato generato per ogni euro investito, ad un minimo di 0,3, e solo in 5 campionati su 10 il fatturato è superiore all'attivo fisso. Considerando invece il passivo, emerge come in 3 campionati su 10 i debiti siano superiori al fatturato complessivo, e in altri 2 vi si avvicinino

Note: I dati per il campionato tedesco in alcuni casi tengono conto unicamente del bilancio di esercizio anziché di quello consolidato, con una conseguente sotto-stima dell'attivo fisso soprattutto per quei club che affidano la gestione dello stadio a società controllate o collegate. I dati sui debiti netti da trasferimenti dei calciatori non erano disponibili per tutti i club, e di conseguenza viene riportata anche una stima per le società nelle quali il bilancio non riporta in modo specifico i debiti derivanti dai trasferimenti  
I dati economico-finanziari relativi al campionato portoghese si riferiscono all'analisi dei bilanci di 7 club, ovvero delle società che hanno fatto richiesta per le Licenze UEFA, e a delle stime effettuate per gli altri 9 club

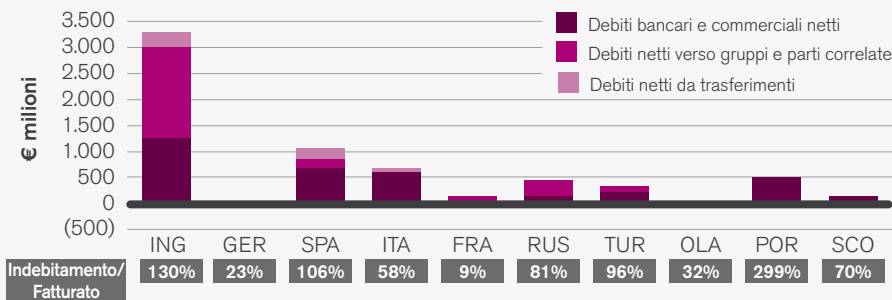
## ATTIVO FISSO PER TIPOLOGIA TEN TOP LEAGUES 2010

€ Migliaia	Immobilizzazioni materiali	Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	Altre immobilizzazioni	Totale
ING	2.174.819	1.234.832	476.650	<b>3.886.301</b>
GER	218.612	395.214	452.244	<b>1.066.070</b>
SPA	976.534	1.060.124	698.440	<b>2.735.098</b>
ITA	177.303	1.100.014	598.730	<b>1.876.047</b>
FRA	145.205	368.530	24.506	<b>538.242</b>
RUS	71.556	223.761	137.718	<b>433.034</b>
TUR	226.660	125.618	110.876	<b>463.154</b>
OLA	154.358	134.453	47.967	<b>336.778</b>
POR	320.256	202.192	335.311	<b>857.759</b>
SCO	334.808	32.254	746	<b>367.808</b>



## PASSIVITÀ CONSOLIDATE PER TIPOLOGIA TEN TOP LEAGUES 2010

€ Migliaia	Debiti bancari e commerciali netti	Debiti netti verso gruppi e parti correlate	Debiti netti da trasferimenti	Altre passività a lungo termine	Totale
ING	1.268.940	1.805.538	267.328	130.976	<b>3.472.782</b>
GER	37.657	12.969	4.632	319.602	<b>374.860</b>
SPA	756.452	145.443	213.911	621.252	<b>1.737.058</b>
ITA	579.509	38.501	69.412	230.952	<b>918.374</b>
FRA	-17.872	62.221	22.009	25.315	<b>91.673</b>
RUS	120.878	362.293	10.759	4.069	<b>498.000</b>
TUR	222.370	52.022	48.803	171.491	<b>494.685</b>
OLA	35.889	-3.498	-16.841	117.401	<b>132.952</b>
POR	515.334	17.855	15.404	271.049	<b>819.642</b>
SCO	78.103	30.296	3.464	34.188	<b>146.050</b>

