

AREL  
fondato da nino andreatta




# REPORT CALCIO

*Quemiladiciasette*





# REPORT CALCIO



*Quemiladiciasette*

AREL  
*fondata da nino andreatta*



# REPORT CALCIO

*Due miladiciasette*

17



# Indice

**00** 09  
Executive Summary

**01** 27  
Il censimento  
del calcio italiano

**02** 35  
Il profilo delle  
Rappresentative  
Nazionali

**03** 49  
Il calcio dilettantistico  
e giovanile

**04** 55  
Il profilo economico  
e finanziario del calcio  
professionistico

**05** 83  
Il contributo fiscale  
e previdenziale del calcio  
professionistico

**06** 91  
Il benchmarking  
internazionale

**07** 105  
Stadi, spettatori  
e sicurezza

**08** 113  
I modelli di governance  
del calcio professionistico



---

## Prefazione

di Enrico Letta - **AREL**

**AREL**  
*fondata da nino andreatta*

Oltre il 4% dei tesserati per la FIGC nel 2015 -2016 sono nati all'estero.

Considerando i tempi che stiamo vivendo, mi pare significativo iniziare proprio da questo dato a commentare il ReportCalcio, giunto quest'anno alla settima edizione. Un dato che conferma il ruolo del calcio quale fattore di integrazione sociale e che, se accoppiato a quello che dice di oltre 827.000 calciatori impegnati nell'attività giovanile, mostra una faccia del movimento di cui si può essere orgogliosi. In cifre, dunque, quasi 60.000 "stranieri", di cui il 96% calciatori, fanno parte del "mondo calcio" e, come detto, più di 827.000 atleti svolgono attività sportiva giovanile. Un dato che spicca ancor di più se lo si legge da un altro punto di vista è il seguente: i calciatori tesserati maschi tra i 5 ed i 16 anni rappresentano quasi il 20% della popolazione italiana! Chi avesse consuetudine con i cosiddetti "campi di periferia" dove migliaia di bambini e ragazzi giocano "al pallone" tutte le settimane, non si stupirebbe affatto di questi dati. Portarli all'attenzione del grande pubblico - che è uno dei meriti di questo rapporto - giova sicuramente, perché no? Anche all'immagine del mondo del calcio, troppo frequentemente accostato a ben altre situazioni. In epoca di difficile integrazione culturale e di condizioni

congiunturali per certi versi complicate, soprattutto per i giovani, il mondo del calcio, pur non essendo certamente un'oasi felice, fornisce dunque degli spunti da cui trarre ottimismo e può rappresentare una speranza.

Giovane e con una "quota multiculturale" del 4% è dunque il movimento del Calcio; movimento, è bene sottolinearlo, che è costituito da oltre 1.353.000 tesserati tra calciatori, tecnici, arbitri e dirigenti. È certo, però, che ci sono anche diversi elementi da migliorare di cui il rapporto naturalmente non tace, anzi segnala in ottica costruttiva. Per esempio considerando alcuni dati economico-finanziari del calcio professionistico emerge una situazione patrimoniale complessiva ancora fragile (anche se, va detto, meno di un anno fa) o l'incremento del costo del lavoro (per la verità quasi interamente attribuibile alla Serie A). D'altro canto si registra l'aumento del valore della produzione (circa il 9%) e la riduzione di un terzo del risultato netto negativo, che testimoniano passi avanti del sistema. Nel complesso dunque si nota un certo dinamismo che sta guidando il sistema e che, al netto di difficoltà storiche, è il prodotto di un deciso piglio imprenditoriale dei club nazionali che sta rafforzando il fronte dei ricavi delle società, in primis

per la Serie A (ma per alcuni aspetti anche per la B e Lega Pro). E di questo sembrano "accorgersi" anche gli appassionati: il numero degli spettatori che vanno allo stadio a vedere le partite del calcio professionistico, infatti, è in aumento nell'ultimo anno di quasi il 2%.

Scorrendo il settimo rapporto non mancheranno spunti per ulteriori considerazioni molto utili per gli addetti ai lavori. Infatti, come di consueto, il ReportCalcio con le sue otto sezioni, il censimento del calcio italiano (1), il profilo delle Rappresentative Nazionali (2), il calcio dilettantistico e giovanile (3), il profilo economico e finanziario del calcio professionistico (4) l'analisi del contributo fiscale e previdenziale (5), il benchmarking internazionale (6), stadi, spettatori e sicurezza (7) ed i modelli di governance (8) aiuta a rappresentare un quadro completo dello "stato dell'arte" del calcio nostrano con riferimento agli scenari internazionali.

Anche questo anno, pertanto, siamo lieti di presentare uno strumento di grande valore sia per chi vive e lavora di Calcio che per i semplici appassionati, anche perché, come ebbe a dire Albert Camus, in fondo: "Non c'è altro posto al mondo dove l'uomo è più felice che in uno stadio di Calcio".

## Prefazione

di Carlo Tavecchio - FIGC



Il ReportCalcio 2017 rappresenta la settima edizione del rapporto annuale sul calcio italiano, redatto e pubblicato dalla FIGC a partire dal 2011 in collaborazione con alcuni partner di eccellenza, e in particolare AREL (Agenzia di Ricerche e Legislazione) e PwC, società leader nel mondo dell'audit e della consulenza. A loro va il mio ringraziamento per aver condiviso questo percorso virtuoso, finalizzato a valorizzare ulteriormente il livello di trasparenza della FIGC e dell'intera famiglia del calcio italiano.

Nel corso degli anni, il ReportCalcio si è attestato sempre più come il principale punto di riferimento per tutti gli stakeholder del settore, grazie al patrimonio di dati ed informazioni fornite nel corso delle diverse uscite. Anche in questa edizione si è cercato di realizzare degli arricchimenti sul piano dei contenuti e della qualità delle analisi. Nel primo capitolo, dedicato al censimento del calcio italiano, è stata inserita una nuova sezione che permette di circostanziare il fondamentale ruolo giocato dal calcio come strumento di integrazione, grazie al riscontro sul numero complessivo di tesserati nati all'estero (calciatori, tecnici e arbitri) e alla loro nazione di provenienza. Il secondo

capitolo approfondisce il profilo delle 17 Rappresentative Nazionali italiane, con l'aggiunta di uno specifico focus sugli straordinari risultati sportivi e di interesse determinati dalla partecipazione della Nazionale italiana ai Campionati Europei 2016, insieme ad uno studio sugli indici storici di ascolto del calcio italiano e sull'audience generata nelle principali nazioni estere.

Il terzo capitolo analizza il profilo sportivo e fiscale del calcio dilettantistico e giovanile, mentre il quarto approfondisce gli aspetti economico-finanziari del calcio professionistico, includendo anche una nuova analisi sull'impatto degli investimenti delle società sui risultati sportivi. Il quinto capitolo dettaglia la contribuzione fiscale e previdenziale del calcio professionistico, con una più estesa finestra di confronto internazionale, mentre il sesto analizza il benchmarking estero; dall'analisi dell'incidenza del calcio nello sport business mondiale allo studio sul profilo economico-finanziario, infrastrutturale, commerciale e digitale delle principali Top Division europee, insieme all'approfondimento dei principali valori d'impatto prodotti dalle 2 finali di UEFA Champions League disputate in Italia nel maggio 2016.

Il settimo capitolo sviluppa l'analisi del profilo infrastrutturale (stadi, spettatori e sicurezza), mentre l'ultimo approfondisce i modelli di governance che caratterizzano il settore professionistico, con l'introduzione di una nuova finestra di confronto internazionale che permette di approfondire il tema delle proprietà straniere presenti nel calcio europeo.

Il ReportCalcio è solo uno dei documenti che in modo sistematico la Federazione rende disponibili per i propri interlocutori; nel 2016 si sono aggiunti altri 2 documenti innovativi, come il Bilancio Integrato (redatto in base ai modelli internazionali più evoluti) e il Conto Economico aggregato del calcio italiano, in cui per la prima volta è stata sviluppata una stima delle dimensioni economiche relative al sistema calcio nel suo complesso, comprendendo anche il mondo dilettantistico, la FIGC e le Leghe. Alla soddisfazione per il risultato raggiunto si unisce l'impegno a fare sempre di più e meglio, consapevoli che la nostra Federazione rappresenta oggi una best practice a livello mondiale dal punto di vista della comunicazione e della trasparenza. E tale posizione ambisce a conservare.



## Prefazione

di Emanuele Grasso - PwC



Da anni PwC collabora con i suoi partner FIGC e AREL alla redazione del ReportCalcio, quest'anno alla settima edizione. Quando nacque l'idea di redigere questo report, la nostra missione era chiara: offrire al mercato uno strumento di analisi che potesse aiutare manager e investitori nel valutare e gestire al meglio i club italiani. Una missione che PwC ha perseguito durante tutti questi anni, anche al di fuori del ReportCalcio, supportando, come advisor finanziario, primari investitori stranieri e assistendo diversi top club nella definizione delle loro strategie di crescita, anche alla luce delle limitazioni imposte dal Fair Play Finanziario.

Il sistema professionistico ha prodotto negli ultimi 5 anni perdite aggregate annuali pari a 385 milioni, accompagnate da risultati sportivi in ambito europeo al di sotto delle aspettative (nessuna vittoria finale nelle competizioni UEFA nel quinquennio 2011-2016 contro le 5 ottenute nel quinquennio precedente). Poco incoraggianti anche i risultati sulla produzione di giovani talenti (i primi sei club italiani hanno investito in media 5 milioni di euro nell'ultimo periodo analizzato, circa il 3% del loro fatturato medio). Uno scenario di sostanziale stagnazione, che fatica ad attrarre sponsor internazionali. Solo il 15% dei flussi relativi alle sponsorizzazioni proviene dall'estero (contro l'equivalente 62% in Inghilterra e 41% in Spagna). Le analisi del ReportCal-

cio continuano a confermare un'evidente correlazione tra il trend economico e finanziario del calcio professionistico, sostanzialmente "piatto", e i fondamentali economici del nostro Paese (riduzione media del PIL negli ultimi 5 anni pari a -0,7%).

Come rompere questa correlazione? E' vero che lo sport debba necessariamente produrre risultati sportivi in linea con gli investimenti che è in grado di attrarre? Sicuramente una correlazione esiste. Basti guardare a come si muove il PIL dei Paesi partecipanti alle Olimpiadi e i loro medaglieri.

Il nostro calcio, però, in qualche modo si differenzia. La Federazione continua ad attrarre talenti, i calciatori tesserati sono pari a 1.062.294 nella stagione 2015-2016, i campi da giuoco sono dappertutto e il "calcio" è senza dubbio il nostro sport nazionale. Inoltre i risultati raggiunti dalla nostra Nazionale sono stati al di sopra della performance finanziaria e sportiva dei club e dello stato di salute dell'intero sistema. Pertanto la correlazione tra risorse finanziarie e risultati sportivi può essere ridotta, gestita, e il ReportCalcio ci offre gli elementi su cui lavorare.

Ma quali sono questi fattori? Quali leve facilitano la performance sportiva nonostante i limitati investimenti e le difficoltà dell'economia italiana?

Le risposte vanno cercate nella matrice che correla

Strategia, Governance e Talento.

- Chiare strategie – Quanti club hanno un Business Plan a 3 anni? Che cosa vogliono raggiungere?
- Modelli di governance più flessibili – Quanti investitori siamo in grado di attrarre che non siano famiglie o investitori individuali? Gli attuali azionisti di riferimento in Serie A, ad esempio, possiedono in media quote superiori all'85% (e 16 su 20 sono italiani) contro il modello di azionariato diffuso di Spagna e Germania, solo per citarne un paio.
- Gestione del talento – E' giusto che i club italiani qualificati per le coppe europee abbiano investito nel 2015-2016 in media solo 5 milioni di euro nel settore giovanile, dato oltretutto mai superiore ai 3,8 milioni nei 3 esercizi precedenti? Quali investimenti meritano più attenzione?

Queste sono leve su cui è possibile lavorare senza ingenti disponibilità finanziarie. Sono opzioni controllabili che ad oggi non sono state esercitate. Sono fattori sociali che richiederanno tempo, dopo aver avviato e raggiunto un processo di trasformazione culturale. Se l'obiettivo sarà raggiunto, una parte di merito sarà anche del ReportCalcio. Per il momento, prendiamo atto di quello che questa edizione ci dice.

Buona Lettura.

# REPORT CALCIO

*Quemiladiciasette*

# 17

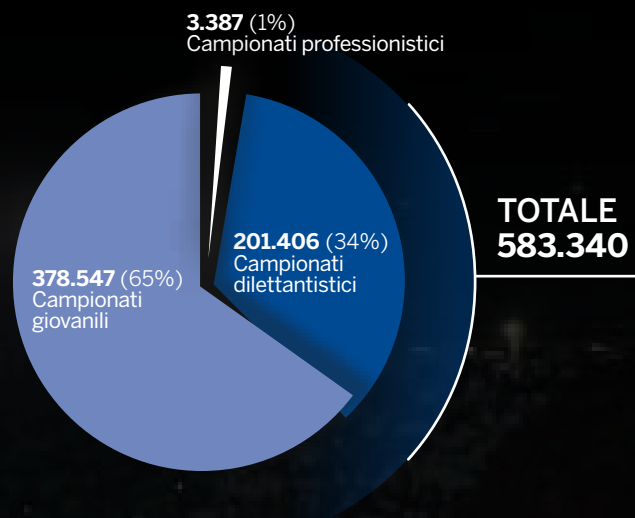




# Executive Summary 00

## 01 | Il censimento del calcio italiano

Gare ufficiali 2015-2016 - suddivisione per tipologia



## 02 | Il profilo delle Rappresentative Nazionali

Ascolto medio e share Nazionale A maschile - confronto per evento



**1.353.866**

I tesserati per la FIGC nel 2015-2016 (tra cui quasi 1,1 milioni di calciatori)



**19,8%**

Incidenza dei giovani calciatori tesserati per la FIGC sulla popolazione italiana (5-16 anni)



**70.868**

Squadre affiliate alla FIGC, per un totale di 13.120 società



**184**

Partite ufficiali disputate nel 2015-2016 dalle 17 Rappresentative Nazionali italiane



**+ 1 milione**

La crescita dei fan e dei follower sui canali social FIGC nel corso dei Campionati Europei UEFA 2016



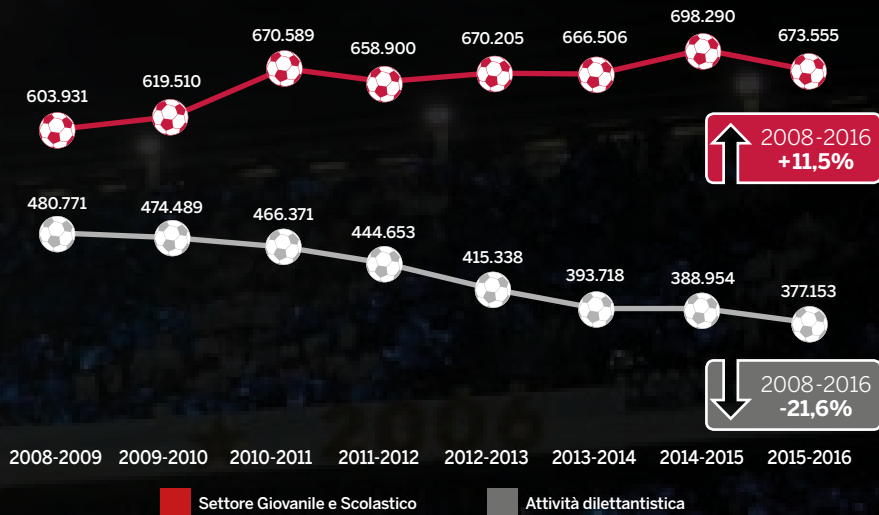
**1,2 milioni**

Articoli FIGC-PUMA venduti nel 2016 (il 79% all'estero)

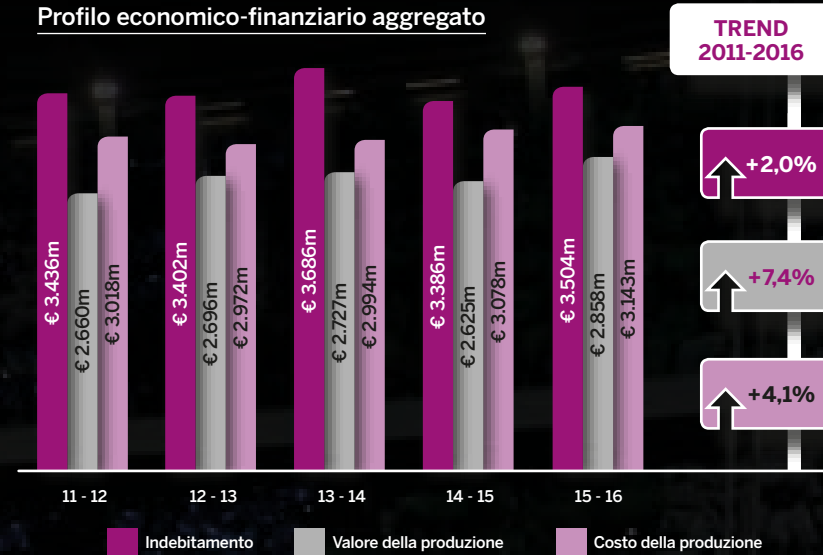
### 03 | Il calcio dilettantistico e giovanile

### 04 | Il profilo economico e finanziario del calcio professionistico

Confronto calciatori tesserati



Profilo economico-finanziario aggregato



**1.050.708**

Calciatori totali tesserati per l'attività dilettantistica e giovanile nel 2015-2016



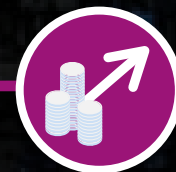
**1.563**

Il numero di società presenti in Lombardia (prima regione in Italia)



**€ 23,2m**

Contribuzione fiscale 2014 del calcio dilettantistico e giovanile



**€ 2.858m**

Valore della produzione aggregato del calcio professionistico italiano nel 2015-2016, in crescita dell' 8,9% rispetto alla stagione precedente



**84%**

Incidenza del valore della produzione della Serie A sul totale complessivo del calcio professionistico italiano

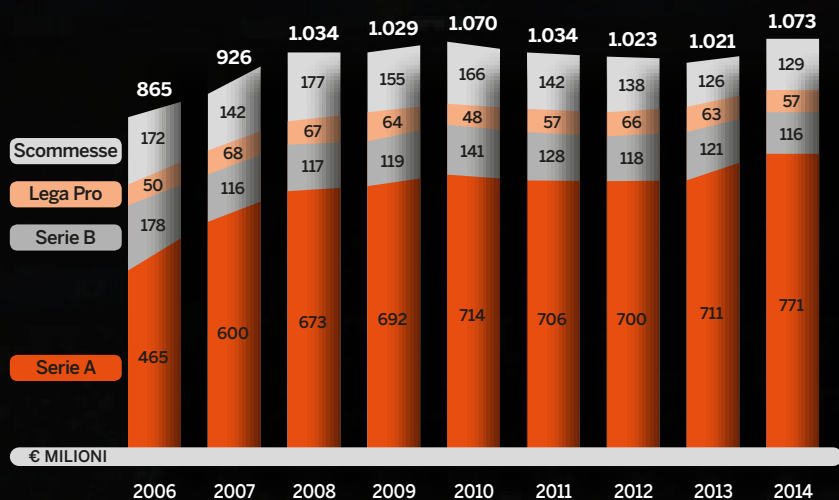


**57%**

Incidenza del costo del lavoro sul valore della produzione aggregato del sistema professionistico

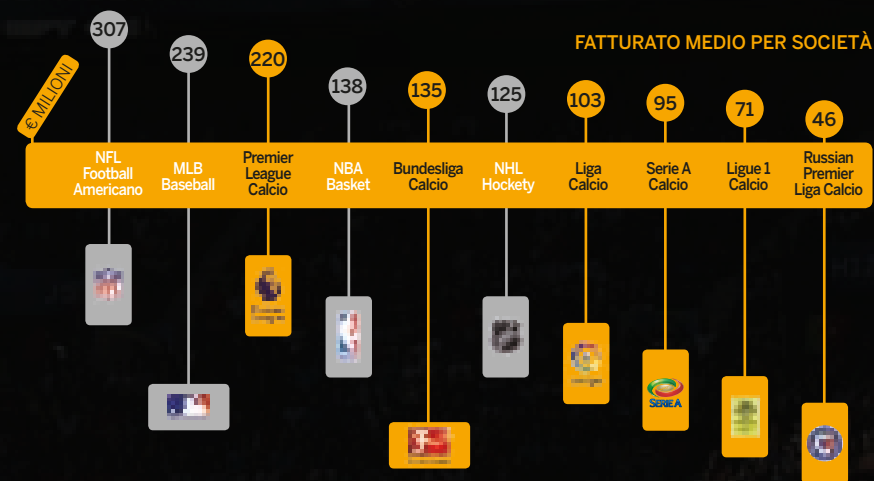
## 05 | Il contributo fiscale e previdenziale del calcio professionistico

Confronto gettito fiscale e previdenziale



## 06 | Il benchmarking internazionale

Principali campionati sportivi professionistici 2015



**€ 1.335,7m**

Reddito da lavoro dipendente nel calcio professionistico nel 2014 (9.448 contribuenti totali)



**91%**

Incidenza del calcio rispetto al numero complessivo di sportivi professionisti dipendenti nel 2015



**€ 6,0m**

Gettito erariale delle scommesse effettuate in Italia sulle partite dei Campionati Europei UEFA 2016



**€ 26,6 miliardi**

Fatturato aggregato del calcio a livello mondiale (il 46% dei ricavi totali dello sport business globale)



**2.718**

Il numero totale di sponsor dei club partecipanti alle 10 Top League europee, di cui il 22,2% provenienti dall'estero



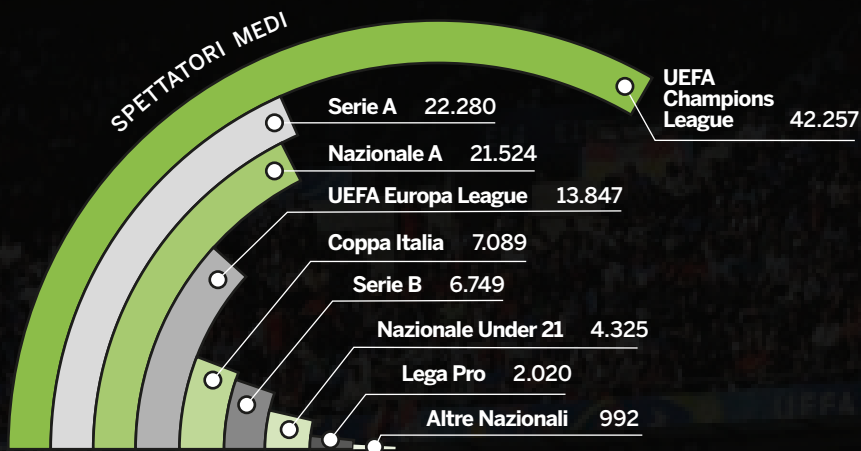
**1,1 miliardi**

Il dato aggregato relativo ai fan e ai follower presenti sui principali social network dei club partecipanti alle 10 Top League europee

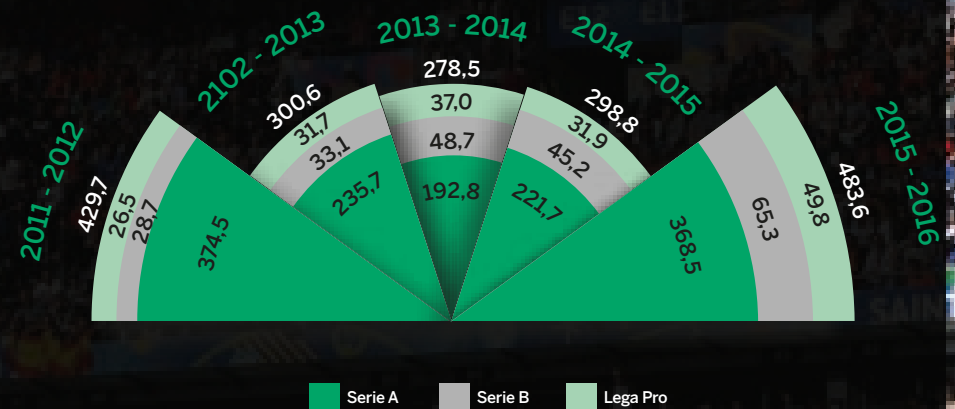
**07 | Stadi, spettatori e sicurezza**

**08 | I modelli di governance del calcio professionistico**

Affluenza media per partita - competizioni disputate in Italia 2015-2016



Confronto ricapitalizzazioni - totale club professionistici 2015-2016 - Dati in € milioni



**14,9 milioni**

Totale spettatori presenti negli stadi italiani per competizioni di alto livello nel 2015-2016



**16,1 milioni**

Il numero di posti rimasti invenduti nei campionati professionistici nel corso della stagione 2015-2016



**847.852**

Spettatori totali Rappresentative Nazionali italiane nel 2015-2016 (di cui il 75% per le partite disputate all'estero)



**85,4%**

Percentuale media di controllo dell'azionista di riferimento in Serie A nel 2015-2016



**8**

Le società di proprietà di una persona giuridica estera (4 in Serie A, 2 in Serie B e 2 in Lega Pro)



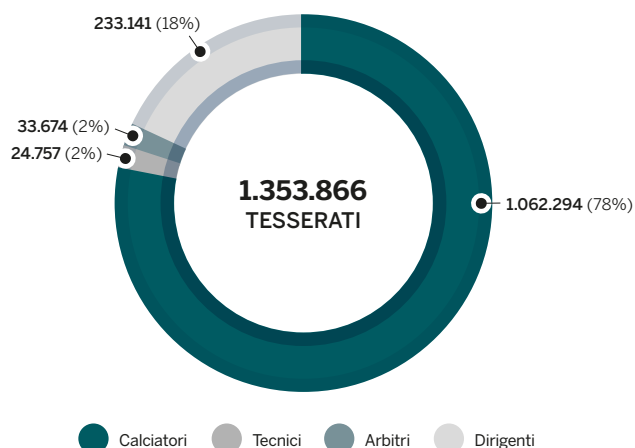
**386**

Il numero complessivo di amministratori nel calcio professionistico italiano (di cui il 92% uomini)

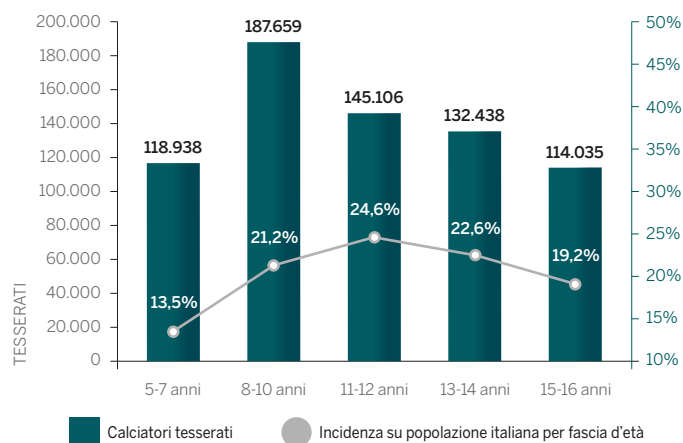
# 1 Il censimento del calcio italiano

I tesserati per la FIGC ammontano nel 2015-2016 a 1.353.866, dato in leggera diminuzione rispetto al 2014-2015 (-2,9%). Il 78,5% è costituito dai calciatori, per un totale di quasi 1,1 milioni, dato in leggero decremento nell'ultimo quinquennio (-1,3% in media all'anno), a causa della diminuzione del numero di giocatori dilettanti (-4,0%) e professionisti (-4,4%), a cui si contrappone un leggero incremento dei calciatori impegnati nell'attività di Settore Giovanile e Scolastico (+0,6%).

Tesserati FIGC 2015-2016



Densità calciatori tesserati (5-16 anni) 2015-2016



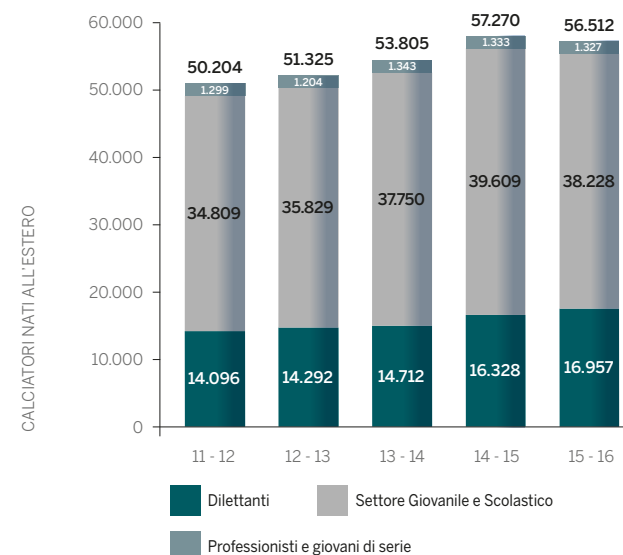
Il numero di giocatori che svolgono l'attività giovanile è pari a 827.784 (i calciatori tesserati maschi tra i 5 e i 16 anni rappresentano il 19,8% della popolazione italiana).

Ai giocatori tesserati si aggiungono 24.757 tecnici (+2,9% di crescita media negli ultimi 5 anni), 33.674 arbitri (-0,4%) e 233.141 dirigenti (+5,9%), per un totale di oltre 13.000 società e circa 71.000 squadre. Nel corso del 2015-2016 sono state disputate 583.340 partite ufficiali (quasi 1.600 al

giorno), di cui il 65% relative ai campionati giovanili e il 34% a quelli dilettantistici, mentre l'attività professionistica incide per circa l'1% del numero complessivo di gare.

A conferma del rilevante ruolo di fattore di integrazione giocato dal calcio, si può notare come nel 2015-2016 il numero complessivo di tesserati nati all'estero sia pari a 58.689, di cui il 96% sono calciatori (le principali nazioni di provenienza sono Albania, Romania e Marocco).

Confronto calciatori nati all'estero per tipologia

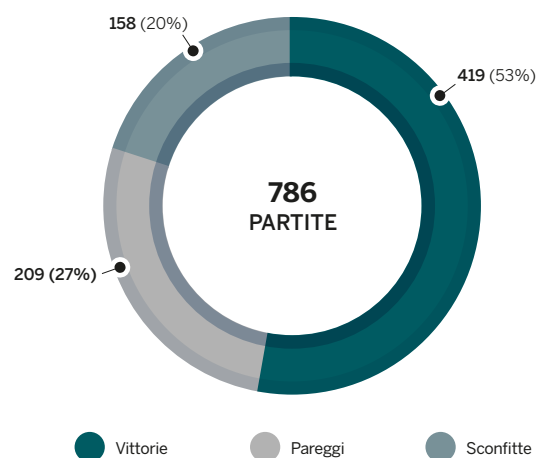




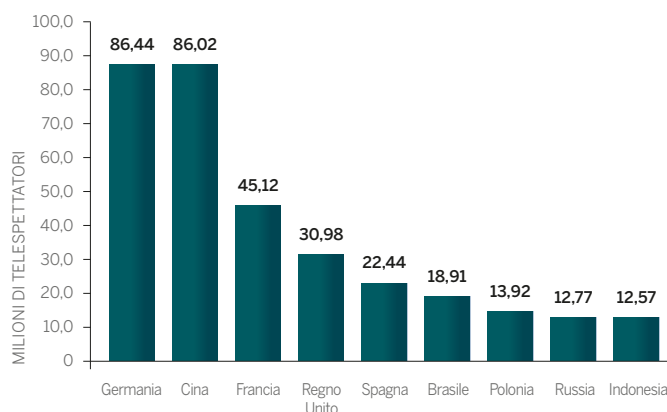
## 2 Il profilo delle Rappresentative Nazionali

Nel 2015-2016, le 17 Rappresentative Nazionali italiane hanno disputato 184 partite (94 vittorie, 38 pareggi e 52 sconfitte). La Nazionale A maschile ha preso parte ai Campionati Europei UEFA 2016, disputati in Francia, raggiungendo i quarti di finale, con degli straordinari risultati in termini di interesse e valorizzazione del profilo mediatico e commerciale; l'affluenza allo stadio ha sfiorato i 250.000 spettatori, mentre l'audience media ha superato i 17,6 milioni di telespettatori (con uno share del 70,9%).

### Partite disputate nella storia della Nazionale A maschile



### Audience cumulata Nazionale A e Under 21 - principali mercati esteri 2016

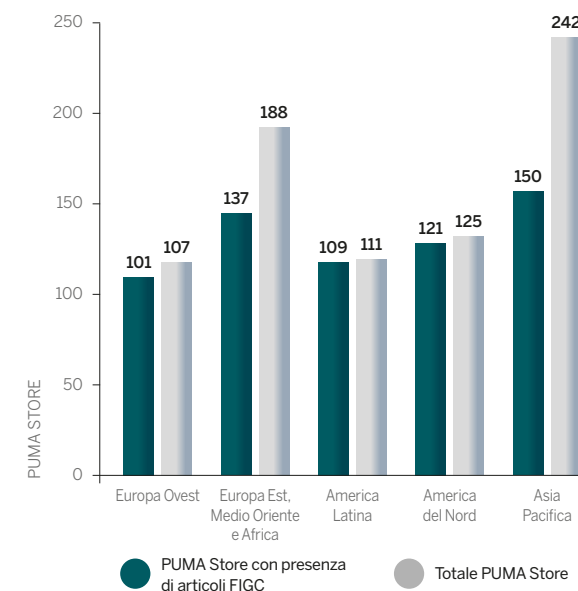


Finché è rimasta in gioco, l'Italia ha inoltre realizzato le migliori performance a livello di social network, accrescendo la propria community on-line come nessuna delle altre nazionali partecipanti al torneo (con un incremento di oltre un milione di fan e follower).

Le Rappresentative Nazionali italiane continuano a rappresentare un asset di rilevanza strategica per il mercato televisivo italiano (nella top 50 degli eventi televisivi più visti nella storia figurano ben 45 partite della Nazionale), e nel corso del 2016

l'audience cumulata a livello mondiale ha superato i 2,2 miliardi di telespettatori, con un'importante incidenza dei Paesi esteri (i principali mercati sono rappresentati da Germania, Cina e Francia). Dal punto di vista commerciale, nel 2016 il numero complessivo di articoli ufficiali FIGC-PUMA venduti è stato pari a quasi 1,2 milioni di unità, di cui il 79% acquistate al di fuori dell'Italia.

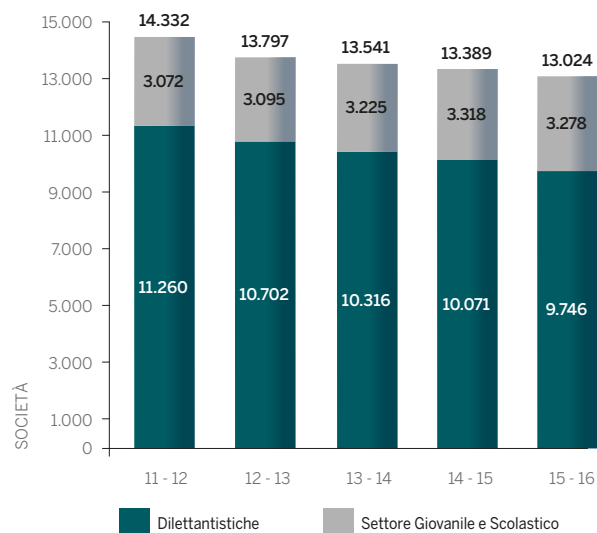
### PUMA Store presenti nel mondo nel 2016



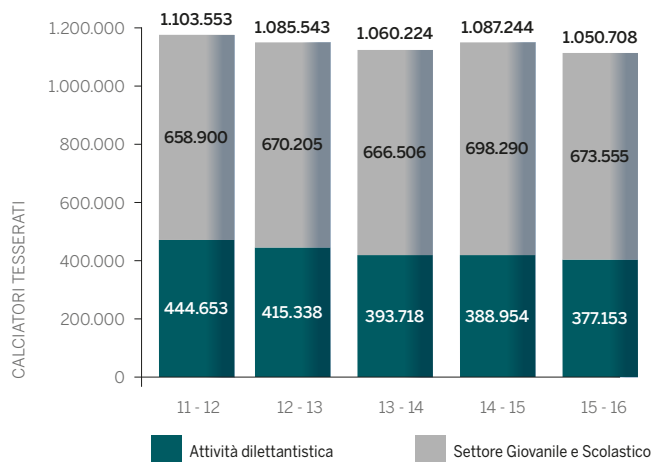
### 3 Il calcio dilettantistico e giovanile

Il calcio dilettantistico e giovanile continua a rappresentare il principale movimento sportivo presente in Italia: nel 2015-2016 si contano 13.024 società e 70.479 squadre, per un totale di 1.050.708 calciatori (di cui il 64% impegnati nell'attività di Settore Giovanile e Scolastico) e 579.953 partite ufficiali disputate. Nel corso dell'ultimo quinquennio si è assistito tuttavia ad un leggero decremento dei principali indicatori

Confronto società



Confronto calciatori tesserati

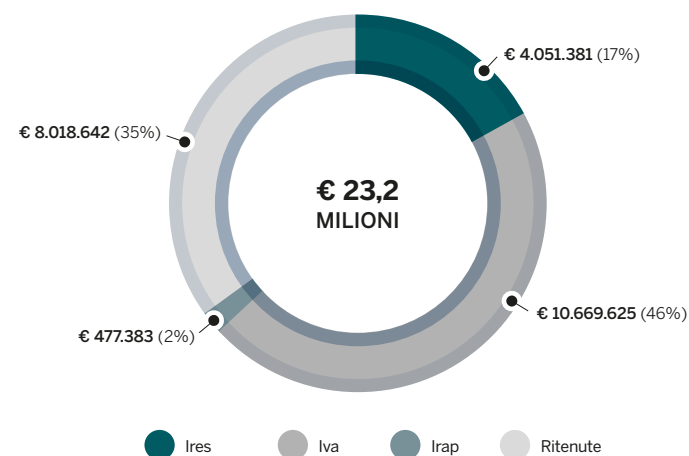


(con una diminuzione media annua dell'1,2% del numero di calciatori e del 2,4% per quanto riguarda le società, mentre le squadre risultano in crescita dello 0,2%).

I dati sui calciatori tesserati testimoniano quanto il calcio dilettantistico e giovanile rappresenti uno sport profondamente diffuso e radicato (a livello nazionale, circa un italiano su 58 risulta tesserato per una società di calcio). Analizzando i dati su base regionale, si può osservare come

in termini di calciatori tesserati Lombardia (180.048), Veneto (108.117), Lazio (97.071), Toscana (82.499) ed Emilia Romagna (80.981) contano a livello aggregato per il 52,2% del totale. Nell'anno d'imposta 2014 il settore ha prodotto una contribuzione complessiva pari a 23,2 milioni di euro, di cui il 46% derivante dall'Iva (10,7 milioni), il 35% dalle ritenute sul reddito da lavoro dipendente ed autonomo (8 milioni) e il rimanente 19% dalla contribuzione Ires ed Irap (pari complessivamente a 4,5 milioni di euro).

Contribuzione fiscale totale per imposta 2014

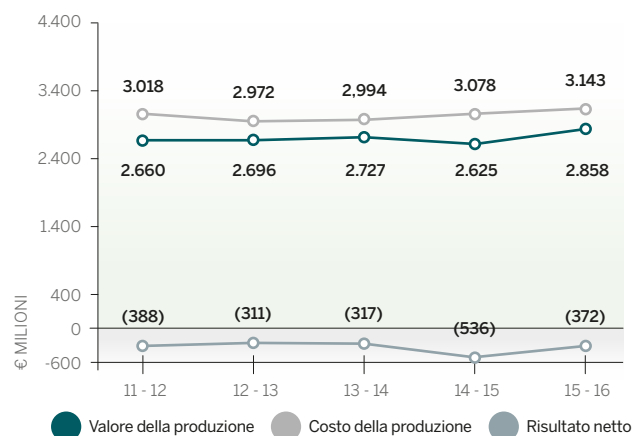


## 4 Profilo economico-finanziario del calcio professionistico

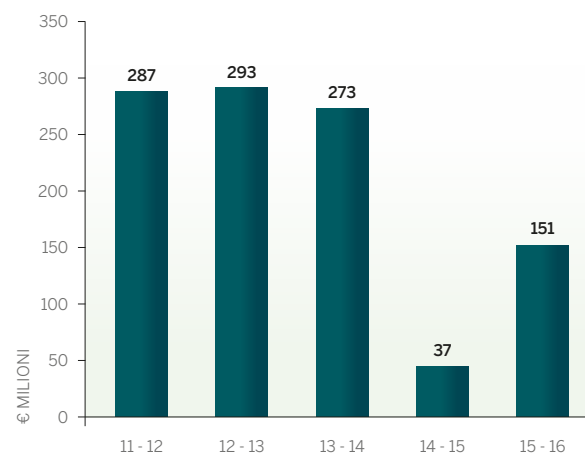
Un aumento del valore della produzione dell'8,9%, un alleggerimento del risultato netto negativo del 30,6% e una situazione patrimoniale ancora fragile, ma in misura tale da attutire gli allarmi di un anno fa. Sono questi i principali indicatori dello stato economico-finanziario del calcio professionistico italiano riferiti alla stagione 2015-2016.

Il valore della produzione aggregato è cresciuto come mai prima nell'ultimo quinquennio. Si è passati dai 2.625,1 milioni del 2014-2015 ai 2.857,7 attuali. Spicca l'aumento del 13,8% dei ricavi da

### Valore, costo della produzione e risultato netto 2011-2016



### Patrimonio netto 2011-2016



sponsor e attività commerciali, primo timido segnale di un processo di internazionalizzazione, che comincia ad essere avvertito.

Il costo della produzione sale da 3.078,5 a 3.143,0 milioni (+ 2,1%), a causa principalmente dell'aumento del costo del lavoro, di nuovo fuori controllo (+6,9%), dopo i tentativi di contenimento degli anni scorsi.

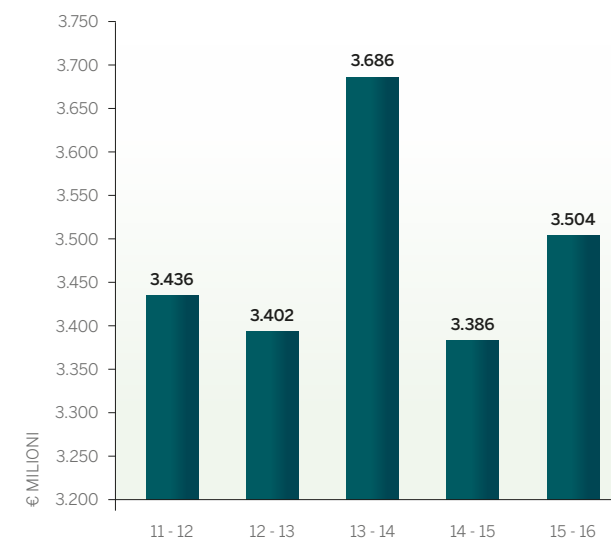
Resta significativo il risultato netto negativo, a quota 371,9 milioni. Ma si riduce in maniera con-

sistente rispetto ai 535,9 milioni del 2014-2015. Il patrimonio netto aggregato risale a 150,5 milioni dai 37,2 della stagione precedente.

Un dato che conferma la fragilità finanziaria del sistema, ma che registra anche, dopo un paio d'anni di stop, alcune ricapitalizzazioni, specialmente in Serie A e in Lega Pro.

L'indebitamento aggregato risale a 3.504 milioni, in crescita del 3,5%

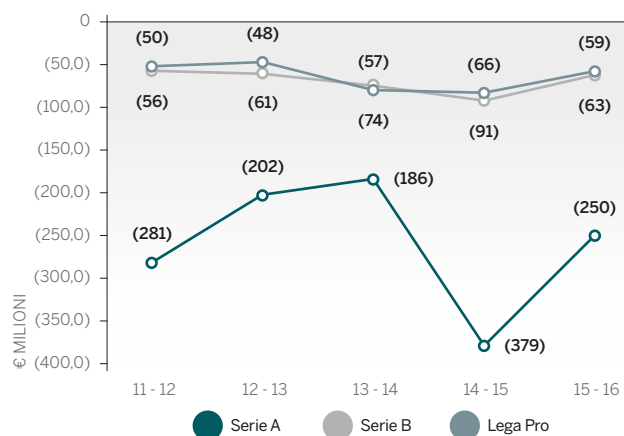
### Totale debiti 2011-2016



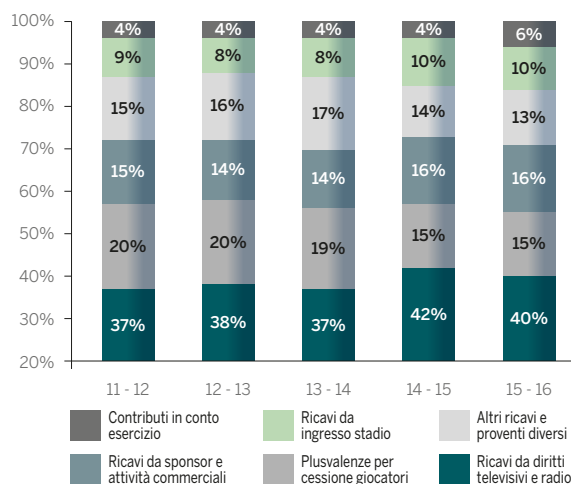
## 4 Costi e ricavi del calcio professionistico

I ricavi da diritti media continuano a rappresentare la voce più consistente del valore della produzione, anche se scendono dal 42% al 40% del totale. Le variazioni positive principali vengono dall'aumento da 409 a 466 milioni dei ricavi da sponsor e attività commerciali (+13,8%) e dai circa 50 milioni in più classificati come "altri ricavi". Crescono in particolare i "contributi in conto esercizio", soprattutto in Serie B (+41,1%), grazie al cosiddetto "paracadute" per le società retrocesse

### Risultato netto per serie 2011-2016



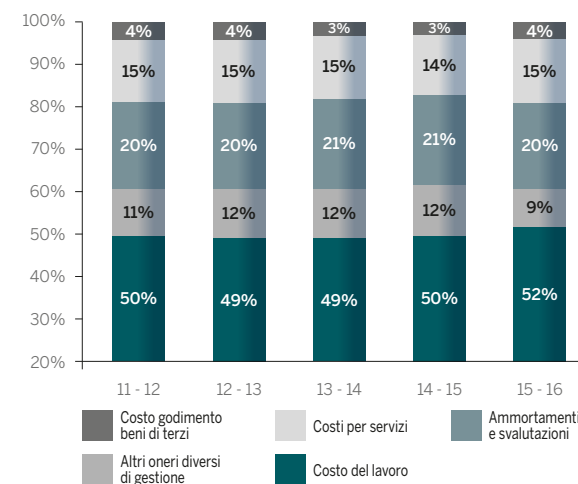
### Ripartizione delle fonti di ricavo 2011-2016



alta degli ultimi cinque anni. Una crescita provocata quasi interamente dalle società di Serie A.

Resta un quadro di relativa fragilità economico-finanziaria complessiva, testimoniato dagli 11 ripescaggi effettuati per completare l'organico della Lega Pro 2016-2017, dalle 3 società che si sono viste rifiutare l'iscrizione a tale campionato e dai 29 punti di penalizzazioni in classifica inflitti per irregolarità amministrative nel corso del 2015-2016.

### Ripartizione delle voci di costo 2011-2016



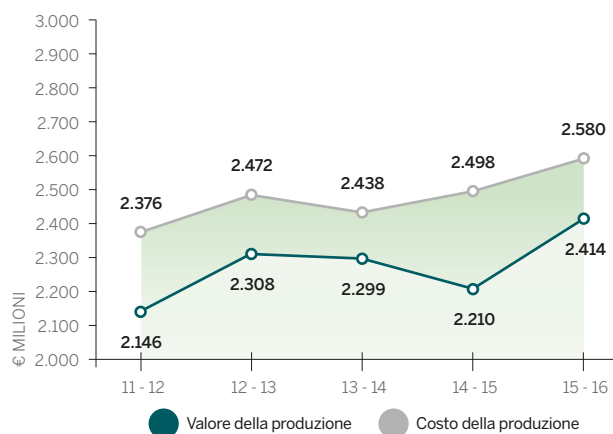
e alla quota di mutualità redistribuita di diritti tv. I ricavi di vendita crescono del 7,8%. In leggera crescita i proventi da stadio (+3,3%) grazie anche ad un lieve incremento di pubblico registrato in Serie A e in Serie B. Crescono ancora più le plusvalenze, che risalgono a quota 437,3 milioni dai 380,8 del 2014-2015 (+14,8%).

L'incidenza degli stipendi sul costo della produzione totale sale di due punti, dal 50 al 52%, la più

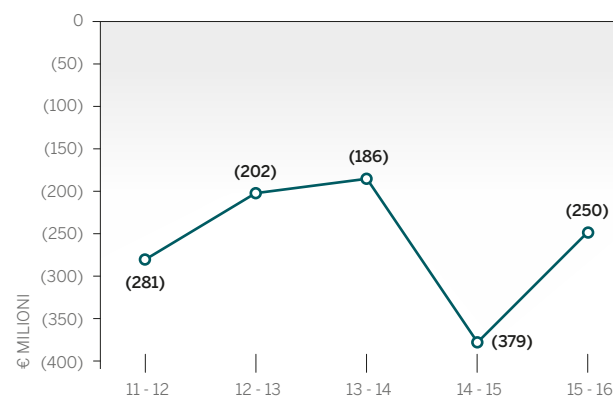
## 4 Profilo economico-finanziario della Serie A

La situazione economico-finanziaria della Serie A si presenta meno pesante rispetto ad un anno fa. Il risultato netto resta negativo, ma si alleggerisce del 34,1%: da 379 a 250 milioni. Cresce l'Ebitda del 38% da 255 a 352 milioni, per un aumento del valore della produzione da 2.210 a 2.414 milioni (+9,2%) tale da compensare il +5,5% dei costi operativi (da 1.955 a 2.062 milioni). Il valore della produzione trae beneficio dall'entrata in vigore dei nuovi contratti triennali di diritti tv

### Valore e costo della produzione 2011-2016



### Risultato netto 2011 - 2016



e dall'incremento dei proventi da sponsor ed entrate commerciali.

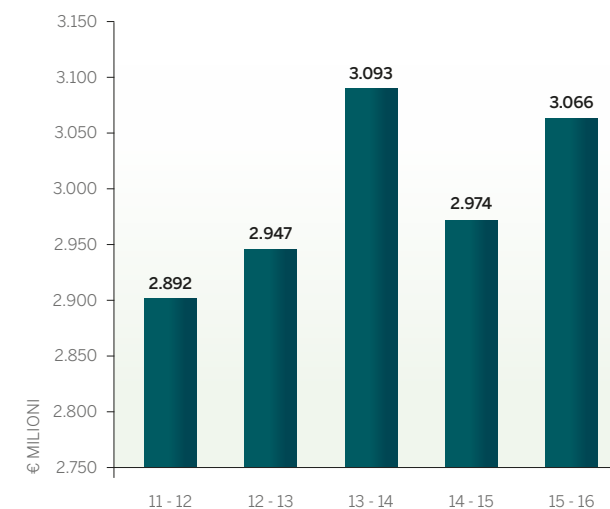
Le plusvalenze risalgono a 376 milioni (+13,3%). Soprattutto grazie a trasferimenti di calciatori sul mercato interno. Il 33,3% delle plusvalenze è finito nelle casse delle squadre classificate ai primi tre posti del campionato.

Il patrimonio netto medio torna in territorio positivo ma soltanto a quota 3,8 milioni (il 63% in meno di due anni fa), miglioramento attribuibile

ad alcune ricapitalizzazioni effettuate da club di grandi dimensioni, a fronte di un ulteriore deterioramento dei club minori.

L'indebitamento complessivo aumenta del 3,1%, tornando oltre quota 3 miliardi. Cambia la composizione dei debiti: diminuisce del 6,2% la quota di quelli finanziari e crescono a oltre 800 milioni quelli "verso enti settore specifico", per ritardati pagamenti fra club.

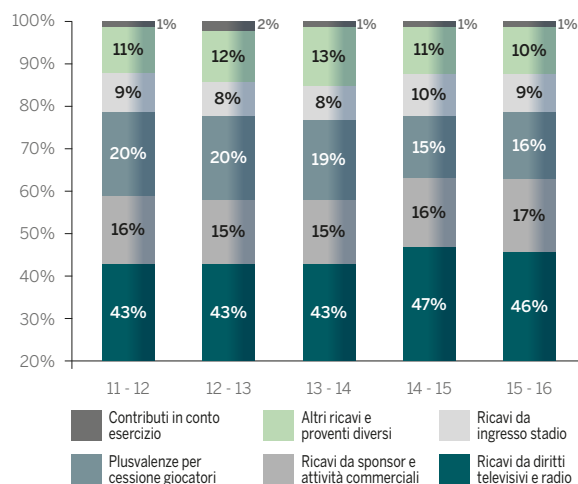
### Debiti totali 2011-2016



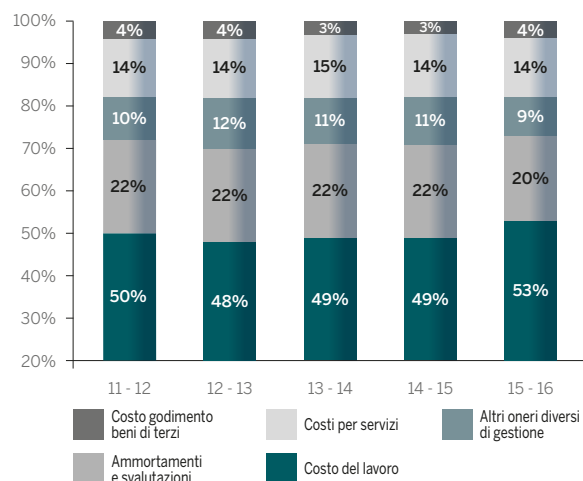
## 4 Costi e ricavi della Serie A

Il valore della produzione fa registrare la crescita più consistente degli ultimi cinque anni (più 9,2% da 2.210,3 a 2.413,9 milioni) grazie all'incremento dell'8,5% dei ricavi da diritti tv e del 14,9% dei ricavi da sponsor e da attività commerciali. La crescita delle entrate commerciali da 360,9 a 414,8 milioni è indice di un maggiore dinamismo imprenditoriale dei club, anche se il dato resta lontano dai risultati ottenuti dalle società dei principali campionati del resto d'Europa.

Ripartizione delle fonti di ricavo 2011-2016



Ripartizione delle voci di costo 2011-2016

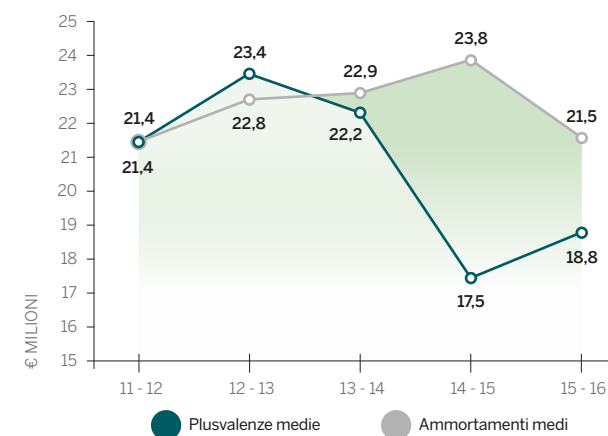


Si registra un nuovo balzo in avanti del costo del lavoro. Nell'ultimo anno si è passati da 1.235,6 a 1.355,1 milioni, per una crescita del 9,7% sulla stagione precedente. L'incidenza degli stipendi sul costo della produzione complessivo è passata dal 49% al 53%.

L'esame dell'impatto delle performance sportive conferma anche quest'anno quanto i successi incidano sul Conto Economico dei club. Il valore della produzione medio di un club

sciolto in Serie B subisce un calo di circa 14 milioni e il risultato netto peggiora per 5,5 milioni. In caso di promozione in A invece il valore della produzione cresce mediamente di circa 23 milioni e il risultato netto migliora per quasi 3 milioni. Il valore della produzione di una società che conquista la partecipazione alla Champions League (senza aver partecipato alle coppe europee nella stagione precedente) cresce mediamente di 54,4 milioni.

Plusvalenze e ammortamenti medi 2011-2016

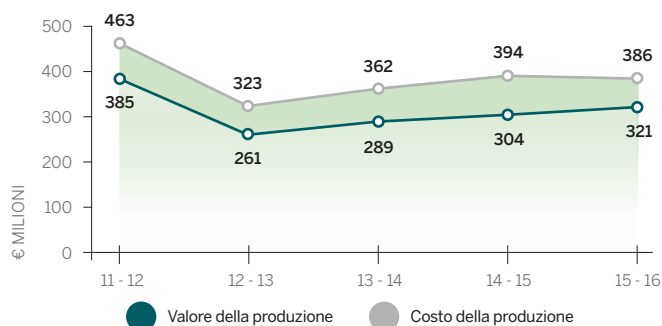


## 4 Profilo economico-finanziario della Serie B e della Lega Pro

### Serie B

Migliora leggermente il Conto Economico della Serie B. Il risultato netto negativo si alleggerisce da 91 a 63 milioni, con un minor peso del 30,4%. Anche l'Ebitda torna positivo a 16 milioni, rispetto ai -24 dell'anno scorso. Ma la variazione dei flussi delle entrate fa emergere alcune criticità sulla sostenibilità complessiva della categoria nelle prossime stagioni. La voce più consistente fra i ricavi è costituita dai "contributi in conto esercizio", che rappresentano le varie forme di mutualità previste. La loro incidenza sale addirittura dal 21% al 28% (da 64,4 a 90,8 milioni). Un provento senza il quale la gestione opera-

Serie B - valore e costo della produzione 2011-2016



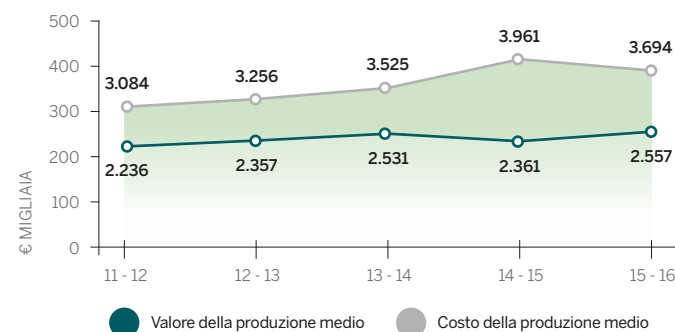
tiva dei club diventerebbe assai problematica. L'incremento registrato nella stagione 2015-2016, e alimentato anche dal consistente "paracadute" concesso soprattutto alle società retrocesse dalla Serie A, è servito a compensare il calo del 43,5% dei ricavi garantiti dai contratti di commercializzazione dei diritti radiotelevisivi specifici del campionato di Serie B, rimasto ora in capo a una sola emittente.

La situazione patrimoniale e finanziaria di Serie B appare sostanzialmente stabile. Il patrimonio netto medio torna a 3,1 milioni, cioè sui valori di due anni fa, mentre l'indebitamento complessivo cresce del 2,3%, a quota 302,9 milioni.

### Lega Pro

Nella seconda stagione dopo la riforma che ha cancellato la separazione fra Prima e Seconda Divisione e diminuito il numero totale di squadre iscritte, si intravedono alcuni primi benefici effetti economici. Il risultato netto medio è negativo per 1 milione e 225 mila euro a club, rispetto al milione e 400 mila della stagione 2014-2015, il 12,5% in

Lega Pro - valore e costo della produzione medio 2011-2016



meno. Il valore della produzione medio sale da 2,361 a 2,557 milioni, in crescita dell'8,3%.

Diminuisce il costo medio della produzione da 3,961 a 3,694 milioni (-6,7%), grazie alla consistente diminuzione del costo del lavoro (-11,8%).

L'incidenza del costo del lavoro sul valore della produzione resta difficilmente sostenibile, ma scende dal 95% al 78%.

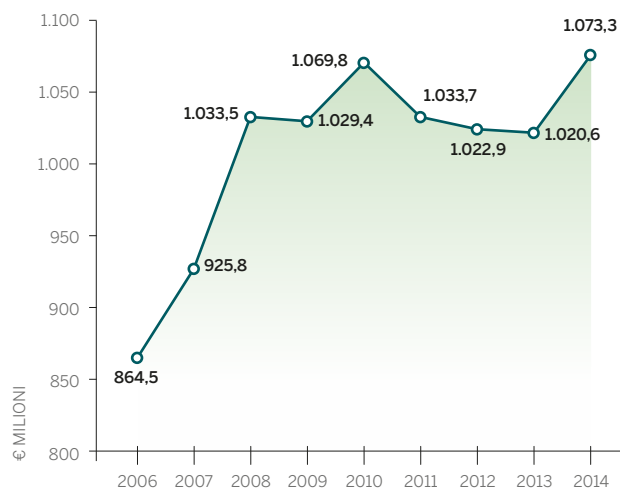
Da un punto di vista finanziario, il panorama è ancora più incoraggiante. Il patrimonio netto medio risale a 221 mila euro, dopo il crollo a quota 52 mila del 2014-2015.

La quota dei debiti sul totale delle attività scende dall'86% dell'anno scorso all'80% attuale.

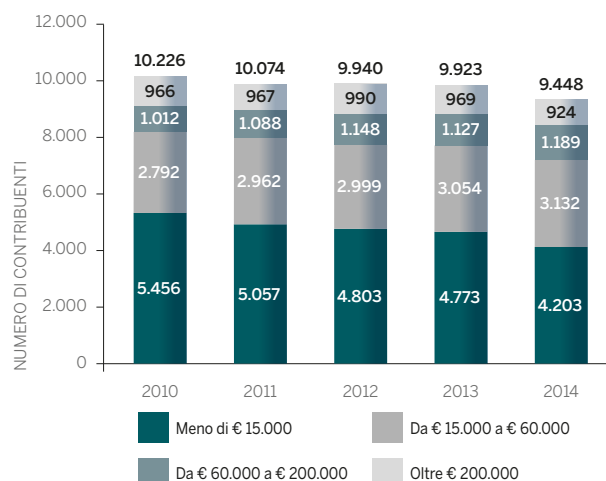
## 5 Il contributo fiscale e previdenziale del calcio professionistico

Nel 2014 la contribuzione ha superato i 1.073,3 milioni di euro (di cui il 71,9% derivante dalla Serie A), con una crescita del 5,2% rispetto al 2013 e il raggiungimento del dato record tra quelli rilevati negli ultimi 9 anni. Oltre il 50% della contribuzione deriva dalle ritenute Irpef (542,2 milioni); seguono l'Iva (21,8%), le scommesse sul calcio (12%) e la contribuzione previdenziale Inps (11,2%). Ires ed Irapp presentano un minor livello di incidenza (pari rispettivamente allo 0,6% e al 3,9%), mentre le

### Confronto contribuzione fiscale e previdenziale del calcio professionistico



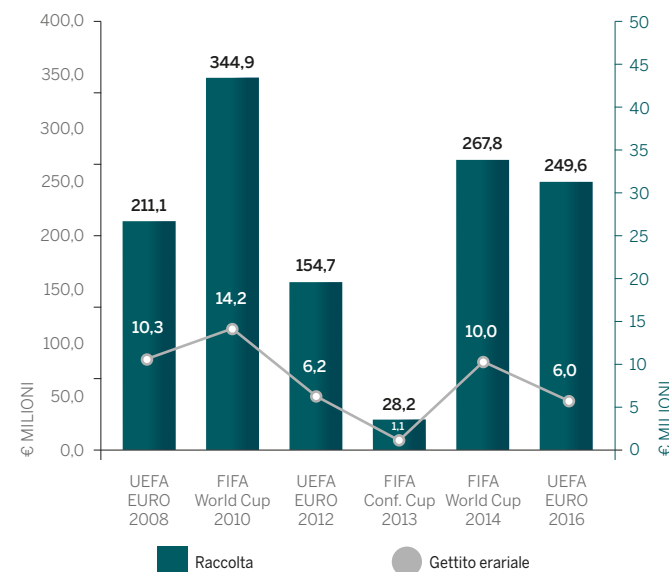
### Confronto numero di contribuenti per classi di reddito da lavoro dipendente



scommesse sul calcio pesano per il 12%. Dopo 3 anni di costante decremento, torna a crescere (+6,8%) il reddito da lavoro dipendente, che raggiunge nel 2014 i 1.335,7 milioni di euro, mentre prosegue il calo nel numero complessivo di contribuenti, passati dagli 11.245 del 2009 ai 9.448 del 2014. Il reddito medio per dipendente risulta quindi in crescita dai 126.019 euro del 2013 ai 141.377 del 2014, come conseguenza in particolare

dell'incremento del numero di contribuenti nelle fasce di reddito più alte in Serie A. In merito al gettito erariale derivante dalle scommesse sul calcio, nel corso del 2016 il dato si attesta a 132,5 milioni di euro; la raccolta complessiva ha sfiorato nel corso dell'anno gli 8,3 miliardi di euro (le scommesse sul calcio incidono da sole per il 73,7% della raccolta totale), il dato record tra quelli rilevati nel corso degli ultimi 9 anni.

### Confronto raccolta e gettito erariale in Italia delle scommesse sui Grandi Eventi calcistici



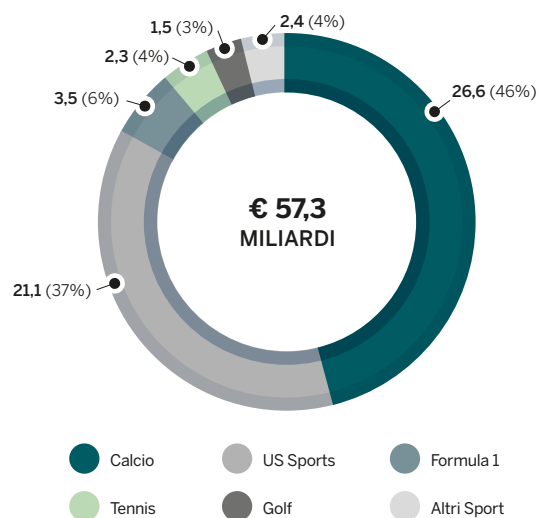


## 6 Il benchmarking internazionale

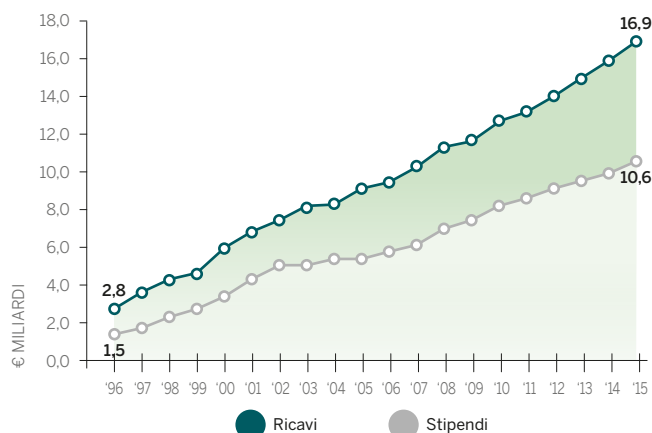
A livello economico, il settore calcistico incide per il 46% del fatturato dello sport business mondiale (26,6 miliardi di euro rispetto ai 57,3 totali). Tra il 1996 e il 2015 i ricavi totali delle Top Division europee sono cresciuti in media ogni anno del 9,3% (da 2,8 a 16,9 miliardi).

Il costo del lavoro è cresciuto in termini ancora più significativi (+10,3%), raggiungendo nel 2015 i 10,6 miliardi. Grazie anche all'introduzione del Financial Fair Play, lo squilibrio economico

### Ricavi aggregati 2013 dello sport business mondiale



### Confronto storico ricavi e stipendi aggregati club europei di Prima Divisione

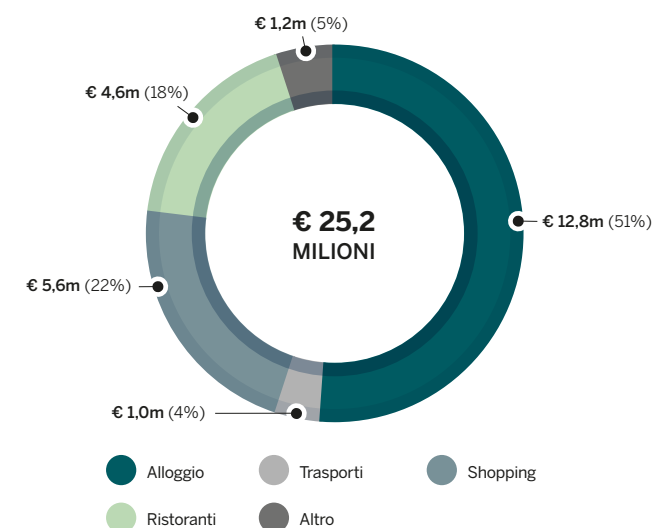


Dati relativi alle 54 Top Division europee

appare in attenuazione (la perdita aggregata è passata dagli 1,7 miliardi del 2011 agli 0,3 del 2015). Tra le 10 principali Top Division, l'Italia si posiziona al quarto posto per ricavi medi per club (95,2 milioni di euro), superata da Inghilterra (220,2), Germania (134,5) e Spagna (102,5), davanti a Francia (70,9) e Russia (46,3) mentre Turchia, Olanda, Portogallo e Scozia si attestano tra i 40 e i 10 milioni. I club partecipanti alle 10 Top Division

hanno stretto accordi con 2.718 sponsor (di cui il 22,2% provenienti dall'estero) e hanno superato gli 1,1 miliardi di fan e follower sui profili social. Tra le prime 30 competizioni sportive al mondo per affluenza media allo stadio ben 18 sono di calcio. Per quanto riguarda il profilo infrastrutturale, negli ultimi 10 anni sono stati costruiti o ristrutturati in Europa 167 stadi con capienza superiore a 5.000 posti (la primatista è la Polonia, con 30 nuovi impianti inaugurati).

### Indotto turistico per la città di Milano derivante dalla finale di UEFA Champions League 2016

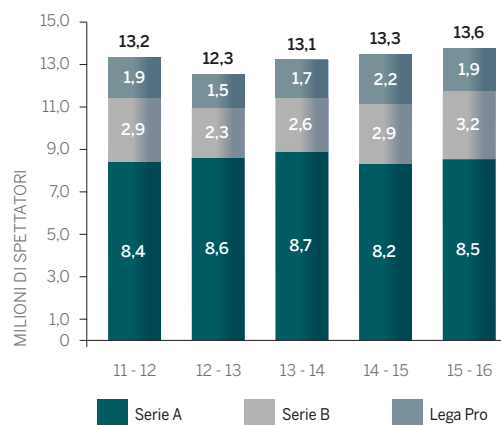


## 7 Stadi, spettatori e sicurezza

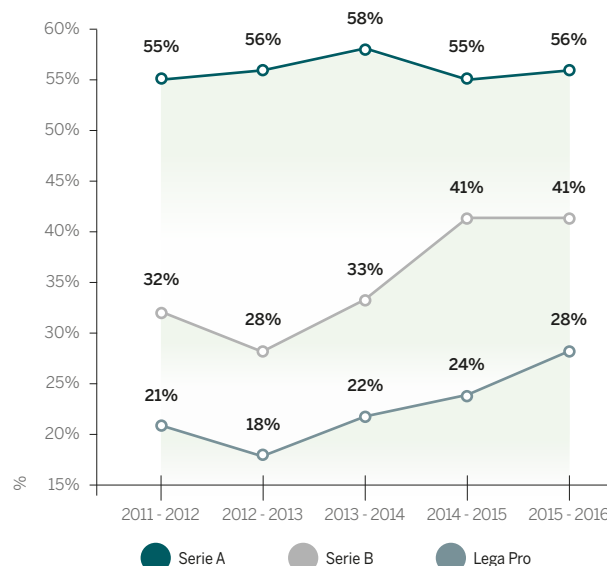
Nel 2015-2016, il numero complessivo di spettatori presenti negli stadi italiani per incontri di alto livello (dalle nazionali calcistiche giovanili fino alla UEFA Champions League) è stato pari a 14,9 milioni, in leggero decremento (-3,2%) rispetto al 2014-2015.

Gli spettatori del calcio professionistico italiano (Serie A, B e Lega Pro) proseguono il trend di crescita già evidenziato nelle 2 stagioni precedenti, sfiorando nel 2015-2016 i 13,6 milioni (+1,8%). La situazione rimane però critica: il riempimento

**Serie A, Serie B e Lega Pro - confronto spettatori aggregati**



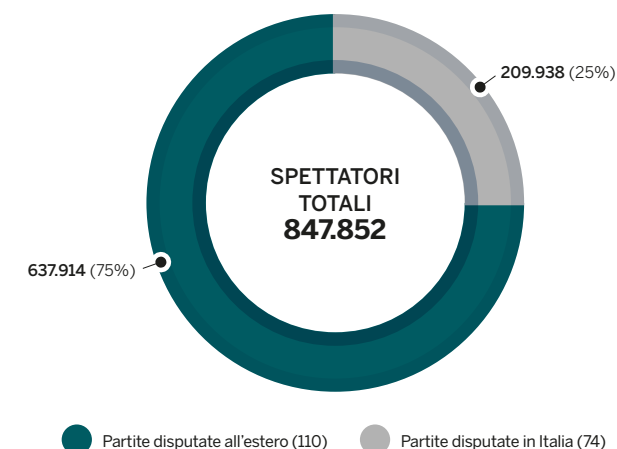
**Confronto riempimento medio capienza**



notoria arretratezza degli impianti calcistici italiani, per quanto riguarda in particolare il profilo infrastrutturale e il livello dei servizi offerti. L'età media degli impianti italiani passa ad esempio dai 69 anni della Serie A ai 63 della Serie B, per scendere ai 54 della Lega Pro.

Considerando i dati relativi alle 17 Rappresentative Nazionali italiane, nel 2015-2016 l'affluenza complessiva è stata pari a 847.852 spettatori (+52,3%): il 75% dell'affluenza totale è stata generata all'estero.

**Spettatori totali Rappresentative Nazionali 2015-2016**



medio della capienza supera il 50% solo in Serie A, per poi scendere al 41% in Serie B e al 28% in Lega Pro.

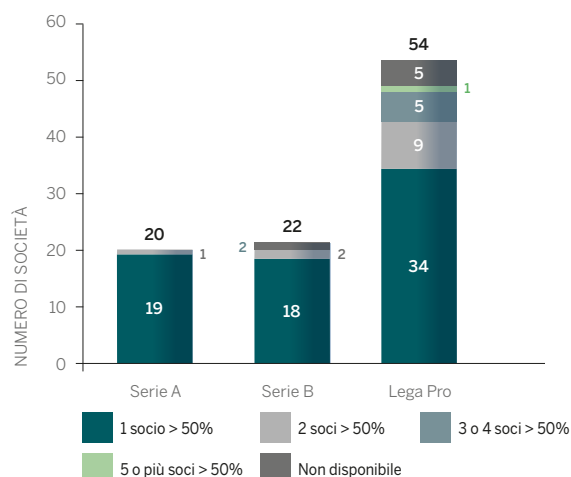
Nel corso della stagione il numero complessivo di posti rimasti invenduti è pari ad oltre 16 milioni, con un potenziale economico inesperto di circa 270 milioni di euro di ricavi da gare aggiuntivi. Lo scenario si connette alla

## 8 I modelli di governance del calcio professionistico

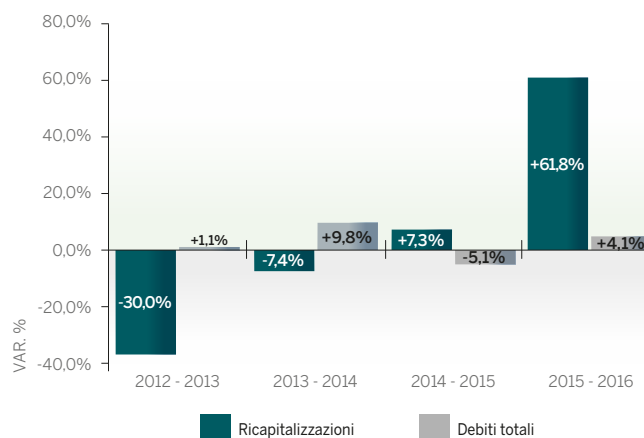
Il modello di governance dei club professionistici continua a risultare fortemente concentrato: nel 2015-2016 la percentuale media di controllo dell'azionista di riferimento passa dall'85,4% della Serie A all'81,3% della Serie B, fino al 69,2% della Lega Pro.

Per quanto concerne la tipologia dell'azionista di riferimento, in 33 casi si tratta di una persona fisica, in 48 di una persona giuridica italiana e nei restanti 8 casi analizzati di una persona giuridica straniera.

### Tipologia di controllo - dati per serie 2015-2016



### Confronto variazione annua ricapitalizzazioni e indebitamento - club professionistici 2015-2016



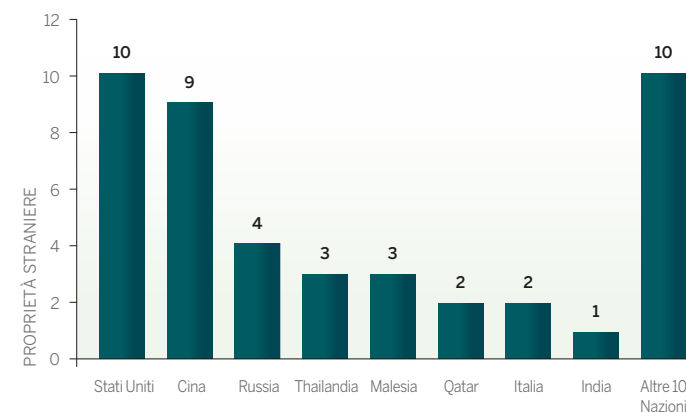
Nel 2015-2016 sono stati effettuati interventi di ricapitalizzazione per circa 483,6 milioni di euro, con un trend in forte crescita rispetto alla stagione precedente (+61,8%) e un incremento largamente superiore all'aumento dei debiti totali (+4,1%).

Considerando inoltre la lunghezza della catena di controllo, è interessante notare come essa risulti più breve nelle serie professionistiche in-

feriori (in Lega Pro ad esempio in oltre il 50% delle società il controllo appartiene direttamente ad una persona fisica, mentre in Serie A il dato non supera il 15%).

Allargando l'analisi al contesto europeo, si nota una progressiva tendenza all'acquisizione della proprietà delle società delle principali Top Division da parte di azionisti stranieri; tra i 13 principali campionati europei si contano un totale di 44 proprietà straniere, provenienti perlopiù da Stati Uniti, Cina e Russia.

### La nazionalità di provenienza dei proprietari stranieri - 10 Top League europee 2016





# REPORT CALCIO

*Due miladiciasette*

17





# Il censimento del calcio italiano **01**

Analisi relativa ai principali numeri dell'attività calcistica, comprendendo giocatori tesserati, tecnici, arbitri e dirigenti, insieme al trend delle società e delle squadre, con un focus sull'attività giovanile e sui tesserati nati all'estero

# La Federazione Italiana Giuoco Calcio

## I numeri della FIGC

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	CAGR 2011-2016
<b>SOCIETÀ</b>	<b>14.451</b>	<b>13.908</b>	<b>13.652</b>	<b>13.491</b>	<b>13.120</b>	<b>-2,4%</b>
<b>Professionistiche</b>	119	111	111	102	96	-5,2%
<b>Dilettantistiche</b>	11.260	10.702	10.316	10.071	9.746	-3,5%
<b>Settore Giovanile e Scolastico</b>	3.072	3.095	3.225	3.318	3.278	+1,6%
<b>SQUADRE</b>	<b>70.329</b>	<b>60.210</b>	<b>62.295</b>	<b>61.435</b>	<b>70.868</b>	<b>+0,2%</b>
<b>Professionistiche</b>	455	475	468	418	389	-3,8%
<b>Dilettantistiche</b>	16.570	15.658	15.521	15.064	14.485	-3,3%
<b>Settore Giovanile e Scolastico</b>	53.304	44.077	46.306	45.953	55.994	+1,2%
<b>CALCIATORI TESSERATI</b>	<b>1.117.447</b>	<b>1.098.450</b>	<b>1.073.286</b>	<b>1.099.455</b>	<b>1.062.294</b>	<b>-1,3%</b>
<b>Attività professionistica</b>	13.894	12.907	13.062	12.211	11.586	-4,4%
<b>Professionisti</b>	3.240	2.951	2.930	2.806	2.678	-4,7%
<b>Giovani di serie</b>	10.654	9.956	10.132	9.405	8.908	-4,4%
<b>Attività dilettantistica</b>	444.653	415.338	393.718	388.954	377.153	-4,0%
<b>Settore Giovanile e Scolastico</b>	658.900	670.205	666.506	698.290	673.555	+0,6%
<b>TECNICI TESSERATI FIGC</b>	<b>22.057</b>	<b>22.137</b>	<b>23.474</b>	<b>24.706</b>	<b>24.757</b>	<b>+2,9%</b>
<b>Allenatori</b>	20.445	20.510	21.792	22.921	22.964	+2,9%
<b>Preparatori atletici</b>	289	327	340	368	385	+7,4%
<b>Medici</b>	573	579	543	566	516	-2,6%
<b>Operatori sanitari</b>	750	721	799	851	892	+4,4%
<b>ARBITRI</b>	<b>34.267</b>	<b>34.409</b>	<b>34.381</b>	<b>34.765</b>	<b>33.674</b>	<b>-0,4%</b>
<b>Organi Tecnici Nazionali</b>	1.918	1.874	1.870	1.888	1.883	-0,5%
<b>Organi Tecnici Regionali e Sezionali</b>	32.349	32.535	32.511	32.877	31.791	-0,4%
<b>DIRIGENTI</b>	<b>185.396</b>	<b>207.410</b>	<b>240.996</b>	<b>235.676</b>	<b>233.141</b>	<b>+5,9%</b>
<b>TOTALE TESSERATI</b>	<b>1.359.167</b>	<b>1.362.406</b>	<b>1.372.137</b>	<b>1.394.602</b>	<b>1.353.866</b>	<b>-0,1%</b>

### 1.353.866

Il totale aggregato dei tesserati per la FIGC nel 2015-2016, dato che comprende 1.062.294 calciatori, 24.757 tecnici, 33.674 arbitri e 233.141 dirigenti

### 70.868

Il numero complessivo di squadre registrate, dato in aumento dell'15,3% rispetto al 2014-2015

### +0,6%

La crescita media annua nelle ultime 5 stagioni dei calciatori che svolgono attività di Settore Giovanile e Scolastico, per un totale di 673.555 atleti nel 2015-2016

### 19,8%

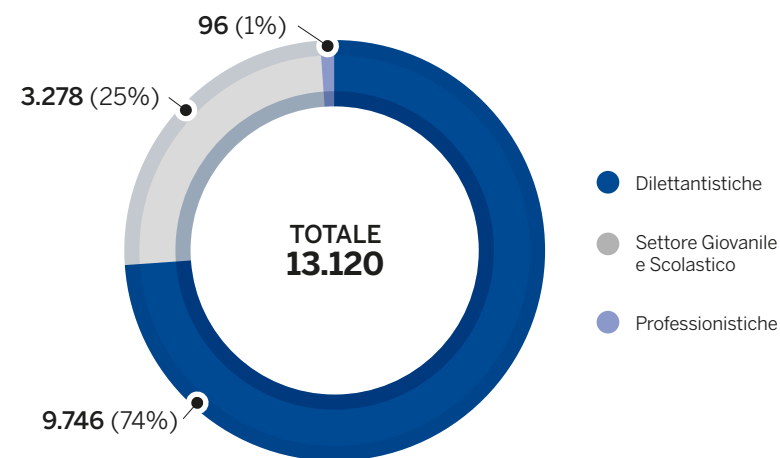
L'incidenza dei giovani calciatori maschi tra i 5 e i 16 anni tesserati per la FIGC rispetto alla popolazione italiana (nella fascia d'età 11-12 anni) l'incidenza raggiunge il 24,6%

# Società, squadre e calciatori tesserati

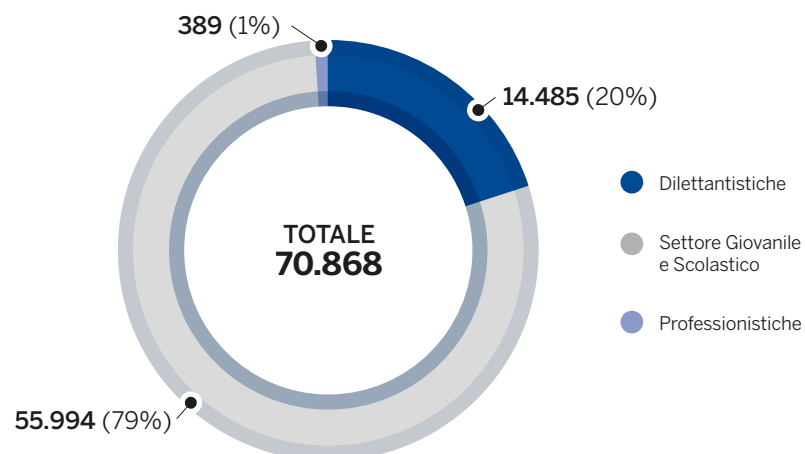
Calciatori tesserati per attività 2015-2016

	Maschile	Femminile	Totale
Professionisti	2.678	0	<b>2.678</b>
Giovani di serie	8.908	0	<b>8.908</b>
<b>Attività professionistica</b>	<b>11.586</b>	<b>0</b>	<b>11.586</b>
Calcio a 11	308.691	7.758	<b>316.449</b>
Calcio a 5	35.749	4.438	<b>40.187</b>
Attività mista C5/C11	18.662	1.855	<b>20.517</b>
<b>Attività dilettantistica</b>	<b>363.102</b>	<b>14.051</b>	<b>377.153</b>
<b>Settore Giovanile e Scolastico</b>	<b>664.729</b>	<b>8.826</b>	<b>673.555</b>
<b>TOTALE</b>	<b>1.039.417</b>	<b>22.877</b>	<b>1.062.294</b>

Società 2015-2016



Squadre 2015-2016



Confronto attività professionistica per serie

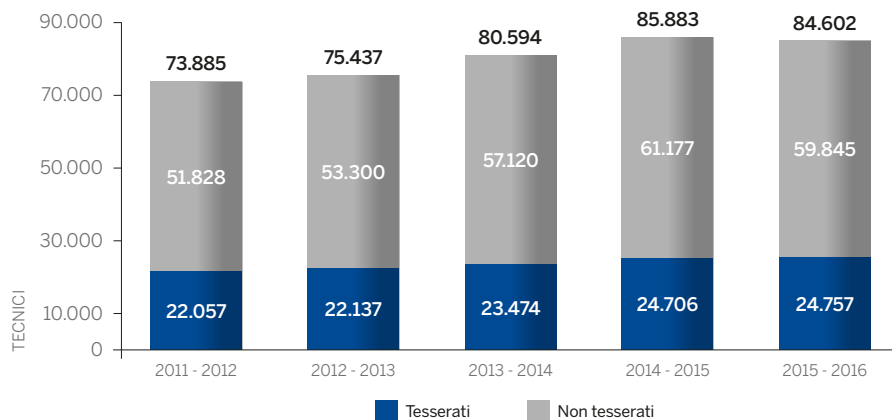
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Cagr 2011-2016
Serie A	Calciatori professionisti	1.079	1.127	1.137	1.181	1.149	+1,6%
	Giovani di serie	2.141	2.155	2.184	2.176	2.098	-0,5%
	<b>Totale</b>	<b>3.220</b>	<b>3.282</b>	<b>3.321</b>	<b>3.357</b>	<b>3.247</b>	<b>+0,2%</b>
Serie B	Calciatori professionisti	646	630	606	569	620	-1,0%
	Giovani di serie	2.192	2.255	2.164	2.143	2.287	+1,1%
	<b>Totale</b>	<b>2.838</b>	<b>2.885</b>	<b>2.770</b>	<b>2.712</b>	<b>2.907</b>	<b>+0,6%</b>
Lega Pro	Calciatori professionisti	1.515	1.194	1.187	1.056	909	-12,0%
	Giovani di serie	6.321	5.546	5.784	5.086	4.523	-8,0%
	<b>Totale</b>	<b>7.836</b>	<b>6.740</b>	<b>6.971</b>	<b>6.142</b>	<b>5.432</b>	<b>-8,8%</b>
<b>TOTALE</b>	Calciatori professionisti	3.240	2.951	2.930	2.806	2.678	-4,7%
	Giovani di serie	10.654	9.956	10.132	9.405	8.908	-4,4%
	<b>Totale</b>	<b>13.894</b>	<b>12.907</b>	<b>13.062</b>	<b>12.211</b>	<b>11.586</b>	<b>-4,4%</b>

# Tecnici e arbitri

## Tecnici FIGC 2015-2016

	Abilitati	Tesserati italiani	Tesserati stranieri	Totale tesserati
<b>Allenatore</b>	<b>75.624</b>	<b>22.894</b>	<b>70</b>	<b>22.964</b>
Prima Categoria - UEFA PRO	827	337	12	349
Seconda Categoria - UEFA A	1.947	727	30	757
Allenatore di Base - UEFA B	43.376	17.488	22	17.510
Allenatore Giovani Calciatori - UEFA Grassroots C	1.149	414	0	414
Allenatore Dilettante	3.562	1.052	0	1.052
Allenatore di Terza Categoria	15.263	1.880	3	1.883
Istruttore di Giovani Calciatori	8.160	516	0	516
Istruttore di Calcio	14	5	0	5
Allenatore dei Portieri	389	156	0	156
Allenatore dei Portieri Dilettanti e Settore Giovanile	544	126	0	126
Allenatore di Calcio a 5 - 1° livello	352	192	3	195
Direttore Tecnico	41	1	0	1
<b>Medico</b>	<b>3.633</b>	<b>516</b>	<b>0</b>	<b>516</b>
<b>Operatore Sanitario</b>	<b>4.098</b>	<b>892</b>	<b>0</b>	<b>892</b>
<b>Preparatore Atletico</b>	<b>1.154</b>	<b>358</b>	<b>1</b>	<b>359</b>
<b>Preparatore Atletico Settore Giovanile</b>	<b>93</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>26</b>
<b>TOTALE</b>	<b>84.602</b>	<b>24.686</b>	<b>71</b>	<b>24.757</b>

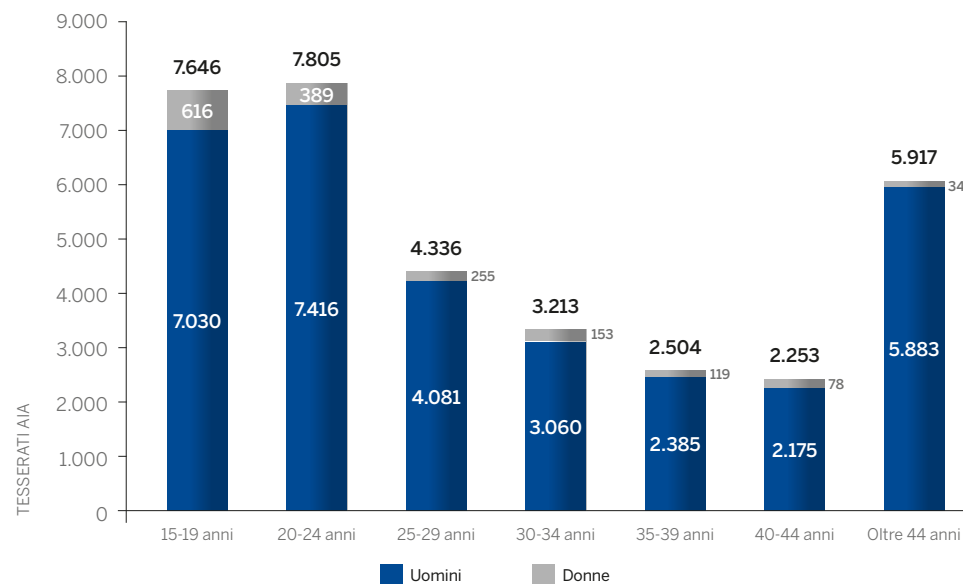
## Confronto tecnici



## Tesserati AIA - Suddivisione per organo tecnico 2015-2016

	Uomini	Donne	Totale
C.A.N. A	82	0	82
C.A.N. B	95	1	96
C.A.N. PRO	305	8	313
C.A.N. D	676	19	695
C.A.I.	258	10	268
C.A.N. 5	367	16	383
C.A.N. BS	43	3	46
<b>Totale Organi Tecnici Nazionali</b>	<b>1.826</b>	<b>57</b>	<b>1.883</b>
<b>Organi Tecnici Regionali</b>	<b>7.211</b>	<b>266</b>	<b>7.477</b>
<b>Organi Tecnici Sezionali</b>	<b>22.993</b>	<b>1.321</b>	<b>24.314</b>
<b>TOTALE</b>	<b>32.030</b>	<b>1.644</b>	<b>33.674</b>

## Tesserati AIA per fascia d'età e sesso 2015-2016

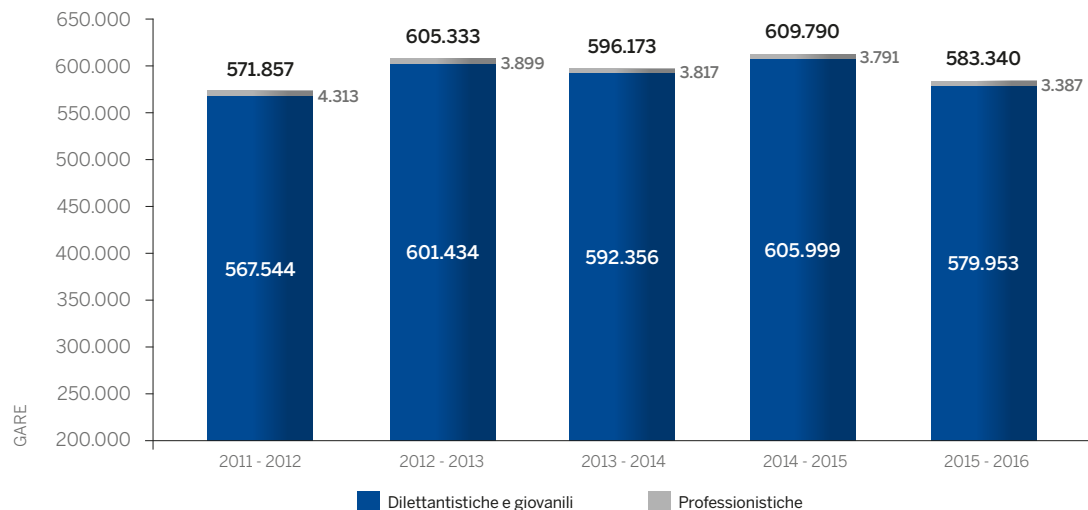


Nota: I dati relativi ai tecnici si riferiscono al totale dei diplomi per i diversi livelli di figure tecniche. In alcuni limitati casi uno stesso tecnico può disporre di 2 o più diplomi relativi a diversi ambiti.

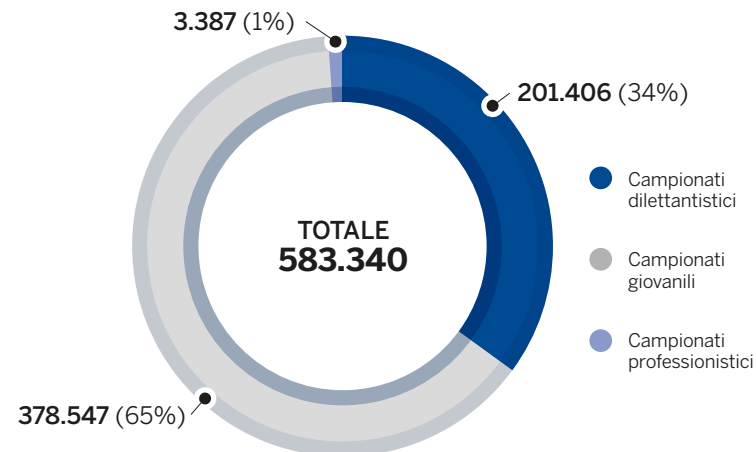


# Gare e campi da gioco

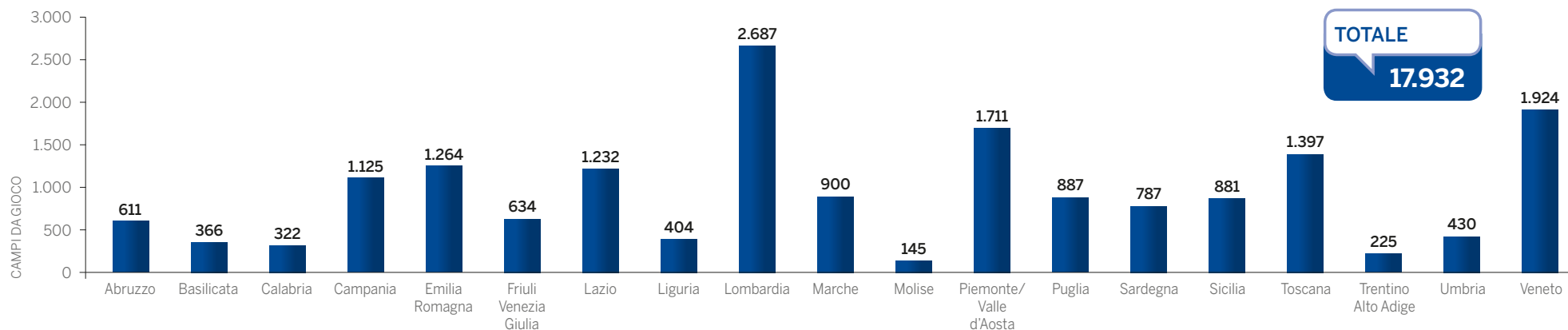
Confronto gare ufficiali disputate



Gare ufficiali 2015-2016 - suddivisione per tipologia



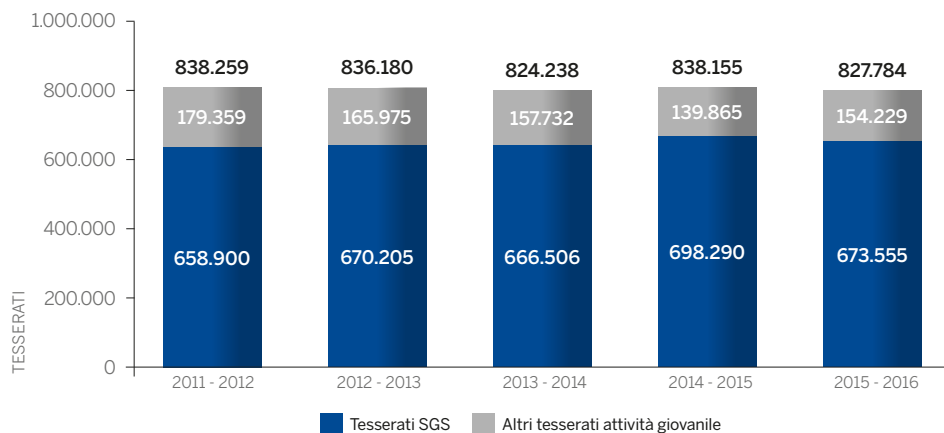
Campi da gioco per regione 2015-2016



Nota: Per il Trentino Alto Adige il dato è comprensivo delle province autonome di Trento e Bolzano.