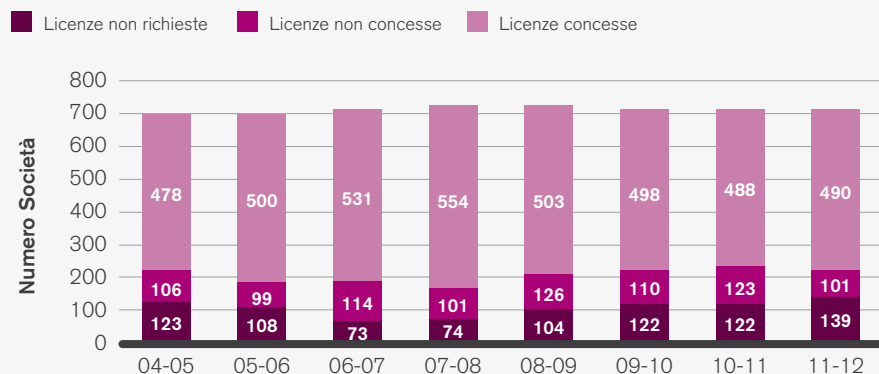


# LICENZE UEFA

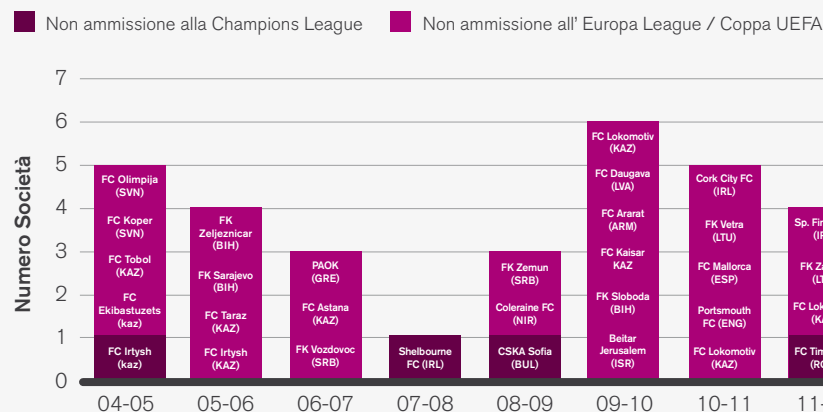
- A partire dalla stagione 2004-2005, le Licenze UEFA rappresentano il titolo di ammissione alle competizioni europee. In base alla regolamentazione della UEFA, sono infatti ammesse a partecipare alle competizioni calcistiche europee solo le società che, oltre ad avere conseguito il titolo sportivo, abbiano ottenuto anche la Licenza UEFA
- Le società che richiedono la Licenza UEFA sono tenute a rispettare una serie di requisiti e criteri, a livello sportivo, infrastrutturale, organizzativo, legale ed economico-finanziario
- Sulla spinta dell'introduzione delle Licenze UEFA, nel corso degli anni anche molte delle singole Federazioni Nazionali appartenenti alla UEFA hanno introdotto delle forme di licensing a livello nazionale, tanto che nel 2011, appena otto anni dopo l'introduzione del sistema delle Licenze UEFA, 48 Federazioni Nazionali su 53 hanno introdotto un sistema nazionale di licensing

- Nel solo 2011-2012, su un totale di 591 club richiedenti sono state concesse 490 licenze UEFA. 101 invece le società che si sono viste rifiutare il conferimento della Licenza
- Nella maggior parte dei casi la mancata assegnazione deriva da errori o incompletezza nella documentazione, dall'invio della stessa oltre i termini consentiti e dal ritardo nel pagamento dei contributi e degli stipendi di calciatori o impiegati
- Sono invece 28 i diversi club che, pur avendo ottenuto il merito sportivo per prendere parte alle competizioni europee, non hanno poi potuto partecipare a Champions League ed Europa League (Coppa UEFA prima del 2009) a causa della mancata concessione della Licenza UEFA

## LA CONCESSIONE DELLE LICENZE UEFA - I CLUB DELLE TOP DIVISION

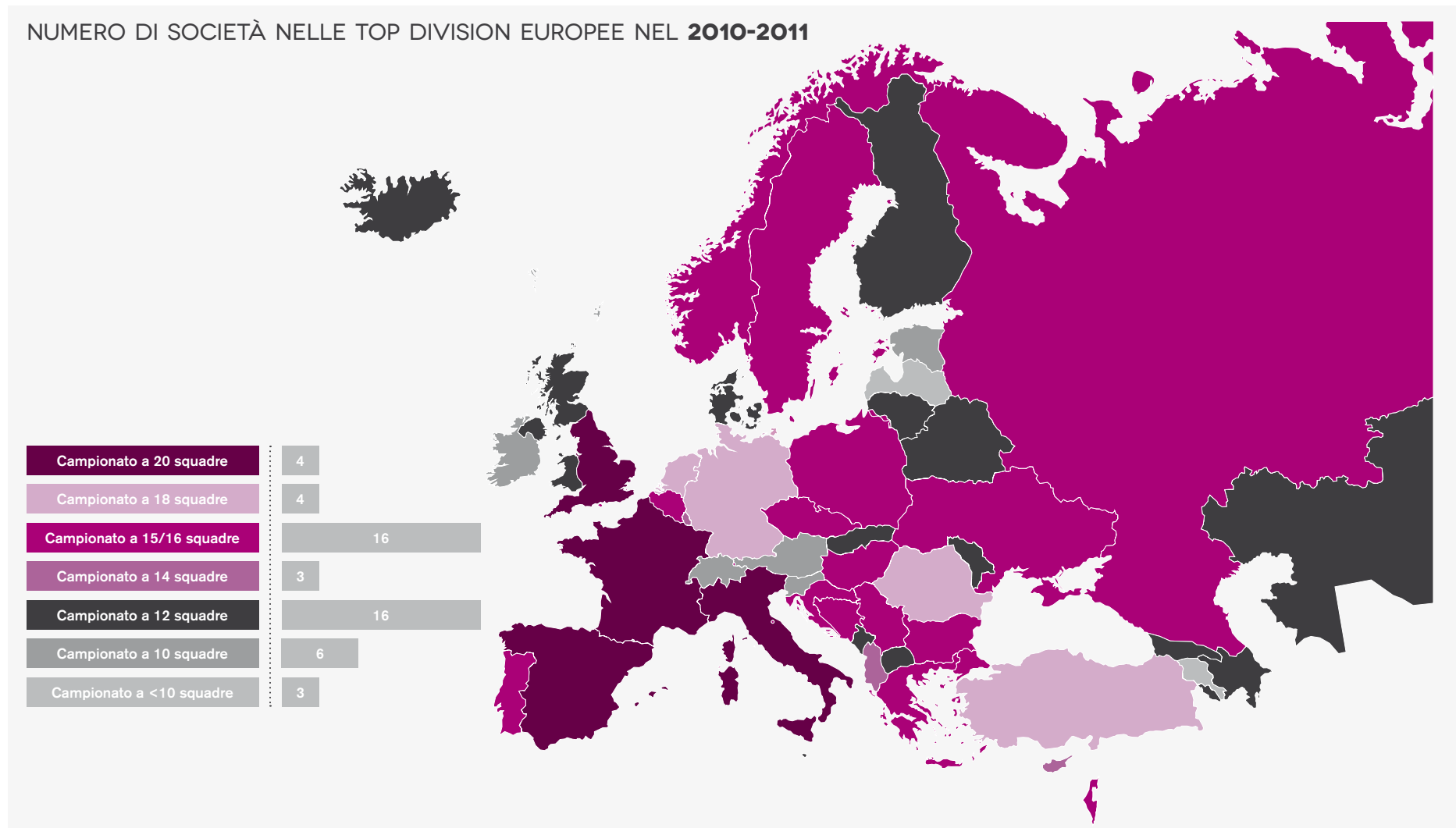


## I CLUB NON AMMESSI ALLE COMPETIZIONI EUROPEE



Fonte: Elaborazioni del Centro Studi FIGC su dati UEFA











# PROFILO COMPETITIVO DELLE TOP DIVISIONI EUROPEE



Fonte: Elaborazioni del Centro Studi FIGC su dati UEFA

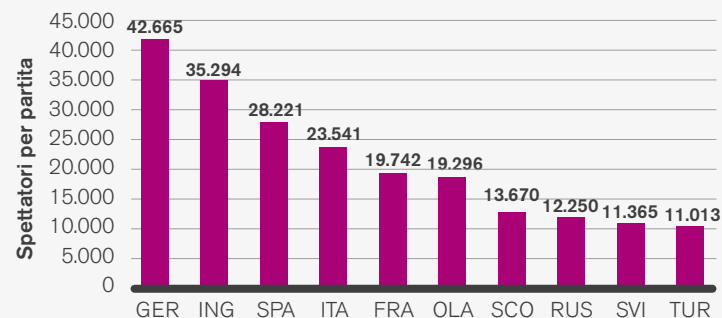
# AFFLUENZA ALLO STADIO

## AFFLUENZA TOTALE E MEDIA NEI CAMPIONATI EUROPEI DI PRIMA DIVISIONE 2010-2011

	Affluenza totale	Numero partite	Affluenza media 2010-2011	Affluenza media 2009-2010	Variazione % affluenza media dal 2009-2010	Club con maggiore affluenza media	Affluenza media top club	Rapporto affluenza top club-affluenza media complessiva
GER 	13.055.592	306	42.665	42.500	+0,4%	Borussia Dortmund	79.151	1,9
ING 	13.411.720	380	35.294	34.151	+3,3%	Manchester United	75.109	2,1
SPA 	10.723.790	380	28.221	28.286	-0,2%	Barcellona	79.268	2,8
ITA 	8.945.763	380	23.541	24.126	-2,4%	Internazionale	52.788	2,2
FRA 	7.501.998	380	19.742	20.089	-1,7%	Olympique Marsiglia	51.081	2,6
OLA 	5.904.695	306	19.296	19.608	-1,6%	Ajax	47.316	2,5
SCO 	3.116.760	228	13.670	13.920	-1,8%	Celtic	48.978	3,6
RUS 	2.939.940	240	12.250	12.517	-2,1%	Spartak Mosca	23.450	1,9