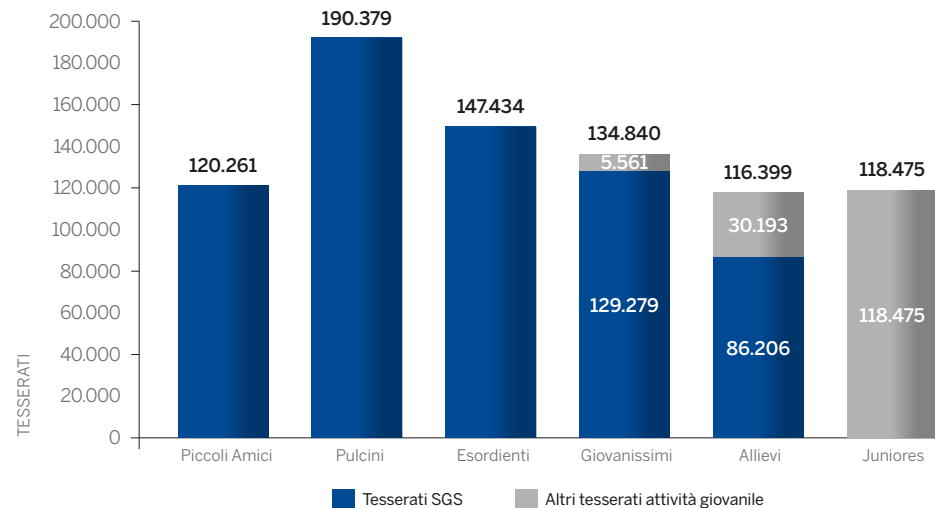
# Attività giovanile

Confronto calciatori tesserati per l'attività giovanile

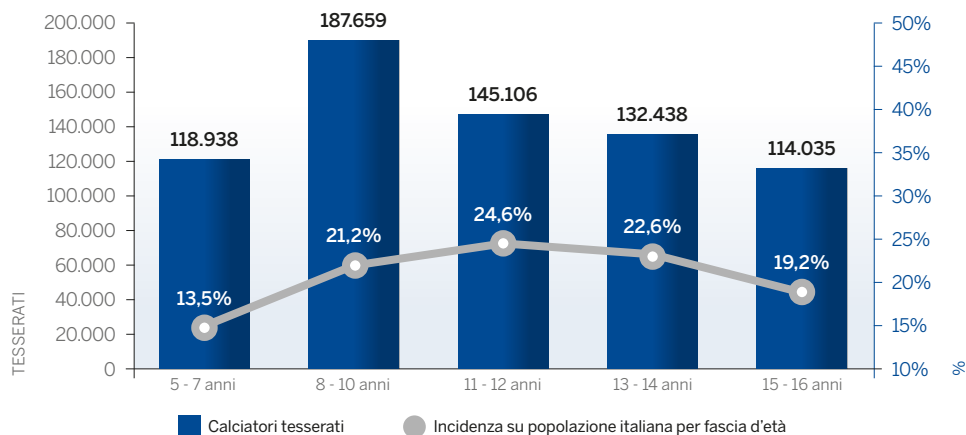


All'interno della categoria "attività giovanile" vengono ricompresi tutti i calciatori tesserati nell'ambito del Settore Giovanile e Scolastico, con l'aggiunta dei tesserati come "giovani dilettanti", dei "giovani di serie" e dei giocatori tesserati nella categoria Juniores.

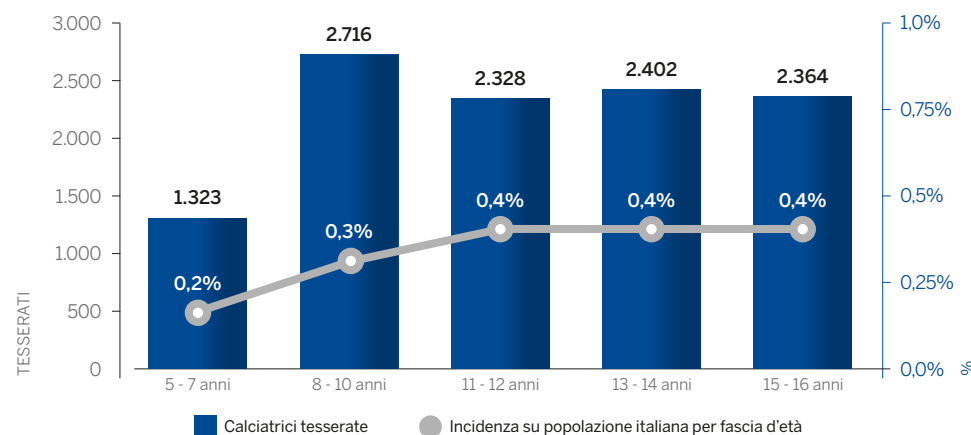
Tesserati attività giovanile per categoria 2015-2016



Densità calciatori tesserati (5-16 anni) 2015-2016



Densità calciatrici tesserate (5-16 anni) 2015-2016

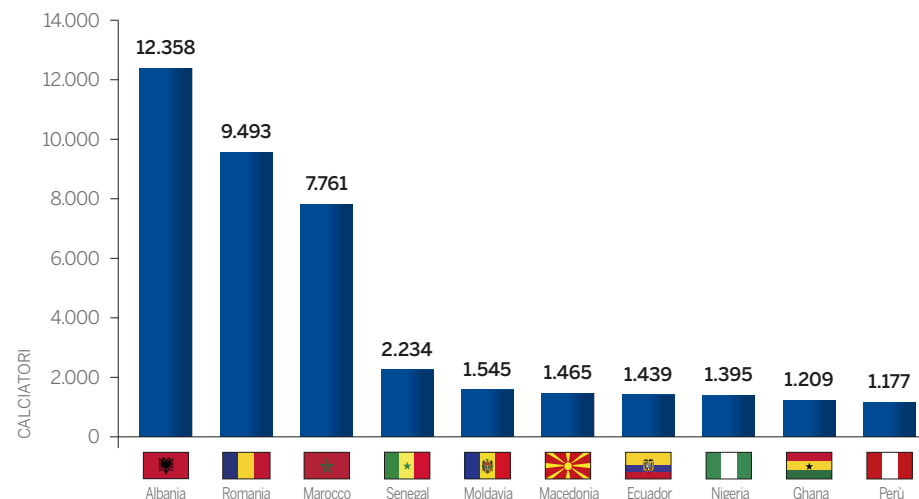


# I tesserati nati all'estero

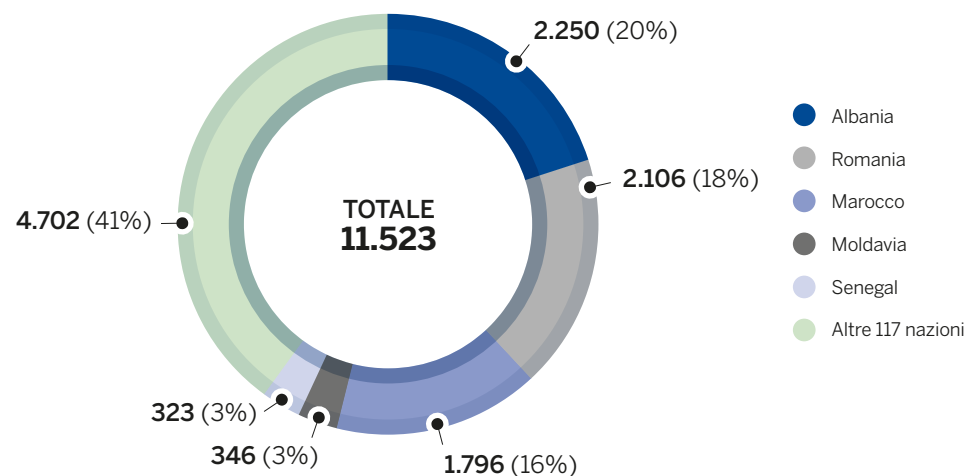
Tesserati nati all'estero per continente di origine 2015-2016

	Dilettanti	Settore Giovanile e Scolastico	Giovani di serie	Professionisti	Totale calciatori	Arbitri	Tecnici tesserati	Totale complessivo
<b>Europa</b>	8.613	22.237	321	450	<b>31.621</b>	1.156	64	<b>32.841</b>
<b>Africa</b>	6.780	11.131	184	133	<b>18.228</b>	669	0	<b>18.897</b>
<b>Asia</b>	372	2.020	5	3	<b>2.400</b>	81	0	<b>2.481</b>
<b>Sud America</b>	1.039	2.500	21	199	<b>3.759</b>	151	7	<b>3.917</b>
<b>Centro America</b>	148	331	3	0	<b>482</b>	16	0	<b>498</b>
<b>Nord America</b>	5	5	4	1	<b>15</b>	29	0	<b>44</b>
<b>Oceania</b>	0	4	1	2	<b>7</b>	4	0	<b>11</b>
<b>Totale</b>	<b>16.957</b>	<b>38.228</b>	<b>539</b>	<b>788</b>	<b>56.512</b>	<b>2.106</b>	<b>71</b>	<b>58.689</b>

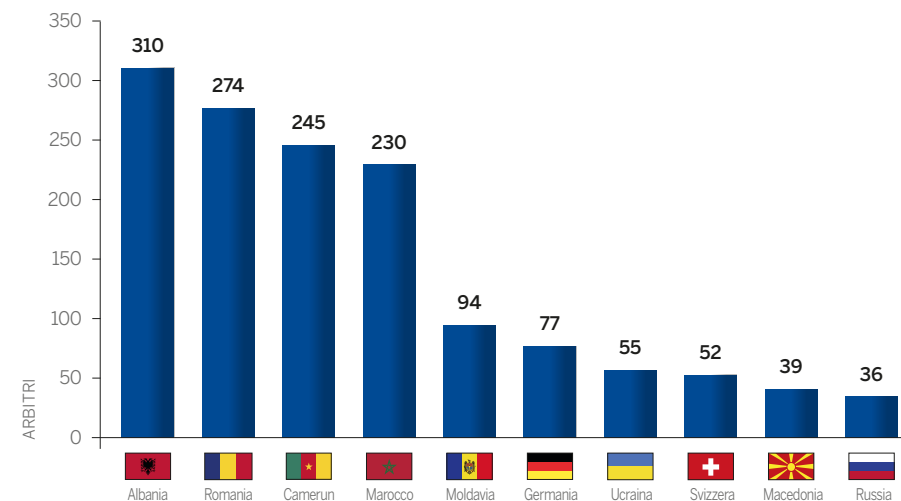
Calciatori tesserati nati all'estero 2015-2016 - top 10 nazioni di origine



Calciatori minori nati all'estero al primo tesseramento in Italia 2015-2016 - principali nazioni di provenienza



Arbitri nati all'estero 2015-2016 - top 10 nazioni di origine



# REPORT CALCIO

*Due miladiciasette*

# 17





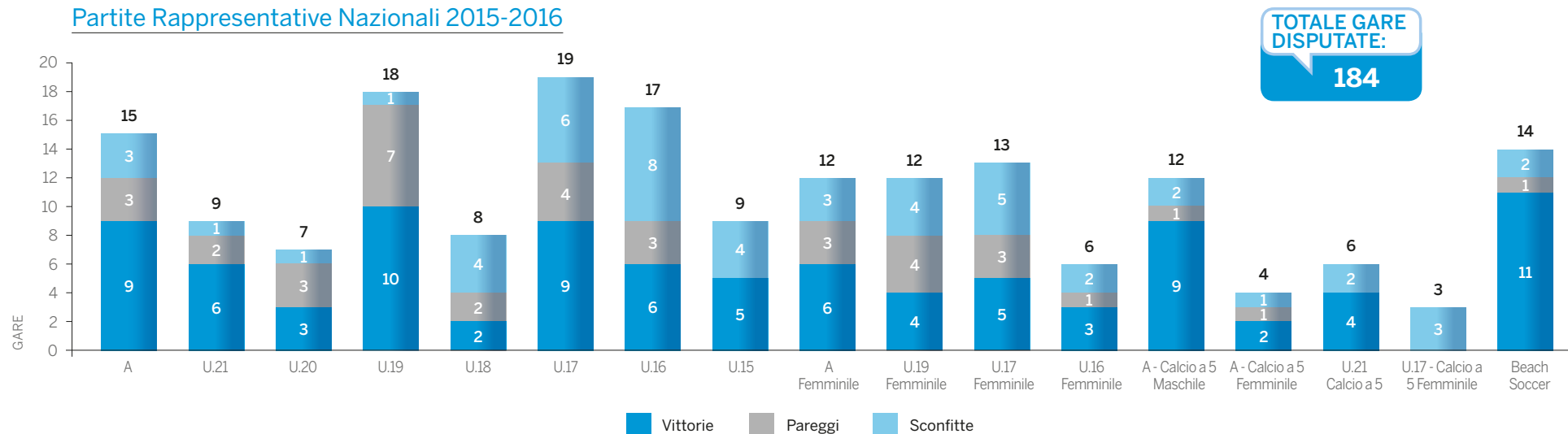
## Il profilo delle Rappresentative Nazionali

# 02

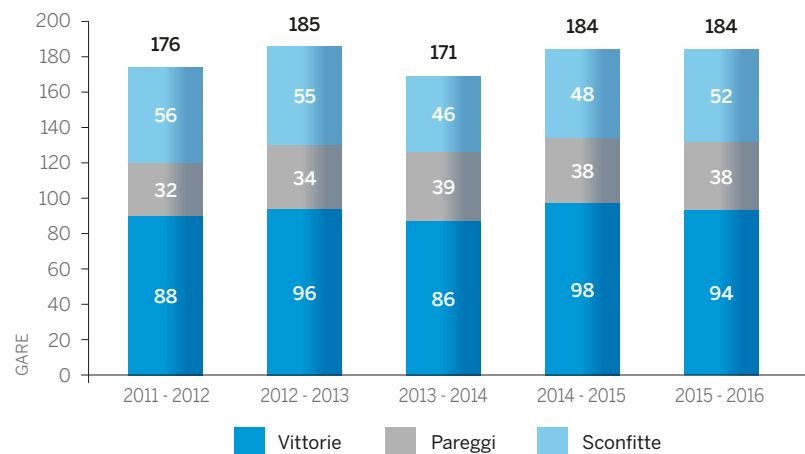
Il profilo sportivo, mediatico e commerciale delle 17 Rappresentative Nazionali italiane: partite disputate, visibilità sui social network, audience, diritti televisivi, vendita di merchandising e profilo degli sponsor

# Gare delle Rappresentative Nazionali

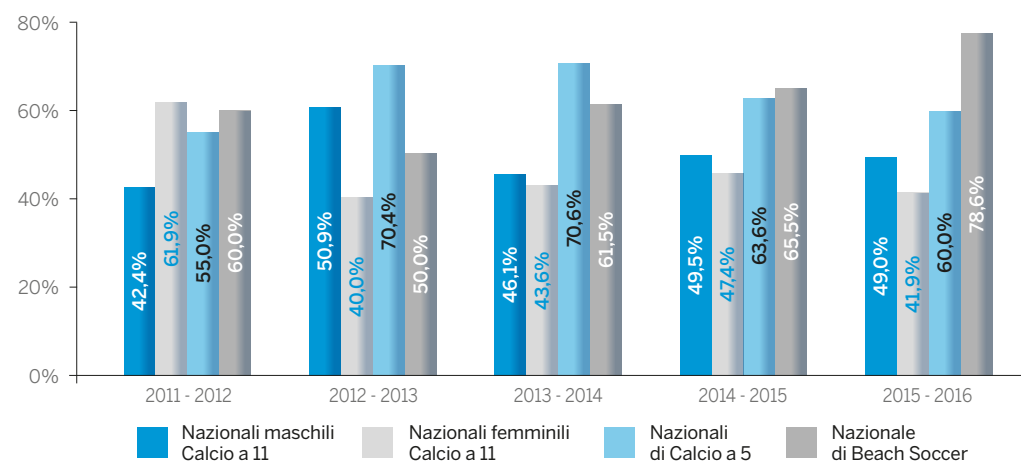
Partite Rappresentative Nazionali 2015-2016



Confronto partite Rappresentative Nazionali



Rappresentative Nazionali - confronto percentuale di partite vinte

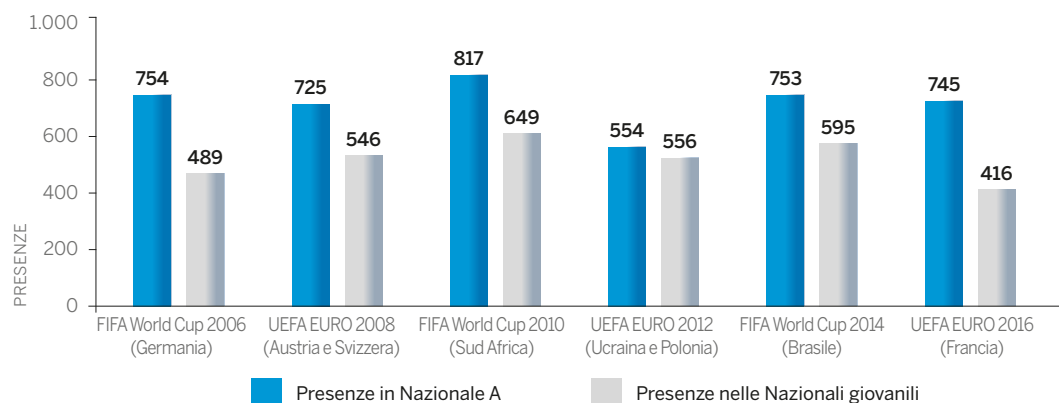


# I convocati per i Campionati Mondiali ed Europei

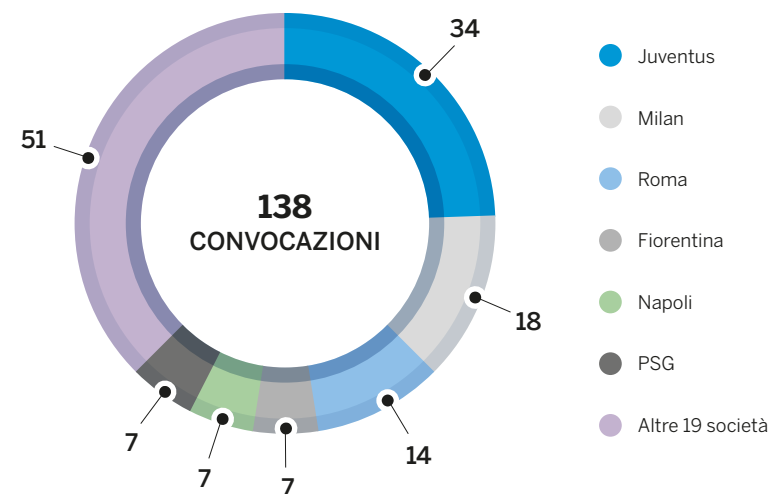
Confronto presenze nelle Rappresentative Nazionali dei giocatori convocati per i Campionati Mondiali ed Europei

	Nazionale A	Under 23/Olimpica	Under 21	Under 20	Under 19	Under 18	Under 17	Under 16	Under 15	Totale
FIFA World Cup 2006 (Germania)	754	16	280	35	3	77	10	37	31	1.243
UEFA EURO 2008 (Austria e Svizzera)	725	7	277	35	44	81	21	41	40	1.271
FIFA World Cup 2010 (Sudafrica)	817	25	327	88	58	65	22	35	29	1.466
UEFA EURO 2012 (Ucraina e Polonia)	554	36	248	95	40	54	21	34	28	1.110
FIFA World Cup 2014 (Brasile)	753	20	244	76	88	59	38	42	28	1.348
UEFA EURO 2016 (Francia)	745	13	172	66	66	37	28	26	8	1.161
<b>TOTALE</b>	<b>4.348</b>	<b>117</b>	<b>1.548</b>	<b>395</b>	<b>299</b>	<b>373</b>	<b>140</b>	<b>215</b>	<b>164</b>	<b>7.599</b>

Suddivisione delle presenze dei convocati per le Rappresentative Nazionali - confronto Nazionale A e Nazionali giovanili



Convocazioni per società - totale aggregato Campionati Mondiali ed Europei 2006-2016



**28,9**  
anni

L'età media dei calciatori convocati per i Campionati Europei 2016, dato inferiore solo ai Campionati Europei 2008 (29,2 anni)

**21,7%**

La percentuale di calciatori convocati per gli Europei 2016 provenienti da campionati esteri, il dato più alto registrato nella storia della Nazionale italiana

Nota: All'interno della pagina viene analizzato il profilo dei giocatori convocati nella Nazionale A maschile che ha partecipato negli ultimi 10 anni ai Campionati Mondiali ed Europei. Per ciascun evento analizzato, i numeri delle presenze nelle varie Nazionali sono aggiornati alla data di inizio delle diverse competizioni.

# UEFA EURO 2016

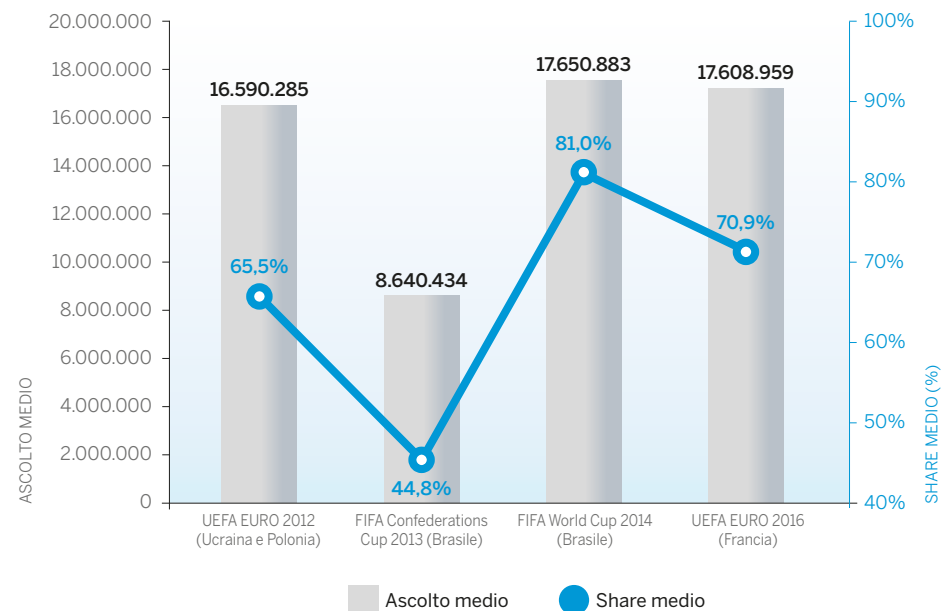
## Campionati Europei UEFA 2016 - highlights della competizione



## Gare della Nazionale italiana nei Campionati Europei UEFA 2016

Data	Partita	Risultato	Marcatori	Città	Stadio	Affluenza	Audience (MLN)	Share
13/06/2016	Belgio - Italia	0 - 2	32' Giaccherini (I) 93' Pellè (I)	Lione	Stade de Lyon	55.500	18,9	64,5%
17/06/2016	Italia - Svezia	1 - 0	88' Éder (I)	Tolosa	Stadium de Toulouse	33.000	13,8	70,6%
22/06/2016	Italia - Irlanda	0 - 1	85' Brady (Irl)	Lille	Stade Pierre Mauroy	44.300	17,6	63,4%
27/06/2016	Italia - Spagna	2 - 0	33' Chiellini (I), 91' Pellè (I)	Saint-Denis	Stade de France	76.000	18,0	80,3%
02/07/2016	Germania - Italia	1 - 1	65' Özil (G), 78' rig. Bonucci (I)	Bordeaux	Stade de Bordeaux	38.764	19,7	78,8%
<b>TOTALE</b>						<b>247.564</b>	<b>88,1</b>	
<b>MEDIA</b>						<b>49.513</b>	<b>17,6</b>	<b>70,9%</b>

## Ascolto medio e share Nazionale A maschile - confronto per evento





# UEFA EURO 2016 - La crescita del profilo digital

La crescita dei profili social della Nazionale italiana nel corso dei Campionati Europei UEFA 2016

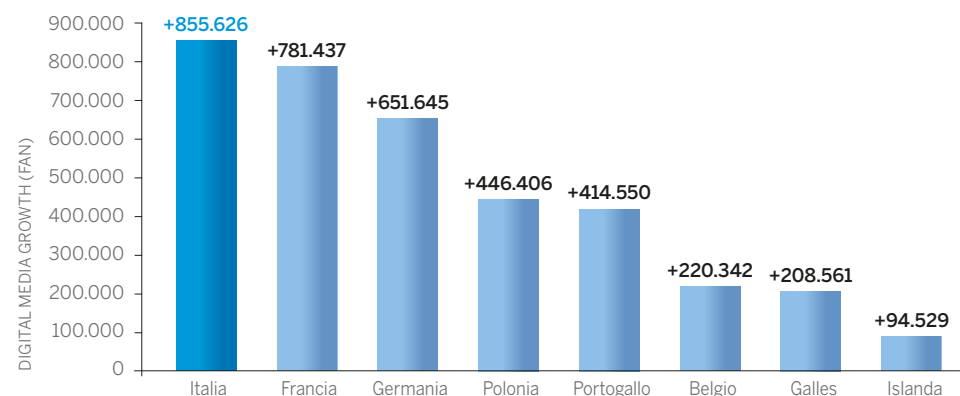
	23 maggio 2016	11 luglio 2016	Crescita assoluta	Crescita %	Fan italiani	Fan stranieri
Facebook Nazionale Italiana di Calcio	4.250.416	4.870.010	<b>+619.594</b>	<b>+14,6%</b>	32%	68%
Twitter @Vivo_Azzurro (Ita)	451.483	496.000	<b>+44.517</b>	<b>+9,9%</b>	44%	56%
Twitter @azzurri (Eng)	356.586	409.000	<b>+52.414</b>	<b>+14,7%</b>	31%	69%
Instagram @azzurri	400.000	646.000	<b>+246.000</b>	<b>+61,5%</b>	ND	ND
YouTube FIGC Vivo Azzurro Channel	49.953	100.063	<b>+50.110</b>	<b>+100,3%</b>	88%	12%
Google+ FIGC Vivo Azzurro	140.266	141.616	<b>+1.350</b>	<b>+1,0%</b>	40%	60%
<b>TOTALE Social Media Reach</b>	<b>5.648.704</b>	<b>6.662.689</b>	<b>+1.013.985</b>	<b>+18,0%</b>		

La top 5 dei video più visti tra tutte le piattaforme social della Nazionale italiana

Rank	Video	YouTube	f	Twitter	Totale visualizzazioni	Totale minuti visualizzati (YouTube)
1	Esame di napoletano per Florenzi con i "prof" Insigne e Immobile	688.941	2.100.000	29.328	2.818.269	<b>2.149.668</b>
2	Immobile vs Insigne: chi conosce meglio l'altro?	945.285	740.000	20.919	1.706.204	<b>3.157.350</b>
3	Florenzi, quanto conosci gli Azzurri?	673.933	551.000	50.353	1.275.286	<b>2.079.448</b>
4	De Rossi, quanto conosci gli Azzurri?	580.741	364.000	29.491	974.232	<b>2.391.072</b>
5	Chiellini, quanto conosci i tuoi compagni Azzurri?	567.719	260.000	23.566	851.285	<b>1.585.168</b>

Nota: Salvo laddove espressamente indicato, i dati prendono in esame la crescita del profilo digitale dei canali ufficiali della FIGC nel periodo compreso tra l'inizio del ritiro della Nazionale italiana per i Campionati Europei UEFA 2016 (23 maggio 2016) e il giorno successivo alla disputa della finale (11 luglio 2016).

Confronto internazionale - la crescita dei fan sui profili social delle Nazionali qualificate ai quarti di finale



Nota: Dati aggiornati al 4 luglio 2016, giorno successivo alla disputa dell'ultimo quarto di finale dei Campionati Europei UEFA 2016.

**29,7 milioni**

Il numero di visualizzazioni su Facebook del post del risultato di Italia-Spagna, primato assoluto tra le Nazionali partecipanti

**1° posto**

Nel giugno 2016, la Nazionale italiana ha rappresentato il Top Brand italiano per crescita ed engagement su Facebook e Twitter

**125**

I video prodotti e pubblicati sul canale YouTube della FIGC, che hanno generato 20,8 milioni di minuti visti e 8,2 milioni di visualizzazioni in totale

**10° posto**

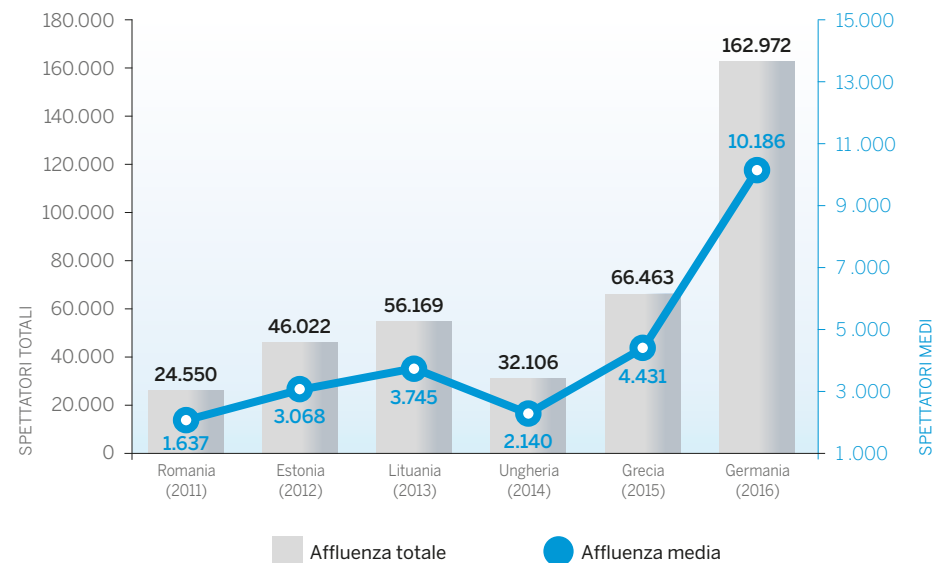
Il filmato **Esame di napoletano per Florenzi con i "prof" Insigne e Immobile** rappresenta nel 2016 il decimo video più popolare in Italia su YouTube (categoria "video non musicali")

# UEFA European Under 19 Championship 2016

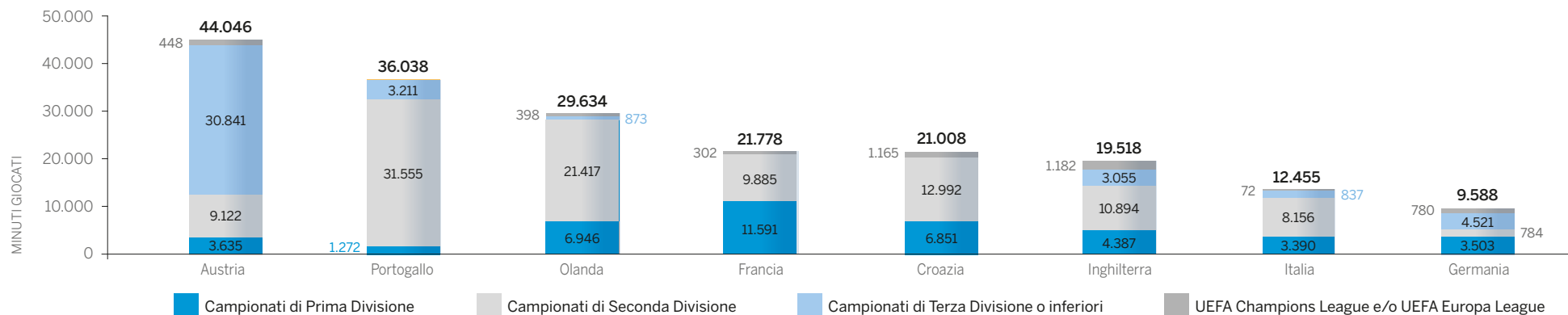
## UEFA European Under 19 Championship - le partite dell'Italia

Data	Partita	Risultato	Marcatore	Città	Stadio	Affluenza	Riempimento % della capienza
11/07/2016	Germania - Italia	0 - 1	78' rig. Dimarco (I)	Stoccarda	VfB Arena	54.689	90,5%
14/07/2016	Italia - Austria	1 - 1	21' Schlager (A), 24' Locatelli (I)	Reutlingen	Stadion an der Kreuzeiche	5.279	34,7%
17/07/2016	Portogallo - Italia	1 - 1	15' rig. Dimarco (I), 86' Buta (P)	Stoccarda	Stadion auf der Waldau	5.270	46,2%
21/07/2016	Inghilterra - Italia	1 - 2	27' rig. e 60' Dimarco (I), 85' Picchi (Ing. autorete)	Mannheim	Carl-Benz	7.412	28,5%
24/07/2016	Francia - Italia	4 - 0	6' Augustin, 19' Blas, 82' Tousart e 92' Diop (F)	Sinsheim	Rhein-Neckar Arena	25.100	83,3%
<b>TOTALE</b>						<b>97.750</b>	
<b>MEDIA</b>						<b>19.550</b>	<b>68,2%</b>

## UEFA European Under 19 Championship - confronto affluenza

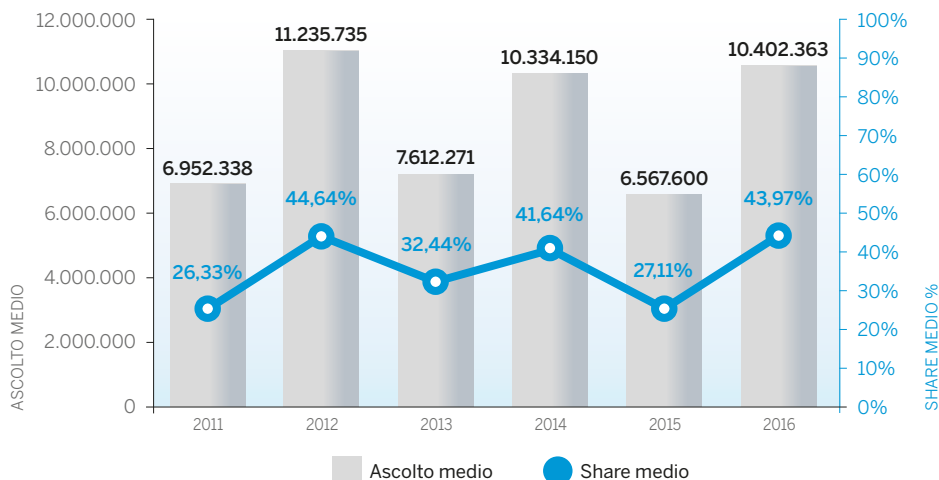


## Minutaggio al 31 dicembre 2016 dei calciatori presenti nelle rose delle Nazionali Under 19

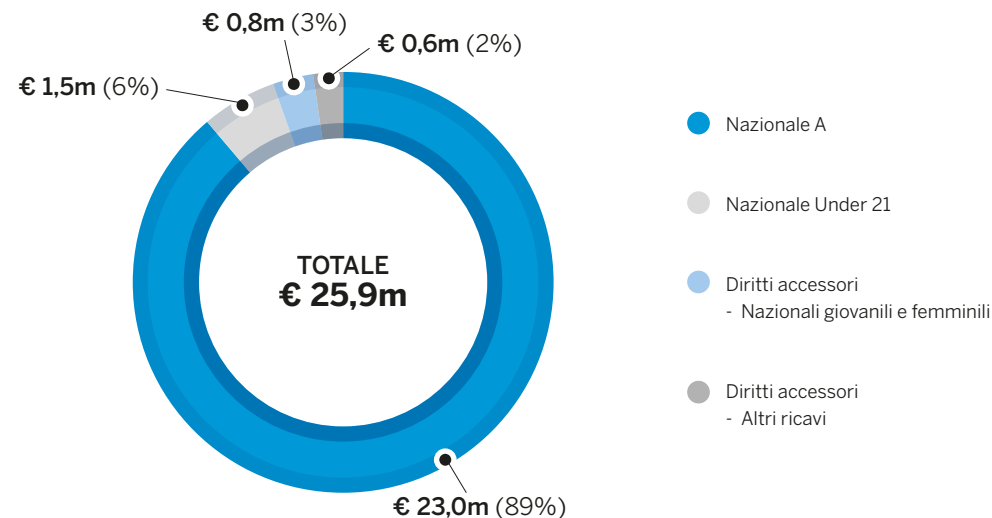


# Audience e ricavi da diritti televisivi

Ascolto medio e share Nazionale A maschile - confronto per anno



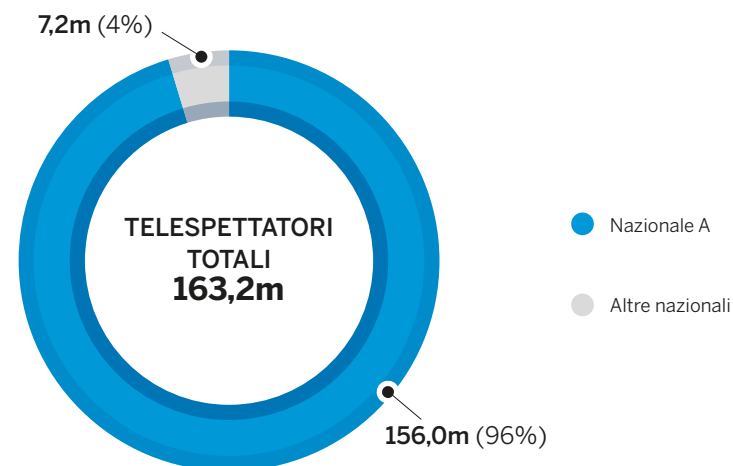
Ricavi da diritti tv 2016



Audience e share Nazionale A maschile - 10 top eventi 2016

Gara	Tipologia	Data	Ascolto medio (MLN)	Share media
Italia - Germania	UEFA EURO 2016	02/07/2016	19.662	78,8%
Belgio - Italia	UEFA EURO 2016	13/06/2016	18.981	64,5%
Italia - Spagna	UEFA EURO 2016	27/06/2016	17.994	80,3%
Italia - Irlanda	UEFA EURO 2016	22/06/2016	17.560	63,4%
Italia - Svezia	UEFA EURO 2016	17/06/2016	13.848	70,6%
Italia - Spagna	Qual. Campionati Mondiali	06/10/2016	8.714	32,8%
Macedonia - Italia	Qual. Campionati Mondiali	09/10/2016	8.558	32,5%
Israele - Italia	Qual. Campionati Mondiali	05/09/2016	7.703	32,0%
Italia - Germania	Amichevole	15/11/2016	7.579	28,7%
Liechtenstein - Italia	Qual. Campionati Mondiali	12/11/2016	7.016	29,3%

Ascolto totale 2016 - suddivisione per Rappresentativa Nazionale



# Classifica ascolti - profilo storico

I programmi televisivi più visti nella storia della televisione italiana

Rank	Programma	Data	Canale	Audience (mln)	Share
1	Mondiali 1990: Italia - Argentina	03/07/1990	Rai	27,5	87,25%
2	Mondiali 2006: Italia - Germania	04/07/2006	Rai/Sky	26,0	87,10%
3	Mondiali 2006: Italia - Francia	09/07/2006	Rai/Sky	25,9	91,10%
4	Mondiali 1994: Italia - Bulgaria	13/07/1994	Rai	25,9	85,82%
5	Mondiali 1990: Italia - Stati Uniti	14/06/1990	Rai	25,7	81,60%
6	Mondiali 1990: Italia - Uruguay	25/06/1990	Rai	25,3	79,85%
7	Mondiali 1990: Italia - Cecoslovacchia	19/06/1990	Rai	25,3	77,85%
8	Mondiali 1994: Italia - Brasile	17/07/1994	Rai	24,9	86,73%
9	Mondiali 1990: Italia - Austria	09/06/1990	Rai	23,9	76,85%
10	Mondiali 1994: Italia - Messico	28/06/1994	Rai	23,8	85,55%
11	Mondiali 2002: Italia - Corea del Sud	18/06/2002	Rai	23,7	89,05%
12	Mondiali 1998: Italia - Camerun	17/06/1998	Rai	23,5	74,90%
13	Europei 2008: Italia - Francia	17/06/2008	Rai	23,5	74,10%
14	Mondiali 2006: Italia - Ghana	12/06/2006	Rai/Sky	23,4	74,50%
15	Mondiali 1994: Italia - Nigeria	05/07/1994	Rai	23,2	84,68%
16	Mondiali 2006: Italia - Ucraina	30/06/2006	Rai/Sky	22,9	83,70%
17	Mondiali 1990: Italia - Irlanda	30/06/1990	Rai	22,8	81,15%
18	Mondiali 2002: Italia - Messico	13/06/2002	Rai	22,8	86,34%
19	Mondiali 1994: Italia - Norvegia	23/06/1994	Rai	22,4	80,08%
20	Europei 1996: Italia - Germania	19/06/1996	Rai	22,2	76,46%
21	Europei 2008: Italia - Spagna	22/06/2008	Rai	21,8	80,50%
22	Mondiali 2006: Italia - Stati Uniti	17/06/2006	Rai/Sky	21,4	78,70%
23	Europei 2004: Italia - Bulgaria	22/06/2004	Rai	21,4	71,25%
24	Europei 2000: Italia - Francia	02/07/2000	Rai	21,3	81,10%
25	Mondiali 2010: Italia - Paraguay	14/06/2010	Rai/Sky	21,3	71,30%
26	Mondiali 1994: Italia - Spagna	09/07/1994	Rai	20,7	85,18%
27	Qual. ai Mondiali 1994: Italia - Portogallo	17/11/1993	Rai	20,4	59,57%
28	Qual. ai Mondiali 1998: Italia - Russia	15/11/1997	Rai	20,3	67,12%
29	UEFA Champions League: Juventus - Milan	28/05/2003	Canale 5	20,2	67,97%
30	Mondiali 1998: Italia - Francia	03/07/1998	Rai	20,2	84,04%

Rank	Programma	Data	Canale	Audience (mln)	Share
31	Mondiali 1994: Italia - Irlanda	18/06/1994	Rai	20,1	76,59%
32	Europei 2012: Italia - Germania	28/06/2012	Rai	20,0	68,42%
33	Mondiali 1990: Italia - Inghilterra	07/07/1990	Rai	20,0	81,09%
34	Europei 2004: Italia - Svezia	18/06/2004	Rai	19,9	71,93%
35	Mondiali 2002: Italia - Croazia	08/06/2002	Rai	19,8	90,61%
36	Europei 2016: Italia - Germania	02/07/2016	Rai/Sky	19,7	78,79%
37	UEFA Champions League: Milan - Steaua Bucarest	24/05/1989	Rai	19,7	70,97%
38	Mondiali 2006: Italia - Australia	26/06/2006	Rai/Sky	19,2	88,70%
39	Mondiali 1998: Italia - Norvegia	27/06/1998	Rai	19,2	85,20%
40	UEFA Champions League: Juventus - Ajax	22/05/1996	Canale 5	19,0	65,89%
41	Europei 2016: Belgio - Italia	13/06/2016	Rai/Sky	19,0	64,50%
42	Qual. agli Europei 2000: Italia - Galles	05/09/1998	Rai	18,9	52,46%
43	Europei 1988: Italia - URSS	22/06/1988	Rai	18,9	73,46%
44	Mondiali 2002: Italia - Ecuador	03/06/2002	Rai	18,9	81,33%
45	Mondiali 2014: Italia - Uruguay	24/06/2014	Rai/Sky	18,8	79,87%
46	Europei 2000: Italia - Olanda	29/06/2000	Rai	18,7	80,27%
47	Mondiali 2014: Italia - Costa Rica	20/06/2014	Rai/Sky	18,5	78,48%
48	UEFA Champions League: Milan - Benfica	23/05/1990	Rai	18,5	65,23%
49	Festival di Sanremo 1995	22/02/1995	Rai	18,4	65,42%
50	Europei 2008: Italia - Olanda	09/06/2008	Rai	18,4	62,10%

49

Partite di calcio presenti nella top 50 degli eventi televisivi più visti nella storia della televisione italiana

45

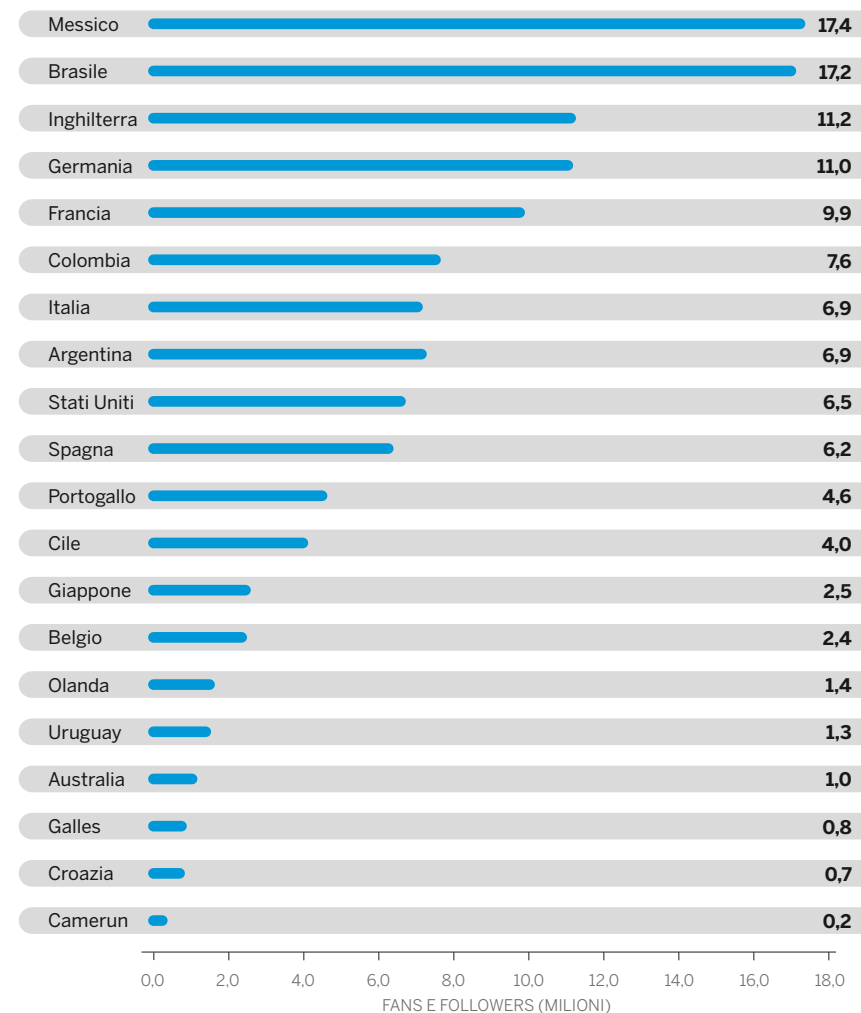
Le partite della Nazionale italiana presenti in classifica, insieme a 4 match di UEFA Champions League e a una serata del Festival di Sanremo

# Profilo social delle Federazioni calcistiche

Profilo social delle Federazioni calcistiche mondiali - dati al 31/12/2016

Posizione ranking FIFA	Federazione	Facebook Likes	Twitter Followers	Instagram Followers	TOTALE	YouTube Visualizzazioni
18	Messico	11.029.459	5.142.287	1.234.996	17.406.742	5.743.097
3	Brasile	11.845.731	3.821.667	1.536.733	17.204.131	37.738.606
13	Inghilterra	6.923.882	2.807.216	1.505.027	11.236.125	128.259.787
2	Germania	6.257.117	3.259.413	1.462.244	10.978.774	-
7	Francia	5.743.042	2.350.977	1.789.305	9.883.324	112.782.215
6	Colombia	2.755.803	3.698.489	1.187.122	7.641.414	205.864
16	Italia	5.057.057	942.428	885.322	6.884.807	30.449.028
1	Argentina	3.385.647	2.554.859	925.954	6.866.460	1.060.568
28	Stati Uniti	2.965.825	1.793.822	1.766.139	6.525.786	151.927.571
10	Spagna	3.512.413	1.739.397	947.923	6.199.733	13.541.954
8	Portogallo	3.453.878	320.323	777.810	4.552.011	-
4	Cile	3.478.256	253.605	313.867	4.045.728	342.241
45	Giappone	1.613.034	748.562	100.369	2.461.965	22.392.460
5	Belgio	1.514.290	623.945	304.268	2.442.503	14.072.113
22	Olanda	794.159	431.903	153.825	1.379.887	48.931.130
9	Uruguay	755.925	401.390	158.506	1.315.821	1.798.316
47	Australia	606.350	286.866	116.618	1.009.834	39.081
12	Galles	391.985	199.848	162.305	754.138	3.238.707
14	Croazia	493.136	108.624	115.391	717.151	1.267.964
65	Camerun	30.318	149.328	1.901	181.547	106.576

Federazioni calcistiche mondiali - dati al 31/12/2016  
Totale fans e followers



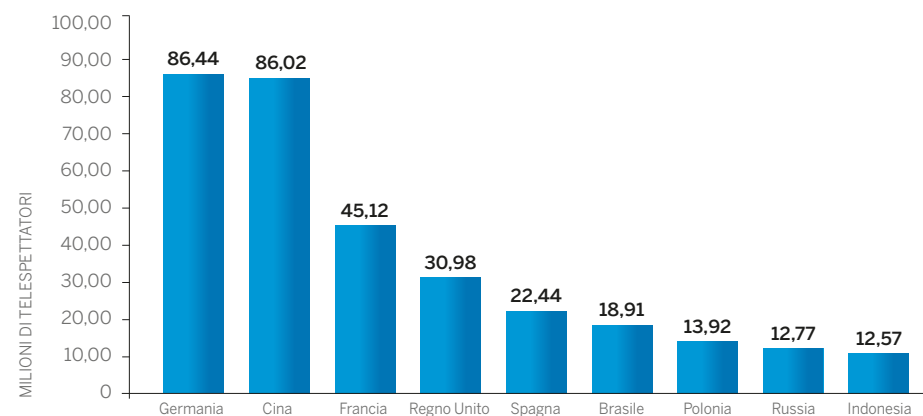
Nota: La classifica è stata sviluppata in relazione al numero aggregato di fans e followers presenti sui profili Facebook, Twitter e Instagram. Per ogni Federazione viene considerato il principale profilo ufficiale. I valori presentati devono essere considerati unicamente come indicativi, in quanto in numerosi casi l'anzianità della presenza sui diversi social media rappresenta la principale discriminante di riferimento (si sottolinea ad esempio come la Federcalcio inglese sia attiva su Facebook dal 2007, al contrario della FIGC che ha fatto la sua comparsa sul social network a partire dall'estate 2012).

# Media analysis 2016 - Nazionale A e Under 21

Audience cumulata e durata trasmissioni a livello mondiale 2016

	Nazionale A		Nazionale Under 21	
	Audience cumulata (MLN)	Durata trasmissioni (HH:MM:SS)	Audience cumulata (MLN)	Durata trasmissioni (HH:MM:SS)
<b>Italia</b>	1.736,28	864:37:17	37,26	33:24:34
<b>Europa (escluso Italia)</b>	315,61	2.042:12:24	0,13	38:54:18
<b>Asia Pacifica</b>	112,10	963:08:31	0,05	12:59:59
<b>Africa e Medio Oriente</b>	9,46	934:02:54	0,03	12:15:00
<b>Nord America</b>	9,97	88:50:50	0,03	08:00:00
<b>Centro e Sud America</b>	29,62	477:12:02	0,00	00:00:00
<b>TOTALE</b>	<b>2.213,04</b>	<b>5.370:03:58</b>	<b>37,50</b>	<b>105:33:51</b>

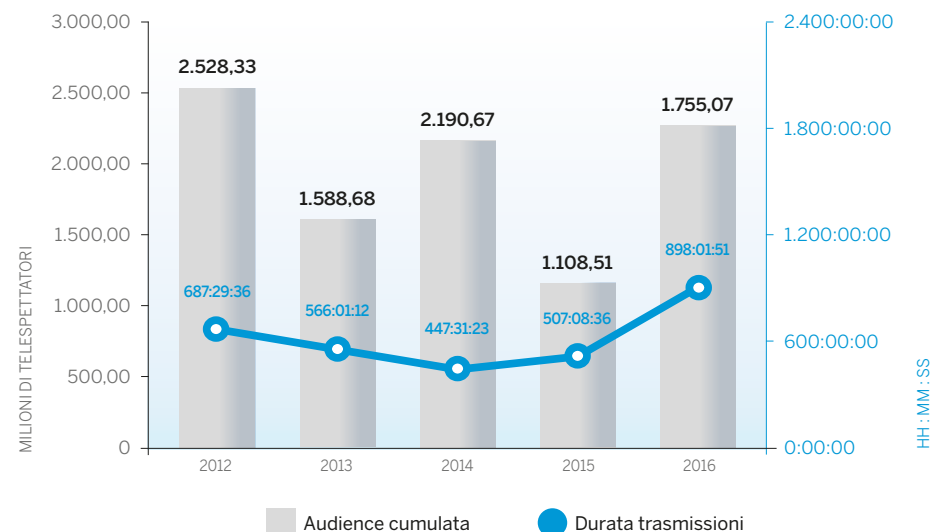
Audience cumulata - principali mercati esteri 2016



Audience cumulata e durata trasmissioni in Italia 2016

Team	Competizione	Durata Trasmissioni (HH:MM:SS)	Audience cumulata (MLN)
<b>Nazionale A</b>	<b>Campionato Europeo</b>	586:11:25	971,45
	<b>Amichevoli</b>	94:53:28	790,06
	<b>Qualificazioni Mondiali</b>	182:39:41	306,93
	<b>Qualificazioni Europei</b>	00:52:43	48,42
<b>TOTALE</b>		<b>864:37:17</b>	<b>1.736,28</b>
<b>Nazionale Under 21</b>	<b>Qualificazioni Europei</b>	15:18:44	29,42
	<b>Amichevoli</b>	18:05:30	8,41
	<b>Campionato Europeo</b>	00:00:20	0,04
<b>TOTALE</b>		<b>33:24:34</b>	<b>37,26</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>		<b>898:01:51</b>	<b>1.755,07</b>

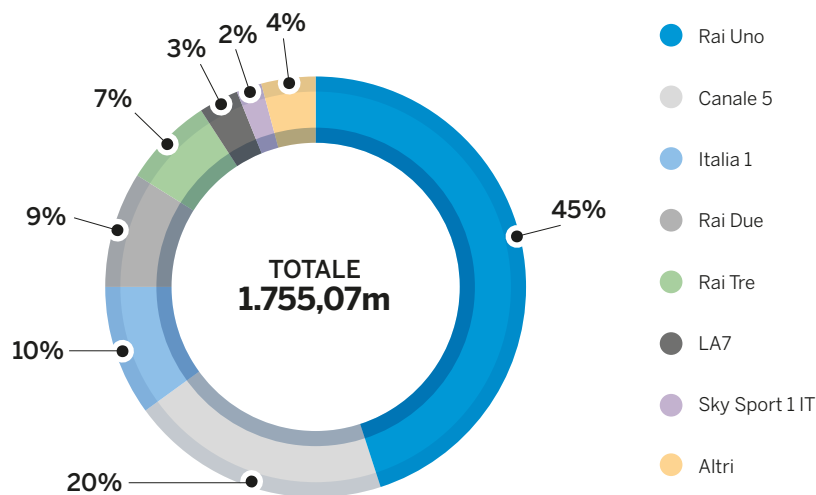
Confronto audience cumulata e durata trasmissioni in Italia



Nota: Il totale dell'audience cumulata non è calcolato come pura somma di tutti i team-competizioni elencati, in quanto in una stessa trasmissione potrebbero essere stati citati due o più settori analizzati.

# Media analysis 2016 - Nazionale A e Under 21

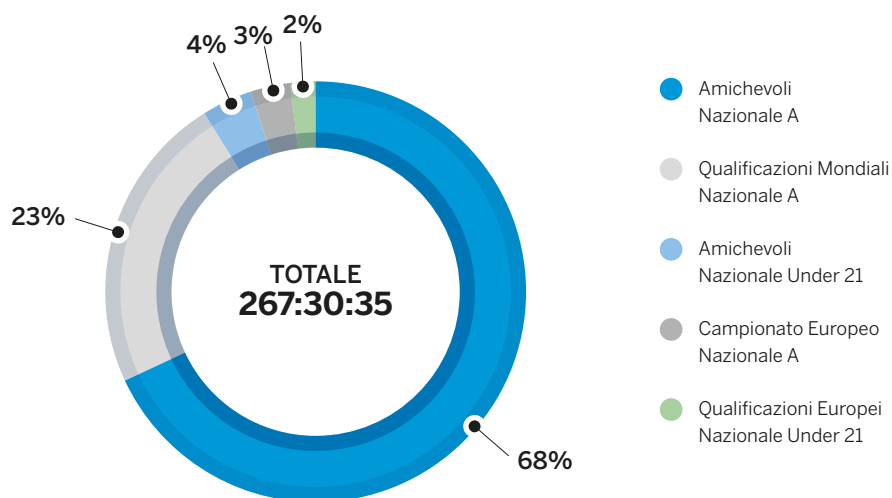
Audience cumulata in Italia - ripartizione per emittente 2016



Audience cumulata Nazionale A in Italia - top 10 partite 2016

Competizione	Partita	Data	Audience cumulata (MLN)
Campionato Europeo	Belgio - Italia	13/06/2016	339,38
Campionato Europeo	Italia - Svezia	17/06/2016	257,3
Campionato Europeo	Italia - Spagna	27/06/2016	201,96
Campionato Europeo	Germania - Italia	02/07/2016	181,74
Campionato Europeo	Italia - Irlanda	22/06/2016	165,71
Amichevole	Italia - Spagna	24/03/2016	119,22
Qualificazioni Mondiali	Italia - Spagna	06/10/2016	99,38
Amichevole	Italia - Scozia	29/05/2016	71,27
Qualificazioni Mondiali	Macedonia - Italia	09/10/2016	70,18
Qualificazioni Mondiali	Israele - Italia	05/09/2016	63,14

Esposizione televisiva degli sponsor (HH:MM:SS) - prospetto per competizione 2016

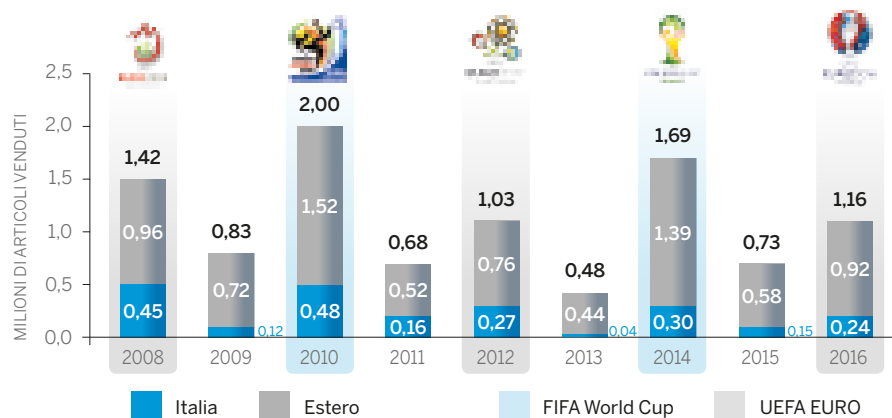


Esposizione stampa e internet degli sponsor 2016

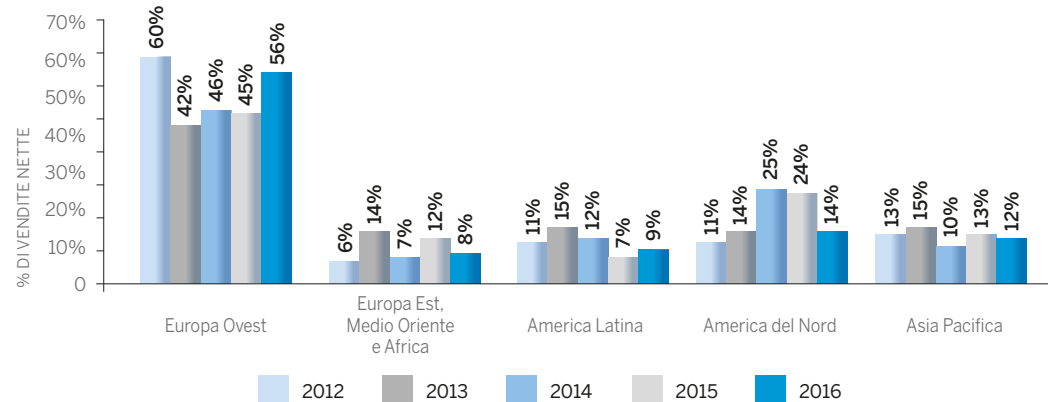
	Risultati di stampa	Risultati internet
Immagini	1.381	4.388
Articoli	676	1.830
Numero citazioni	1.437	4.574
Diffusione totale (milioni di contatti)	1.163	1.071

# Profilo commerciale - Merchandising ufficiale FIGC-PUMA

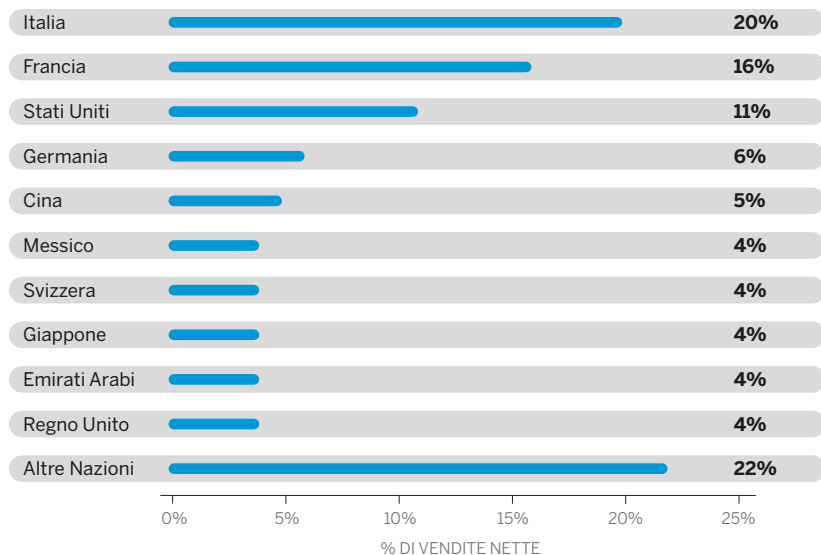
Confronto numero di articoli venduti



Confronto vendite nette per area geografica



Vendite nette - top 10 mercati nel 2016



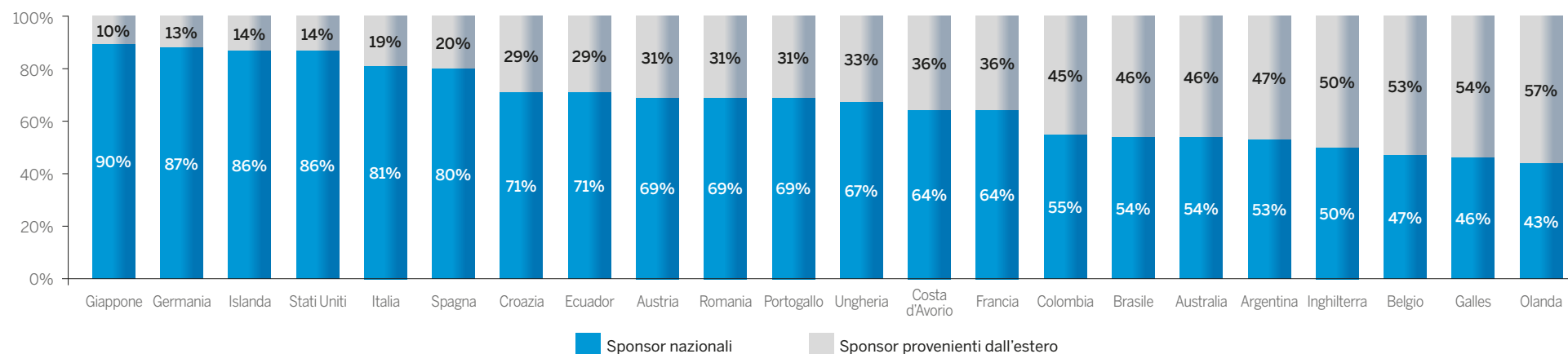
Negozi esteri con il maggior numero di vendite 2016 - Top 15



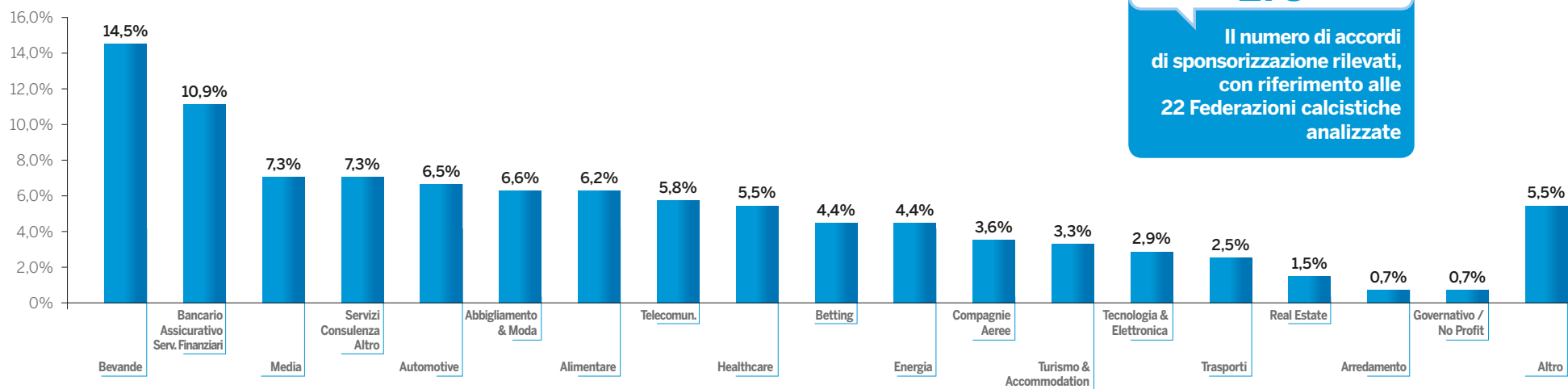


# Profilo commerciale delle Federazioni calcistiche

La provenienza degli sponsor delle Federazioni calcistiche - confronto internazionale



Settori merceologici degli sponsor delle Federazioni calcistiche - confronto internazionale



Nota: Lo studio analizza il profilo commerciale di 22 Federazioni calcistiche a livello mondiale, sulla base delle informazioni reperibili all'interno dei siti internet ufficiali. Dati aggiornati al 31 dicembre 2016

# REPORTCALCIO

*Due miladiciasette*



## Il calcio dilettantistico e giovanile

# 03

I dati relativi al calcio dilettantistico e giovanile, il principale movimento sportivo italiano, con l'analisi del trend di società, squadre, calciatori tesserati e gare ufficiali, l'approfondimento sulla suddivisione regionale e lo studio sulla contribuzione fiscale

# La Lega Nazionale Dilettanti: strategie e obiettivi

Per la Lega Nazionale Dilettanti la stagione 2015-2016 ha rappresentato un anno in cui rafforzare il proprio impegno negli ambiti dell'**innovazione** e dell'**impiantistica**. Processi ed attività che sono avvenuti in un periodo di riassetto della propria governance. Nonostante ciò sono stati raggiunti importanti traguardi, compresi quelli costituiti da **nuovi accordi di partnership con importanti aziende nazionali**. Accordi finalizzati all'ottenimento di nuove risorse necessarie per il **miglioramento dei servizi** ma anche per consolidare la posizione della Lega Nazionale Dilettanti nell'ambito del **progresso tecnologico dedicato all'impiantistica sportiva**.

## FOOTBALL INNOVATION

La Lega Nazionale Dilettanti, insieme ai partner Gewiss e Corus, ha dato vita al progetto **Football Innovation**. L'obiettivo è quello di introdurre un **radicale rinnovamento** nel mondo dello sport italiano che, partendo dalla ristrutturazione delle strutture destinate al calcio dilettantistico,

garantisca la sicurezza a più di un milione di tesserati che praticano lo sport più popolare nel Paese, attraverso **impianti elettrici sicuri e un'illuminazione più efficace e sostenibile**. Il rinnovamento degli impianti consentirà infatti di rendere più sicuri le decine di migliaia di impianti sportivi dilettantistici che rappresentano i luoghi privilegiati di incontro e crescita per le nuove generazioni. Oltre ad offrire una forte spinta al rinnovamento dell'intero movimento calcistico italiano, il progetto **Football Innovation** ha infatti un'importante **utilità sociale** per le comunità di appartenenza delle circa 71.000 squadre della Lega Nazionale Dilettanti e per le 8.000 amministrazioni comunali, proprietarie del 95% degli impianti sportivi.

## IMPIANTISTICA SPORTIVA

Il 2016 ha visto la nascita di un nuovo centro di formazione federale LND. Si tratta di **Egna** (Neumarkt), in provincia di Bolzano. La struttura, la quarta realizzata nell'ambito del progetto che

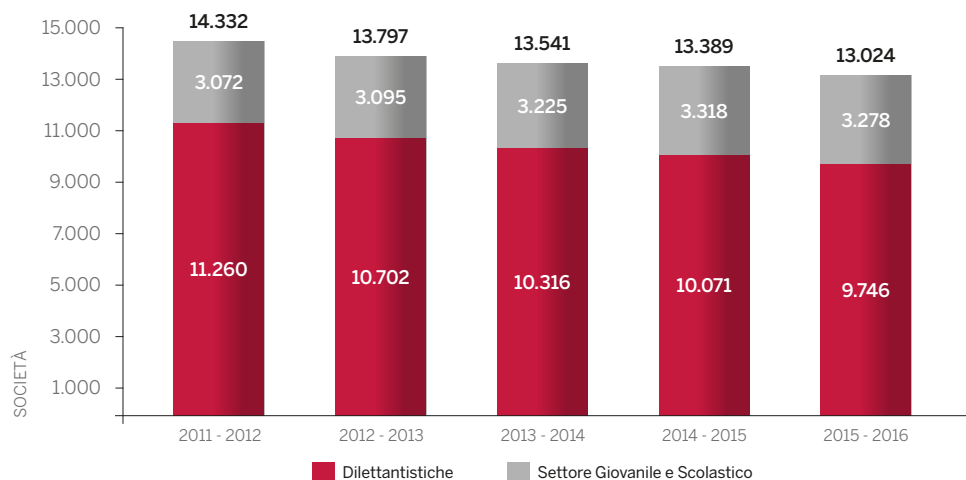
prevede la costruzione di almeno un centro per ogni regione d'Italia, fungerà da polo di riferimento per le attività di promozione e sviluppo del calcio nei territori dell'**Alto Adige**. Il centro di Egna si aggiunge a quelli già operativi di Firenze, Oristano e Catanzaro, inaugurati tra il 2013 ed il 2014. Nel frattempo sono cominciati i lavori in altri siti e, dopo Egna, la road map programmata dalla LND porterà all'apertura dell'impianto di **Silvi Marina** in Abruzzo, oltre al potenziamento di **Catanzaro** con la realizzazione di un secondo campo.

## MICROCREDITO

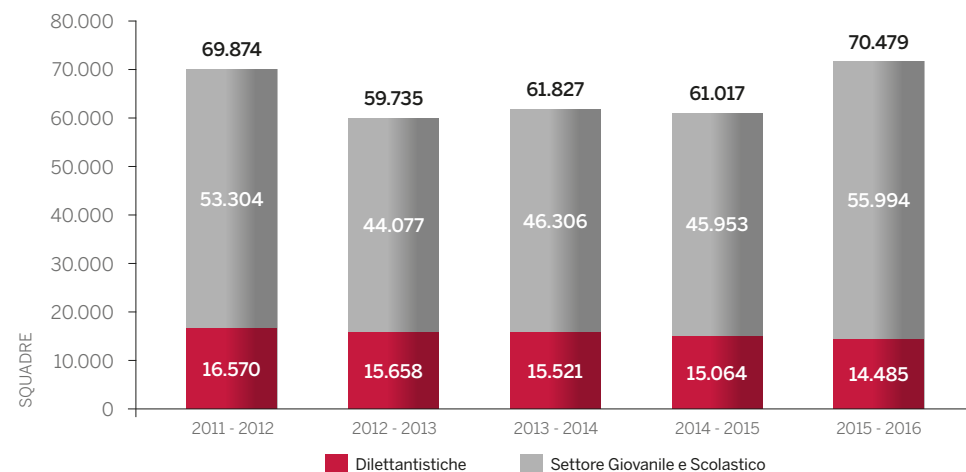
Anche per il 2015-2016, per la quarta stagione di fila, la Lega Nazionale Dilettanti ha confermato il suo impegno nel realizzare delle iniziative legate al **microcredito**. Sono stati realizzati degli accordi con diversi Istituti bancari su tutto il territorio nazionale con l'obiettivo di erogare finanziamenti come strumento di sostegno per l'iscrizione ai campionati e, ove previsto, per l'acquisto di defibrillatori o materiale sportivo.

# Numeri del calcio dilettantistico e giovanile

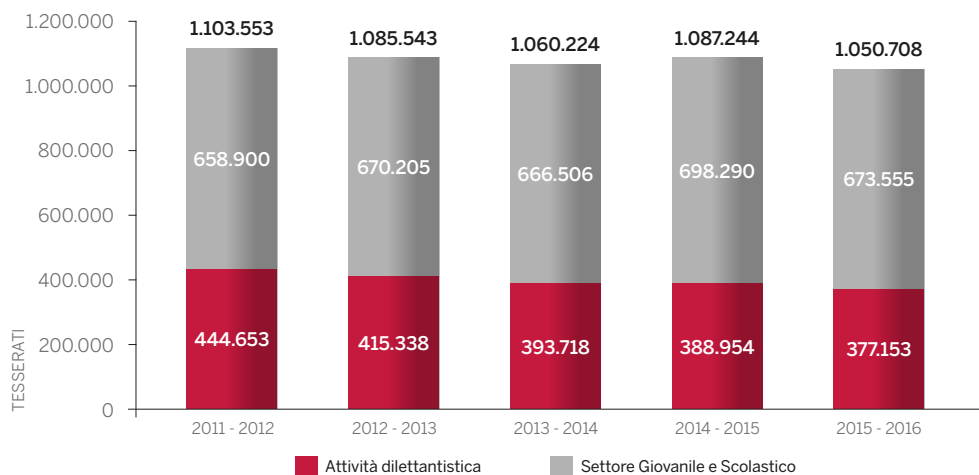
Confronto società



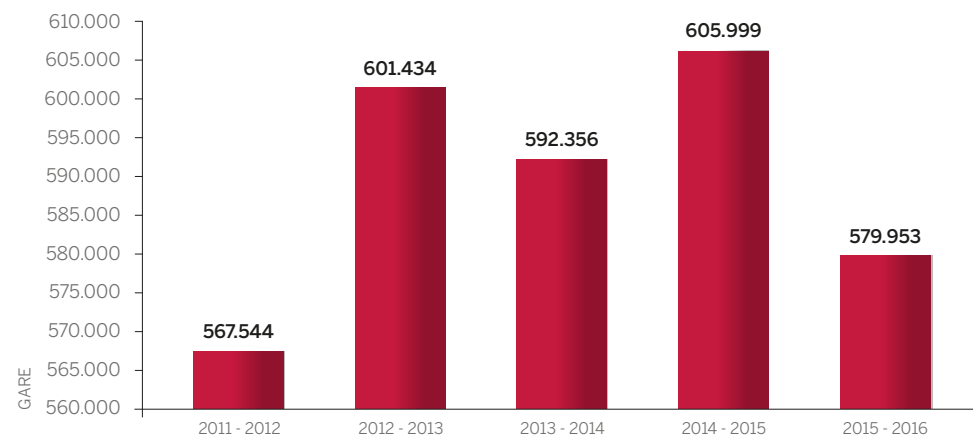
Confronto squadre



Confronto calciatori tesserati



Calcio dilettantistico e giovanile - confronto gare ufficiali disputate



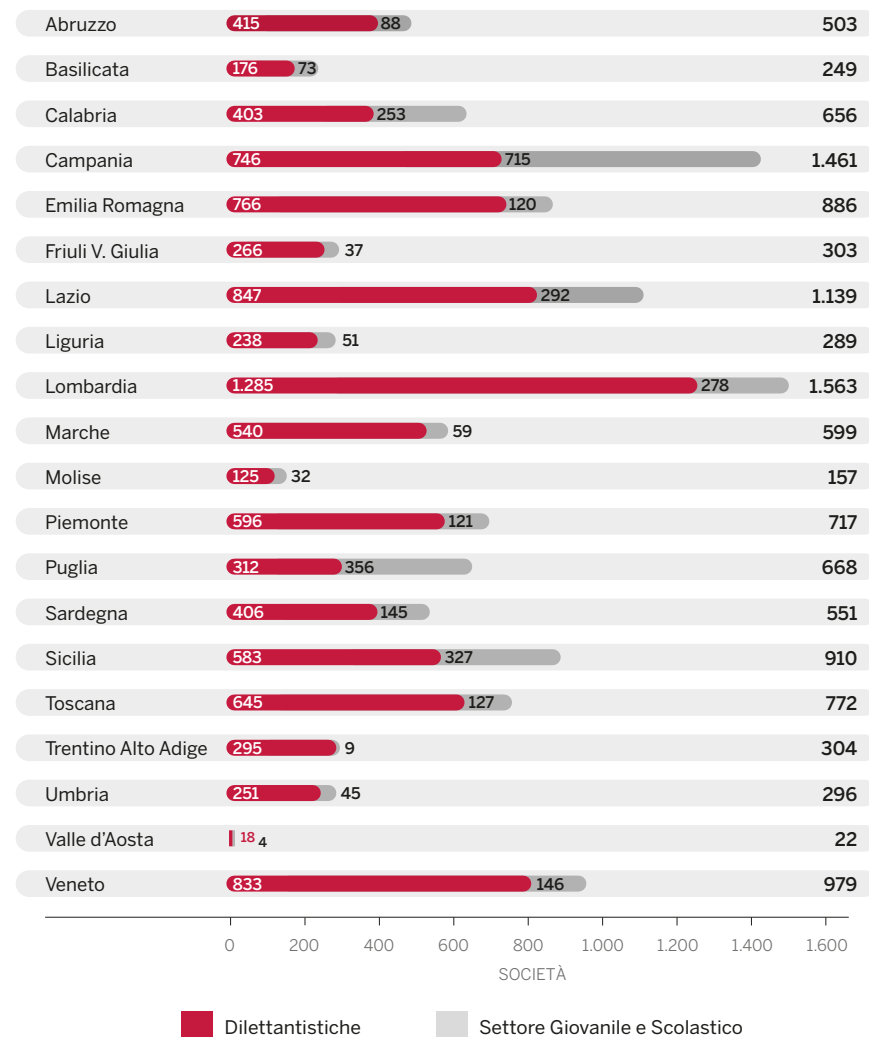
Nota: Le 9.746 società LND riportate per il 2015-2016 si riferiscono all'attività ufficiale. Ad esse si aggiungono altre società che praticano attività non ufficiale.

# Società e calciatori tesserati - ripartizione regionale

## Distribuzione calciatori tesserati

	DILETTANTI	SGS	TOTALE	POPOLAZIONE	RAPPORTO POPOLAZIONE REG./CALCIATORI TESSERATI
<b>Abruzzo</b>	14.046	16.561	<b>30.607</b>	1.326.513	43
<b>Basilicata</b>	4.933	5.013	<b>9.946</b>	573.694	58
<b>Calabria</b>	12.735	18.098	<b>30.833</b>	1.970.521	64
<b>Campania</b>	23.172	46.165	<b>69.337</b>	5.850.850	84
<b>Emilia Romagna</b>	32.980	48.001	<b>80.981</b>	4.448.146	55
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	9.956	16.879	<b>26.835</b>	1.221.218	46
<b>Lazio</b>	32.265	64.806	<b>97.071</b>	5.888.472	61
<b>Liguria</b>	8.980	18.840	<b>27.820</b>	1.571.053	56
<b>Lombardia</b>	61.625	118.423	<b>180.048</b>	10.008.349	56
<b>Marche</b>	18.484	24.281	<b>42.765</b>	1.543.752	36
<b>Molise</b>	3.818	3.438	<b>7.256</b>	312.027	43
<b>Piemonte</b>	22.897	49.913	<b>72.810</b>	4.404.246	60
<b>Puglia</b>	10.679	35.828	<b>46.507</b>	4.077.166	88
<b>Sardegna</b>	14.072	21.042	<b>35.114</b>	1.658.138	47
<b>Sicilia</b>	18.947	32.457	<b>51.404</b>	5.074.261	99
<b>Toscana</b>	26.666	55.833	<b>82.499</b>	3.744.398	45
<b>Trentino Alto Adige</b>	12.944	12.370	<b>25.314</b>	1.059.114	42
<b>Umbria</b>	9.386	13.797	<b>23.183</b>	891.181	38
<b>Valle d'Aosta</b>	703	1.558	<b>2.261</b>	127.329	56
<b>Veneto</b>	37.865	70.252	<b>108.117</b>	4.915.123	45
<b>TOTALE</b>	<b>377.153</b>	<b>673.555</b>	<b>1.050.708</b>	<b>60.665.551</b>	<b>58</b>

## Distribuzione società 2015-2016



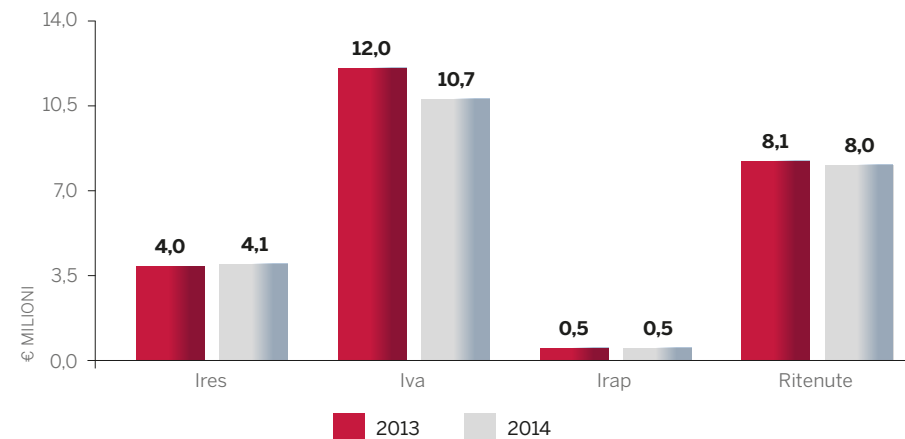
Nota: La distribuzione delle società e dei calciatori tesserati è intesa per aree geografiche di localizzazione e non in base al relativo soggetto organizzatore delle competizioni (Comitato Regionale, Comitato Provinciale Autonomo, Dipartimento o Divisione). Per la competenza organizzativa, ai sensi delle vigenti norme, le regioni Piemonte e Valle d'Aosta operano sotto la giurisdizione di un unico Comitato Regionale, mentre in Trentino Alto Adige sono istituiti i Comitati Provinciali Autonomi di Trento e Bolzano.

# Contributo fiscale del calcio dilettantistico e giovanile

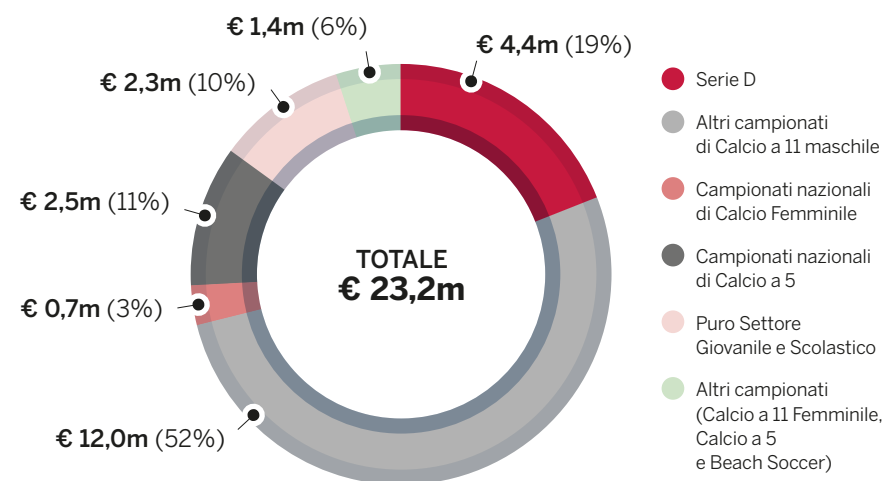
## Calcio dilettantistico e giovanile - contribuzione fiscale totale anno di imposta 2014

	Serie D	Altri campionati di Calcio a 11 maschile	Campionati nazionali di Calcio Femminile	Campionati nazionali di Calcio a 5	Puro Settore Giovanile e Scolastico	Altri campionati (Calcio a 11 Femminile, Calcio a 5 e Beach Soccer)	TOTALE
<b>Numero di società</b>	<b>167</b>	<b>8.027</b>	<b>69</b>	<b>185</b>	<b>3.319</b>	<b>1.584</b>	<b>13.351</b>
<b>Reddito (regime liquidazione ordinaria)</b>	€ 642.864	€ 10.448.704	€ 117.668	€ 691.079	€ 1.620.002	€ 1.493.710	<b>€ 15.014.027</b>
<b>Perdita (regime liquidazione ordinaria)</b>	€ 3.649.562	€ 1.640.654	€ 0	€ 97.500	€ 1.180.244	€ 329.569	<b>€ 6.897.529</b>
<b>Imposta dovuta - Ires</b>	<b>€ 176.681</b>	<b>€ 2.806.925</b>	<b>€ 31.424</b>	<b>€ 183.060</b>	<b>€ 445.536</b>	<b>€ 407.756</b>	<b>€ 4.051.381</b>
<b>Base imponibile Irap</b>	€ 2.674.029	€ 30.010.589	€ 3.916.370	€ 127.867	€ 1.753.862	€ 2.324.486	<b>€ 40.807.203</b>
<b>Imposta dovuta - Irap</b>	<b>€ 109.375</b>	<b>€ 190.558</b>	<b>€ 24.958</b>	<b>€ 6.031</b>	<b>€ 64.711</b>	<b>€ 81.752</b>	<b>€ 477.383</b>
<b>Volume d'affari Iva</b>	€ 24.719.077	€ 63.201.061	€ 4.165.360	€ 10.641.888	€ 10.766.876	€ 7.258.788	<b>€ 120.753.049</b>
<b>Imposta dovuta - Iva</b>	<b>€ 3.597.914</b>	<b>€ 3.524.912</b>	<b>€ 547.215</b>	<b>€ 1.559.164</b>	<b>€ 938.737</b>	<b>€ 501.684</b>	<b>€ 10.669.625</b>
<b>Lavoro autonomo - imponibile</b>	€ 2.243.498	€ 14.152.030	€ 213.100	€ 4.586.556	€ 3.561.687	€ 842.864	<b>€ 25.599.736</b>
<b>Lavoro dipendente - Imponibile</b>	€ 532.912	€ 26.097.045	€ 44.154	€ 41.569	€ 3.358.238	€ 2.465.195	<b>€ 32.539.113</b>
<b>Ritenute Irpef totali</b>	<b>€ 490.099</b>	<b>€ 5.471.019</b>	<b>€ 53.143</b>	<b>€ 714.673</b>	<b>€ 893.941</b>	<b>€ 395.767</b>	<b>€ 8.018.642</b>
<b>Totale contribuzione fiscale</b>	<b>€ 4.374.069</b>	<b>€ 11.993.414</b>	<b>€ 656.739</b>	<b>€ 2.462.927</b>	<b>€ 2.342.924</b>	<b>€ 1.386.958</b>	<b>€ 23.217.031</b>

## Confronto contribuzione fiscale totale per imposta



## Contribuzione fiscale totale - anno di imposta 2014



Nota: L'analisi è stata effettuata su un campione significativo di 1.409 società partecipanti a campionati dilettantistici e giovanili. L'analisi è stata realizzata dal Centro Studi FIGC, sulla base dei dati campionari forniti dal MEF - Dipartimento delle Finanze. I leggeri scostamenti nel numero complessivo di società partecipanti ai diversi campionati rispetto agli altri dati pubblicati nel ReportCalcio si connettono all'inserimento dei dati relativi al Beach Soccer e alla riclassificazione delle diverse società in base al campionato prevalente disputato nella Stagione Sportiva 2014-2015 (corrispondente all'anno di imposta 2014). Trattandosi di dati provenienti da un disegno campionario, si deve considerare la possibilità di alcune approssimazioni nel riporto all'universo del campione. Nella lettura dei dati presentati nella pagina occorre tenere conto delle significative agevolazioni esistenti oggi per quanto concerne lo sport dilettantistico.

# REPORT CALCIO

*Due miladiciasette*







# Il profilo economico e finanziario del calcio professionistico 04

Radiografia dello stato economico e finanziario delle società di Serie A, Serie B e Lega Pro attraverso l'analisi dei bilanci: ricavi e costi operativi, plusvalenze e ammortamenti, situazione patrimoniale e livello di indebitamento

# Campione analizzato nel quinquennio 2011-2016

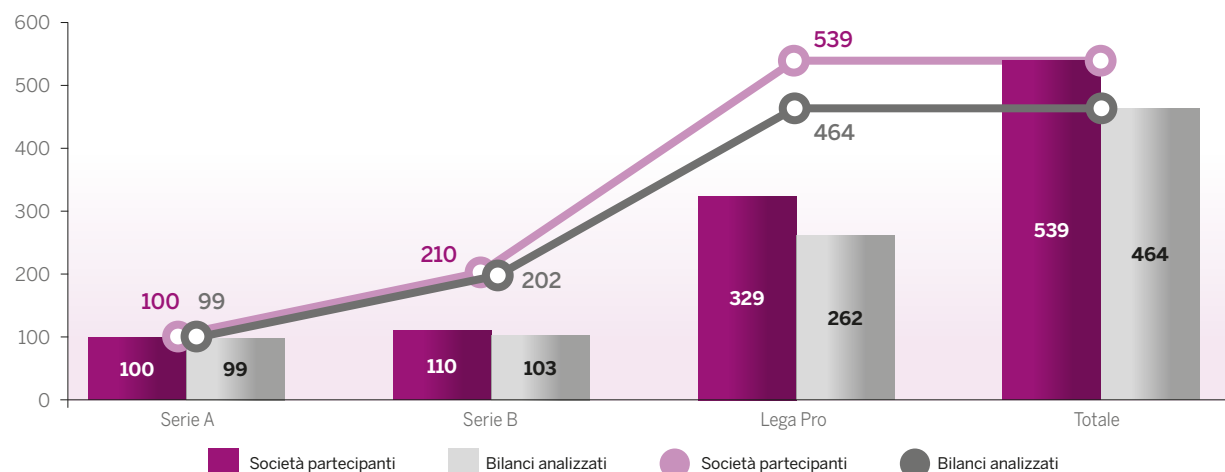
## NOTA METODOLOGICA

I dati economici e finanziari di ReportCalcio 2017 sono stati determinati utilizzando **464** bilanci di società calcistiche che hanno partecipato ai campionati professionistici italiani negli esercizi 2011-2016. Le analisi sono state condotte sull'**86%** dei bilanci presentati; i **75** bilanci di esercizio (**14%**) 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. Alcune informazioni del campione a lato rappresentato (quali ad esempio i ricavi da diritti radiotelevisivi) potrebbero non coincidere con i volumi di business effettivi delle stagioni sportive oggetto di analisi poiché **11** società del campione analizzato per la Stagione Sportiva 2015-2016 redigono il fascicolo di bilancio dell'esercizio al 31 dicembre; tali fascicoli non erano stati ancora approvati dall'assemblea degli azionisti alla data di redazione del presente rapporto, e sono stati quindi analizzati i bilanci di esercizio chiusi al 31 dicembre 2015.

Per la Stagione Sportiva 2015-2016, il campione di bilanci analizzati tiene conto anche di **4** società non ammesse ai campionati professionistici 2016-2017 (**1** società in Serie B e **3** società in Lega Pro) ma che hanno completato la Stagione Sportiva ricorrendo a procedure di liquidazione o concorsuali.



## Serie A, Serie B e Lega Pro 2011-2016



# Risultati di sintesi 2015-2016 (Serie A, B e Lega Pro)



Campione analizzato: 20 su 20

**Dati chiave/indici** 15-16

Valore della produzione € 2.414m

Costi operativi (€ 2.062m)

**Ebitda € 352m**

Ammortamenti e svalutazioni (€ 518m)

**Ebit (€ 166m)**

Proventi (oneri) straordinari e finanziari (€ 63m)

**Ebt (€ 228m)**

Imposte (€ 22m)

**Risultato netto (€ 250m)**

Costo del lavoro p.tesserato/ricavi di vendita 61%

Patrimonio netto/totale attività 2%

Debiti finanziari/totale debiti 38%



Campione analizzato: 21 su 22

**Dati chiave/indici** 15-16

Valore della produzione € 321m

Costi operativi (€ 305m)

**Ebitda € 16m**

Ammortamenti e svalutazioni (€ 81m)

**Ebit (€ 65m)**

Proventi (oneri) straordinari e finanziari (€ 1m)

**Ebt (€ 66m)**

Imposte € 3m

**Risultato netto (€ 63m)**

Costo del lavoro p.tesserato/ricavi di vendita 61%

Patrimonio netto/totale attività 15%

Debiti finanziari/totale debiti 22%



Campione analizzato: 48 su 54

**Dati chiave/indici** 15-16

Valore della produzione € 123m

Costi operativi (€ 161m)

**Ebitda (€ 38m)**

Ammortamenti e svalutazioni (€ 16m)

**Ebit (€ 55m)**

Proventi (oneri) straordinari e finanziari (€ 3m)

**Ebt (€ 57m)**

Imposte (€ 2m)

**Risultato netto (€ 59m)**

Costo del lavoro/valore della produzione 78%

Patrimonio netto/totale attività 6%

Debiti finanziari/totale debiti n.a

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

# Conto Economico aggregato 2011-2016 (Serie A, B e Lega Pro)

Campione analizzato:	100 su 119		94 su 111		94 su 111		87 su 102		89 su 96	
Dati chiave/Indici	11-12	12-13	Var %	13-14	Var %	14-15	Var %	15-16	Var %	
Ricavi da ingresso stadio	€ 230m	€ 221m	-4,1%	€ 221m	+0,2%	€ 262m	+18,4%	€ 270m	+3,3%	
Ricavi da sponsor e attività commerciali	€ 402m	€ 386m	-3,9%	€ 374m	-3,0%	€ 409m	+9,3%	€ 466m	+13,8%	
Ricavi da diritti televisivi e radio	€ 991m	€ 1.037m	+4,6%	€ 1.016m	-2,0%	€ 1.091m	+7,4%	€ 1.153m	+5,7%	
Altri ricavi	€ 501m	€ 516m	+3,1%	€ 588m	+13,9%	€ 482m	-17,9%	€ 532m	+10,2%	
Plusvalenze per cessione giocatori	€ 537m	€ 536m	-0,1%	€ 528m	-1,5%	€ 381m	-27,9%	€ 437m	+14,8%	
<b>Valore della produzione</b>	<b>€ 2.660m</b>	<b>€ 2.696m</b>	<b>+1,3%</b>	<b>€ 2.727m</b>	<b>+1,2%</b>	<b>€ 2.625m</b>	<b>-3,7%</b>	<b>€ 2.858m</b>	<b>+8,9%</b>	
Costi per servizi e godimento beni di terzi	(€ 570m)	(€ 553m)	-3,0%	(€ 545m)	-1,5%	(€ 549m)	+0,8%	(€ 602m)	+9,6%	
Costo del lavoro	(€ 1.505m)	(€ 1.455m)	-3,3%	(€ 1.456m)	+0,1%	(€ 1.528m)	+4,9%	(€ 1.633m)	+6,9%	
Altri costi	(€ 332m)	(€ 355m)	+6,7%	(€ 356m)	+0,5%	(€ 372m)	+4,4%	(€ 293m)	-21,2%	
<b>Costi operativi</b>	<b>(€ 2.407m)</b>	<b>(€ 2.363m)</b>	<b>-1,8%</b>	<b>(€ 2.357m)</b>	<b>-0,2%</b>	<b>(€ 2.449m)</b>	<b>+3,9%</b>	<b>(€ 2.528m)</b>	<b>+3,2%</b>	
<b>Ebitda</b>	<b>€ 253m</b>	<b>€ 333m</b>	<b>+31,4%</b>	<b>€ 370m</b>	<b>+11,2%</b>	<b>€ 176m</b>	<b>-52,3%</b>	<b>€ 330m</b>	<b>+87,1%</b>	
Ammortamenti e svalutazioni	(€ 611m)	(€ 609m)	-0,4%	(€ 637m)	+4,6%	(€ 630m)	-1,1%	(€ 615m)	-2,3%	
<b>Ebit</b>	<b>(€ 358m)</b>	<b>(€ 276m)</b>	<b>+22,9%</b>	<b>(€ 267m)</b>	<b>+3,3%</b>	<b>(€ 453m)</b>	<b>-70,0%</b>	<b>(€ 285m)</b>	<b>+37,1%</b>	
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	(€ 32m)	(€ 14m)	-56,1%	(€ 16m)	+14,6%	(€ 78m)	>100%	(€ 66m)	-14,8%	
<b>Ebt</b>	<b>(€ 390m)</b>	<b>(€ 290m)</b>	<b>+25,7%</b>	<b>(€ 283m)</b>	<b>+2,4%</b>	<b>(€ 531m)</b>	<b>-87,8%</b>	<b>(€ 351m)</b>	<b>+33,8%</b>	
Imposte	€ 2m	(€ 21m)	n.a.	(€ 34m)	+62,6%	(€ 5m)	-85,8%	(€ 20m)	>100%	
<b>Risultato netto</b>	<b>(€ 388m)</b>	<b>(€ 311m)</b>	<b>+19,8%</b>	<b>(€ 317m)</b>	<b>-1,9%</b>	<b>(€ 536m)</b>	<b>-69,1%</b>	<b>(€ 372m)</b>	<b>+30,6%</b>	

**€ 2.858m (+8,9%)**

Valore della produzione aggregato del sistema calcio professionistico 2015-2016

**€ 330m (+87,1%)**

Ebitda aggregato del sistema calcio professionistico 2015-2016

**€ -372m (+30,6%)**

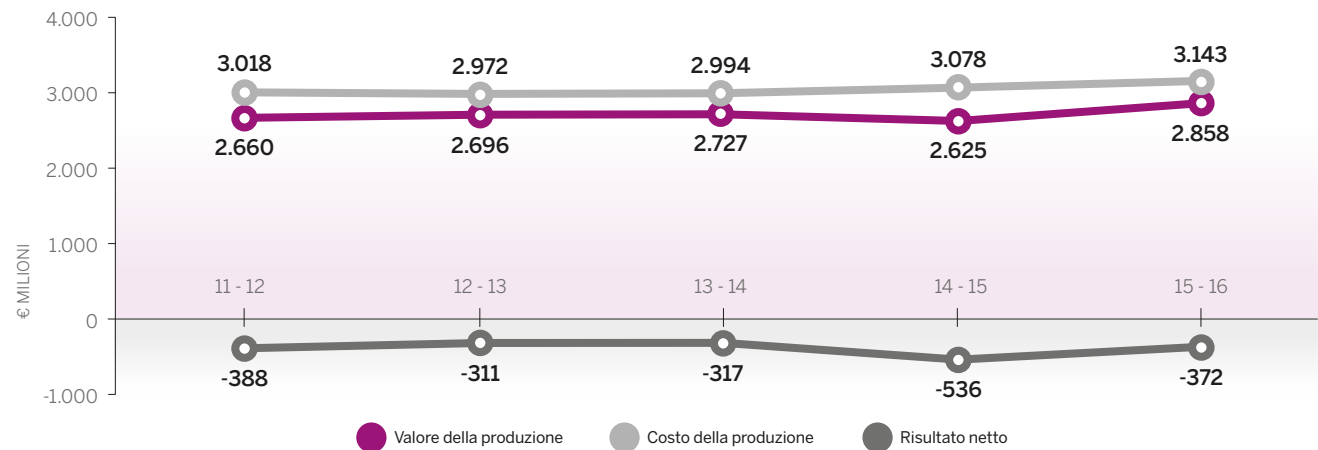
Perdita netta aggregata del sistema calcio professionistico 2015-2016