SVI 	2.045.772	180	11.365	11.059	+2,8%	Basilea	29.044	2,6
TUR 	3.369.904	306	11.013	10.034	+9,8%	Fenerbahçe	31.168	2,8
<b>TOTALE TOP 10</b>	<b>71.015.934</b>	<b>3.086</b>	<b>23.012</b>	<b>22.933</b>	<b>+0,3%</b>		<b>Rapporto Medio</b>	<b>2,5</b>
<b>TOTALE ALTRE FEDERAZIONI</b>	<b>29.574.499</b>							
<b>TOTALE</b>	<b>100.590.433</b>							

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

## AFFLUENZA MEDIA TOP LEAGUES 2010-2011



- Nel 2010-2011, un totale di circa 101 milioni di spettatori hanno assistito alle oltre 11.000 partite giocate nelle 53 Top Division europee
- Il 71% dell'affluenza complessiva deriva dai 10 principali campionati, per un totale di più di 71 milioni di spettatori
- In sei di questi campionati, l'affluenza media risulta nel 2010-2011 in diminuzione rispetto alla stagione sportiva precedente
- Il dato aggregato per questi campionati si mantiene comunque in lievissima crescita (+0,3%), grazie alle ottime performance in particolare in Inghilterra e in Turchia
- Il campionato in cui è maggiore la distanza tra l'affluenza media del club con il valore più alto e la media degli altri club è la Premier League scozzese, con un rapporto pari a 3,6