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

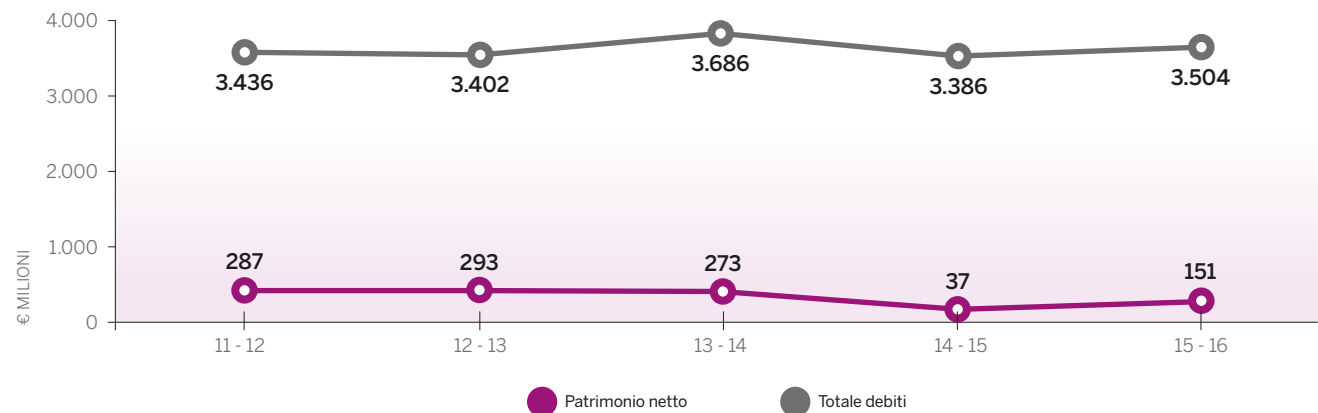
# Risultati aggregati quinquennio 2011-2016 (Serie A, B e Lega Pro)

- +1,8%**  
Cagr 2011-2016  
valore della produzione
- +1%**  
Cagr 2011-2016  
costo della produzione
- +1%**  
Cagr 2011-2016  
risultato netto
- +0,5%**  
Cagr 2011-2016  
totale debiti
- 14,9%**  
Cagr 2011-2016  
patrimonio netto

Dati economici aggregati di sintesi 2011-2016



Dati patrimoniali aggregati di sintesi 2011-2016



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

# Evoluzione patrimonio netto aggregato

## Patrimonio netto e totale attività 2011-2016

Serie A, B e Lega Pro	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
Serie A	€ 208,4m	€ 254,1m	€ 197,9m	€ -12,8m	€ 75,2m
Serie B	€ 66,5m	€ 35,0m	€ 59,4m	€ 47,6m	€ 64,8m
Lega Pro	€ 12,4m	€ 4,0m	€ 16,1m	€ 2,4m	€ 10,6m
<b>Totale patrimonio netto (PN)</b>	<b>€ 287,4m</b>	<b>€ 293,1m</b>	<b>€ 273,4m</b>	<b>€ 37,2m</b>	<b>€ 150,5m</b>
Serie A	€ 3.470,7m	€ 3.522,6m	€ 3.612,9m	€ 3.358,6m	€ 3.513,2m
Serie B	€ 560,5m	€ 413,0m	€ 567,9m	€ 404,4m	€ 446,3m
Lega Pro	€ 114,8m	€ 121,2m	€ 156,0m	€ 134,6m	€ 167,9m
<b>Totale attività (TA)</b>	<b>€ 4.146,0m</b>	<b>€ 4.056,8m</b>	<b>€ 4.336,8m</b>	<b>€ 3.897,6m</b>	<b>€ 4.127,4m</b>
<b>Equity ratio (PN/TA)</b>	<b>6,9%</b>	<b>7,2%</b>	<b>6,3%</b>	<b>1,0%</b>	<b>3,6%</b>

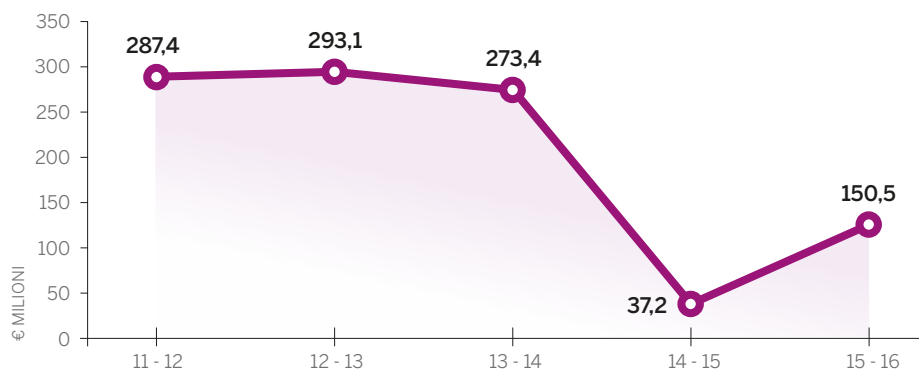
**€ 150,5 milioni**  
(>100%)  
Patrimonio netto calcio professionistico

**€ 4.127,4 milioni**  
(+5,9%)  
Totale attività

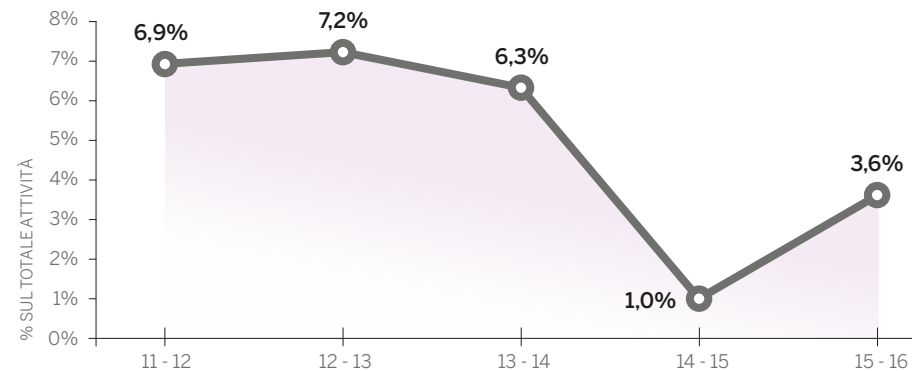
**-14,9%**  
Cagr 11-16  
patrimonio netto

**3,6%**  
(+260 BPS)  
Equity ratio

## Patrimonio netto aggregato 2011-2016



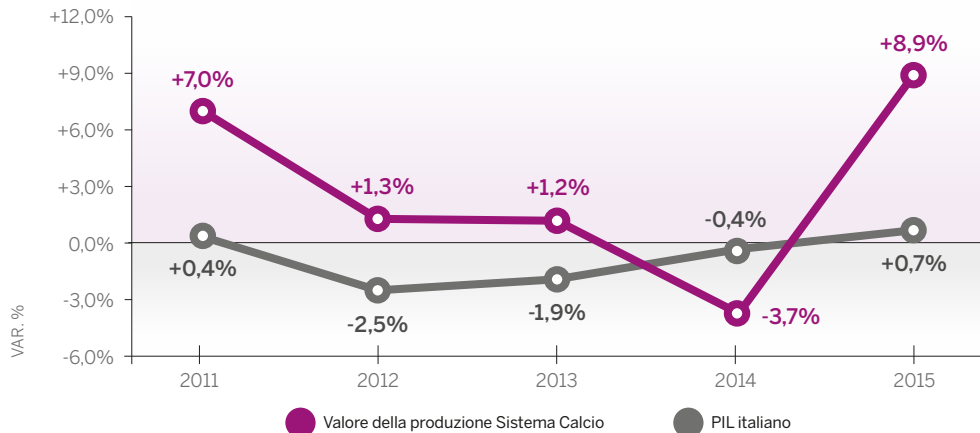
## Equity ratio aggregato 2011-2016



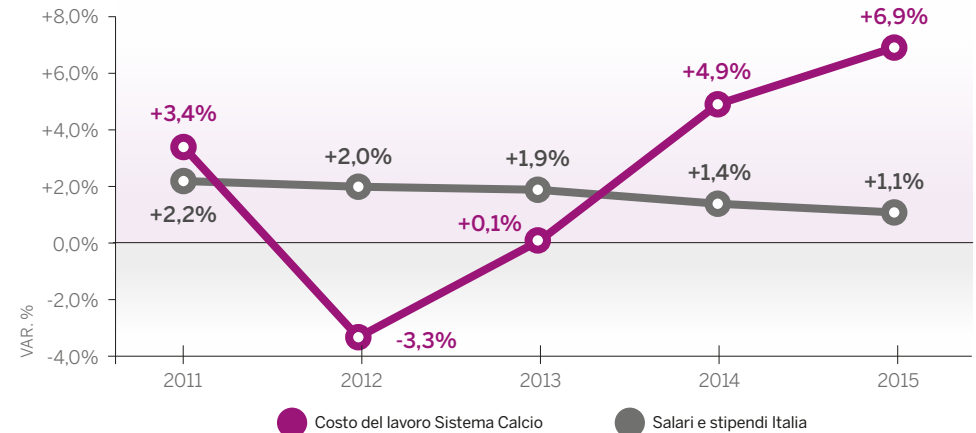
Nota: Il patrimonio netto esprime la consistenza del patrimonio di proprietà dell'impresa. Esso rappresenta, infatti, le cosiddette fonti di finanziamento interne dell'impresa, ossia quelle fonti provenienti direttamente o indirettamente dal soggetto o dai soggetti che costituiscono e promuovono l'azienda.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

# Confronto con macro parametri economici generali del Sistema Paese

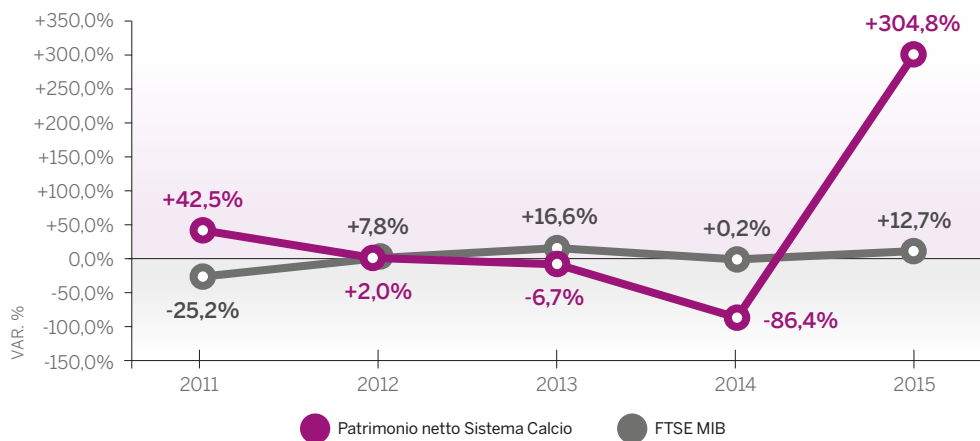
Confronto tra il trend del valore della produzione del calcio professionistico e l'andamento del PIL nazionale



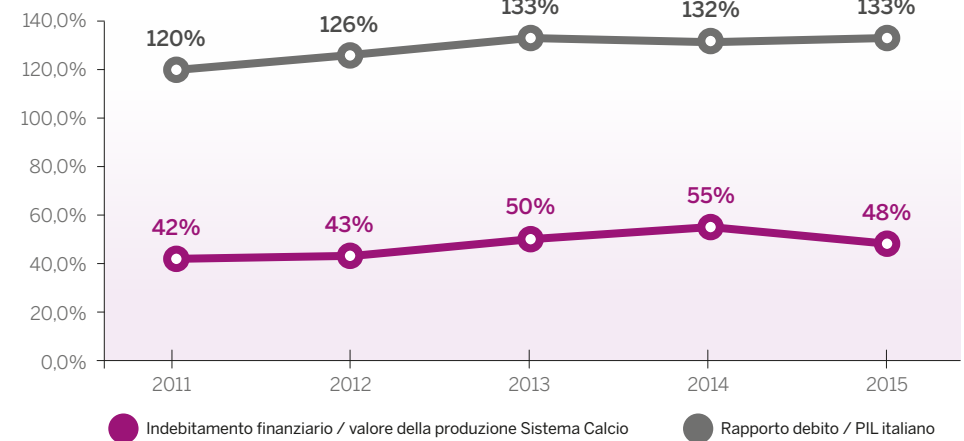
Confronto tra il trend del costo del lavoro del calcio professionistico e l'andamento di salari e stipendi in Italia



Confronto tra il trend del patrimonio netto del calcio professionistico e l'andamento del FTSE MIB



Confronto tra il trend dell'indebitamento finanziario del calcio professionistico e la crescita del debito pubblico in Italia



Nota: FTSE MIB rappresenta il principale indice azionario della Borsa Italiana.

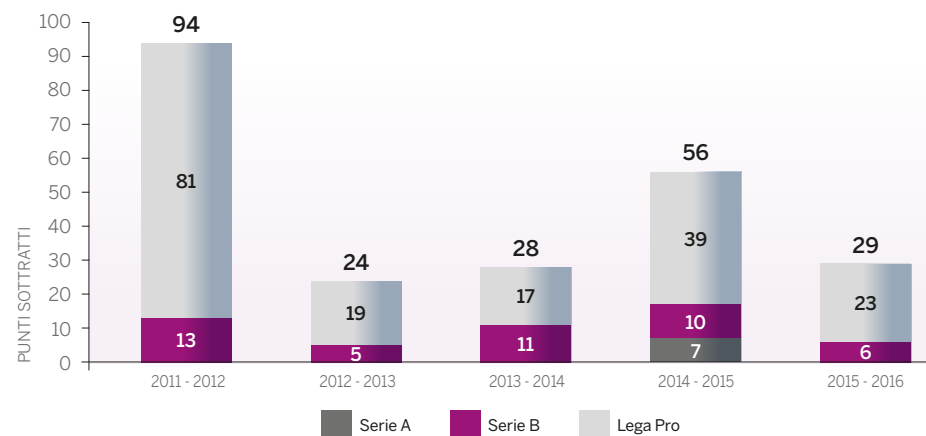
Nota: Nel caso del sistema calcistico, l'anno solare indicato coincide con l'avvio della Stagione Sportiva. L'indebitamento espresso per la Lega Pro include anche debiti non strettamente finanziari.

# Società non iscritte ai campionati

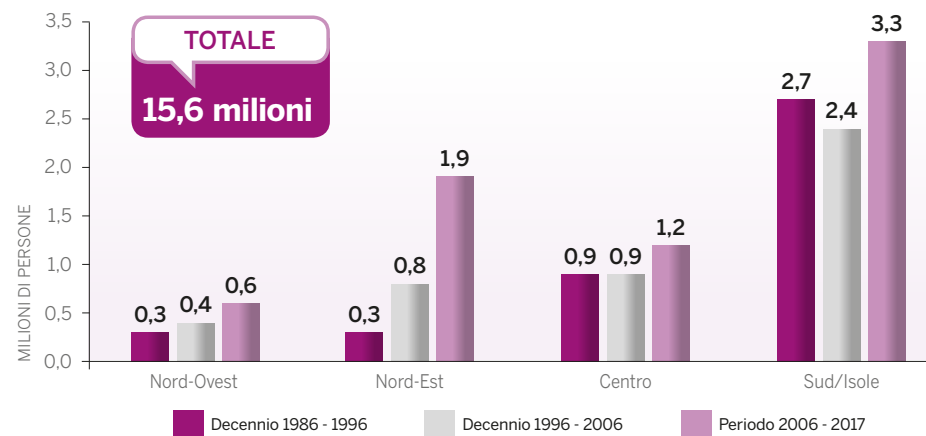
## Confronto società non ammesse ai campionati professionistici

ANNO	Serie A	Serie B	Lega Pro	Totale società
1986-87	0	0	1	1
1987-88	0	0	1	1
1988-89	0	0	3	3
1989-90	0	0	3	3
1990-91	0	0	5	5
1991-92	0	0	3	3
1992-93	0	0	0	0
1993-94	0	0	9	9
1994-95	0	1	10	11
1995-96	0	0	5	5
1996-97	0	0	1	1
1997-98	0	0	2	2
1998-99	0	0	3	3
1999-00	0	0	0	0
2000-01	0	0	2	2
2001-02	0	0	4	4
2002-03	0	1	3	4
2003-04	0	0	6	6
2004-05	0	2	8	10
2005-06	1	2	10	13
2006-07	0	0	8	8
2007-08	0	0	1	1
2008-09	0	1	8	9
2009-10	0	0	8	8
2010-11	0	1	20	21
2011-12	0	0	14	14
2012-13	0	0	8	8
2013-14	0	0	7	7
2014-15	0	1	2	3
2015-16	0	0	4	4
2016-17	0	0	3	3
<b>TOTALE</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>162</b>	<b>172</b>

## Confronto penalizzazioni in classifica



## La popolazione delle città di provenienza delle società non ammesse - dati aggregati per area geografica 1986-2017

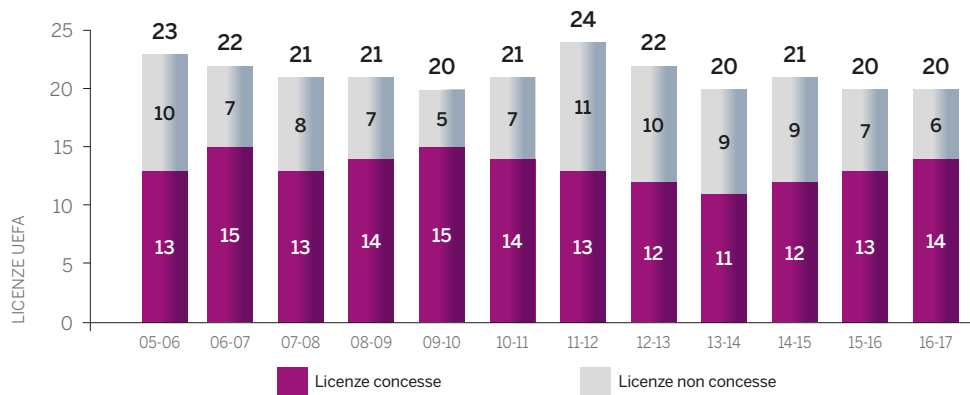


Nota: Le penalizzazioni si riferiscono principalmente alle fattispecie del mancato o tardivo pagamento di emolumenti, ritenute Irpef e contributi Inps ai tesserati e dell'inosservanza dei termini stabiliti per gli ulteriori adempimenti previsti dalla normativa federale riguardante il rilascio delle Licenze Nazionali, ai fini delle ammissioni ai campionati professionistici.

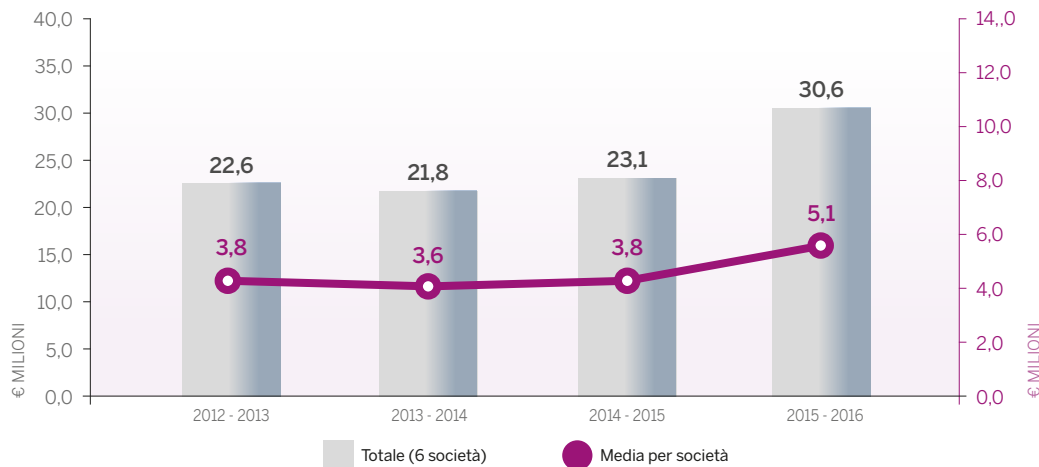


# Licenze UEFA

Confronto Licenze UEFA



Confronto investimento nei settori giovanili dei club italiani qualificati per le coppe europee



Nota: Il grafico analizza gli investimenti nei settori giovanili dei club italiani che hanno partecipato nelle ultime 4 Stagioni Sportive alle coppe europee (UEFA Champions League e UEFA Europa League). I dati si riferiscono agli adjustments operati, ai fini del calcolo della break-even rule nell'ambito del Financial Fair Play. Per ogni eventuale approfondimento si rimanda alla lettura del "UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations", rintracciabile sul sito della UEFA.

Licenze UEFA non concesse - tipologia dei criteri non rispettati 2005-2017

Tipologia	Descrizione	Mancato rispetto del criterio (numero di casi)
<b>Processo di rilascio non completato</b>	Documentazione incompleta relativamente a più di un criterio	<b>76</b>
<b>Criteri infrastrutturali</b>	Non conformità dello stadio ai requisiti prescritti dal manuale	<b>9</b>
<b>Criteri economico-finanziari</b>	Assenza debiti scaduti da trasferimento di calciatori	<b>8</b>
<b>Criteri economico-finanziari</b>	Pagamento degli emolumenti ai dipendenti e versamento di ritenute e contributi	<b>6</b>
<b>Criteri economico-finanziari</b>	Bilancio sottoposto a revisione	<b>2</b>
<b>Criteri economico-finanziari</b>	Dichiarazione scritta prima del rilascio della Licenza	<b>2</b>
<b>Criteri sportivi</b>	Programma di formazione del settore giovanile	<b>2</b>
<b>Criteri infrastrutturali</b>	Disponibilità degli impianti di allenamento	<b>2</b>
<b>Criteri organizzativi</b>	Allenatori del settore giovanile	<b>1</b>
<b>Criteri organizzativi</b>	Allenatore della prima squadra	<b>1</b>
<b>Criteri organizzativi</b>	Vice Delegato per la sicurezza	<b>1</b>
<b>Criteri economico-finanziari</b>	Situazione economico-patrimoniale semestrale sottoposta a limited review	<b>1</b>




Nota: In alcuni casi il mancato rilascio della Licenze è dovuto al mancato rispetto di più criteri.

# Impatto delle performance sportive sui risultati economici

## Risultato sportivo raggiunto - dati medi per società 2011-2016

	Casi 2011-2016	Ricavi ingresso stadio	Proventi da diritti televisivi	Contributi in c/esercizio	Valore della produzione	Costo del lavoro	Costo della produzione	Ebitda	Risultato netto	
NON QUALIFICATA	2	+ € 13,2m	+ € 53,5m	- € 1,9m	+ € 54,4m	+ € 20,9m	+ € 49,1m	+ € 25,7m	+ € 15,1m	 <b>A</b> Partecipazione alla Champions League
	2	+ € 4,7m	+ € 33,4m	-	+ € 53,4m	+ € 14,2m	+ € 33,6m	+ € 33,2m	+ € 11,3m	 <b>A</b> Partecipazione alla Champions League
NON QUALIFICATA	6	+ € 1,2m	+ € 1,0m	+ € 1,4m	+ € 11,6m	+ € 5,8m	+ € 18,9m	- € 6,7m	- € 7,7m	 <b>B</b> Partecipazione all'Europa League
	14	+ € 1,5m	+ € 18,5m	- € 3,2m	+ € 23,1m	+ € 11,0m	+ € 20,7m	+ € 4,6m	+ € 2,9m	 <b>C</b> Promozione dalla Serie B alla Serie A
	20	+ € 0,5m	+ € 1,2m	+ € 1,9m	+ € 5,5m	+ € 3,1m	+ € 5,5m	+ € 0,2m	- € 0,1m	 <b>D</b> Promozione dalla Lega Pro alla Serie B
	12				+ € 0,9m	+ € 1,2m	+ € 1,5m	- € 0,6m	- € 0,6m	 <b>E</b> Promozione dalla Serie D alla Lega Pro

## Risultato sportivo non raggiunto - dati medi per società 2011-2016

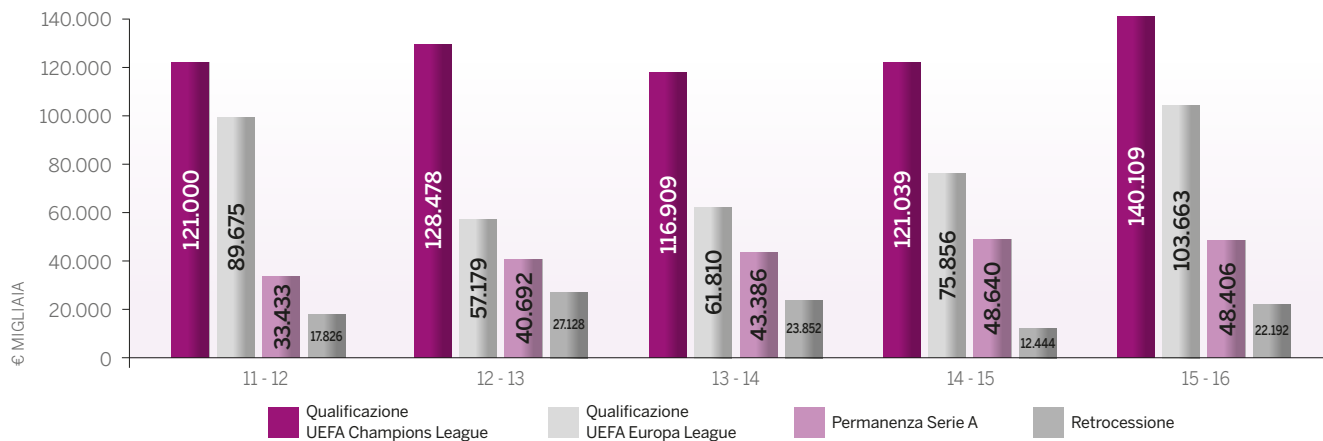
	Casi 2011-2016	Ricavi ingresso stadio	Proventi da diritti televisivi	Contributi in c/esercizio	Valore della produzione	Costo del lavoro	Costo della produzione	Ebitda	Risultato netto	
	1	- € 3,1m	- € 29,7m	-	- € 39,2m	+ € 3,3m	+ € 11,0m	- € 48,3m	- € 75,6m	NON QUALIFICATA <b>A</b> Mancata partecipazione alla Champions League
	4	- € 9,3m	- € 22,9m	+ € 1,0m	- € 39,9m	- € 8,9m	- € 13,6m	- € 26,1m	- € 18,0m	 <b>A</b> Mancata partecipazione alla Champions League
	9	+ € 3,1m	+ € 1,1m	- € 1,0m	+ € 6,8m	+ € 0,7m	- € 6,8m	+ € 13,5m	+ € 13,1m	NON QUALIFICATA <b>B</b> Mancata partecipazione all'Europa League
	10	- € 2,1m	- € 15,9m	+ € 4,8m	- € 14,3m	- € 5,8m	- € 8,3m	- € 5,8m	- € 5,5m	 <b>C</b> Retrocessione dalla Serie A alla Serie B
	13				- € 7,7m		- € 7,3m	- € 1,8m	- € 1,3m	 <b>D</b> Retrocessione dalla Serie B alla Lega Pro

Nota metodologica: Per ciascuna casistica è stata presa in considerazione la media degli incrementi e decrementi di risultati economici nel corso dell'ultimo quinquennio. Il costo della produzione include anche gli ammortamenti.

Per la Stagione Sportiva 2015-2016 il campione di bilanci analizzati tiene conto anche di società non ammesse ai campionati professionistici 2016-2017 ma che hanno completato la Stagione Sportiva ricorrendo a procedure di liquidazione o concorsuali. Per l'impatto delle promozioni e retrocessioni dalla Serie D alla Lega Pro sono stati presi in considerazione solamente i bilanci depositati dalle società che sono state promosse e che hanno partecipato alla nuova formula della Lega Pro a Divisione Unica.

# Costo del lavoro del personale tesserato necessario al raggiungimento dei risultati sportivi

Costo del lavoro medio del personale tesserato per cluster Serie A 2011-2016



**€ 103,7 milioni**

(+36,7%)

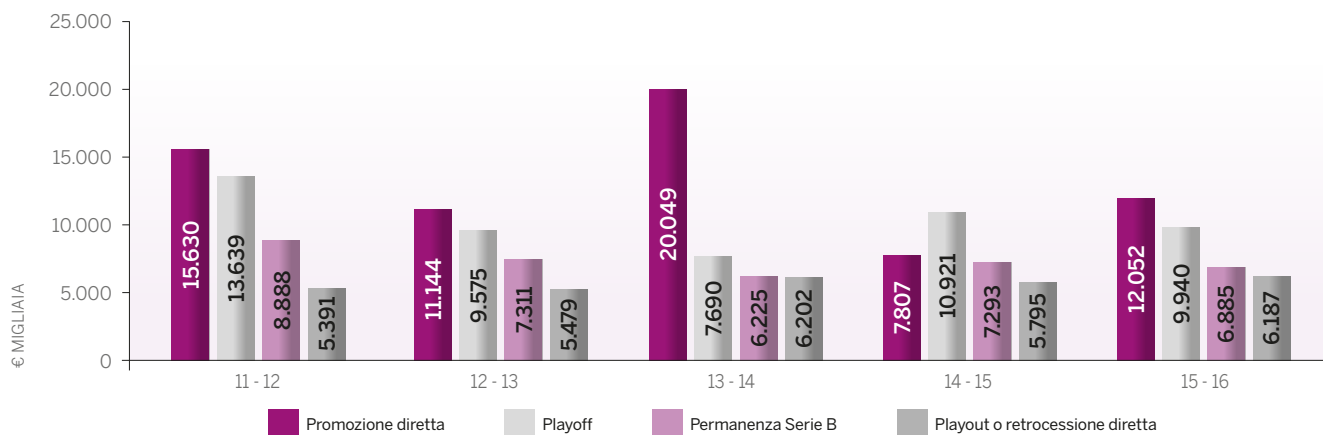
Costo del lavoro medio dei club qualificati per la UEFA Europa League 2016-2017 (Cagr 11-16: +3,7%)

**€ 22,2 milioni**

(+78,3%)

Costo del lavoro medio dei club retrocessi in Serie B nel 2015-2016 (Cagr 11-16: +5,6%)

Costo del lavoro medio del personale tesserato per cluster Serie B 2011-2016



**€ 12,1 milioni**

(+54,4%)

Costo del lavoro medio dei club promossi direttamente in Serie A nel 2015-2016 (Cagr 11-16: -6,3%)

**€ 9,9 milioni**

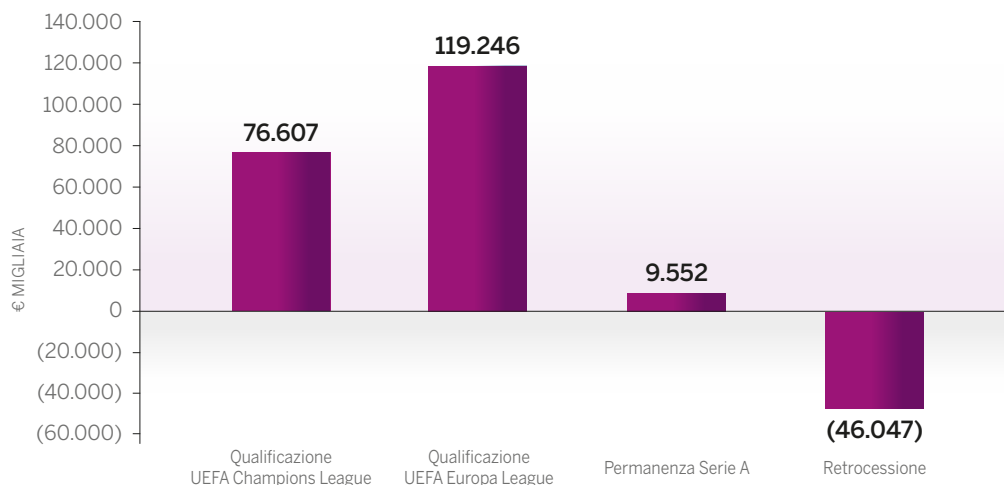
(-9,0%)

Costo del lavoro medio dei club qualificati per i playoff in Serie B nel 2015-2016 (Cagr 11-16: -7,6%)

Nota metodologica: Il cluster identifica il piazzamento delle squadre nella Stagione Sportiva analizzata nonché l'effettiva partecipazione alle coppe europee nella Stagione Sportiva successiva; per ciascun raggruppamento, è stato effettuato il calcolo del costo medio del lavoro.

# Ritorno degli investimenti sui risultati sportivi

Serie A - Investimenti / (Disinvestimenti) medi per cluster 2015-2016



**€ 76,6  
milioni**

**Investimenti medi per il raggiungimento della qualificazione alla UEFA Champions League**

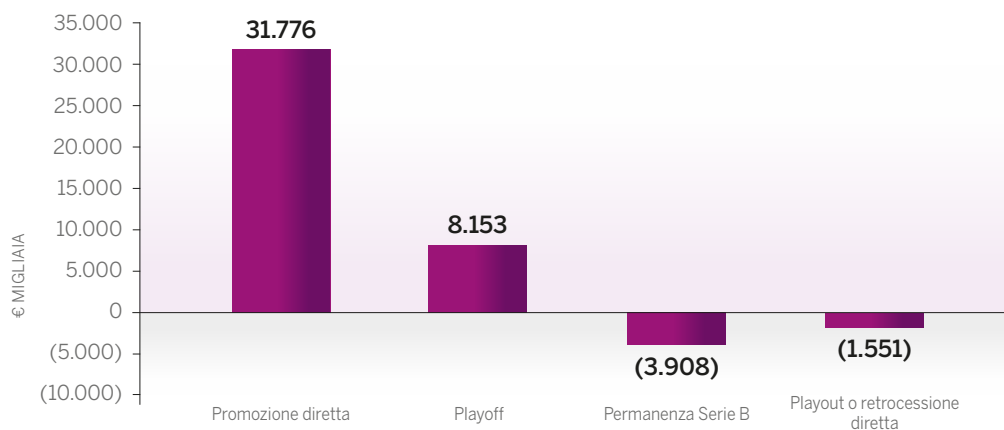
Il 63% dell'attivo immobilizzato delle squadre che hanno raggiunto la qualificazione per la UEFA Champions League è stato investito nei diritti alle prestazioni dei calciatori

**€ 119,2  
milioni**

**Investimenti medi per il raggiungimento della qualificazione per la UEFA Europa League**

Il 59% dell'attivo immobilizzato delle squadre che hanno raggiunto la qualificazione per la UEFA Europa League è stato investito nei diritti alle prestazioni dei calciatori

Serie B - Investimenti / (Disinvestimenti) medi per cluster 2015-2016



**€ 31,8  
milioni**

**Investimenti medi per il raggiungimento della promozione diretta dalla Serie B alla Serie A**

Il 16% dell'attivo immobilizzato delle squadre che hanno raggiunto la promozione diretta è stato investito nei diritti alle prestazioni dei calciatori

Nota metodologica: L'ammontare di investimenti (con segno positivo) o disinvestimenti (con segno negativo) è stato calcolato come variazione dell'Attivo Immobilizzato tra la Stagione Sportiva 2015-2016 (al lordo di ammortamenti e/o svalutazioni) e la Stagione Sportiva precedente.

## Serie A: risultati di sintesi 2011-2016

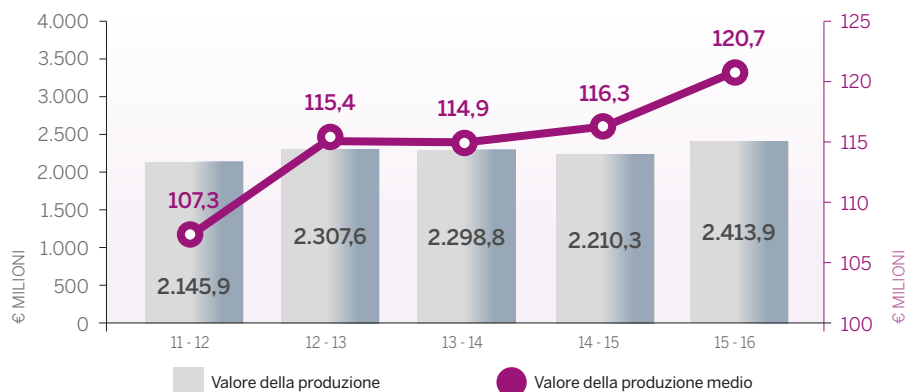


Campione analizzato:	20 su 20		20 su 20		20 su 20		19 su 20		20 su 20	
Dati chiave/indici	11-12	12-13	Var. %	13-14	Var. %	14-15	Var. %	15-16	Var. %	
Valore della produzione	€ 2.146m	€ 2.308m	+7,5%	€ 2.299m	-0,4%	€ 2.210m	-3,9%	€ 2.414m	+9,2%	
Costi operativi	(€ 1.854m)	(€ 1.927m)	+3,9%	(€ 1.902m)	-1,3%	(€ 1.955m)	+2,8%	(€ 2.062m)	+5,5%	
<b>Ebitda</b>	<b>€ 292m</b>	<b>€ 381m</b>	<b>+30,4%</b>	<b>€ 397m</b>	<b>+4,2%</b>	<b>€ 255m</b>	<b>-35,8%</b>	<b>€ 352m</b>	<b>+38,0%</b>	
Ammortamenti e svalutazioni	(€ 523m)	(€ 546m)	+4,5%	(€ 537m)	-1,7%	(€ 543m)	+1,2%	(€ 518m)	-4,7%	
<b>Ebit</b>	<b>(€ 231m)</b>	<b>(€ 165m)</b>	<b>+28,3%</b>	<b>(€ 140m)</b>	<b>+15,4%</b>	<b>(€ 288m)</b>	<b>&lt;100%</b>	<b>(€ 166m)</b>	<b>+42,5%</b>	
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	(€ 40m)	(€ 12m)	-68,9%	(€ 11m)	-14,4%	(€ 85m)	>100%	(€ 63m)	-26,2%	
<b>Ebt</b>	<b>(€ 271m)</b>	<b>(€ 177m)</b>	<b>+34,2%</b>	<b>(€ 150m)</b>	<b>+15,3%</b>	<b>(€ 373m)</b>	<b>&lt;100%</b>	<b>(€ 228m)</b>	<b>+38,8%</b>	
Imposte	(€ 10m)	(€ 25m)	>100%	(€ 35m)	+42,2%	(€ 6m)	-82,5%	(€ 22m)	>100%	
<b>Risultato netto</b>	<b>(€ 281m)</b>	<b>(€ 202m)</b>	<b>+28,0%</b>	<b>(€ 186m)</b>	<b>+7,9%</b>	<b>(€ 379m)</b>	<b>&lt;100%</b>	<b>(€ 250m)</b>	<b>+34,1%</b>	
<i>Costo del lavoro p.tesserato/ricavi di vendita</i>	65%	60%		58%		60%		61%		
<i>Patrimonio netto/totale attività</i>	6%	7%		5%		<0%		2%		
<i>Debiti finanziari/totale debiti</i>	32%	32%		37%		42%		38%		

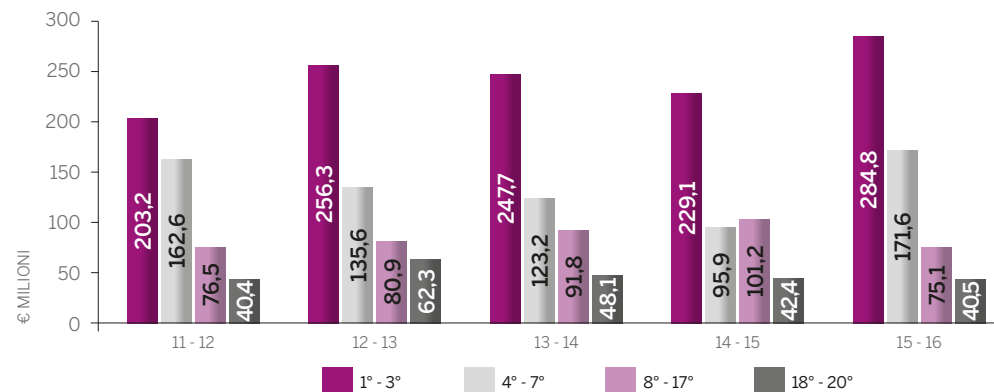
# Serie A: valore della produzione

Valore della produzione	11-12		12-13		13-14		14-15		15-16	
Ricavi da ingresso stadio	€ 186,4m	9%	€ 189,7m	8%	€ 192,3m	8%	€ 221,7m	10%	€ 223,9m	9%
<i>Variazione annua percentuale</i>	-10,5%		+1,8%		+1,4%		+15,3%		+1,0%	
Ricavi da sponsor e attività commerciali	€ 343,9m	16%	€ 341,0m	15%	€ 344,2m	15%	€ 360,9m	16%	€ 414,8m	17%
<i>Variazione annua percentuale</i>	+8,0%		-0,9%		+1,0%		+4,9%		+14,9%	
Ricavi da diritti televisivi e radio	€ 913,0m	43%	€ 987,4m	43%	€ 987,1m	43%	€ 1.031,9m	47%	€ 1.119,4m	46%
<i>Variazione annua percentuale</i>	-1,9%		+8,1%		-0,0%		+4,5%		+8,5%	
Contributi in conto esercizio	€ 22,6m	1%	€ 35,3m	2%	€ 25,5m	1%	€ 25,5m	1%	€ 36,0m	1%
<i>Variazione annua percentuale</i>	-4,8%		+56,4%		-27,8%		+0,0%		+41,2%	
Altri ricavi e proventi diversi	€ 252,2m	11%	€ 286,4m	12%	€ 306,5m	13%	€ 238,6m	11%	€ 243,8m	10%
<i>Variazione annua percentuale</i>	+30,8%		+13,6%		+7,0%		-22,1%		+2,2%	
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>€ 1.718,1m</b>	<b>80%</b>	<b>€ 1.839,8m</b>	<b>80%</b>	<b>€ 1.855,6m</b>	<b>81%</b>	<b>€ 1.878,6m</b>	<b>85%</b>	<b>€ 2.037,9m</b>	<b>84%</b>
<i>Variazione annua percentuale</i>	+2,6%		+7,1%		+0,9%		+1,2%		+8,5%	
Plusvalenze per cessione giocatori	€ 427,8m	20%	€ 467,8m	20%	€ 443,2m	19%	€ 331,7m	15%	€ 376,0m	16%
<i>Variazione annua percentuale</i>	+19,9%		+9,4%		-5,3%		-25,2%		+13,3%	
<b>Valore della produzione</b>	<b>€ 2.145,9m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 2.307,6m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 2.298,8m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 2.210,3m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 2.413,9m</b>	<b>100%</b>
<i>Variazione annua percentuale</i>	+5,6%		+7,5%		-0,4%		-3,9%		+9,2%	

Valore della produzione 2011-2016



Valore della produzione medio per cluster 2011-2016



Nota: Nelle pagine della sezione, i cluster esprimono il piazzamento delle società nel campionato della Stagione Sportiva analizzata.

# Serie A: ricavi operativi

**€ 223,9 milioni**

(+1%)

Ricavi da ingresso stadio

**€ 414,8 milioni**

(+14,9%)

Ricavi da sponsor e altre attività commerciali

**€ 19,8**

(+9,8%)

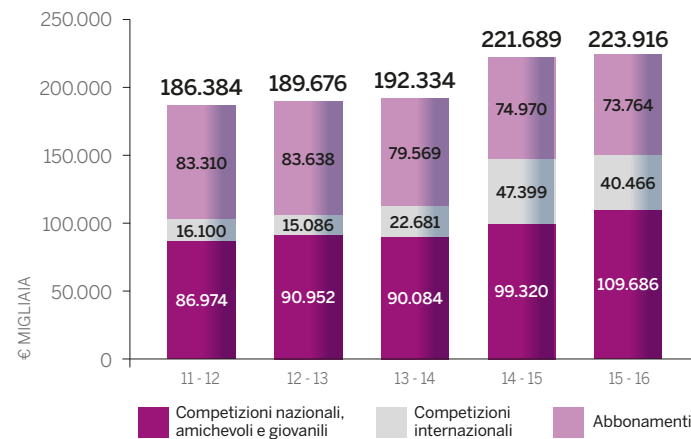
Prezzo medio del biglietto

**€ 1,1 miliardi**

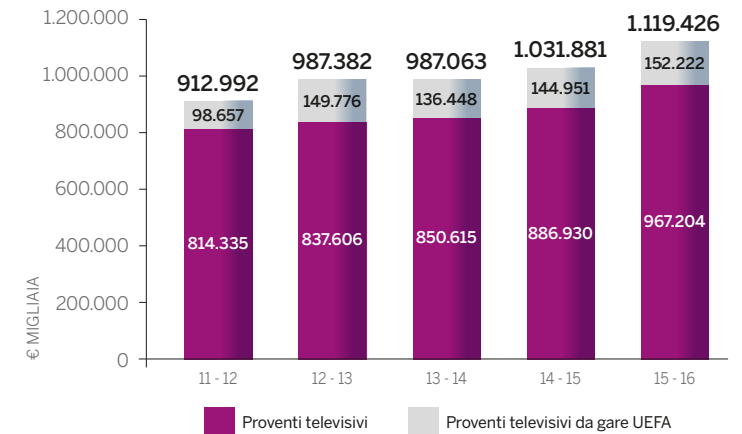
(+8,5%)

Ricavi da diritti radiotelevisivi

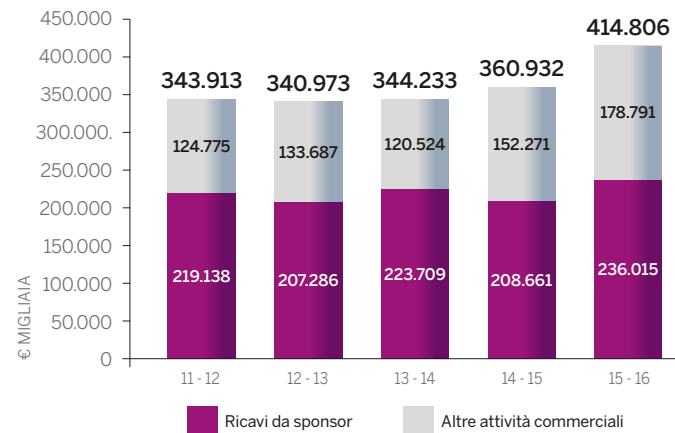
Ripartizione ricavi da stadio 2011-2016



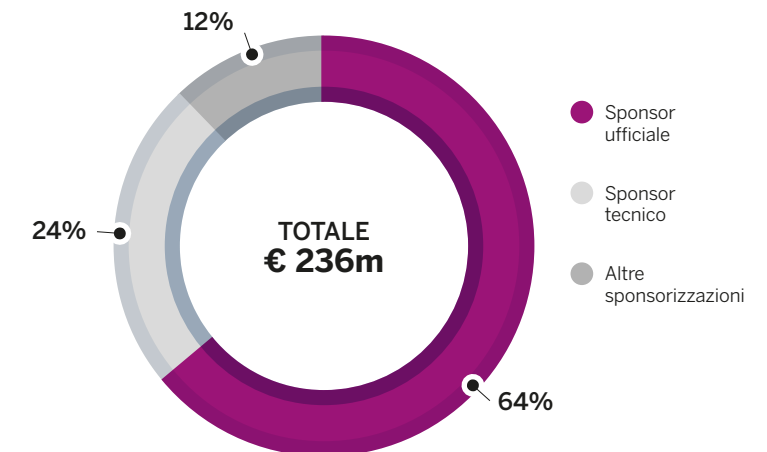
Ripartizione ricavi da diritti radiotelevisivi 2011-2016



Ricavi da sponsor e da altre attività 2011-2016



Ripartizione ricavi da sponsor 2015-2016



Nota: 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.

# Serie A: ricavi da plusvalenze

**€ 18,8 milioni**  
(+7,7%)

Ricavi medi da plusvalenze

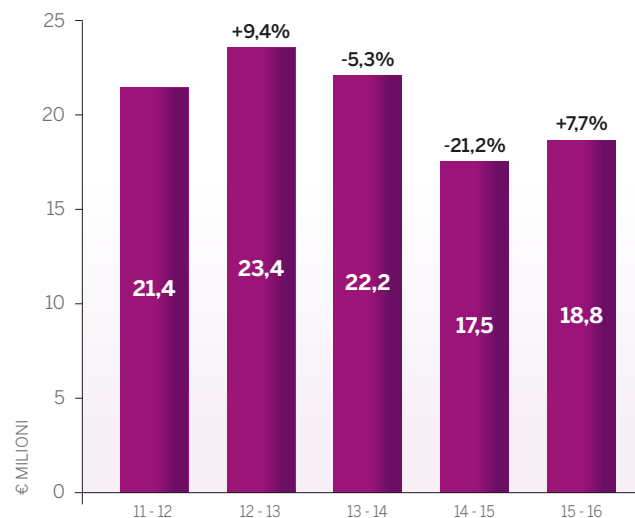
**€ 41,8 milioni**  
(>100%)

Ricavi medi da plusvalenze cluster 1°-3° posto

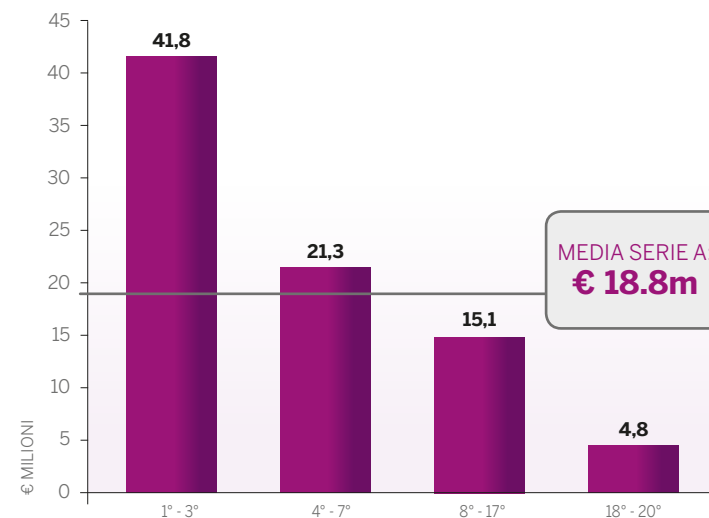
**€ 316,5 milioni**  
(+7,2%)

Risultato netto da compravendita calciatori

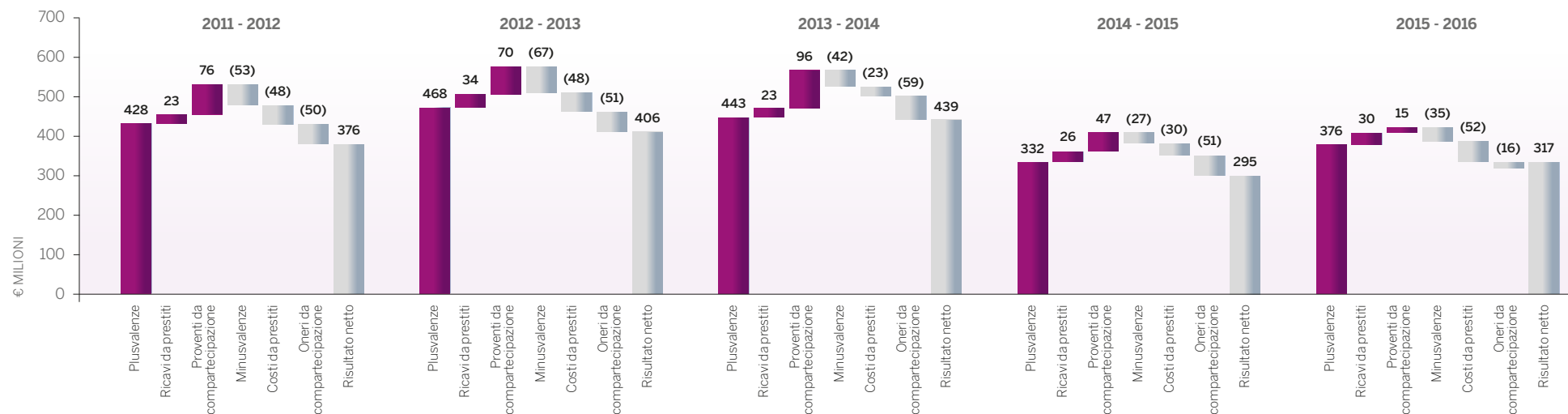
Ricavi medi da plusvalenze 2011-2016



Ricavi medi da plusvalenze per cluster 2015-2016



Risultato netto da compravendita calciatori 2011-2016

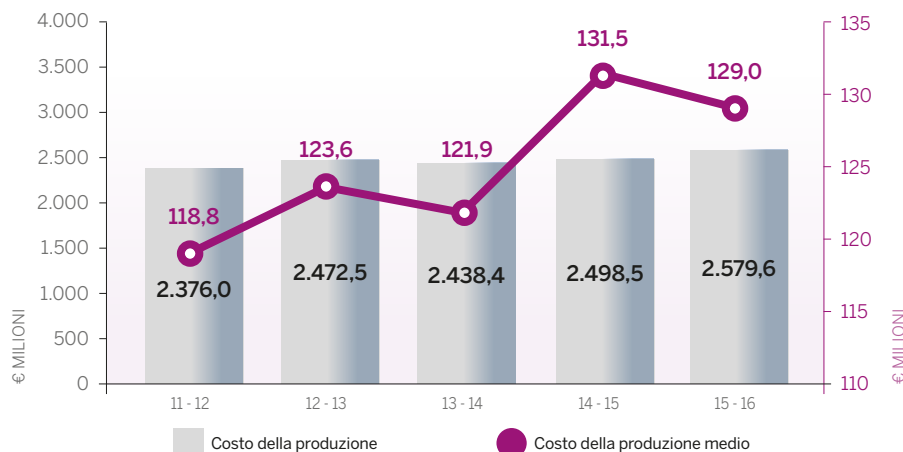




## Serie A: costo della produzione

Costo della produzione	11-12		12-13		13-14		14-15		15-16	
Costi per servizi	€ 337,7m	14%	€ 343,5m	14%	€ 363,0m	15%	€ 354,6m	14%	€ 371,6m	14%
<i>Variazione annua percentuale</i>	+6,7%		+1,7%		+5,7%		-2,3%		+4,8%	
Costo godimento beni di terzi	€ 99,4m	4%	€ 104,3m	4%	€ 75,4m	3%	€ 85,9m	3%	€ 112,5m	4%
<i>Variazione annua percentuale</i>	+6,1%		+4,9%		-27,7%		+13,9%		+31,0%	
Costo del lavoro	€ 1.182,0m	50%	€ 1.193,7m	48%	€ 1.187,7m	49%	€ 1.235,6m	49%	€ 1.355,1m	53%
<i>Variazione annua percentuale</i>	+2,0%		+1,0%		-0,5%		+4,0%		+9,7%	
Altri oneri diversi di gestione	€ 234,3m	10%	€ 284,6m	12%	€ 275,4m	11%	€ 279,1m	11%	€ 222,7m	9%
<i>Variazione annua percentuale</i>	-7,7%		+21,5%		-3,2%		+1,3%		-20,2%	
Ammortamenti e svalutazioni	€ 522,6m	22%	€ 546,4m	22%	€ 536,8m	22%	€ 543,4m	22%	€ 517,6m	20%
<i>Variazione annua percentuale</i>	+8,1%		+4,5%		-1,7%		+1,2%		-4,7%	
<b>Costo della produzione</b>	<b>€ 2.376,0m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 2.472,5m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 2.438,4m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 2.498,5m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 2.579,6m</b>	<b>100%</b>
<i>Variazione annua percentuale</i>	+3,0%		+4,1%		-1,4%		+2,5%		+3,2%	

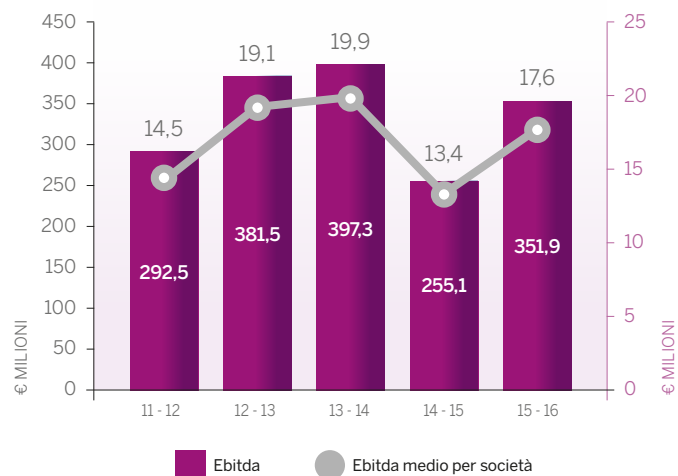
### Costo della produzione 2011-2016



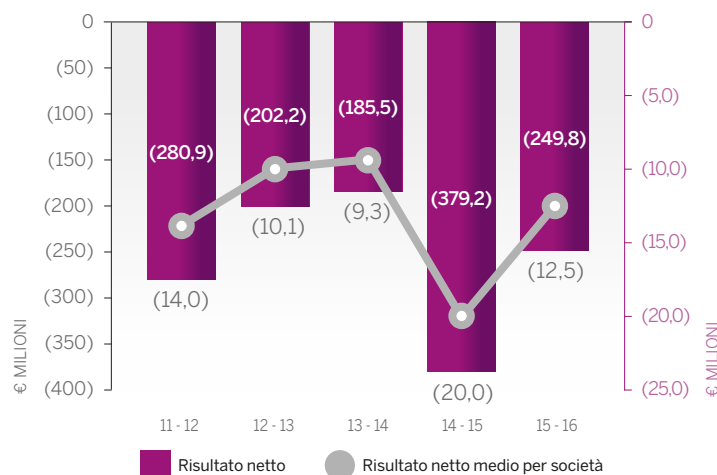
Costi relativi al personale tesserato e valore della produzione	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
<b>Costo imputabile al personale tesserato</b>	<b>€ 1.537,4m</b>	<b>€ 1.558,3m</b>	<b>€ 1.542,6m</b>	<b>€ 1.588,7m</b>	<b>€ 1.678,6m</b>
di cui: Personale tesserato	€ 1.109,5m	€ 1.102,5m	€ 1.085,0m	€ 1.135,8m	€ 1.248,9m
di cui: Ammortamento diritti calciatori	€ 427,9m	€ 455,8m	€ 457,7m	€ 452,8m	€ 429,7m
Personale tesserato/v.pdz	52%	48%	47%	51%	52%
Costo imputabile al personale tesserato/v.pdz	72%	68%	67%	72%	70%
Personale tesserato/ricavi di vendita	65%	60%	58%	60%	61%
Costo imputabile al personale tesserato/ricavi di vendita	89%	85%	83%	85%	82%

# Serie A: Ebitda e risultato netto

Ebitda 2011-2016



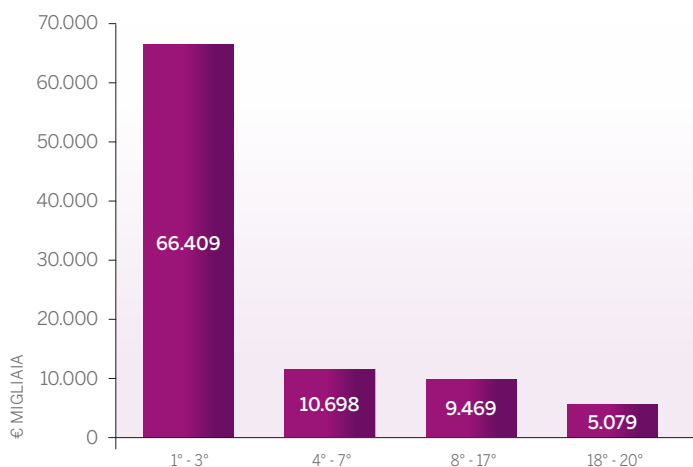
Risultato netto 2011-2016



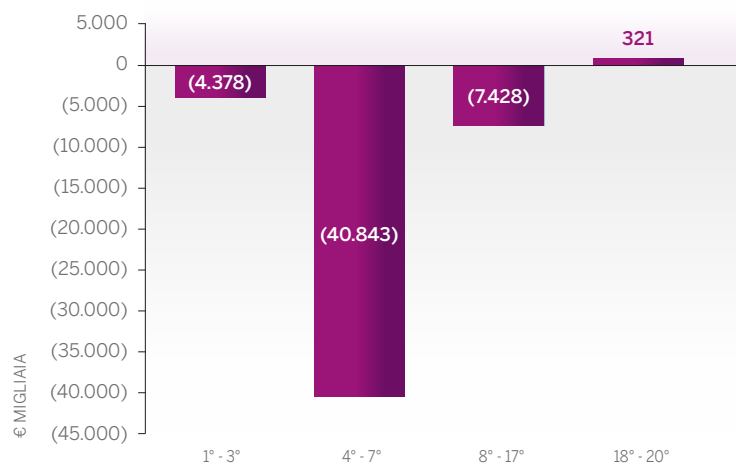
**€ 351,9 milioni**  
(+38%)  
Ebitda

**€ -249,8 milioni**  
(+34,1%)  
Risultato netto

Ebitda medio per cluster 2015-2016



Risultato netto medio per cluster 2015-2016



**€ 66,4 milioni**  
(+62,6%)  
Ebitda cluster 1°-3° posto

**€ -40,8 milioni**  
(-64,0%)  
Risultato netto medio cluster 4°-7° posto

# Serie A: evoluzione della struttura patrimoniale e finanziaria

## Confronto attività totali

	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
<b>Diritti pluriennali prestazioni calciatori</b>	1.198,6	1.105,7	1.121,6	948,1	1.174,3
<b>Altre immobilizzazioni</b>	930,0	968,9	1.014,3	972,2	903,9
<b>Attivo circolante</b>	1.305,9	1.405,6	1.442,0	1.393,2	1.383,7
<b>Altre attività</b>	36,2	42,4	35,1	45,0	51,3
<b>Totale attività</b>	<b>3.470,7</b>	<b>3.522,6</b>	<b>3.612,9</b>	<b>3.358,6</b>	<b>3.513,2</b>

€ MILIONI

## Confronto passività totali

	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
<b>Patrimonio netto</b>	208,4	254,1	197,9	-12,8	75,2
<b>Fondi rischi e TFR</b>	122,0	121,2	123,8	197,5	140,1
<b>Debiti</b>	2.892,3	2.946,7	3.093,3	2.974,2	3.066,2
<b>Altre passività</b>	248,0	200,6	197,9	199,7	231,7
<b>Totale passività</b>	<b>3.470,7</b>	<b>3.522,6</b>	<b>3.612,9</b>	<b>3.358,6</b>	<b>3.513,2</b>

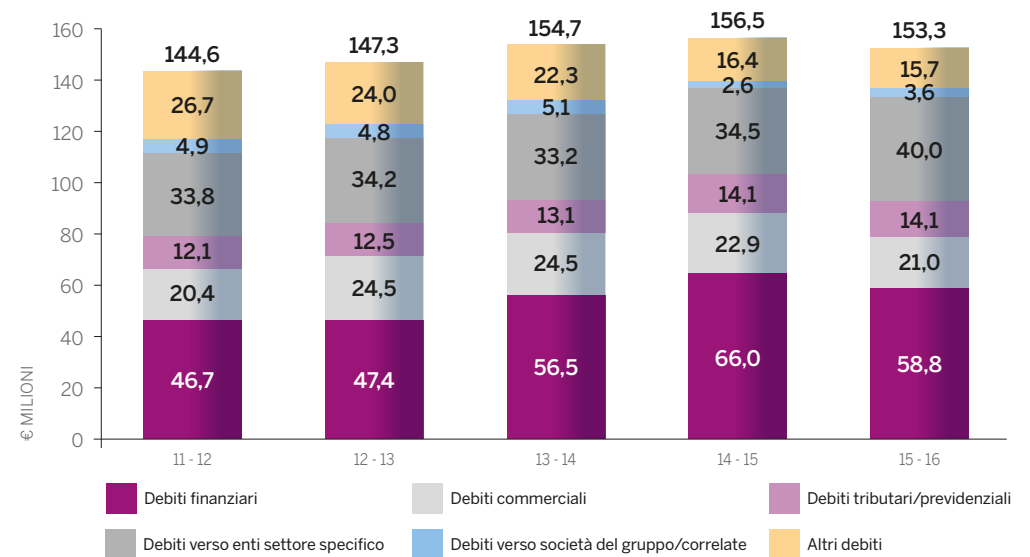
€ MILIONI

## Evoluzione dei debiti totali

	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
<b>Debiti finanziari</b>	933.285	947.066	1.129.326	1.254.559	1.176.990
<b>Debiti commerciali</b>	408.100	489.460	490.447	435.959	420.651
<b>Debiti tributari/previdenziali</b>	242.707	250.720	261.805	268.107	281.402
<b>Debiti verso enti settore specifico</b>	676.759	683.807	663.007	654.644	800.551
<b>Debiti verso società del gruppo/correlate</b>	98.340	95.304	102.427	48.767	72.031
<b>Altri debiti</b>	533.138	480.311	446.240	312.198	314.541
<b>Totale debiti</b>	<b>2.892.328</b>	<b>2.946.668</b>	<b>3.093.253</b>	<b>2.974.234</b>	<b>3.066.166</b>

€ MIGLIAIA

## Ripartizione debiti medi per società 2011-2016



Nota: La struttura patrimoniale della Serie A sopra rappresentata risente dell'insolvenza di una società sportiva intervenuta nel corso della Stagione Sportiva 2014-2015. Pertanto, all'interno di tale rappresentazione non sono stati inseriti gli ammontari patrimoniali riferiti alla società sportiva fallita. I diritti relativi alle 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.

# Serie B: risultati di sintesi 2011-2016

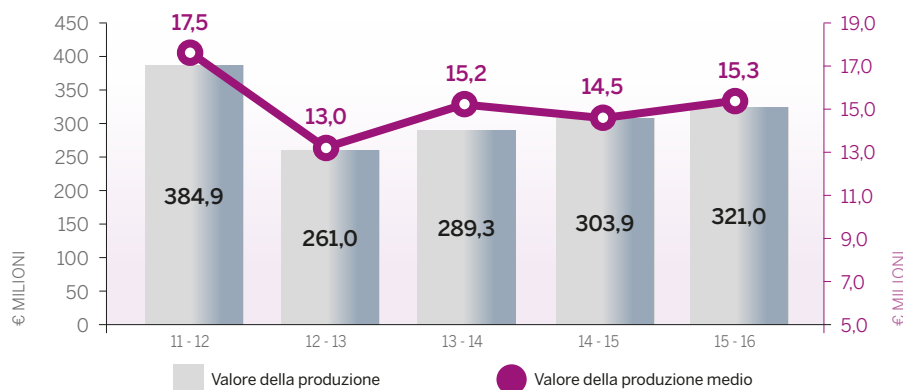


Campione analizzato:	22 su 22		20 su 22		19 su 22		21 su 22		21 su 22	
Dati chiave/indici	11-12	12-13	Var. %	13-14	Var. %	14-15	Var. %	15-16	Var. %	
Valore della produzione	€ 385m	€ 261m	-32,2%	€ 289m	+10,9%	€ 304m	+5,0%	€ 321m	+5,7%	
Costi operativi	(€ 389m)	(€ 276m)	-28,9%	(€ 285m)	+3,3%	(€ 328m)	+15,0%	(€ 305m)	-7,1%	
<b>Ebitda</b>	<b>(€ 4m)</b>	<b>(€ 15m)</b>	<b>&gt;100%</b>	<b>€ 4m</b>	<b>n.a.</b>	<b>(€ 24m)</b>	<b>n.a.</b>	<b>€ 16m</b>	<b>n.a.</b>	
Ammortamenti e svalutazioni	(€75m)	(€ 47m)	-37,3%	(€77m)	+62,8%	(€ 66m)	-14,1%	(€ 81m)	+23,6%	
<b>Ebit</b>	<b>(€78m)</b>	<b>(€ 62m)</b>	<b>+20,6%</b>	<b>(€73m)</b>	<b>-16,4%</b>	<b>(€ 90m)</b>	<b>-23,9%</b>	<b>(€ 65m)</b>	<b>+27,6%</b>	
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	€ 6m	(€ 4m)	n.a.	(€ 5m)	+31,8%	(€ 1m)	-76,1%	(€ 1m)	-25,2%	
<b>Ebt</b>	<b>(€72m)</b>	<b>(€ 66m)</b>	<b>+8,4%</b>	<b>(€77m)</b>	<b>-17,2%</b>	<b>(€ 91m)</b>	<b>-17,7%</b>	<b>(€ 66m)</b>	<b>+27,5%</b>	
Imposte	€ 16m	€ 5m	-68,5%	€ 3m	-42,4%	€0m	-93,5%	€ 3m	>100%	
<b>Risultato netto</b>	<b>(€ 56m)</b>	<b>(€ 61m)</b>	<b>-8,7%</b>	<b>(€74m)</b>	<b>-22,1%</b>	<b>(€ 91m)</b>	<b>-22,0%</b>	<b>(€ 63m)</b>	<b>+30,4%</b>	
<i>Costo del lavoro p.tesserato/ricavi di vendita</i>	76%	81%		75%		61%		61%		
<i>Patrimonio netto/totale attività</i>	12%	8%		10%		11%		15%		
<i>Debiti finanziari/totale debiti</i>	20%	28%		23%		25%		22%		

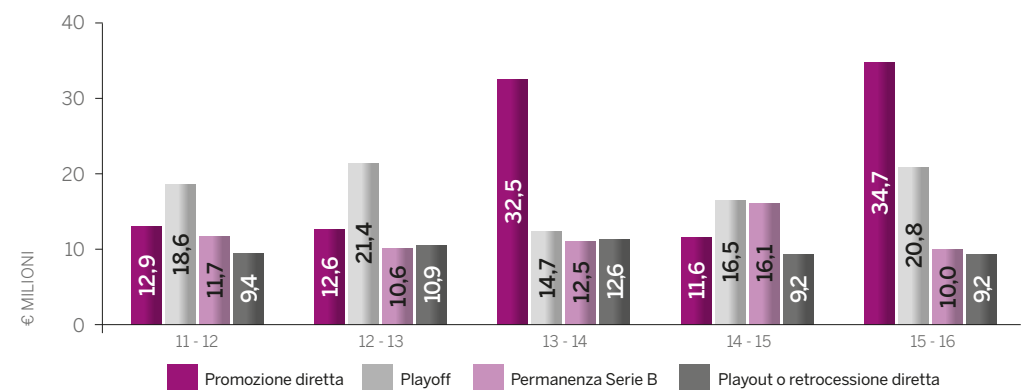
# Serie B: valore della produzione

Campione analizzato Valore della produzione	22 su 22 11-12		20 su 22 12-13		19 su 22 13-14		21 su 22 14-15		21 su 22 15-16	
Ricavi da ingresso stadio	€ 27,2m	7%	€ 16,1m	6%	€ 16,3m	6%	€ 23,4m	8%	€ 24,1m	7%
<i>Variazione annua percentuale</i>	<i>+50,2%</i>		<i>-40,9%</i>		<i>+1,5%</i>		<i>+43,2%</i>		<i>+2,8%</i>	
Ricavi da sponsor e attività commerciali	€ 58,0m	15%	€ 45,1m	17%	€ 30,2m	10%	€ 48,2m	16%	€ 50,8m	16%
<i>Variazione annua percentuale</i>	<i>-15,4%</i>		<i>-22,2%</i>		<i>-33,0%</i>		<i>+59,3%</i>		<i>+5,4%</i>	
Ricavi da diritti televisivi e radio	€ 77,7m	20%	€ 49,2m	19%	€ 28,9m	10%	€ 59,0m	19%	€ 33,4m	10%
<i>Variazione annua percentuale</i>	<i>+92,8%</i>		<i>-36,7%</i>		<i>-41,3%</i>		<i>&gt;100%</i>		<i>-43,5%</i>	
Contributi in conto esercizio	€ 48,4m	13%	€ 44,4m	17%	€ 67,7m	23%	€ 64,4m	21%	€ 90,8m	28%
<i>Variazione annua percentuale</i>	<i>-20,7%</i>		<i>-8,1%</i>		<i>+52,2%</i>		<i>-4,8%</i>		<i>+41,1%</i>	
Altri ricavi e proventi diversi	€ 64,2m	17%	€ 37,6m	15%	€ 61,1m	21%	€ 59,8m	20%	€ 60,7m	19%
<i>Variazione annua percentuale</i>	<i>+7,1%</i>		<i>-41,6%</i>		<i>+63,2%</i>		<i>-2,2%</i>		<i>+1,5%</i>	
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>€ 275,5m</b>	<b>72%</b>	<b>€ 192,4m</b>	<b>74%</b>	<b>€ 204,3m</b>	<b>71%</b>	<b>€ 254,8m</b>	<b>84%</b>	<b>€ 259,7m</b>	<b>81%</b>
<i>Variazione annua percentuale</i>	<i>+11,1%</i>		<i>-30,2%</i>		<i>+6,2%</i>		<i>+24,7%</i>		<i>+1,9%</i>	
Plusvalenze per cessione giocatori	€ 109,4m	28%	€ 68,6m	26%	€ 85,1m	29%	€ 49,1m	16%	€ 61,3m	19%
<i>Variazione annua percentuale</i>	<i>+25,1%</i>		<i>-37,3%</i>		<i>+24,0%</i>		<i>-42,3%</i>		<i>+24,9%</i>	
<b>Valore della produzione</b>	<b>€ 384,9m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 261,0m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 289,3m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 303,9m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 321,0m</b>	<b>100%</b>
<i>Variazione annua percentuale</i>	<i>+14,7%</i>		<i>-32,2%</i>		<i>+10,9%</i>		<i>+5,0%</i>		<i>+5,7%</i>	

Valore della produzione 2011-2016



Valore della produzione medio per cluster 2011-2016



Nota: I cluster sono stati definiti per ciascuna Stagione Sportiva sulla base della regolamentazione applicata per la definizione dei meccanismi di playoff e ployaut.

## Serie B: valore della produzione

**€ 1,1 milioni**

(+2,8%)

Ricavi medi da stadio

**€ 1,6 milioni**

(-43,5%)

Ricavi medi da diritti radiotelevisivi

**€ 2,4 milioni**

(+5,4%)

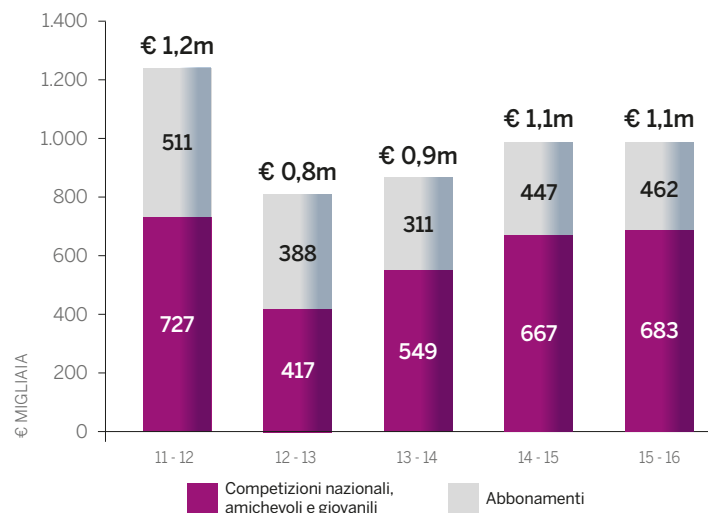
Ricavi medi da sponsor e attività commerciali

**€ 7,3**

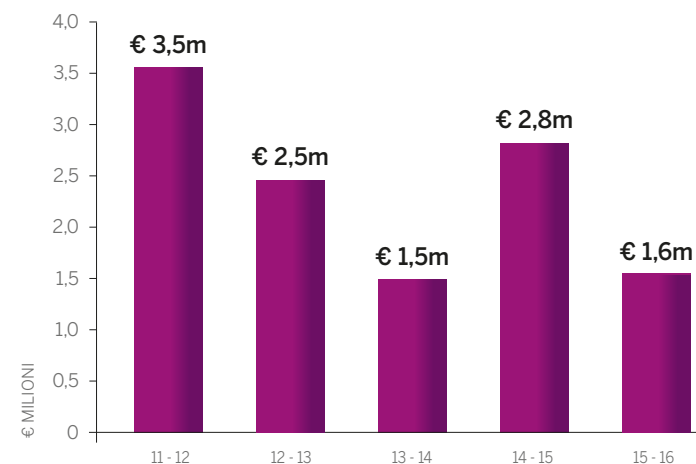
(-6,9%)

Prezzo medio del biglietto

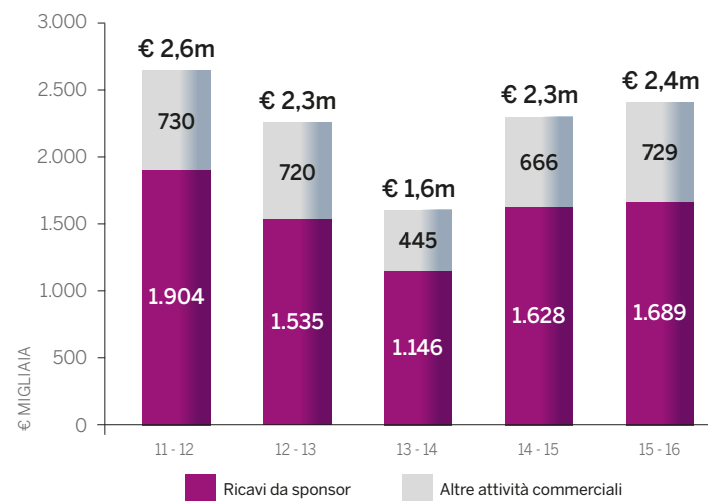
Ripartizione ricavi medi da stadio 2011-2016



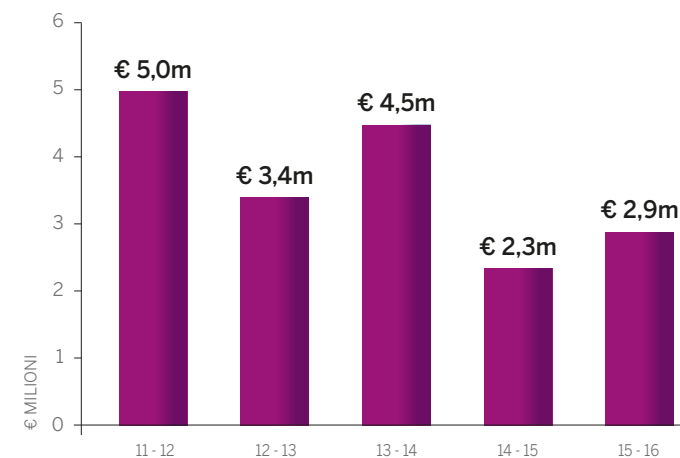
Ricavi medi da diritti radiotelevisivi 2011-2016



Ricavi medi da sponsor e da altre attività 2011-2016



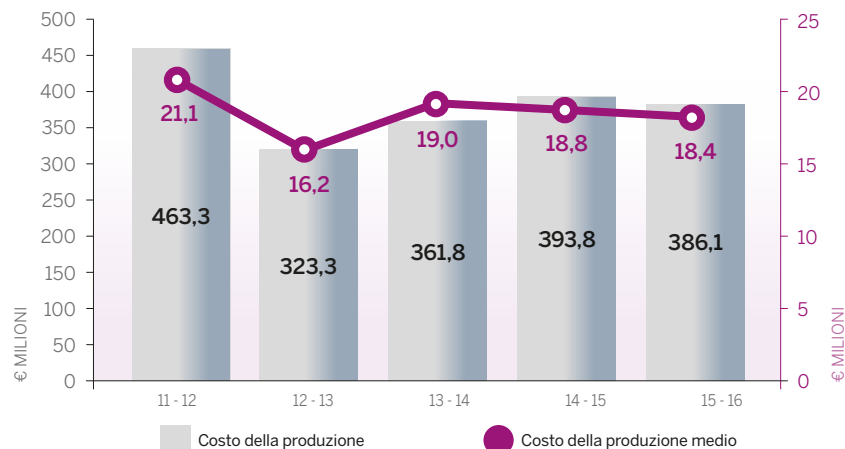
Ricavi medi da plusvalenze 2011-2016



## Serie B: costo della produzione

Campione analizzato Costo della produzione	22 su 22 11-12		20 su 22 12-13		19 su 22 13-14		21 su 22 14-15		21 su 22 15-16	
Costi per servizi	€ 67,9m	15%	€ 50,8m	16%	€ 49,9m	14%	€ 53,1m	13%	€ 61,4m	16%
<i>Variazione annua percentuale</i>	<i>+9,1%</i>		<i>-25,2%</i>		<i>-1,8%</i>		<i>+6,5%</i>		<i>+15,6%</i>	
Costo godimento beni di terzi	€ 18,4m	4%	€ 10,7m	3%	€ 13,8m	4%	€ 15,2m	4%	€ 12,7m	3%
<i>Variazione annua percentuale</i>	<i>+55,9%</i>		<i>-42,2%</i>		<i>+29,6%</i>		<i>+9,9%</i>		<i>-16,1%</i>	
Costo del lavoro	€ 224,9m	49%	€ 163,0m	50%	€ 163,2m	45%	€ 186,3m	47%	€ 182,3m	47%
<i>Variazione annua percentuale</i>	<i>+10,7%</i>		<i>-27,5%</i>		<i>+0,1%</i>		<i>+14,1%</i>		<i>-2,1%</i>	
Altri oneri diversi di gestione	€ 77,2m	16%	€ 51,8m	16%	€ 58,4m	16%	€ 73,4m	19%	€ 48,5m	13%
<i>Variazione annua percentuale</i>	<i>+29,4%</i>		<i>-32,9%</i>		<i>+12,8%</i>		<i>+25,7%</i>		<i>-34,0%</i>	
Ammortamenti e svalutazioni	€ 74,9m	16%	€ 47,0m	15%	€ 76,5m	21%	€ 65,7m	17%	€ 81,3m	21%
<i>Variazione annua percentuale</i>	<i>+5,8%</i>		<i>-37,3%</i>		<i>+62,8%</i>		<i>-14,1%</i>		<i>+23,6%</i>	
<b>Costo della produzione</b>	<b>€ 463,3m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 323,3m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 361,8m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 393,8m</b>	<b>100%</b>	<b>€ 386,1m</b>	<b>100%</b>
<i>Variazione annua percentuale</i>	<i>+13,7%</i>		<i>-30,2%</i>		<i>+11,9%</i>		<i>+8,8%</i>		<i>-1,9%</i>	

### Costo della produzione 2011-2016

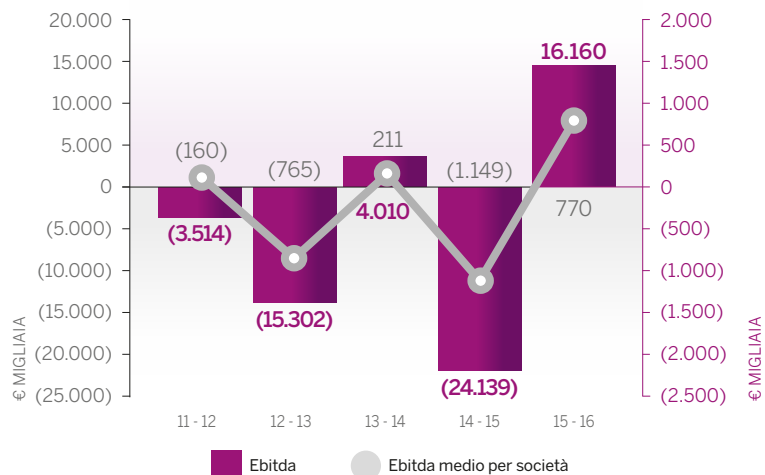


Costi medi relativi al personale tesserato e valore della produzione	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
<b>Costo medio imputabile al personale tesserato</b>	<b>€ 12,5m</b>	<b>€ 9,7m</b>	<b>€ 11,1m</b>	<b>€ 9,7m</b>	<b>€ 9,8m</b>
di cui: Personale tesserato	€ 9,6m	€ 7,8m	€ 8,1m	€ 7,4m	€ 7,5m
di cui: Ammortamento diritti calciatori	€ 2,9m	€ 1,9m	€ 3,0m	€ 2,3m	€ 2,3m
Personale tesserato/v.pdz	55%	60%	53%	51%	49%
Costo imputabile al personale tesserato/v.pdz	71%	74%	72%	67%	64%
Personale tesserato/ricavi di vendita	76%	81%	75%	61%	61%
Costo imputabile al personale tesserato/ricavi di vendita	99%	101%	103%	80%	79%

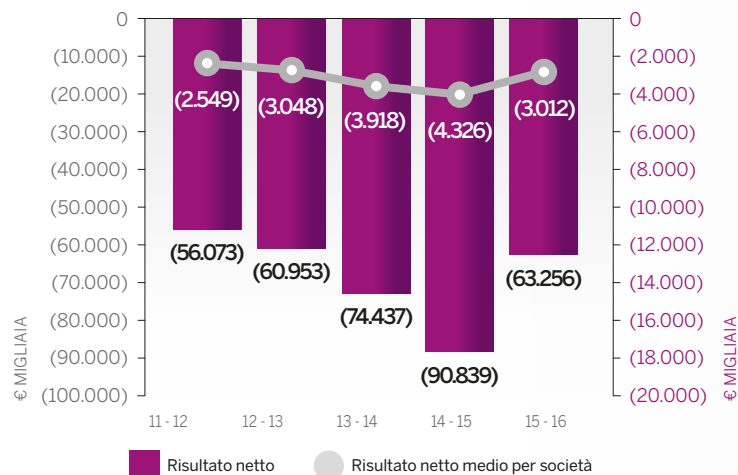
Fonte: Elaborazioni PwC

# Serie B: Ebitda e risultato netto

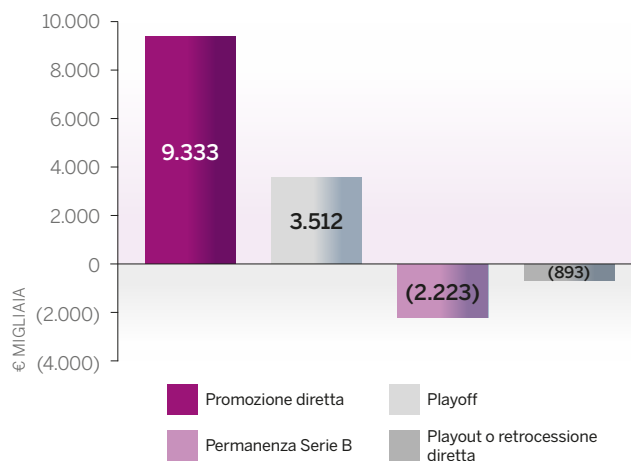
Ebitda 2011-2016



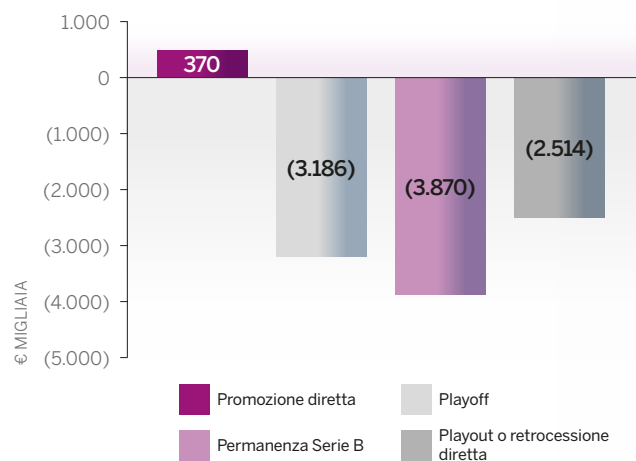
Risultato netto 2011-2016



Ebitda medio per cluster 2015-2016



Risultato netto medio per cluster 2015-2016



**€ 16,2 milioni**  
(>100%)  
Ebitda

**€ -63,3 milioni**  
(+30,4%)  
Risultato netto

**€ 9,3 milioni**  
(>100%)  
Ebitda cluster squadre promosse direttamente in Serie A

**€ -3,2 milioni**  
(+68,0%)  
Risultato netto medio squadre qualificate ai playoff



# Serie B: evoluzione della struttura patrimoniale e finanziaria

## Confronto attività medie

	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
<b>Diritti pluriennali prestazioni calciatori</b>	5,6	4,2	7,6	3,3	3,6
<b>Altre immobilizzazioni</b>	6,0	5,4	8,8	8,2	8,5
<b>Attivo circolante</b>	13,0	10,3	12,6	7,1	8,3
<b>Altre attività</b>	0,9	0,8	0,8	0,7	0,9
<b>Totale attività medie</b>	<b>25,5</b>	<b>20,7</b>	<b>29,9</b>	<b>19,3</b>	<b>21,3</b>
<b>Campione</b>	22 su 22	20 su 22	19 su 22	21 su 22	21 su 22

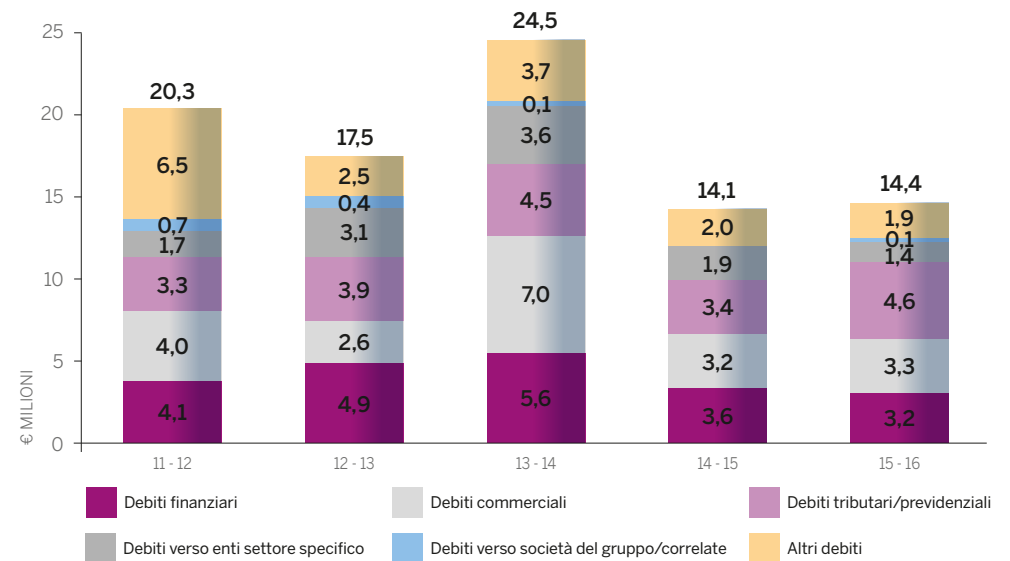
## Confronto passività medie

	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
<b>Patrimonio netto</b>	3,0	1,8	3,1	2,3	3,1
<b>Fondi rischi e TFR</b>	1,3	1,0	1,5	1,1	1,8
<b>Debiti</b>	20,3	17,5	24,5	14,1	14,4
<b>Altre passività</b>	0,9	0,4	0,8	1,8	2,0
<b>Totale passività medie</b>	<b>25,5</b>	<b>20,7</b>	<b>29,9</b>	<b>19,3</b>	<b>21,3</b>
<b>Campione</b>	22 su 22	20 su 22	19 su 22	21 su 22	21 su 22

## Evoluzione dei debiti medi per società

	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16
<b>Debiti finanziari</b>	4.140	4.875	5.563	3.569	3.191
<b>Debiti commerciali</b>	3.954	2.644	7.019	3.212	3.255
<b>Debiti tributari/previdenziali</b>	3.282	3.889	4.487	3.353	4.616
<b>Debiti verso enti settore specifico</b>	1.685	3.123	3.644	1.931	1.366
<b>Debiti verso società del gruppo/correlate</b>	673	414	100	7	103
<b>Altri debiti</b>	6.542	2.513	3.662	2.022	1.892
<b>Totale</b>	<b>20.276</b>	<b>17.457</b>	<b>24.476</b>	<b>14.094</b>	<b>14.422</b>

## Ripartizione media dei debiti per società 2011-2016



Nota: I diritti relativi alle 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.

# Lega Pro: risultati di sintesi 2011-2016

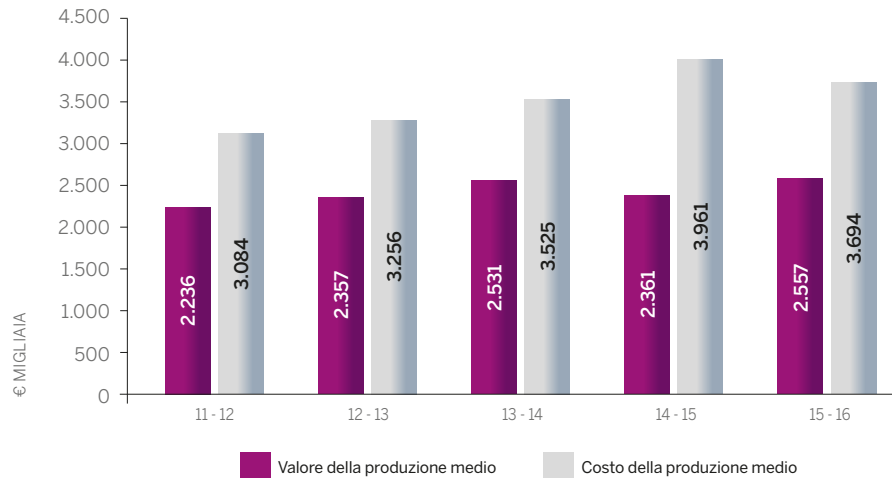


Campione analizzato:	58 su 77		54 su 69		55 su 69		47 su 60		48 su 54	
Dati chiave/indici	11-12	12-13	Var. %	13-14	Var. %	14-15	Var. %	15-16	Var. %	
Valore della produzione	€ 130m	€ 127m	-1,9%	€ 139m	+9,4%	€ 111m	-20,3%	€ 123m	+10,6%	
Costi operativi	(€ 165m)	(€ 161m)	-2,8%	(€ 171m)	+6,2%	(€ 166m)	-2,9%	(€ 161m)	-2,9%	
<b>Ebitda</b>	<b>(€ 36m)</b>	<b>(€ 33m)</b>	<b>+6,3%</b>	<b>(€ 31m)</b>	<b>+5,9%</b>	<b>(€ 55m)</b>	<b>-74,2%</b>	<b>(€ 38m)</b>	<b>+30,2%</b>	
Ammortamenti e svalutazioni	(€ 14m)	(€ 15m)	+7,6%	(€ 23m)	+53,0%	(€ 21m)	-11,5%	(€ 16m)	-20,4%	
<b>Ebit</b>	<b>(€ 49m)</b>	<b>(€ 48m)</b>	<b>+1,6%</b>	<b>(€ 55m)</b>	<b>-15,1%</b>	<b>(€ 75m)</b>	<b>-36,2%</b>	<b>(€ 55m)</b>	<b>+27,5%</b>	
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	€ 0m	€ 2m	>100%	(€ 1m)	n.a	€ 8m	n.a	(€ 3m)	n.a	
<b>Ebt</b>	<b>(€ 48m)</b>	<b>(€ 47m)</b>	<b>+2,5%</b>	<b>(€ 55m)</b>	<b>-18,1%</b>	<b>(€ 67m)</b>	<b>-21,2%</b>	<b>(€ 57m)</b>	<b>+14,5%</b>	
Imposte	(€ 2m)	(€ 1m)	-41,5%	(€ 2m)	+34,7%	€ 1m	n.a	(€ 2m)	n.a	
<b>Risultato netto</b>	<b>(€ 50m)</b>	<b>(€ 48m)</b>	<b>+4,3%</b>	<b>(€ 57m)</b>	<b>-18,5%</b>	<b>(€ 66m)</b>	<b>-15,7%</b>	<b>(€ 59m)</b>	<b>+10,7%</b>	
<i>Costo del lavoro/valore della produzione</i>	75%	77%		76%		95%		78%		
<i>Patrimonio netto/totale attività</i>	11%	3%		10%		2%		6%		
<i>Debiti finanziari/totale debiti</i>	n.a	n.a		n.a		n.a		n.a		

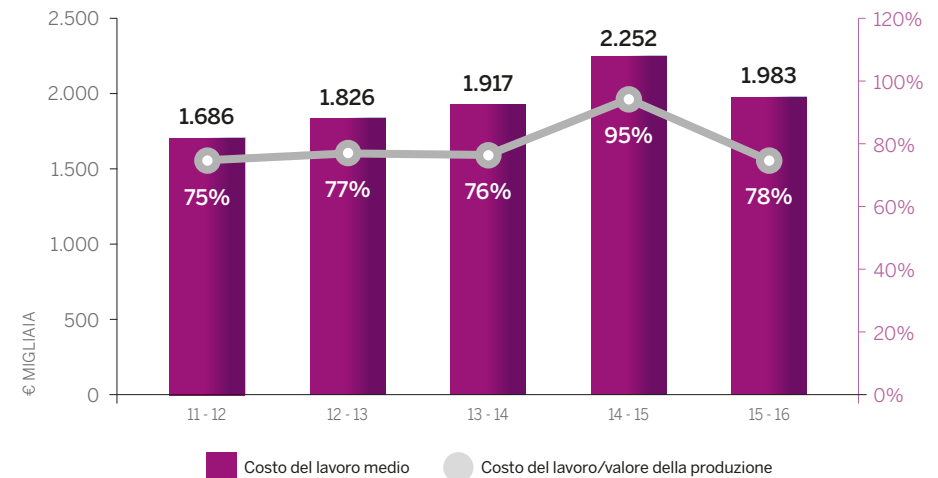
Nota: A partire dalla stagione 2014-2015 la Lega Pro è stata strutturata in un'unica divisione. I dati storici sono stati pertanto riclassificati raggruppando insieme i dati della 1ª e 2ª Divisione.