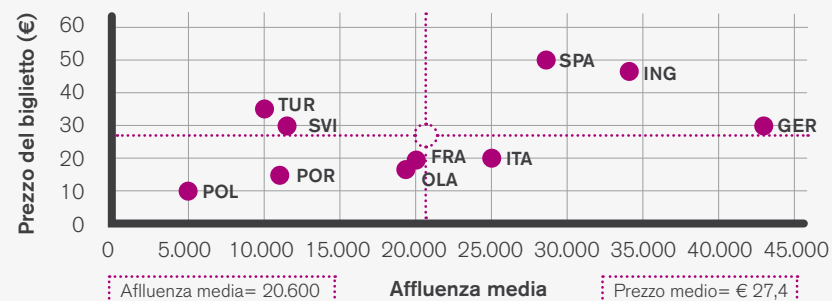
# PREZZO DEL TITOLO DI ACCESSO E INCIDENZA SUGLI STIPENDI

- Il prezzo medio del titolo di accesso (biglietto, abbonamento, membership) utilizzato per questa analisi è stato ricalcolato attraverso il rapporto tra i ricavi da gare e l'affluenza di spettatori allo stadio per le partite di campionato nel 2009-2010
- Per apprezzare le politiche commerciali nei diversi campionati, può essere utile raffrontare il prezzo medio del titolo di accesso con il salario medio giornaliero che caratterizza ogni paese
- Come mostrano i grafici, si è in presenza di situazioni molto differenziate: il prezzo medio del titolo di accesso va da più di 50€ (Spagna) a 10,5€ (Polonia), mentre la sua incidenza sul salario medio giornaliero passa dal 114,5% della Turchia al 23,6% dell'Olanda

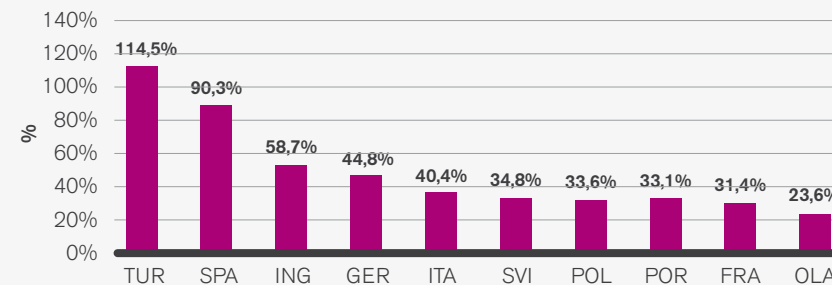
## INCIDENZA PREZZO MEDIO DEL TITOLO DI ACCESSO SU STIPENDIO MEDIO GIORNALIERO 2009-2010

	Incidenza (indexuva® 2010)	Ricavi da gare totali	Affluenza totale	Affluenza media	Prezzo medio del titolo di accesso	Salario medio giornaliero 2010
ING	58,7%	€ 626.761.043	12.977.228	34.151	€ 48,3	€ 82,3
SPA	90,3%	€ 541.871.516	10.748.623	28.286	€ 50,4	€ 55,8
FRA	31,4%	€ 138.301.000	7.633.839	20.089	€ 18,1	€ 57,7
GER	44,8%	€ 379.284.572	13.004.898	42.500	€ 29,2	€ 65,0
ITA	40,4%	€ 191.940.000	9.167.870	24.126	€ 20,9	€ 51,8
OLA	23,6%	€ 104.273.000	6.000.014	19.608	€ 17,4	€ 73,7
POL	33,6%	€ 13.184.867	1.259.325	5.247	€ 10,5	€ 31,2
POR	33,1%	€ 38.077.107	2.616.285	10.901	€ 14,6	€ 44,0
SVI	34,8%	€ 58.786.932	1.948.125	11.059	€ 30,2	€ 86,8
TUR	114,5%	€ 86.083.289	2.528.474	10.034	€ 34,0	€ 29,7