# Lega Pro: evoluzione del profilo economico e finanziario

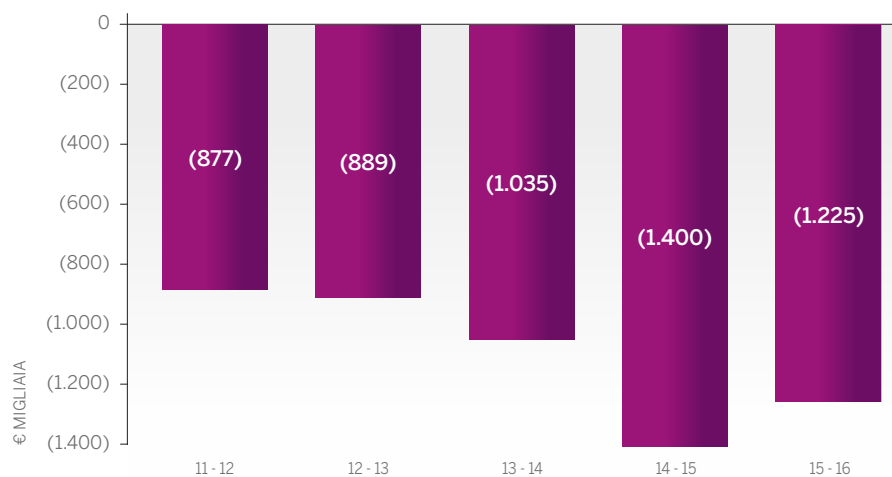
Valore e costo della produzione medio 2011-2016



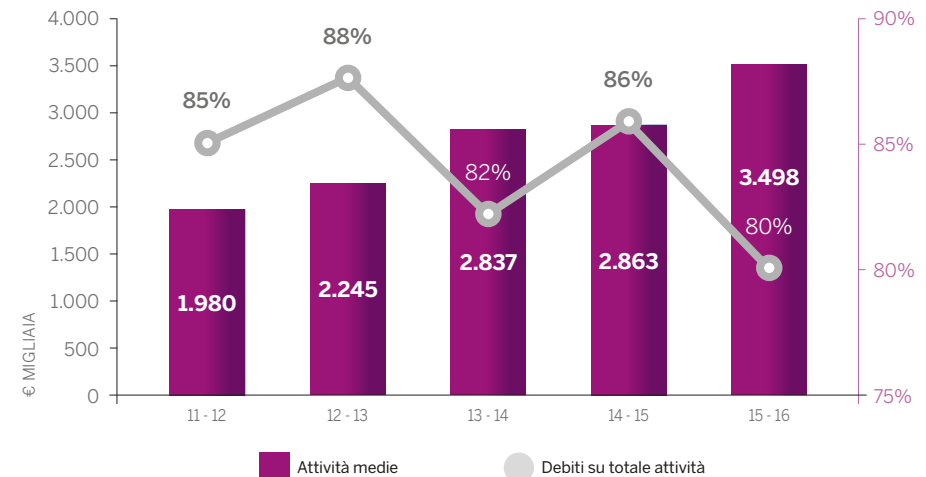
Costo del lavoro medio e incidenza sul vdp 2011-2016



Risultato netto medio 2011-2016



Attività medie e incidenza dei debiti 2011-2016



# REPORTCALCIO

*Due miladiciasette*

17



# Il contributo fiscale e previdenziale del calcio professionistico

# 05

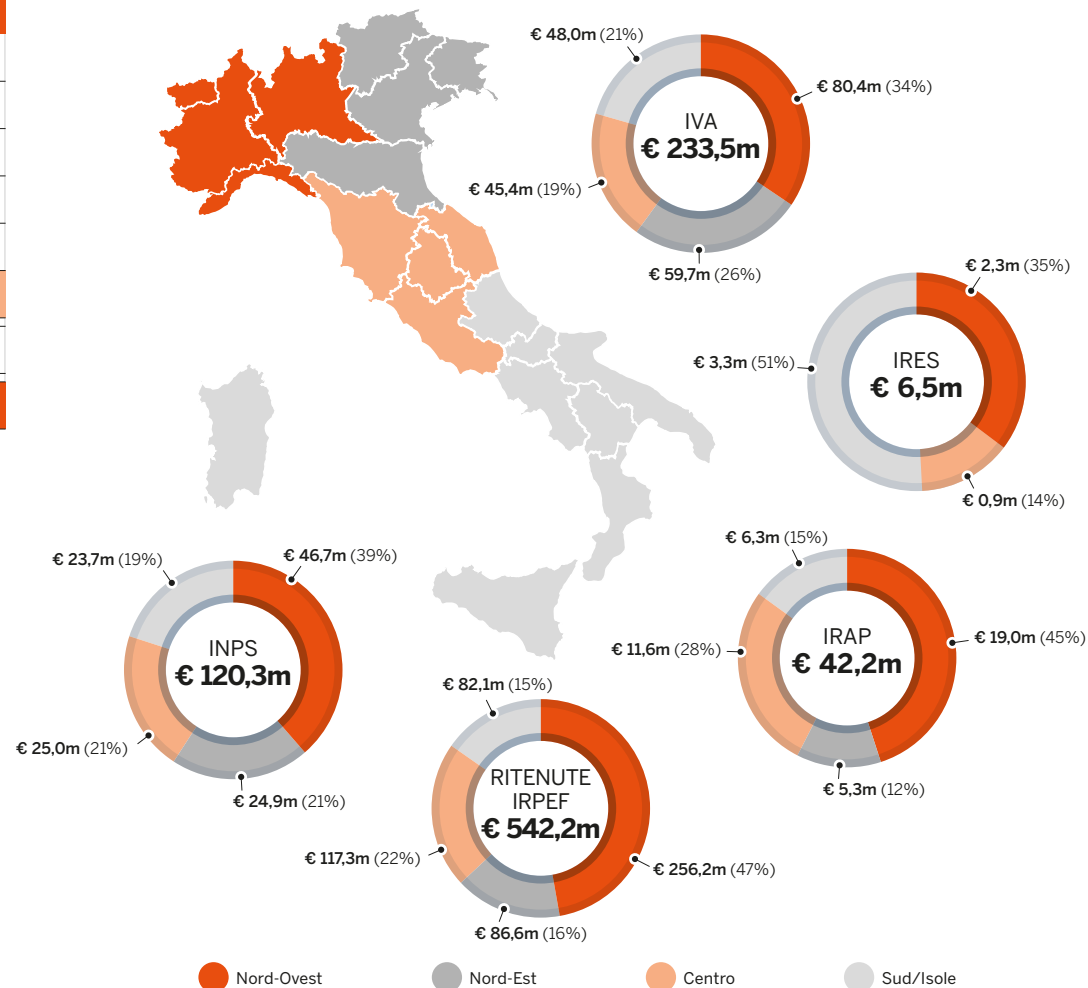
La contribuzione generata dal sistema professionistico, comprendendo il gettito erariale, quello previdenziale e la raccolta derivante dalle scommesse sul calcio, insieme al confronto internazionale

# Contributo fiscale e previdenziale aggregato

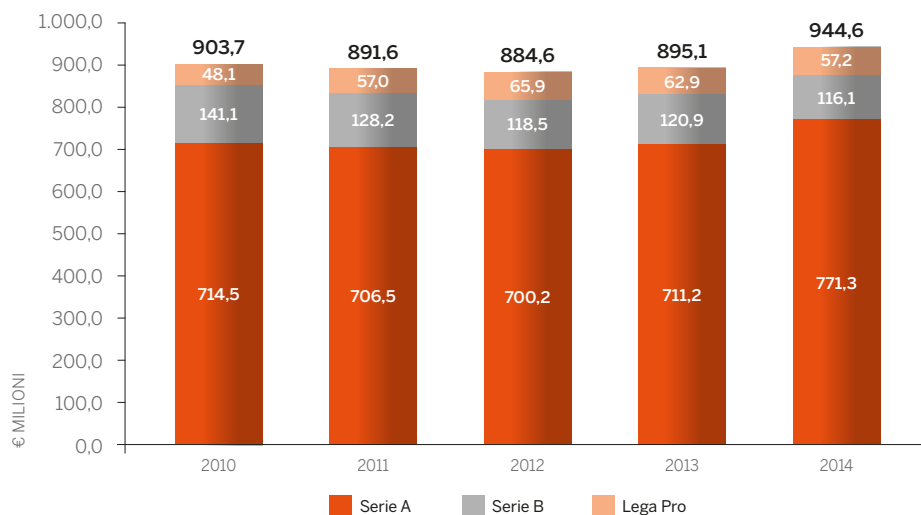
## Confronto per tipologia - calcio professionistico

	2010	2011	2012	2013	2014
Iva	206.293.833	198.477.612	210.787.065	224.983.151	233.479.263
Ires	11.252.599	16.107.375	7.856.181	4.773.396	6.463.501
Irap	39.738.046	40.829.526	41.559.812	43.946.325	42.193.986
Ritenute Irpef	553.879.364	543.856.113	524.877.353	504.543.799	542.173.547
Inps	92.499.798	92.369.728	99.482.066	116.810.214	120.312.806
<b>TOTALE</b>	<b>903.663.641</b>	<b>891.640.354</b>	<b>884.562.477</b>	<b>895.056.886</b>	<b>944.623.103</b>
Scommesse	166.103.679	142.108.217	138.353.571	125.515.566	128.678.280
<b>TOTALE</b>	<b>1.069.767.320</b>	<b>1.033.748.571</b>	<b>1.022.916.048</b>	<b>1.020.572.452</b>	<b>1.073.301.383</b>

## Contribuzione fiscale e previdenziale calcio professionistico suddivisa per area geografica - anno di imposta 2014



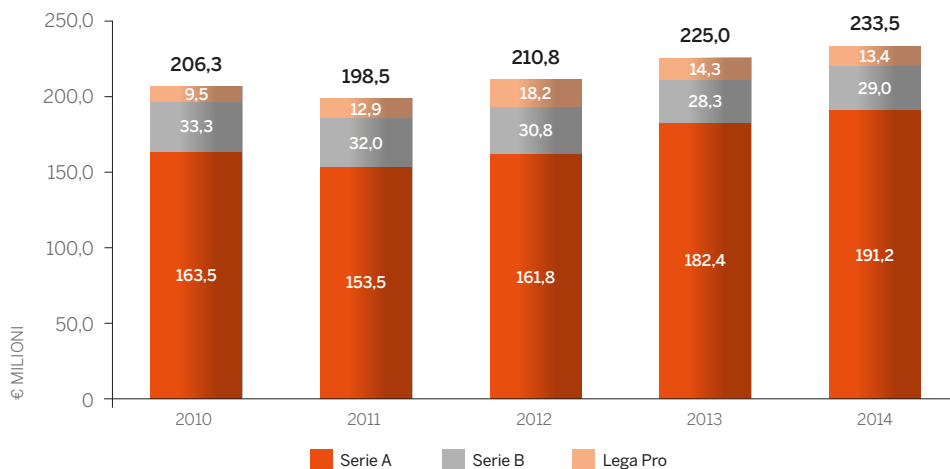
## Confronto per serie - calcio professionistico



Nota: Il dato relativo alla ripartizione geografica della contribuzione previdenziale Inps è stimato, sulla base della relativa incidenza delle diverse aree geografiche e dei vari campionati professionistici nel corso dell'anno fiscale successivo a quello analizzato (2015).

# Contribuzione fiscale

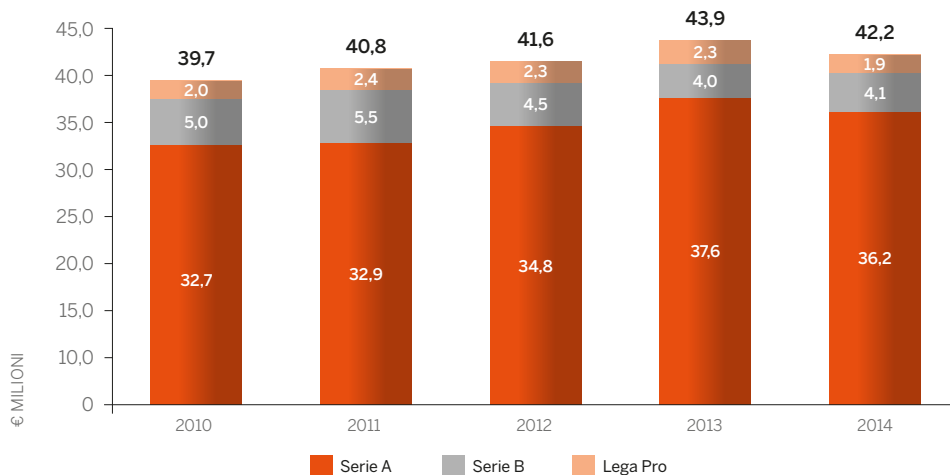
Confronto contributo Iva per serie



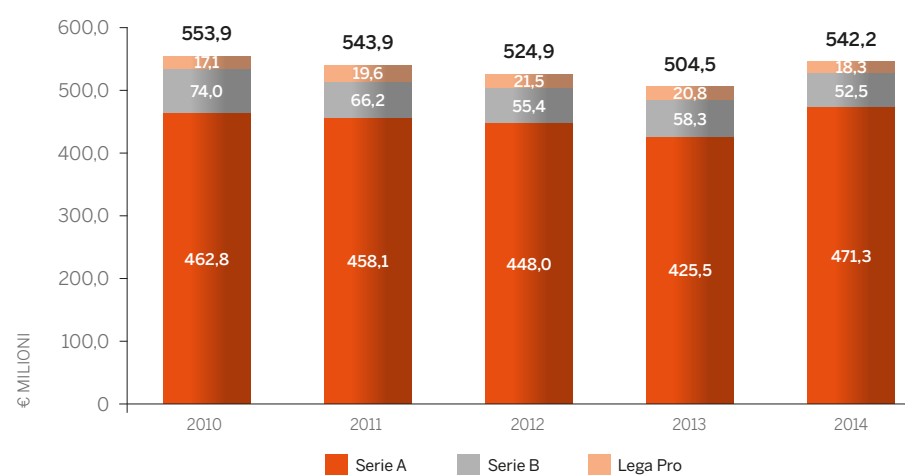
Confronto contributo Ires per serie

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Serie A</b>	€ 10.211.260	€ 14.367.764	€ 7.024.083	€ 4.473.877	€ 6.351.113
<b>Serie B</b>	€ 960.091	€ 1.543.854	€ 711.658	€ 167.254	€ 56.251
<b>Lega Pro</b>	€ 81.249	€ 195.757	€ 120.440	€ 132.265	€ 56.137
<b>Totale</b>	<b>€ 11.252.599</b>	<b>€ 16.107.375</b>	<b>€ 7.856.181</b>	<b>€ 4.773.396</b>	<b>€ 6.463.501</b>

Confronto contributo Irap per serie



Confronto ritenute Irpef per serie



# Reddito da lavoro dipendente: Irpef

Dati per serie - anno di imposta 2014

SERIE A					
Classi di reddito da lavoro dipendente (in euro)	Numero contribuenti	Contribuenti medi per società	Reddito da lavoro dipendente		
			Frequenza	Ammontare	Media
fino a 5.000	681	34,1	681	1.525.808	2.241
da 5.000 a 15.000	713	35,7	713	6.751.234	9.469
da 15.000 a 35.000	869	43,5	869	20.242.712	23.294
da 35.000 a 60.000	458	22,9	458	20.853.913	45.533
da 60.000 a 100.000	276	13,8	276	21.219.280	76.881
da 100.000 a 200.000	258	12,9	258	37.099.732	143.797
oltre 200.000	758	37,9	758	1.016.901.301	1.341.558
<b>TOTALE</b>	<b>4.013</b>	<b>200,7</b>	<b>4.013</b>	<b>1.124.593.980</b>	<b>280.238</b>

SERIE B					
Classi di reddito da lavoro dipendente (in euro)	Numero contribuenti	Contribuenti medi per società	Reddito da lavoro dipendente		
			Frequenza	Ammontare	Media
fino a 5.000	459	20,9	459	1.072.178	2.336
da 5.000 a 15.000	503	22,9	503	4.565.407	9.076
da 15.000 a 35.000	495	22,5	495	11.298.877	22.826
da 35.000 a 60.000	225	10,2	225	10.363.568	46.060
da 60.000 a 100.000	231	10,5	231	17.527.498	75.877
da 100.000 a 200.000	208	9,5	208	29.613.418	142.372
oltre 200.000	149	6,8	149	68.038.687	456.635
<b>TOTALE</b>	<b>2.270</b>	<b>103,2</b>	<b>2.270</b>	<b>142.479.633</b>	<b>62.766</b>

LEGA PRO					
Classi di reddito da lavoro dipendente (in euro)	Numero contribuenti	Contribuenti medi per società	Reddito da lavoro dipendente		
			Frequenza	Ammontare	Media
fino a 5.000	624	10,6	624	1.543.698	2.474
da 5.000 a 15.000	1.223	20,7	1.223	11.546.617	9.441
da 15.000 a 35.000	833	14,1	833	18.742.291	22.500
da 35.000 a 60.000	252	4,3	252	11.551.621	45.840
da 60.000 a 100.000	144	2,4	144	10.620.601	73.754
da 100.000 a 200.000	72	1,2	72	9.363.225	130.045
oltre 200.000	17	0,3	17	5.288.480	311.087
<b>TOTALE</b>	<b>3.165</b>	<b>53,6</b>	<b>3.165</b>	<b>68.656.533</b>	<b>21.692</b>

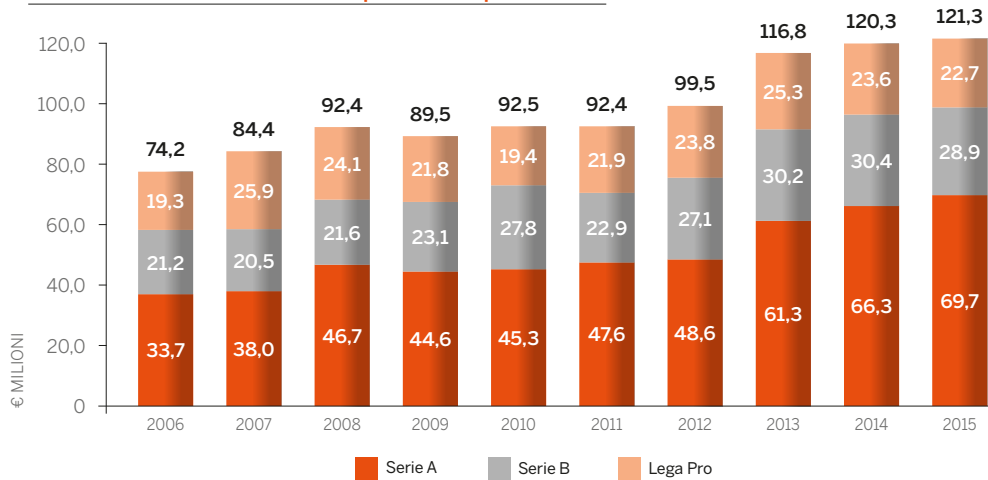
TOTALE					
Classi di reddito da lavoro dipendente (in euro)	Numero contribuenti	Contribuenti medi per società	Reddito da lavoro dipendente		
			Frequenza	Ammontare	Media
fino a 5.000	<b>1.764</b>	<b>17,5</b>	<b>1.764</b>	<b>4.141.684</b>	<b>2.348</b>
da 5.000 a 15.000	<b>2.439</b>	<b>24,1</b>	<b>2.439</b>	<b>22.863.258</b>	<b>9.374</b>
da 15.000 a 35.000	<b>2.197</b>	<b>21,8</b>	<b>2.197</b>	<b>50.283.880</b>	<b>22.888</b>
da 35.000 a 60.000	<b>935</b>	<b>9,3</b>	<b>935</b>	<b>42.769.102</b>	<b>45.742</b>
da 60.000 a 100.000	<b>651</b>	<b>6,4</b>	<b>651</b>	<b>49.367.379</b>	<b>75.833</b>
da 100.000 a 200.000	<b>538</b>	<b>5,3</b>	<b>538</b>	<b>76.076.375</b>	<b>141.406</b>
oltre 200.000	<b>924</b>	<b>9,1</b>	<b>924</b>	<b>1.090.228.468</b>	<b>1.179.901</b>
<b>TOTALE</b>	<b>9.448</b>	<b>93,5</b>	<b>9.448</b>	<b>1.335.730.146</b>	<b>141.377</b>

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

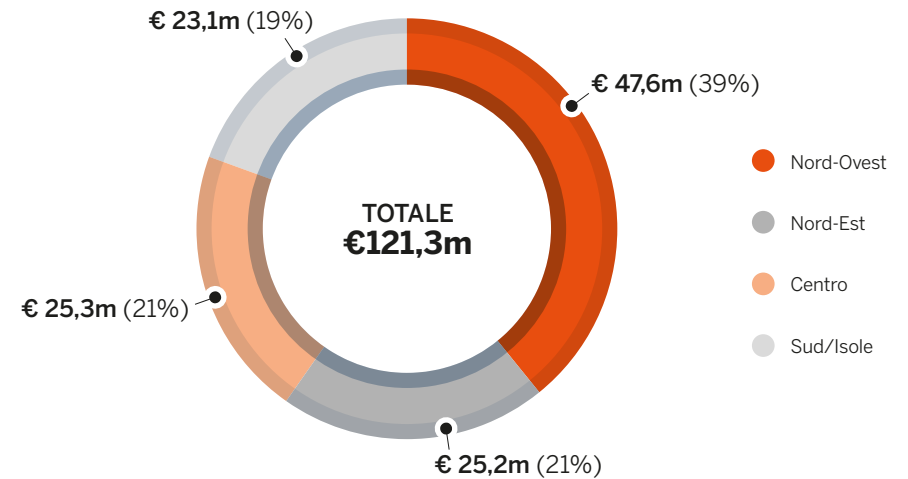


# Contribuzione previdenziale: Inps

Confronto contributo Inps - dati per serie



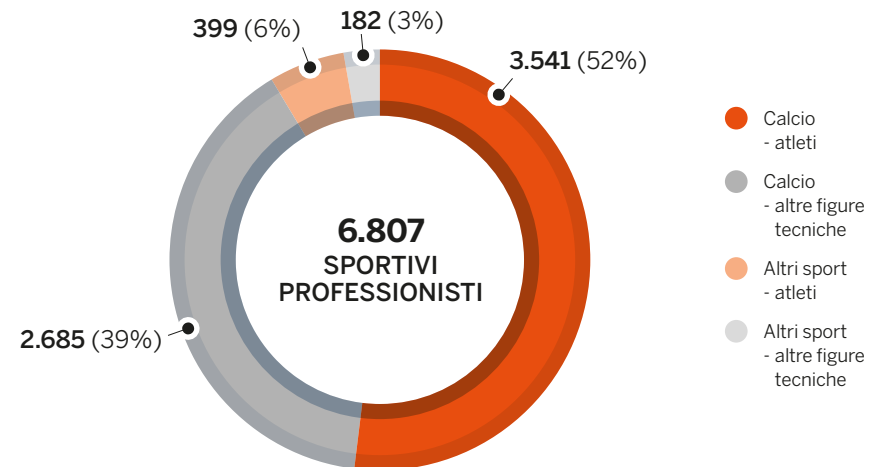
Contributo Inps per area geografica - 2015



Gli sportivi professionisti nel 2015 - suddivisione per sport e livello retributivo

Classi di retribuzione (in euro)	Calcio		Altri sport		TOTALE		
	Atleti	Altre figure tecniche	Atleti	Altre figure tecniche	ATLETI	ALTRE FIGURE TECNICHE	TOTALE
Fino a 10.000	569	1.004	63	88	632	1.092	1.724
Da 10.000 a 50.000	1.443	1.101	214	62	1.657	1.163	2.820
Da 50.000 a 100.000	425	242	63	20	488	262	750
Da 100.000 a 700.000	774	285	59	12	833	297	1.130
Oltre 700.000	330	53	0	0	330	53	383
<b>TOTALE</b>	<b>3.541</b>	<b>2.685</b>	<b>399</b>	<b>182</b>	<b>3.940</b>	<b>2.867</b>	<b>6.807</b>

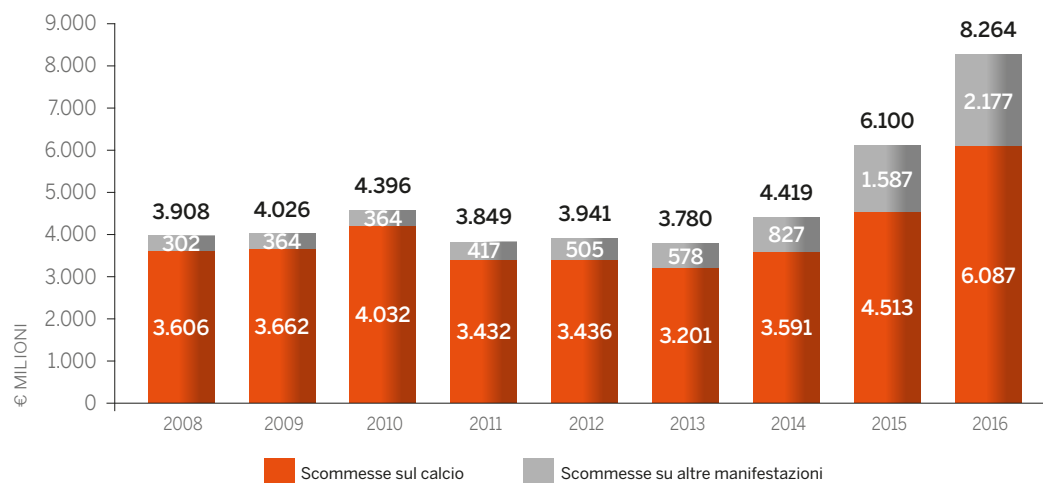
Gli sportivi professionisti nel 2015 - suddivisione per sport



Nota: Nell'analisi dell'Inps vengono considerati "sportivi professionisti" i lavoratori dipendenti con almeno una giornata retribuita nell'anno. Il lavoratore che nel corso dell'anno ha avuto più di un rapporto di lavoro viene contato una sola volta.

# Contributo fiscale derivante dalle scommesse sul calcio

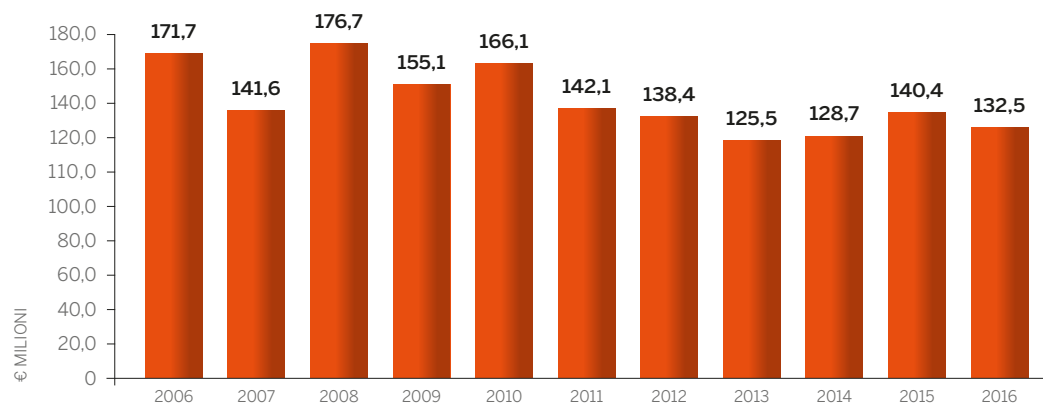
## Confronto incidenza del calcio sulla raccolta delle scommesse sportive



## Raccolta e gettito erariale per evento calcistico al netto della modalità betting exchange 2016

Evento	Raccolta (€)	Incidenza sul totale	Gettito erariale (€)
Campionato di Serie A	902.480.507,97	16,6%	21.840.028,29
Campionato di Serie B	342.654.498,98	6,3%	8.292.238,88
UEFA Champions League	311.661.518,66	5,7%	7.542.208,75
Premier League (ING)	270.469.582,16	5,0%	6.545.363,89
UEFA EURO 2016	249.555.713,81	4,6%	6.039.248,27
Liga (SPA)	237.216.560,89	4,4%	5.740.640,77
UEFA Europa League	215.291.361,58	4,0%	5.210.050,95
Campionato di Lega Pro	168.008.224,27	3,1%	4.065.799,03
Ligue 1 (FRA)	137.089.256,20	2,5%	3.317.560,00
Bundesliga (GER)	117.082.670,27	2,1%	2.833.400,62
Qualificazioni FIFA World Cup 2018	112.084.704,75	2,1%	2.712.449,85
Amichevoli	96.175.027,77	1,8%	2.327.435,67
Eredivisie (OLA)	62.623.819,50	1,1%	1.515.496,43
Primeira Liga (POR)	59.717.558,60	1,1%	1.445.164,92
Championship (ING)	53.015.084,80	1,0%	1.282.965,05
Serie D (ITA)	15.605.898,97	0,3%	377.662,76
Altre manifestazioni	2.097.583.510,85	38,5%	50.761.520,96
<b>TOTALE</b>	<b>5.448.315.500,03</b>	<b>100,0%</b>	<b>131.849.235,10</b>

## Confronto gettito erariale derivante dalle scommesse sul calcio



## Confronto raccolta scommesse sportive e gettito erariale - Grandi Eventi calcistici

Evento	Totale competizione		Partite della Nazionale Italiana	
	Raccolta (€m)	Gettito erariale (€m)	Raccolta (€m)	Gettito erariale (€m)
UEFA EURO 2008 (Austria e Svizzera)	211,1	10,3	43,7	2,1
FIFA World Cup 2010 (Sudafrica)	344,9	14,2	24,3	1,0
UEFA EURO 2012 (Ucraina e Polonia)	154,7	6,2	54,7	2,2
FIFA Confederations Cup 2013 (Brasile)	28,2	1,1	13,6	0,5
FIFA World Cup 2014 (Brasile)	267,8	10,0	19,1	0,7
UEFA EURO 2016 (Francia)	249,6	6,0	41,3	1,0
<b>TOTALE</b>	<b>1.256,3</b>	<b>48,0</b>	<b>196,6</b>	<b>7,6</b>

Nota: Nel 2014, 2015 e 2016, salvo laddove espressamente indicato, i dati tengono conto anche della raccolta derivante dalla modalità di gioco betting exchange (introdotta dal 1 aprile 2014). I dati forniti non includono la raccolta effettuata dai bookmaker "regolarizzati" ai sensi della L. 190/2014. Dal 1 gennaio 2016 è stata modificata l'imposta unica sulle scommesse sportive, prevedendo una tassazione sul margine (raccolta - vincite). L'aliquota applicata è del 18% per la raccolta fisica e del 22% per la raccolta on line. Il dato dell'aliquota media corrisponde al rapporto tra il valore d'imposta nell'anno 2016 e la raccolta totale. Ha, pertanto, un solo valore di stima.

# Benchmarking internazionale

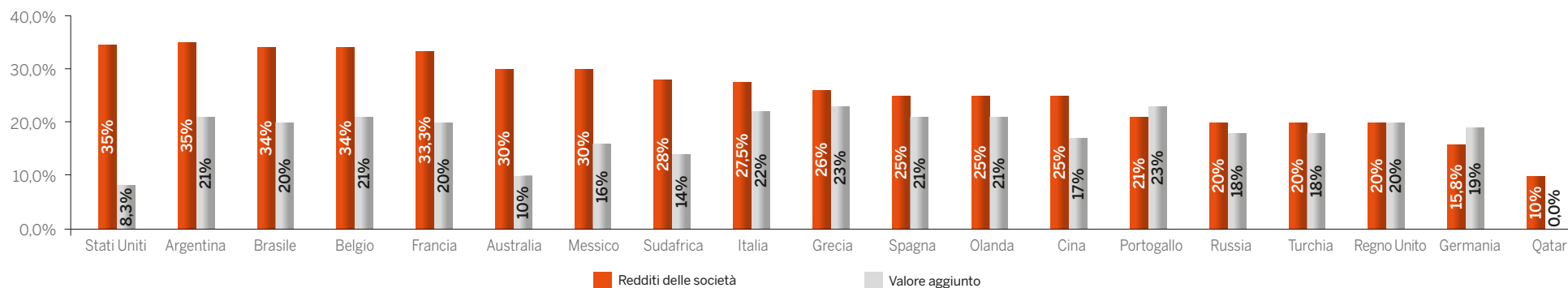
Aliquote massime sulla base del reddito fiscale imponibile - dati aggiornati al 31/12/2016

	Meno di € 5.000	€ 10.000	€ 50.000	€ 100.000	€ 200.000	€ 500.000 e oltre
Olanda	36,6%	36,6%	40,4%	52,0%	52,0%	52,0%
Belgio	25,0%	30,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Portogallo	14,5%	28,5%	45,0%	48,0%	48,0%	48,0%
Italia	23,0%	23,0%	38,0%	43,0%	43,0%	46,0%
Spagna	19,0%	19,0%	37,0%	45,0%	45,0%	45,0%
Germania	0,0%	14,8%	39,7%	42,0%	42,0%	45,0%
Francia	0,0%	14,0%	30,0%	41,0%	45,0%	45,0%
Regno Unito	0,0%	0,0%	40,0%	40,0%	45,0%	45,0%
Australia	0,0%	0,0%	32,5%	37,0%	45,0%	45,0%
Cina	25,0%	35,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%
Grecia	22,0%	22,0%	42,0%	42,0%	42,0%	42,0%
Sudafrica	18,0%	18,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
Stati Uniti	10,0%	15,0%	25,0%	28,0%	33,0%	39,6%
Turchia	20,0%	27,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%
Argentina	27,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%
Messico	17,9%	21,4%	34,0%	34,0%	35,0%	35,0%
Brasile	0,0%	15,0%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%
Russia	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%
Qatar	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Retribuzione netta rispetto ad un determinato reddito fiscale imponibile

Reddito fiscale imponibile	€ 2.000.000	€ 1.000.000	€ 500.000	€ 100.000
	RETRIBUZIONE NETTA			
Olanda	€ 968.471	€ 488.471	€ 248.471	€ 56.471
Belgio	€ 1.004.602	€ 504.602	€ 254.602	€ 54.602
Portogallo	€ 1.013.123	€ 536.965	€ 273.215	€ 60.640
Cina	€ 1.102.100	€ 552.100	€ 277.100	€ 57.100
Spagna	€ 1.109.098	€ 559.098	€ 284.098	€ 64.098
Germania	€ 1.117.569	€ 564.569	€ 302.569	€ 67.935
Italia	€ 1.117.760	€ 564.860	€ 288.410	€ 63.830
Australia	€ 1.118.355	€ 568.355	€ 293.355	€ 71.481
Inghilterra	€ 1.118.650	€ 568.650	€ 293.650	€ 69.895
Francia	€ 1.119.611	€ 569.611	€ 294.611	€ 72.532
Grecia	€ 1.166.700	€ 586.700	€ 296.700	€ 64.700
Sudafrica	€ 1.204.871	€ 604.871	€ 304.871	€ 64.871
Stati Uniti	€ 1.249.595	€ 645.595	€ 343.595	€ 78.608
Argentina	€ 1.300.805	€ 650.805	€ 325.805	€ 65.805
Turchia	€ 1.301.852	€ 651.852	€ 326.852	€ 66.852
Messico	€ 1.350.006	€ 655.006	€ 330.006	€ 69.630
Brasile	€ 1.452.889	€ 727.889	€ 365.389	€ 75.389
Russia	€ 1.740.000	€ 870.000	€ 435.000	€ 87.000
Qatar	€ 2.000.000	€ 1.000.000	€ 500.000	€ 100.000

Aliquote massime sui redditi delle società e sul valore aggiunto - dati aggiornati al 31/12/2016



# REPORT CALCIO

*Due miladiciasette*

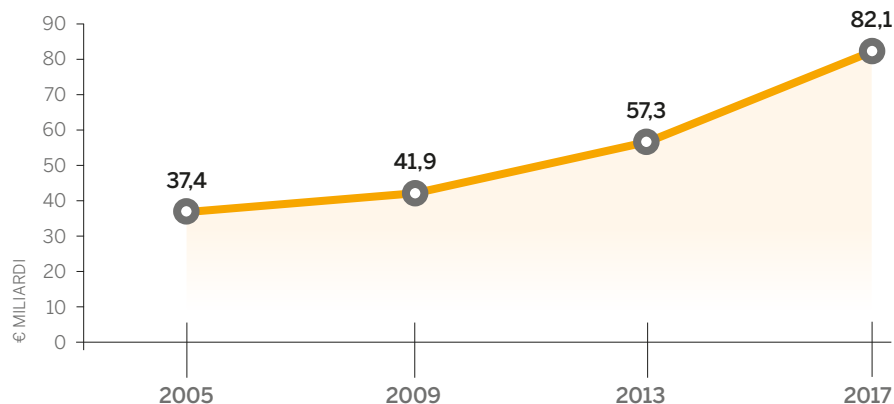


# Il benchmarking internazionale 06

L'incidenza del calcio nello sport business mondiale, il profilo economico-finanziario, commerciale e infrastrutturale delle Top Division europee e l'analisi delle finali di UEFA Champions League giocate in Italia nel 2016

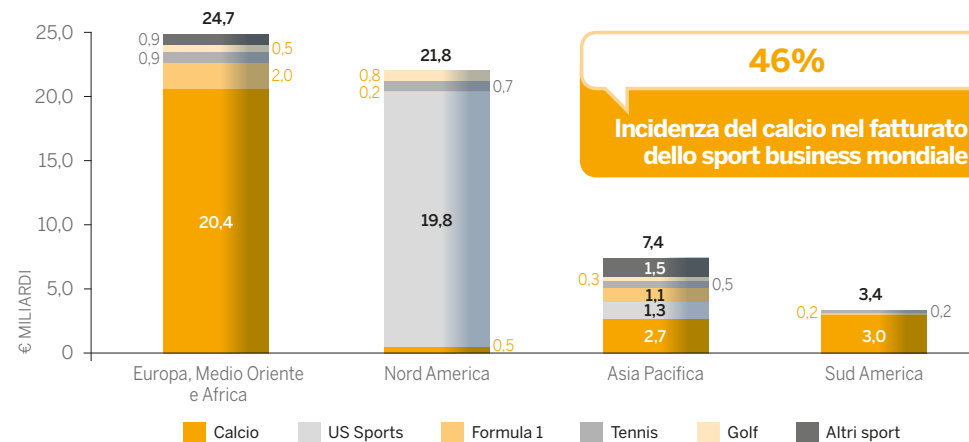
# Lo sport business a livello mondiale

## Confronto ricavi aggregati dello sport business mondiale

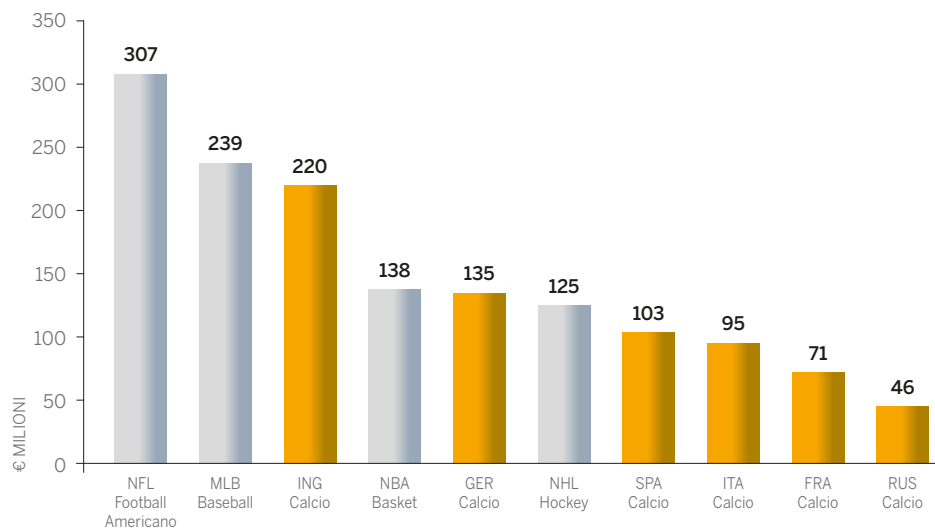


Nota: lo studio è aggiornato al 2013 (il dato relativo al 2017 è stimato)

## Ricavi aggregati 2013 - suddivisione per sport e area geografica



## Fatturato medio per società 2015 - principali campionati sportivi professionistici

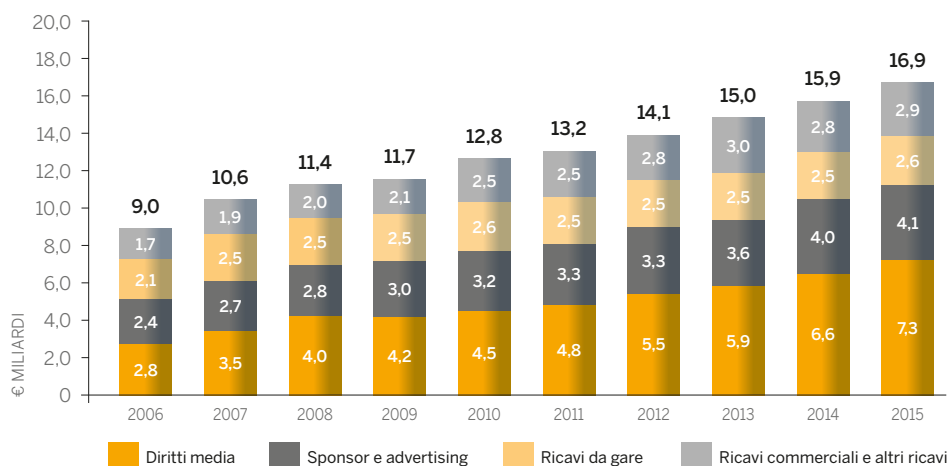


## Costo del lavoro 2015 medio per atleta - principali campionati sportivi

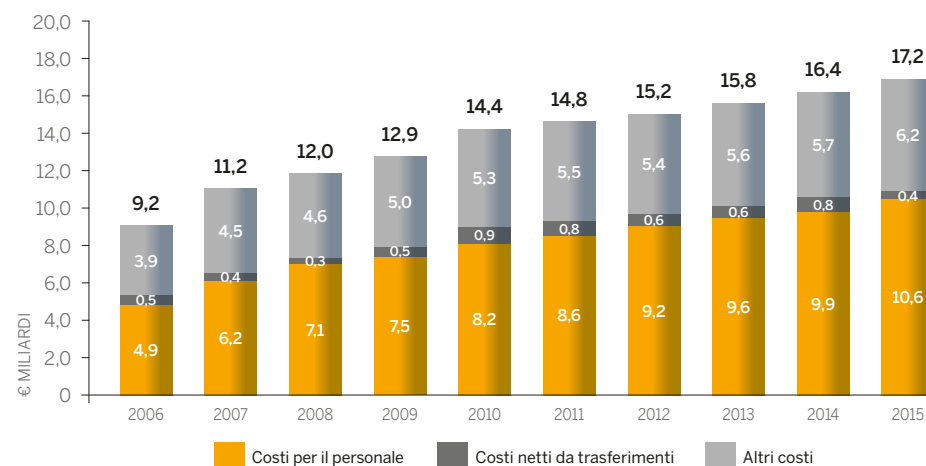
Rank	Campionato	Sport	Nazione	Costo del lavoro medio annuale	Costo del lavoro medio settimanale
1	National Basketball Association (NBA)	Basketball	USA	€ 3.677.251	€ 70.716
2	Indian Premier League	Cricket	India	€ 3.480.271	€ 66.928
3	Major League Baseball (MLB)	Baseball	USA	€ 3.347.966	€ 64.384
4	Premier League	Calcio	Inghilterra e Galles	€ 3.071.398	€ 59.065
5	National Hockey League (NHL)	Hockey	USA	€ 2.101.382	€ 40.411
6	Bundesliga	Calcio	Germania	€ 1.839.751	€ 35.380
7	National Football League (NFL)	Football Americano	USA	€ 1.696.283	€ 32.621
8	Liga	Calcio	Spagna	€ 1.492.599	€ 28.704
9	Serie A	Calcio	Italia	€ 1.394.401	€ 26.815
10	Ligue 1	Calcio	Francia	€ 1.199.581	€ 23.069

# Conto Economico dei club di Prima Divisione

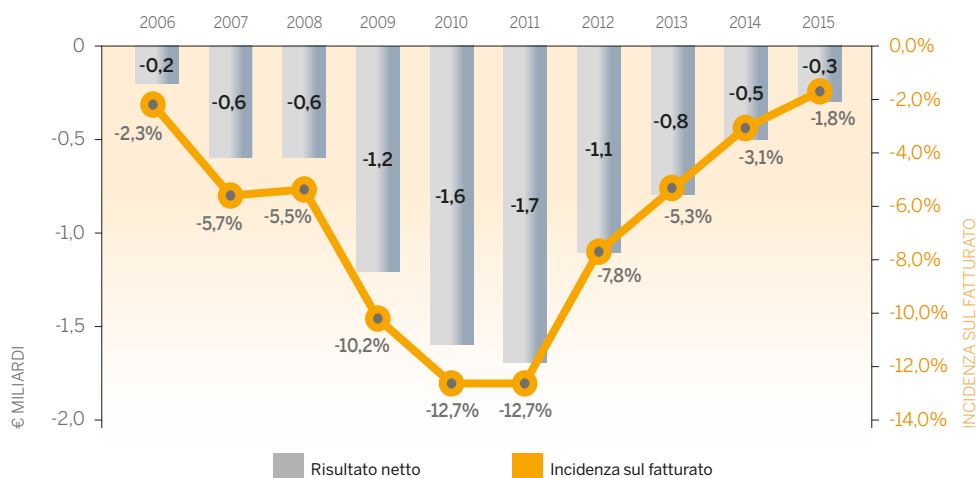
Confronto fatturato aggregato Top Division europee



Confronto costi aggregati Top Division europee



Confronto risultato netto aggregato Top Division europee



**€ 16,9 MILIARDI**  
 Il fatturato aggregato dei 679 club partecipanti alle Top Division europee nel 2015






**+7,2%**  
 La crescita media annua dei ricavi negli ultimi 10 anni, rispetto al +2,2% dell'economia europea

**+11,1%**  
 La crescita media annua dei ricavi da diritti media, in confronto al +2,6% dei ricavi da gare

**€ -0,3 MILIARDI**  
 La perdita aggregata registrata nel 2015, il dato più basso dal 2007

# Conto Economico delle Top League

## Il Conto Economico delle Top League europee nel 2015 - dati medi per società






					
<b>Numero di società</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
Ricavi media	€ 116,9m	€ 45,3m	€ 47,2m	€ 58,1m	€ 31,5m
Ricavi da gare	€ 35,9m	€ 26,3m	€ 21,0m	€ 10,2m	€ 8,4m
Sponsor, advertising e attività commerciale	€ 64,8m	€ 55,8m	€ 28,1m	€ 19,3m	€ 27,3m
Altri ricavi	€ 2,6m	€ 7,1m	€ 6,2m	€ 7,6m	€ 3,7m
<b>Totale ricavi</b>	<b>€ 220,2m</b>	<b>€ 134,5m</b>	<b>€ 102,5m</b>	<b>€ 95,2m</b>	<b>€ 70,9m</b>
Stipendi per il personale	€ 134,5m	€ 69,5m	€ 61,9m	€ 65,5m	€ 47,9m
Costi operativi	€ 49,8m	€ 50,9m	€ 33,4m	€ 31,4m	€ 22,9m
Costi netti non operativi	€ 7,3m	€ 5,4m	€ 2,0m	€ 6,1m	€ 1,2m
Costi netti da trasferimenti	€ 24,2m	€ 4,6m	€ 2,0m	€ 6,8m	€ 2,1m
<b>Totale costi</b>	<b>€ 215,8m</b>	<b>€ 130,4m</b>	<b>€ 99,3m</b>	<b>€ 109,8m</b>	<b>€ 74,1m</b>
<b>Risultato netto</b>	<b>€ 4,4m</b>	<b>€ 4,1m</b>	<b>€ 3,2m</b>	<b>€ -14,6m</b>	<b>€ -3,2m</b>
<b>Percentuale di club in utile 2015</b>	<b>65%</b>	<b>61%</b>	<b>70%</b>	<b>37%</b>	<b>45%</b>
<b>Risultato netto aggregato 2010-2015</b>	<b>€ -1.237,2m</b>	<b>€ 167,4m</b>	<b>€ 111,2m</b>	<b>€ -1.565,7m</b>	<b>€ -432,7m</b>
<b>Rapporto stipendi/fatturato 2015</b>	<b>61%</b>	<b>52%</b>	<b>60%</b>	<b>69%</b>	<b>68%</b>
<b>Rapporto fatturato/passivo 2015</b>	<b>85%</b>	<b>167%</b>	<b>68%</b>	<b>53%</b>	<b>81%</b>
<b>Crescita media annua fatturato medio Top Division 2010-2015</b>	<b>+10,4%</b>	<b>+8,1%</b>	<b>+4,6%</b>	<b>+3,9%</b>	<b>+5,7%</b>
<b>Crescita media annua PIL procapite 2010-2015</b>	<b>+3,0%</b>	<b>+3,2%</b>	<b>+1,6%</b>	<b>+0,4%</b>	<b>+2,2%</b>

Nota: I dati relativi al campionato italiano comprendono l'analisi di 19 club sui 20 complessivi presenti nella competizione. Il dato sul risultato netto aggregato 2010-2015 viene riportato a livello totale, considerando l'aggregato relativo a tutti i club partecipanti al campionato nelle ultime 6 stagioni sportive. Per quanto riguarda il passivo, sono state prese come riferimento le passività totali al netto del patrimonio netto.



# Conto Economico delle Top League











## Il Conto Economico delle Top League europee nel 2015 - dati medi per società

					
<b>Numero di società</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>12</b>
Ricavi media	€ 7,5m	€ 18,4m	€ 5,8m	€ 9,9m	€ 2,2m
Ricavi da gare	€ 1,9m	€ 4,4m	€ 5,3m	€ 2,3m	€ 4,1m
Sponsor, advertising e attività commerciale	€ 26,7m	€ 11,7m	€ 12,5m	€ 5,1m	€ 4,3m
Altri ricavi	€ 10,2m	€ 1,5m	€ 1,2m	€ 1,7m	€ 0,4m
<b>Totale ricavi</b>	<b>€ 46,3m</b>	<b>€ 36,0m</b>	<b>€ 24,8m</b>	<b>€ 19,0m</b>	<b>€ 11,0m</b>
Stipendi per il personale	€ 35,2m	€ 28,9m	€ 15,1m	€ 12,1m	€ 7,3m
Costi operativi	€ 12,5m	€ 11,3m	€ 11,3m	€ 8,4m	€ 4,6m
Costi netti non operativi	€ 2,2m	€ 7,0m	€ 1,1m	€ 2,4m	€ 0,7m
Costi netti da trasferimenti	€ 4,4m	€ 3,1m	€ 4,2m	€ 7,0m	€ 0,7m
<b>Totale costi</b>	<b>€ 54,3m</b>	<b>€ 50,3m</b>	<b>€ 31,7m</b>	<b>€ 29,9m</b>	<b>€ 13,3m</b>
<b>Risultato netto</b>	<b>€ -8,0m</b>	<b>€ -14,3m</b>	<b>€ -6,9m</b>	<b>€ -10,9</b>	<b>€ -2,3m</b>
<b>Percentuale di club in utile 2015</b>	<b>25%</b>	<b>28%</b>	<b>61%</b>	<b>75%</b>	<b>42%</b>
<b>Risultato netto aggregato 2010-2015</b>	<b>€ -768,9m</b>	<b>€ -881,7m</b>	<b>€ -251,0m</b>	<b>€ -451,0m</b>	<b>€ 6,1m</b>
<b>Rapporto stipendi/fatturato 2015</b>	<b>76%</b>	<b>80%</b>	<b>61%</b>	<b>64%</b>	<b>66%</b>
<b>Rapporto fatturato/passivo 2015</b>	<b>88%</b>	<b>50%</b>	<b>108%</b>	<b>32%</b>	<b>133%</b>
<b>Crescita media annua fatturato medio Top Division 2010-2015</b>	<b>+3,8%</b>	<b>+4,7%</b>	<b>+1,3%</b>	<b>+2,1%</b>	<b>-8,8%</b>
<b>Crescita media annua PIL procapite 2010-2015</b>	<b>+2,8%</b>	<b>+4,9%</b>	<b>+2,0%</b>	<b>+1,0%</b>	<b>ND</b>

Nota: I dati economico-finanziari relativi al campionato portoghese si riferiscono all'analisi dei bilanci di 12 club e a delle stime effettuate per le altre 6 società. Il dato sul risultato netto aggregato 2010-2015 viene riportato a livello totale, considerando l'aggregato relativo a tutti i club partecipanti al campionato nelle ultime 6 stagioni sportive. Per quanto riguarda il passivo, sono state prese come riferimento le passività totali al netto del patrimonio netto.