## AFFLUENZA MEDIA E PREZZO DEL TITOLO DI ACCESSO PRINCIPALI CAMPIONATI EUROPEI 2009-2010



## INCIDENZA PREZZO MEDIO DEL TITOLO DI ACCESSO SU STIPENDIO MEDIO GIORNALIERO 2009-2010



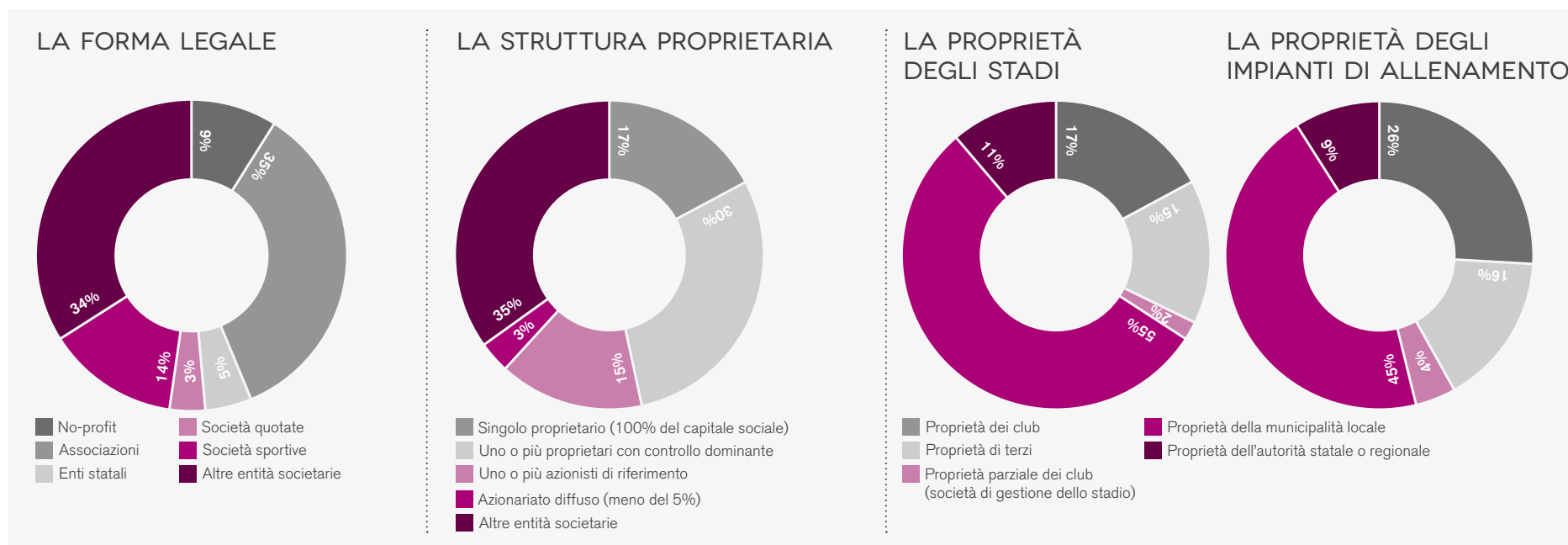
Nota: I salari medi giornalieri sono stati estrapolati dal report "Taxing Wages 2010" dell'OCSE, e sono stati convertiti dal valore in dollari a quello in euro sulla base del tasso di cambio medio nel 2010 (1,33 dollari per ogni euro). Il dato è riferito allo stipendio netto di un impiegato single senza figli a parità di potere di acquisto. L'importo relativo allo stipendio medio in Inghilterra è in realtà comprensivo per tutto il Regno Unito

# GOVERNANCE E PROPRIETÀ DEGLI IMPIANTI

- Nel 49% dei casi, la forma legale dei club delle Top Division è rappresentata da associazioni, enti no-profit o enti pubblici. Considerando soltanto gli 80 club partecipanti alla fase a gruppi delle competizioni europee, tale percentuale scende al 25%
- I modelli più diffusi nella struttura proprietaria sono quelli che prevedono un ristretto numero di soggetti proprietari. Nel 17% dei casi esiste un unico proprietario, nel 30% delle società uno o più proprietari detengono una quota dominante di controllo
- Il modello ad azionariato diffuso, in cui nessun socio ha più del 5% del capitale, conta in modo molto marginale (3% dei casi)

- Solo nel 17% dei casi i club di Prima Divisione sono i proprietari diretti dello stadio, mentre il 66% degli impianti sono di proprietà pubblica
- Se consideriamo unicamente gli 80 club partecipanti alle competizioni europee (dalla fase a gruppi in poi), la percentuale sale al 34%
- Leggermente più alta, invece, risulta essere la percentuale dei club con la proprietà diretta delle infrastrutture di allenamento (26%)

Nota: Il dato è relativo ad un'analisi effettuata sui bilanci di 663 società sulle 734 totali. I dati per il campionato tedesco in alcuni casi tengono conto unicamente del bilancio di esercizio anziché di quello consolidato, con una conseguente sotto-stima dell'attivo fisso e della percentuale di club con la proprietà diretta degli impianti, soprattutto per quei club che affidano la gestione dello stadio a società controllate o collegate



Fonte: Elaborazioni del Centro Studi della FIGC su dati UEFA



# FINANCIAL FAIR PLAY: Q&A

---

## 1. Quali sono gli obiettivi che la UEFA intende raggiungere attraverso la creazione del FFP?

I requisiti del fair-play finanziario hanno come obiettivo principale quello di promuovere una migliore gestione economico-finanziaria delle società di calcio affinché esse siano in grado di finanziare la propria attività attraverso i propri ricavi. In termini generali o di sistema, il fair-play finanziario incoraggia le società ad operare e crescere in modo autonomo, vale a dire senza dover sistematicamente fare affidamento ad interventi “esterni” (così detti meccanismi di “bail-out”, ovvero la possibilità da parte di soggetti pubblici o privati di ripianare ingenti perdite di esercizio con, per esempio, degli apporti di liquidità). Al contempo mirano a stimolare la crescita e lo sviluppo del calcio europeo attraverso gli investimenti, in particolare nelle infrastrutture e nel settore giovanile.

## 2. Che cosa si intende per “Financial Fair-Play”?

“Fair-play” finanziario significa favorire strutture di management volte a raggiungere obiettivi di crescita programmatica piuttosto che il raggiungimento del risultato, secondo logiche di breve termine risultanti da comportamenti irrazionali dettati dai risultati sportivi (non sempre) conseguiti.

Nell'ambito di una competizione sportiva è importante che tutti i concorrenti partecipino alla competizione nel rispetto di principi e regole uguali per tutti affinché i comportamenti degli uni non arrechino pregiudizio agli altri (principio della fair competition).

Il concetto del “too big to fail”, spesso utilizzato in ambito bancario, è in una certa misura applicabile anche al settore del pallone. Innumerevoli sono gli esempi di società in grave difficoltà finanziaria in cui soccorso sono intervenuti soggetti pubblici (per esempio le istituzioni con interventi ad-hoc) o privati (per esempio

l'azionista di maggioranza) al fine di riparare agli errori del management. Managers che, per conseguire rapidamente il risultato sportivo e per poter competere ad armi pari, non esitano ad assumere rischi finanziari elevati nella consapevolezza che tale spregiudicatezza verrà poi “sanata”. Questi meccanismi di “bail-out” contribuiscono ad aumentare la propensione al rischio e ad incrementare la volatilità di un mercato sempre più dipendente da interventi puntuali piuttosto che da fonti di reddito consolidate e fondate su criteri di gestione di medio-lungo termine.

Il fair-play finanziario nasce quindi dall'esigenza di far fronte alle crescenti difficoltà riscontrate dai club europei. Negli ultimi cinque anni le perdite aggregate dei club europei sono cresciute di circa otto volte con il rischio che il concetto del “too big to fail”, già erroneamente ritenuto un caposaldo nella recente crisi finanziaria, possa avere effetti negativi sulla sostenibilità e immagine del pallone a livello europeo.

## 3. Come si posiziona il FFP all'interno del più generale processo di concessione delle licenze UEFA?

I requisiti economico-finanziari del fair-play finanziario come le norme sul debito scaduto, finalizzate a ridurre i rischi di insolvenza, e la regola del pareggio di bilancio (break-even), finalizzata alla promozione di una gestione economico-finanziaria in equilibrio, si inseriscono e completano il sistema europeo delle licenze introdotto nel lontano 2004. Il risultato è un approccio olistico finalizzato all'analisi economico-finanziaria dei club sotto ogni aspetto: dall'esame dei flussi di cassa all'analisi delle passività, dalla valutazione della continuità aziendale all'analisi del risultato economico e il controllo del tempestivo pagamento dei debiti.

#### 4. Quali sono i principali requisiti a cui i club dovranno attenersi?

La regola del break-even è sicuramente il cardine centrale di tutta la normativa ed è quella che maggiormente dovrebbe influenzare le politiche gestionali delle società. Secondo questa norma i club dovranno far fronte agli impegni con le proprie risorse e gli apporti esterni, come ad esempio i contributi degli azionisti, saranno attentamente regolati e limitati. Ai club non sarà più permesso accumulare perdite superiori alle massime deviazioni consentite (€45m su tre anni). Tali perdite non potranno più essere ripianate a fine stagione, ma agli azionisti sarà consentito investire illimitatamente (le norme prevedono incentivi) nello sviluppo delle infrastrutture e nel settore giovanile. Il rispetto delle norme passa quindi attraverso una migliore gestione dei costi (in particolare gli stipendi dei calciatori) e lo sviluppo delle attività (per es. sfruttamento dei diritti commerciali) al fine di generare maggiori ricavi.

#### 5. Quand'è che il FFP entrerà in vigore?

L'implementazione delle norme del fair-play finanziario è prevista in modo graduale ed in varie fasi. Alcuni requisiti come le norme sul debito scaduto sono

entrati in vigore nel 2011 mentre la regola del break-even verrà controllata per la prima volta solo nel 2013, per permettere ai club di adattare le proprie strategie alle nuove regole. La regola del break-even diverrà poi progressivamente più rigorosa e la deviazione massima consentita (massimo deficit accettabile) passerà nell'arco di tre stagioni da 45 a 30 milioni di euro. Ne deriva la necessità da parte dei club di reagire rapidamente alle nuove esigenze adattando le strutture di costo e puntando sugli investimenti che dovranno assicurare dei ritorni maggiori e stabili nel medio-lungo termine.

#### 6. Quali sanzioni rischiano i club che non dovessero rispettare i requisiti richiesti?

I club che non dovessero rispettare i requisiti richiesti rischiano di incorrere in sanzioni di tipo sportivo e finanziario. Le prime comprendono il divieto di utilizzare nelle competizioni UEFA i giocatori provenienti da nuovi trasferimenti, la limitazione delle rose a livello internazionale, i punti di penalizzazione fino all'esclusione dalle competizioni UEFA. Le seconde comprendono semplici ammonizioni, delle multe, fino alla riduzione dei premi derivanti dalla partecipazione nelle competizioni UEFA.





# REDAZIONE REPORT CALCIO 2012

---

**Coordinamento e sviluppo del progetto:** Michele Uva, Luigi Giacomo Mascellaro e Gianfranco Teotino

**Redazione:** Andrea Castrignanò, Niccolò Donna, Fabrizio Tanzilli, Jacopo Drudi, Marco Muraro e Giampaolo Panetta

**Revisione testi:** Marta Tamburrelli

**Assistenza grafica:** Giacomo Frigerio, Francesco Spreafico, Daria Barlassina e Daniela Vaccaro

**Alla stesura del documento hanno partecipato:** gli Uffici della Federazione Italiana Giuoco Calcio

**Si ringraziano per il contributo:**

la Lega Serie A

la Lega Serie B

la Lega Italiana Calcio Professionistico

la Lega Nazionale Dilettanti

l'Associazione Italiana Arbitri

l'Associazione Italiana Calciatori

l'Associazione Italiana Allenatori Calcio

il Settore Tecnico

il Settore Giovanile e Scolastico

**Si ringraziano inoltre:**

la UEFA

il Ministero dell'Interno

il Ministero dell'Economia e delle Finanze

l'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive

l'Inps (gestione ex Enpals)

l'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato

RCS Sport

Sport + Markt

il Professor Ennio Lugli

il Dottor Pier Luigi Marchini

l'Avvocato Valeria Panzironi



blossom

Layout design by blossoming.it