# Profilo commerciale delle Top League

## Gli sponsor delle 10 Top League - suddivisione per provenienza e settore merceologico

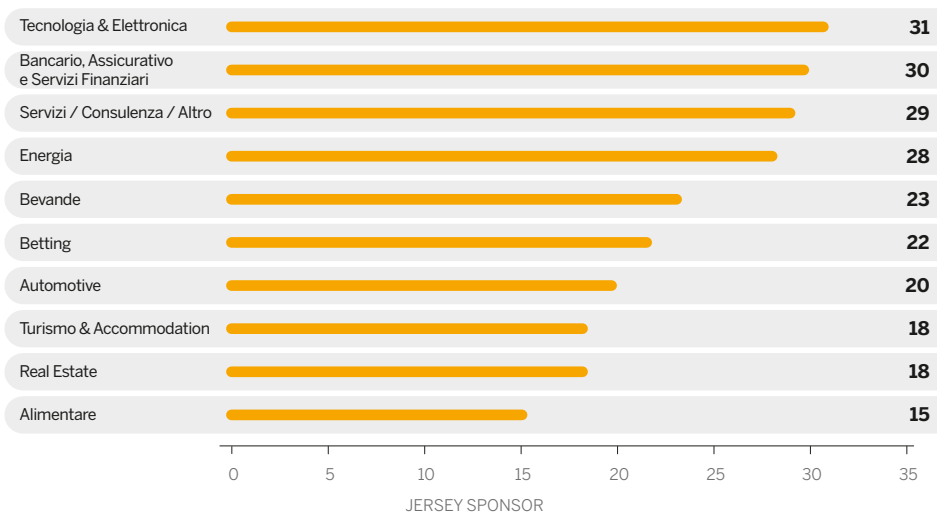
											Totale
<b>Numero accordi di sponsorizzazione</b>	311	354	223	560	408	146	237	178	184	117	<b>2.718</b>
<b>% Sponsor nazionali</b>	37,6%	76,8%	59,2%	85,0%	90,2%	95,2%	84,8%	88,8%	83,6%	85,2%	<b>77,8%</b>
<b>% Sponsor provenienti dall'estero</b>	62,4%	23,2%	40,8%	15,0%	9,8%	4,8%	15,2%	11,2%	16,4%	14,8%	<b>22,2%</b>
<b>Abbigliamento &amp; Moda</b>	6%	4%	3%	9%	2%	3%	5%	5%	7%	1%	<b>5%</b>
<b>Alimentare</b>	2%	5%	4%	10%	8%	6%	3%	2%	5%	1%	<b>5%</b>
<b>Arredamento</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	<b>0%</b>
<b>Automotive</b>	7%	10%	7%	7%	5%	3%	9%	8%	4%	6%	<b>7%</b>
<b>Bancario, Assicurativo e Servizi Finanziari</b>	15%	10%	14%	4%	9%	8%	12%	10%	8%	3%	<b>9%</b>
<b>Betting</b>	11%	5%	6%	3%	3%	0%	11%	2%	1%	8%	<b>5%</b>
<b>Bevande</b>	11%	10%	23%	7%	4%	4%	11%	7%	10%	8%	<b>9%</b>
<b>Compagnie Aeree</b>	2%	1%	2%	0%	0%	3%	3%	0%	1%	0%	<b>1%</b>
<b>Cucine/Arredamento/Impianti Casa</b>	2%	4%	0%	2%	1%	0%	2%	2%	3%	2%	<b>2%</b>
<b>Energia</b>	2%	6%	2%	2%	4%	7%	3%	6%	1%	9%	<b>4%</b>
<b>Gaming</b>	3%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	<b>1%</b>
<b>Governativo/No Profit</b>	0%	0%	3%	0%	5%	7%	2%	0%	1%	2%	<b>2%</b>
<b>Healthcare</b>	4%	3%	9%	7%	3%	1%	8%	3%	13%	2%	<b>5%</b>
<b>Media</b>	4%	5%	3%	8%	8%	20%	1%	3%	1%	9%	<b>6%</b>
<b>Real Estate</b>	3%	2%	1%	3%	9%	7%	5%	3%	6%	13%	<b>5%</b>
<b>Servizi/Consulenza/Altri servizi</b>	7%	8%	1%	12%	11%	6%	5%	22%	14%	18%	<b>10%</b>
<b>Tecnologia &amp; Elettronica</b>	5%	10%	3%	8%	5%	7%	4%	13%	10%	4%	<b>7%</b>
<b>Telecomunicazioni</b>	4%	1%	4%	3%	5%	2%	2%	3%	1%	0%	<b>3%</b>
<b>Trasporti</b>	3%	4%	1%	4%	2%	3%	3%	4%	0%	6%	<b>3%</b>
<b>Turismo &amp; Accommodation</b>	3%	3%	7%	3%	6%	1%	3%	1%	4%	2%	<b>4%</b>
<b>Altro</b>	7%	11%	5%	7%	10%	12%	8%	4%	10%	8%	<b>8%</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

# Profilo commerciale delle Top League

## Sponsor tecnico - 10 Top League

	Club Sponsorizzati	Incidenza %	Top League
<b>Adidas</b>	38	21,1%	Russia (7), Spagna (6), Inghilterra e Turchia (5), Germania (4), Francia (3), Italia, Olanda, Portogallo e Scozia (2)
<b>Nike</b>	34	18,9%	Turchia (7), Germania (6), Francia e Spagna (5), Russia (4), Italia (3), Portogallo (2), Inghilterra e Scozia (1)
<b>Joma</b>	15	8,3%	Spagna (4), Italia (3), Portogallo, Russia e Scozia (2), Francia e Inghilterra (1)
<b>Puma</b>	12	6,7%	Scozia e Inghilterra (3), Francia (2), Germania, Russia, Spagna e Turchia (1)
<b>Macron</b>	11	6,1%	Italia (3), Inghilterra, Portogallo e Scozia (2), Francia e Olanda (1)
<b>Lotto</b>	8	4,4%	Turchia (3), Germania (2), Francia, Italia e Spagna (1)
<b>Hummel</b>	7	3,9%	Olanda e Portogallo (2), Germania, Spagna e Turchia (1)
<b>Kappa</b>	7	3,9%	Italia (3), Francia (2), Germania e Turchia (1)
<b>Altre aziende</b>	48	26,7%	Olanda (13), Portogallo e Inghilterra (8), Italia e Francia (5), Germania (3), Russia, Scozia e Spagna (2)
<b>Totale</b>	<b>180</b>	<b>100,0%</b>	

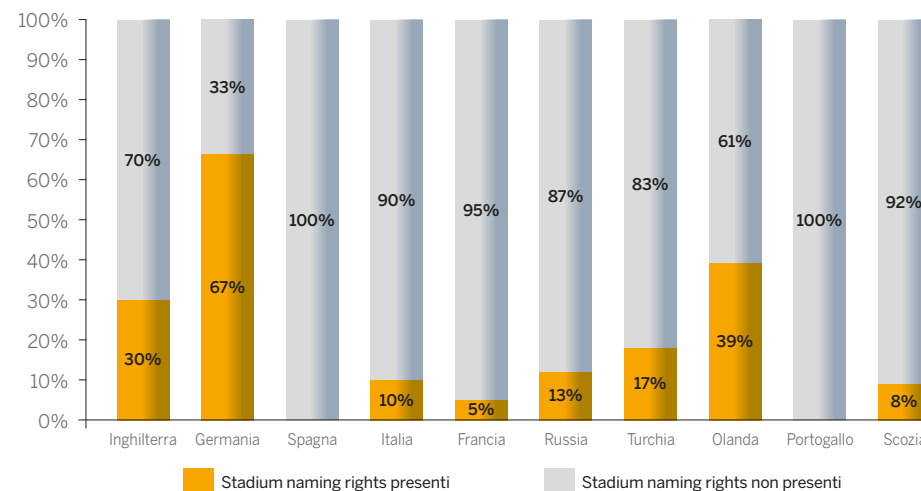
## Jersey Sponsor - principali settori 10 Top League



## Nazionalità di provenienza dei Jersey Sponsor stranieri - 10 Top League
















Nazione	Club Sponsorizzati	Incidenza %	Top League
<b>Cina</b>	7	10,1%	Inghilterra (4), Spagna (3)
<b>Emirati Arabi</b>	7	10,1%	Inghilterra (2), Francia, Germania, Italia, Portogallo e Spagna (1)
<b>Corea del Sud</b>	4	5,8%	Portogallo (3) e Italia (1)
<b>Svizzera</b>	4	5,8%	Francia, Inghilterra, Olanda e Spagna (1)
<b>Filippine</b>	3	4,3%	Inghilterra (2) e Scozia (1)
<b>Francia</b>	3	4,3%	Italia, Spagna e Turchia (1)
<b>Germania</b>	3	4,3%	Francia, Italia e Olanda (1)
<b>Giappone</b>	3	4,3%	Francia, Inghilterra e Italia (1)
<b>Gibilterra</b>	3	4,3%	Inghilterra (2) e Scozia (1)
<b>Stati Uniti</b>	3	4,3%	Inghilterra, Scozia e Turchia (1)
<b>Altre Nazioni</b>	29	42,0%	Spagna (8), Francia, Inghilterra e Portogallo (4), Scozia (3), Germania, Italia e Olanda (2)
<b>Totale</b>	<b>69</b>	<b>100,0%</b>	

## Stadium naming rights - 10 Top League

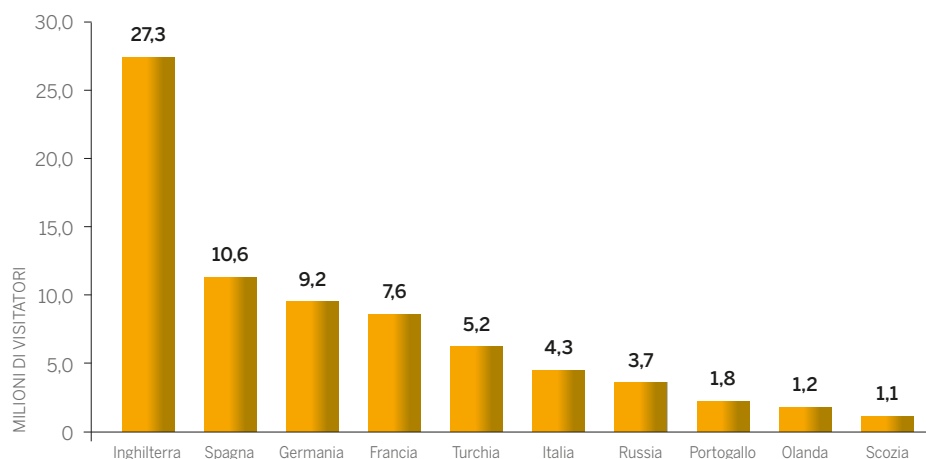


# Profilo digital delle Top League

Profilo social delle 10 Top League - dati al 31/12/2016

	Numero di società	 Likes	 Followers	 Followers	 Followers	Totale	 Visualizzazioni
 Spagna	20	215.821.901	82.726.450	92.988.103	18.149.421	<b>409.685.875</b>	641.852.745
 Inghilterra	20	240.060.762	48.037.075	46.157.790	28.727.035	<b>362.982.662</b>	758.437.441
 Italia	20	74.681.304	16.048.212	12.535.948	8.668.212	<b>111.933.676</b>	388.101.810
 Germania	18	68.593.328	11.341.775	14.302.592	5.448.837	<b>99.686.532</b>	239.995.879
 Francia	20	44.294.294	13.126.016	8.950.651	2.606.880	<b>68.977.841</b>	126.337.791
 Turchia	18	31.752.479	16.470.436	7.309.932	1.631.299	<b>57.164.146</b>	72.585.825
 Portogallo	18	11.291.537	2.485.046	1.662.516	21.259	<b>15.460.358</b>	44.393.882
 Russia	16	2.445.010	3.733.740	905.177	1.355.014	<b>8.438.941</b>	189.115.648
 Olanda	18	4.556.663	2.083.559	940.178	114.645	<b>7.695.045</b>	236.195.878
 Scozia	12	2.450.029	1.084.396	325.089	106.057	<b>3.965.571</b>	35.110.440
<b>Totale</b>	<b>180</b>	<b>695.947.307</b>	<b>197.136.705</b>	<b>186.077.976</b>	<b>66.828.659</b>	<b>1.145.990.647</b>	<b>2.732.127.339</b>

Traffico sui siti web ufficiali nel dicembre 2016 - 10 Top League



**1,1 MILIARDI**

Il numero complessivo di fan e follower sui profili social ufficiali dei club partecipanti alle 10 Top League europee

**409,7 MILIONI**

I fan e i follower dei club della Top League spagnola, rispetto ai 363 milioni di quella inglese e ai 111,9 milioni di quella italiana

**2,7 MILIARDI**

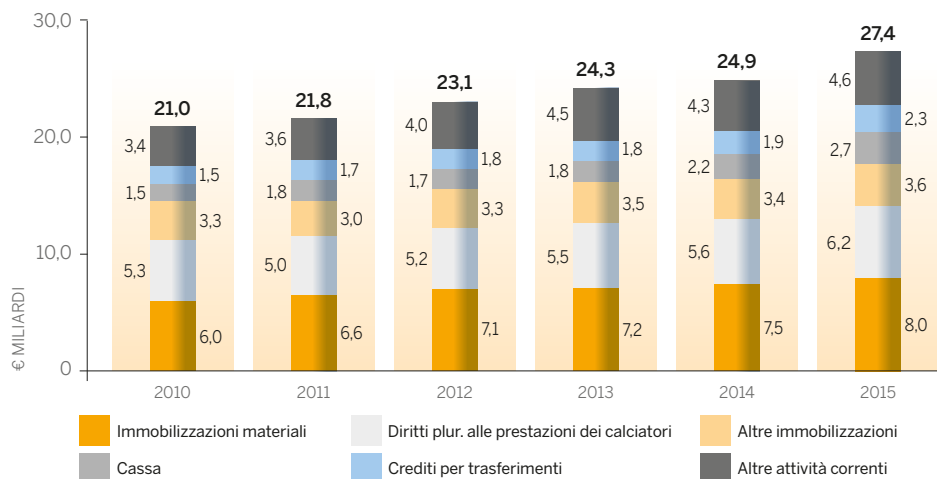
Le visualizzazioni dei video pubblicati sui canali ufficiali YouTube al 31 dicembre 2016

**71,9 MILIONI**

Le visite sui siti web ufficiali dei club partecipanti alle 10 Top League europee nel dicembre 2016

# Stato Patrimoniale dei Club di Prima Divisione

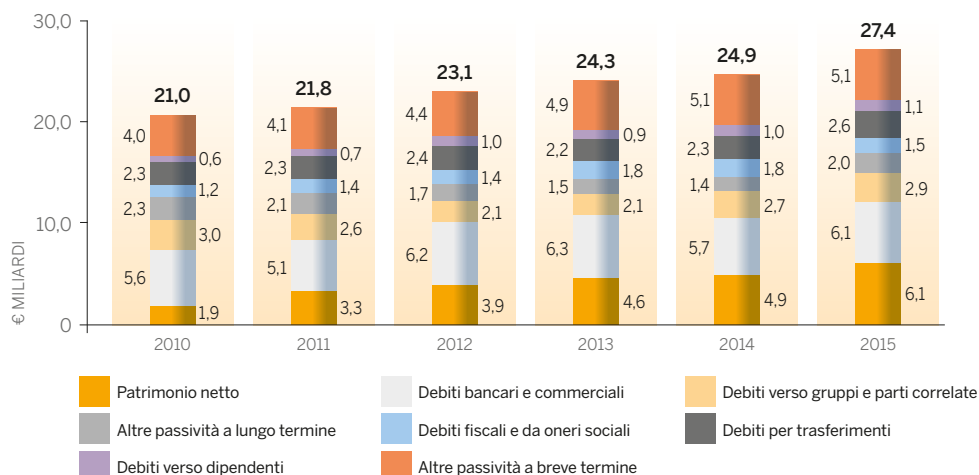
## Confronto attività dei club di Prima Divisione



## Attività totali - 10 Top League 2015

	Immobilizz. materiali	Diritti plur. alle prestazioni dei calciatori	Altre immobilizz.	Cassa	Crediti per trasferimenti	Altre attività correnti	Totale attività
Inghilterra	2.686,0	2.127,6	740,3	863,8	512,9	1.575,2	<b>8.505,7</b>
Germania	966,3	665,4	202,7	364,1	117,5	236,1	<b>2.552,1</b>
Spagna	1.084,5	932,0	701,9	326,7	366,2	345,4	<b>3.756,8</b>
Italia	355,1	1.112,7	658,2	181,0	746,7	576,6	<b>3.630,4</b>
Francia	560,1	454,8	65,3	249,0	116,3	591,8	<b>2.037,2</b>
Russia	196,7	157,5	311,9	71,4	41,3	201,4	<b>980,1</b>
Turchia	52,0	161,0	269,8	43,3	8,7	192,1	<b>726,9</b>
Olanda	152,3	98,1	45,2	144,5	87,3	72,6	<b>600,0</b>
Portogallo	398,6	213,6	246,4	47,4	142,0	176,8	<b>1.224,8</b>
Scozia	160,4	12,1	1,2	24,4	14,6	20,9	<b>233,6</b>

## Confronto passività dei club di Prima Divisione



## Passività totali - 10 Top League 2015

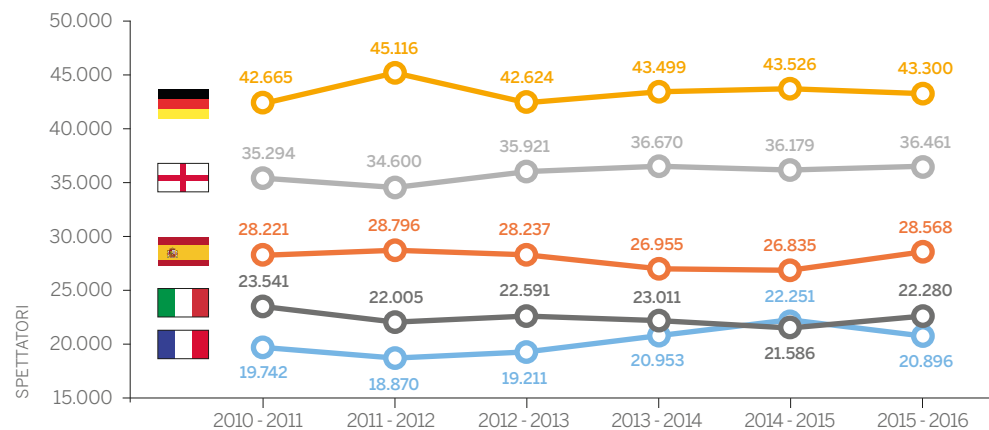
	Patrimonio netto	Debiti bancari e commerciali	Debiti verso gruppi e parti correlate	Altre passività a lungo term.	Debiti fiscali e da oneri sociali	Debiti per trasferim.	Debiti verso dipendenti	Altre passività a breve term.	Totale passività
Inghilterra	3.348,6	1.288,1	1.002,9	421,4	236,7	766,0	47,4	1.394,6	<b>8.505,7</b>
Germania	1.105,1	271,4	218,8	233,6	85,9	133,2	14,6	489,4	<b>2.552,1</b>
Spagna	757,0	620,8	88,4	419,2	365,7	462,0	421,5	622,2	<b>3.756,8</b>
Italia	65,0	1.080,8	211,6	348,1	260,2	776,8	179,1	708,9	<b>3.630,4</b>
Francia	287,9	294,2	416,4	59,2	212,2	177,4	93,5	496,6	<b>2.037,2</b>
Russia	141,3	421,5	161,4	42,5	19,8	17,2	66,1	110,2	<b>980,1</b>
Turchia	-568,6	609,9	107,4	39,4	99,7	50,5	155,8	232,8	<b>726,9</b>
Olanda	186,9	104,5	30,5	41,0	30,8	44,8	15,7	145,9	<b>600,0</b>
Portogallo	144,1	647,2	13,6	105,1	37,9	114,2	16,3	146,3	<b>1.224,8</b>
Scozia	134,3	14,0	5,2	24,3	8,4	4,8	0,2	42,5	<b>233,6</b>

# Affluenza allo stadio e impiantistica sportiva

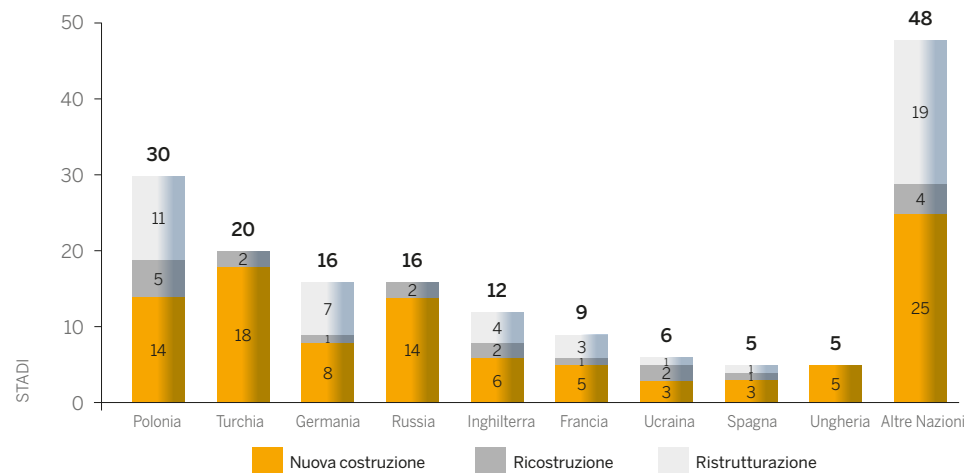
## Affluenza media eventi sportivi - classifica mondiale

Rank	Evento	Sport	Nazione / Area	Affluenza media per partita
1	Sei Nazioni di Rugby	Rugby	Europa	72.000
2	NFL	Football Americano	Stati Uniti	68.400
3	FIFA World Cup 2014	Calcio	Brasile	53.592
4	IRB Rugby World Cup	Rugby	Regno Unito	51.621
5	UEFA EURO 2012	Calcio	Ucraina/Polonia	46.481
6	NCAA Div.1	Football Americano (College)	Stati Uniti	43.933
7	Bundesliga	Calcio	Germania	43.300
8	CONCACAF Gold Cup	Calcio	Stati Uniti e Canada	41.938
9	UEFA Champions League	Calcio	Europa	40.997
10	Premier League	Calcio	Regno Unito	36.461
11	AFL Aussie Rule	Football Australiano	Australia	33.428
12	Indian Premier League	Cricket	India	32.800
13	Major League Baseball	Baseball	Stati Uniti e Canada	30.517
14	Big Bash Cricket	Cricket	Australia	29.433
15	Liga	Calcio	Spagna	28.568
16	Nippon Professional Baseball	Baseball	Giappone	28.241
17	Indian Super League	Calcio	India	26.376
18	Liga MX	Calcio	Messico	26.263
19	FIFA Women's World Cup	Calcio	Canada	26.029
20	CFL	Football Americano	Canada	24.576
21	Copa Libertadores	Calcio	America Latina	24.362
22	Serie A	Calcio	Italia	22.280
23	China Super League	Calcio	Cina	22.193
24	UEFA Europa League	Calcio	Europa	21.890
25	MLS	Calcio	Stati Uniti e Canada	21.574
26	Ligue 1	Calcio	Francia	20.896
27	Cricket World Cup	Cricket	Australia/Nuova Zelanda	20.743
28	Eredivisie	Calcio	Olanda	19.387
29	Bundesliga II	Calcio	Germania	19.165
30	Super Rugby	Rugby Union	Australia, Nuova Zelanda, Sud Africa	19.163

## Affluenza media per partita - confronto Top Division calcistiche europee



## Realizzazione di nuovi stadi di calcio dal 2007 al 2016 - confronto europeo



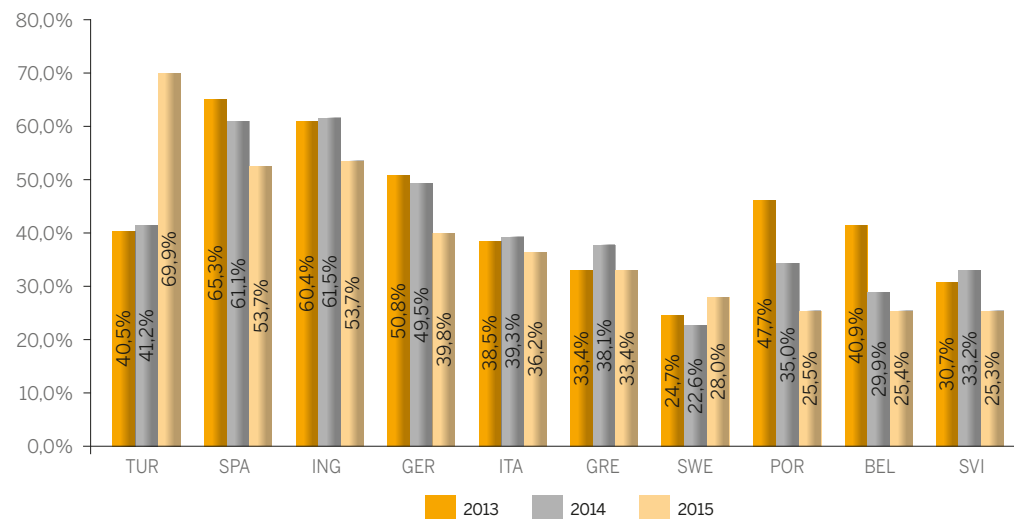
Nota: I dati relativi all'affluenza rappresentano gli ultimi disponibili (2014, 2015, 2016 o 2015-2016, con i Campionati Europei UEFA EURO 2012 come unica eccezione). Durante il processo di analisi, è stata determinata una soglia minima di affluenza di 1 milione di spettatori per competizione (con un'affluenza media per partita superiore a 10.000). Sono stati presi in considerazione esclusivamente gli sport di squadra. I dati relativi a UEFA Champions League e UEFA Europa League riguardano la fase a gironi e la fase finale a eliminazione diretta. I dati relativi alla realizzazione di nuovi stadi riguardano impianti con capienza superiore a 5.000 posti.

# Prezzo del titolo di accesso e incidenza sugli stipendi

Incidenza prezzo medio del titolo di accesso su stipendio medio giornaliero 2015

	Incidenza (Indexuva© 2015)	Ricavi da gare totali (€ milioni)	Affluenza totale	Prezzo medio del titolo di accesso	Salario medio giornaliero 2015
Turchia	69,9%	79,3	2.444.617	€ 32,5	€ 46,4
Spagna	53,7%	420,0	10.197.376	€ 41,2	€ 76,6
Inghilterra	53,7%	718,0	13.747.982	€ 52,2	€ 97,2
Germania	39,8%	473,4	13.318.871	€ 35,5	€ 89,4
Italia	36,2%	204,0	8.202.731	€ 24,9	€ 68,7
Grecia	33,4%	18,7	874.070	€ 21,4	€ 64,0
Svezia	28,0%	41,6	1.711.680	€ 24,3	€ 86,8
Portogallo	25,5%	41,4	3.090.991	€ 13,4	€ 52,6
Belgio	25,4%	74,2	3.561.719	€ 20,8	€ 81,8
Svizzera	25,3%	70,6	1.956.006	€ 36,1	€ 142,6
Francia	24,6%	168,0	8.455.209	€ 19,9	€ 80,9
Israele	21,1%	17,7	1.199.744	€ 14,7	€ 69,9
Austria	18,8%	19,2	1.184.328	€ 16,2	€ 86,1
Norvegia	17,9%	31,8	1.670.640	€ 19,1	€ 106,4
Olanda	15,8%	95,4	5.743.739	€ 16,6	€ 105,3
Irlanda	13,9%	3,5	308.682	€ 11,4	€ 81,4
Polonia	12,6%	16,2	2.464.121	€ 6,6	€ 52,2
Finlandia	12,5%	4,1	405.108	€ 10,2	€ 81,0
Slovacchia	10,1%	1,6	391.469	€ 4,2	€ 41,4
Slovenia	8,0%	0,8	199.314	€ 4,0	€ 50,5
Danimarca	7,5%	8,8	1.372.501	€ 6,4	€ 85,5
Rep. Ceca	6,5%	3,4	1.137.405	€ 3,0	€ 46,4
Ungheria	6,4%	1,5	600.435	€ 2,5	€ 39,3
Islanda	6,3%	0,7	121.308	€ 5,6	€ 89,6

Confronto Indexuva© - 10 Top Division selezionate



**69,9%**  
Indexuva© della Top Division turca, il dato più alto registrato tra i principali campionati europei

**€ 24,9**  
Prezzo medio del titolo di accesso della Top Division italiana, rispetto ai € 41,2 di quella spagnola e ai € 52,2 di quella inglese

**36,2%**  
Indexuva© della Top Division italiana, dato in diminuzione rispetto al 39,3% del 2014

**€ 142,6**  
Il salario medio giornaliero in Svizzera, il dato più alto rilevato nelle nazioni analizzate

Nota: I dati sui salari si riferiscono allo stipendio netto medio giornaliero 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.

# UEFA Champions League 2016 - le finali disputate in Italia

**71.500**

Gli spettatori presenti allo stadio per la finale disputata tra Real Madrid e Atletico Madrid

**20.000 MQ**

L'estensione del Champions Village (9.000 persone ospitate)

**500**

I volontari impiegati per la preparazione e la gestione dell'evento

**18.000 MQ**

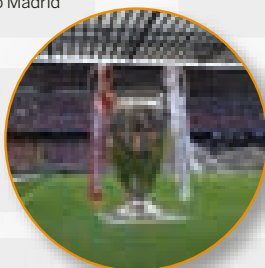
L'estensione del Champions Festival, con 1,4 km di sviluppo tra il Duomo e il Castello Sforzesco

**350 MILIONI**

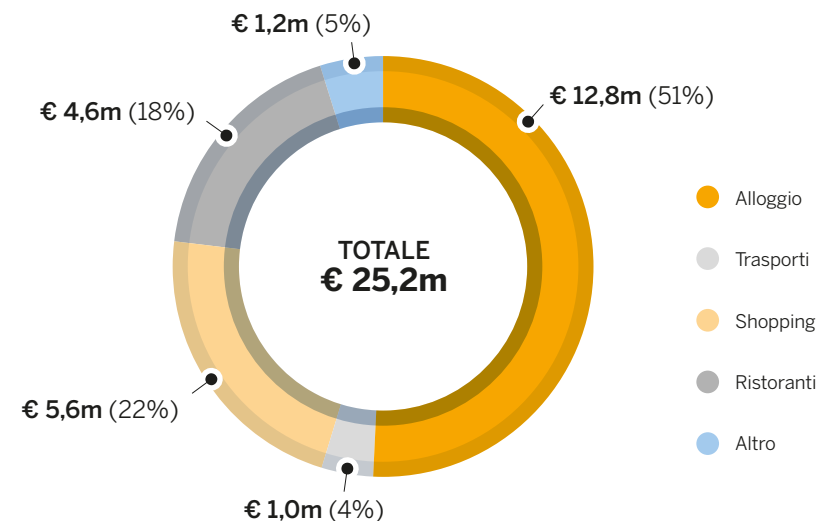
Audience televisiva totale nel mondo, con 200 Paesi collegati

**+ € 2,3 MILIARDI**

La crescita del valore del brand "Stadio San Siro" a livello mondiale



## Indotto turistico per la città di Milano derivante dalla finale di UEFA Champions League 2016



## Confronto affluenza e riempimento medio della capienza - finali di UEFA Women's Champions League

Stagione	Partita	Città	Nazione	Stadio	Affluenza	Capienza dello stadio	Riempimento %
2009-10	1. FFC Turbine Potsdam - Olympique Lione	Getafe	Spagna	Coliseum Alfonso Pérez	10.372	16.496	62,9%
2010-11	Olympique Lione - 1. FFC Turbine Potsdam	Londra	Inghilterra	Craven Cottage	14.303	25.678	55,7%
2011-12	Olympique Lione - 1. FFC Francoforte	Monaco	Germania	Olympiastadion	50.212	60.252	83,3%
2012-13	Wolfsburg - Olympique Lione	Londra	Inghilterra	Stamford Bridge	19.258	41.077	46,9%
2013-14	Wolfsburg - Tyresö	Lisbona	Portogallo	Estádio do Restelo	11.217	19.300	58,1%
2014-15	1. FFC Francoforte - Paris Saint-Germain	Berlino	Germania	Friedrich-Ludwig-Jahn-Sportpark	18.300	18.300	100,0%
2015-16	Olympique Lione - Wolfsburg	Reggio Emilia	Italia	MAPEI Stadium	17.000	21.584	78,8%

**17.000**

Gli spettatori presenti allo stadio per la finale disputata tra Olympique Lione e Wolfsburg

**89**

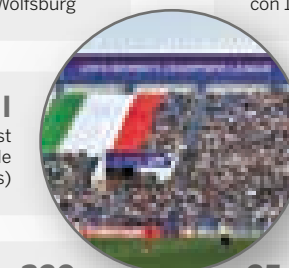
Gli eventi organizzati per la promozione della finale, con 10 diversi stadi coinvolti

**5,4 MILIONI**

Le visualizzazioni dei post sulla pagina Facebook ufficiale (30.814 likes)

**10.000**

Il numero di ragazze e ragazzi coinvolti nelle attività promozionali



**320**

Il numero di articoli pubblicati (media, carta stampata e web a livello nazionale e locale)

**25**

Le tappe del "Trophy Tour" sul territorio italiano, per un totale di oltre 3.780 km percorsi

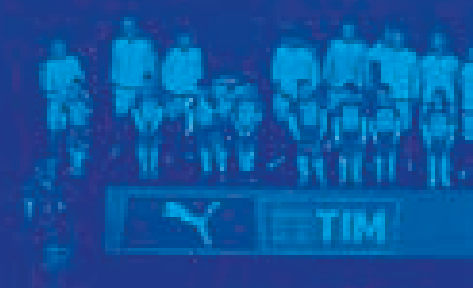




UEFA WOMEN'S CHAMPIONS LEAGUE FINAL 2016 REGGIO EMILIA

# REPORT CALCIO

*Due miladiciasette*



# Stadi, spettatori e sicurezza

# 07

Il profilo infrastrutturale del calcio professionistico, il trend degli spettatori presenti allo stadio nelle principali competizioni disputate in Italia, il confronto internazionale e l'analisi del profilo della sicurezza

ITALIA SPAGNA

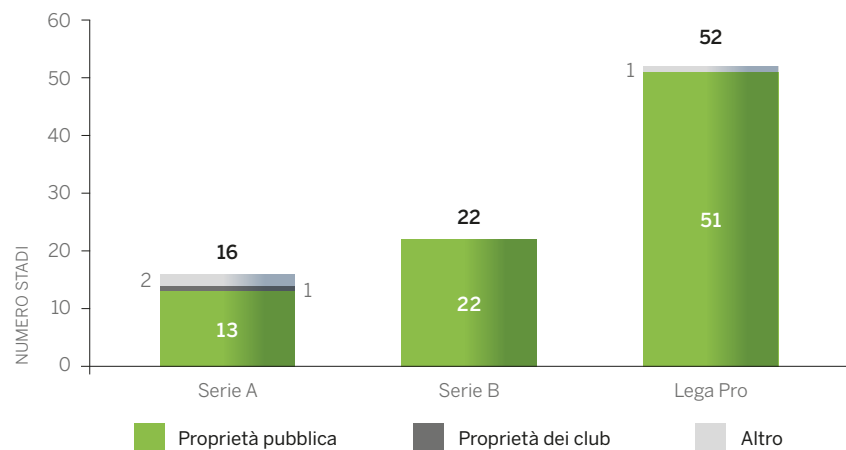
FIR

# Gli stadi italiani del calcio professionistico 2015-2016

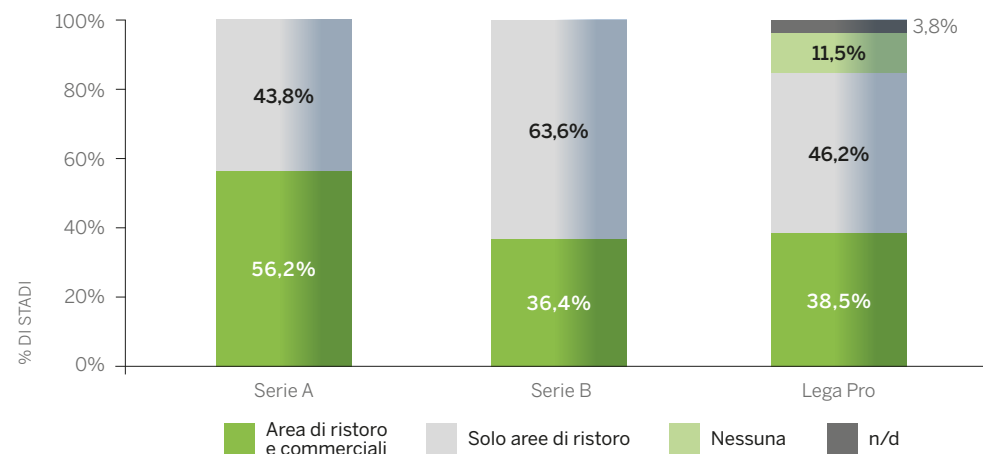
## Gli stadi di Serie A, Serie B e Lega Pro 2015-2016

	Serie A			Serie B			Lega Pro		
	Si	No	n/d	Si	No	n/d	Si	No	n/d
Presenza della pista di atletica	5 (31%)	11 (69%)		8 (36%)	14 (64%)		23 (44%)	26 (50%)	3 (6%)
Utilizzi alternativi dell'impianto oltre le partite di calcio	13 (81%)	3 (19%)		8 (36%)	14 (64%)		23 (44%)	25 (48%)	4 (8%)
Presenza di impianti che utilizzano fonti rinnovabili di energia	3 (19%)	13 (81%)		1 (5%)	21 (95%)		5 (10%)	46 (88%)	1 (2%)
Progetti per la raccolta differenziata dei rifiuti	9 (56%)	7 (44%)		16 (73%)	6 (27%)		32 (62%)	18 (35%)	2 (4%)
Presenza di Skybox	11 (69%)	3 (19%)	2 (12%)	7 (32%)	9 (41%)	6 (27%)	15 (29%)	18 (35%)	19 (37%)
Presenza di punti vendita per attività commerciali	9 (56%)	4 (25%)	3 (19%)	6 (27%)	9 (41%)	7 (32%)	28 (54%)	16 (31%)	8 (15%)
Manto erboso artificiale	1 (6%)	15 (94%)		5 (23%)	17 (77%)		6 (12%)	44 (84%)	2 (4%)
Percentuale di posti coperti	74%	26%		40%	60%		41%	59%	
<b>Numero di stadi</b>	<b>16</b>			<b>22</b>			<b>52</b>		
<b>Età media</b>	<b>69 anni</b>			<b>63 anni</b>			<b>54 anni</b>		
<b>Capienza media</b>	<b>39.608</b>			<b>16.422</b>			<b>7.238</b>		

## Proprietà degli stadi 2015-2016



## Presenza di aree ristoro e commerciali nell'area hospitality 2015-2016



# Spettatori - dati aggregati

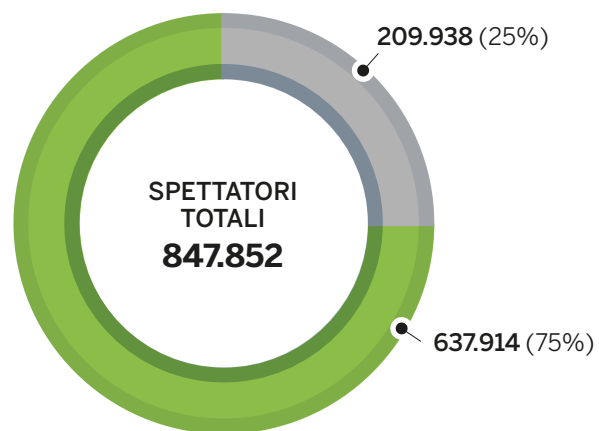
## Spettatori per competizione - partite disputate in Italia 2015-2016

	N° partite	Tot. Spettatori	Media Spettatori
Serie A	380	8.466.512	22.280
UEFA Champions League	9	380.317	42.257
UEFA Europa League	14	193.864	13.847
Serie B	472	3.185.662	6.749
Lega Pro	940	1.899.055	2.020
Coppa Italia	79	560.016	7.089
Nazionale A	6	129.144	21.524
Nazionale Under 21	4	17.300	4.325
Altre Nazionali	64	63.494	992
<b>Totale</b>	<b>1.968</b>	<b>14.895.364</b>	<b>7.569</b>

## Confronto affluenza media - partite disputate in Italia

	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	Cagr 10-16
Serie A	23.541	22.005	22.591	23.011	21.586	22.280	-1,1%
UEFA Champions League	51.790	54.308	37.814	50.082	44.240	42.257	-4,0%
UEFA Europa League	22.998	20.475	17.138	22.842	24.545	13.847	-9,6%
Serie B	5.097	6.257	4.848	5.504	6.148	6.749	+5,8%
Lega Pro	1.454	1.284	1.269	1.497	1.901	2.020	+6,8%
Coppa Italia	6.013	7.431	6.436	7.891	7.800	7.089	+3,3%
Nazionale A	20.703	23.919	24.793	33.408	41.188	21.524	+0,8%
Nazionale Under 21	5.378	6.129	4.849	3.467	5.873	4.325	-4,3%

## Spettatori totali Rappresentative Nazionali 2015-2016



● Partite disputate all'estero (110) ● Partite disputate in Italia (74)

## Spettatori Rappresentative Nazionali - partite giocate all'estero 2015-2016

	Spettatori Nazionale A maschile	Spettatori altre Nazionali	Totale
Francia	247.564	1.600	<b>249.164</b>
Germania	65.000	113.600	<b>178.600</b>
Azerbaijan	50.000	850	<b>50.850</b>
Belgio	40.000	550	<b>40.550</b>
Cina	0	35.700	<b>35.700</b>
Malta	17.000	0	<b>17.000</b>
Altre 24 Nazioni	0	66.050	<b>66.050</b>
<b>Totale</b>	<b>419.564</b>	<b>218.350</b>	<b>637.914</b>

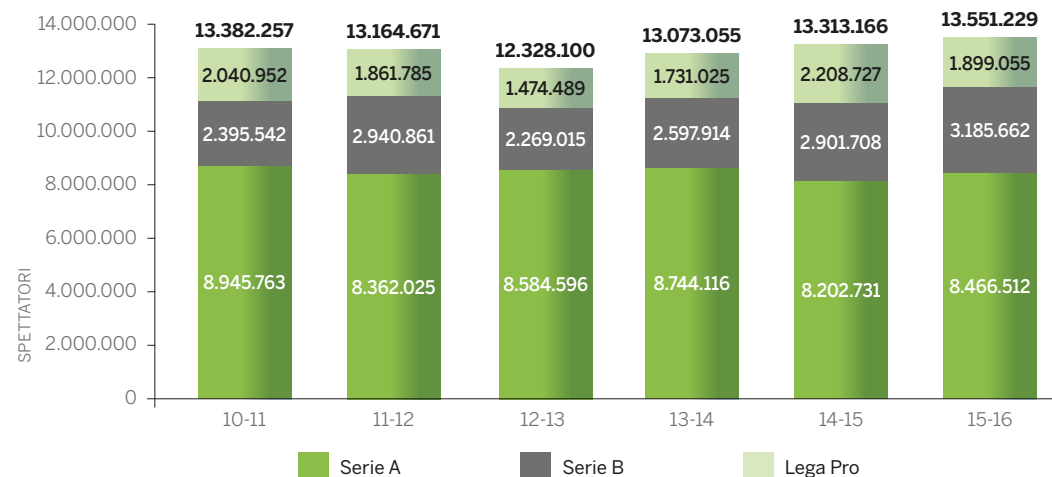
# Spettatori - calcio professionistico

## Parametri economici di riferimento 2015-2016

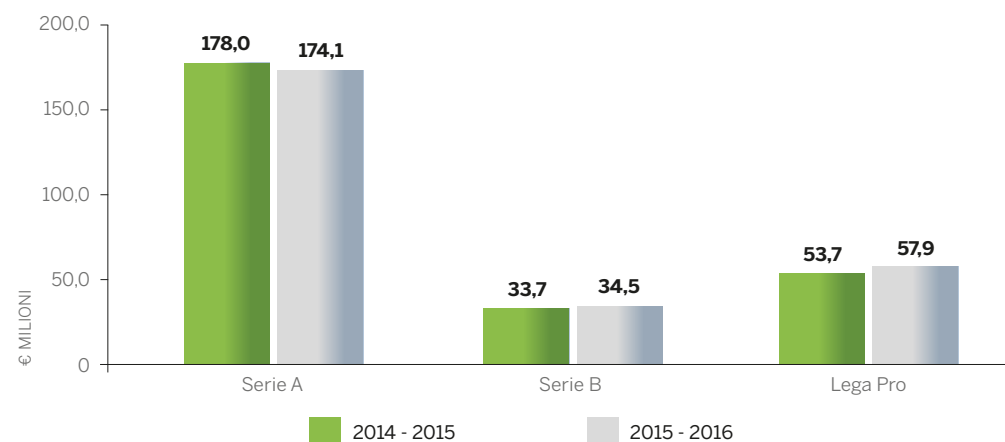
	Serie A	Serie B	Lega Pro
<b>Affluenza totale</b>	8.466.512	3.185.662	1.899.055
<b>Numero di partite</b>	380	472	940
<b>Affluenza media per partita</b>	22.280	6.749	2.020
<b>Capienza media</b>	39.608	16.422	7.238
<b>Riempimento medio % capienza</b>	56%	41%	28%
<b>Ricavi da gare</b>	€ 223.915.795	€ 24.052.763	€ 22.423.412
<b>Prezzo medio del titolo di accesso</b>	€ 26,4	€ 7,6	€ 11,8
<b>Ricavo unitario per posto disponibile</b>	€ 14,9	€ 3,1	€ 3,3
<b>Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento del 60% della capienza)</b>	€ 14.919.200	€ 11.061.582	€ 25.778.230
<b>Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento del 70% della capienza)</b>	€ 54.725.033	€ 16.913.973	€ 33.811.837
<b>Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento del 80% della capienza)</b>	€ 94.530.865	€ 22.766.364	€ 41.845.445
<b>Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento del 90% della capienza)</b>	€ 134.336.697	€ 28.618.755	€ 49.879.052
<b>Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento del 100% della capienza)</b>	€ 174.142.530	€ 34.471.146	€ 57.912.659

Nota: I dati economici esposti nella tabella sopra riportata devono essere considerati unicamente come delle stime indicative. Si segnala in particolare come l'ammontare dei ricavi da gare utilizzati per calcolare il prezzo medio del titolo di accesso per partite di campionato comprenda in realtà anche i ricavi relativi ad altre manifestazioni (amichevoli, coppe europee e coppe nazionali), e che per alcune società (una in Serie B e 6 in Lega Pro) non è stato possibile analizzare il relativo bilancio di riferimento.






## Serie A, Serie B e Lega Pro - confronto spettatori aggregati



## Confronto ricavi potenziali aggiuntivi - ipotesi di riempimento del 100% della capienza degli stadi



# Affluenza e riempimento degli stadi

Società di Top Division 2015-2016						Totale
<b>Numero società</b>	18	20	20	20	20	<b>98</b>
<b>Numero partite di campionato</b>	307	380	380	380	380	<b>1.827</b>
<b>Affluenza media campionato</b>	43.327	36.461	28.568	22.280	20.896	<b>29.786</b>
<b>Affluenza totale campionato</b>	13.301.300	13.855.180	10.855.840	8.466.512	7.940.480	<b>54.419.312</b>
<b>Capienza media campionato</b>	47.029	38.155	38.864	39.608	31.208	<b>38.651</b>
<b>Riempimento % capienza</b>	92%	96%	74%	56%	67%	<b>77%</b>
<b>Affluenza potenziale totale</b>	14.437.835	14.498.900	14.768.396	15.051.211	11.859.097	<b>70.615.439</b>
<b>Posti invenduti</b>	1.136.535	643.720	3.912.556	6.584.699	3.918.617	<b>16.196.127</b>
<b>Numero partite coppe nazionali</b>	15	56	45	34	36	<b>186</b>
<b>Affluenza media coppe nazionali</b>	47.305	34.191	22.178	12.857	14.294	<b>24.592</b>
<b>Affluenza totale coppe nazionali</b>	709.569	1.914.701	998.011	437.138	514.601	<b>4.574.020</b>
<b>Riempimento % capienza</b>	88%	83%	52%	29%	46%	<b>60%</b>
<b>Affluenza potenziale totale</b>	802.288	2.303.205	1.906.305	1.510.438	1.113.455	<b>7.635.691</b>
<b>Posti invenduti</b>	92.719	388.504	908.294	1.073.300	598.854	<b>3.061.671</b>
<b>Numero partite coppe europee</b>	36	37	45	23	28	<b>169</b>
<b>Affluenza media coppe europee</b>	44.543	46.987	43.617	24.964	25.217	<b>38.965</b>
<b>Affluenza totale coppe europee</b>	1.603.554	1.738.536	1.962.751	574.181	706.088	<b>6.585.110</b>
<b>Riempimento % capienza</b>	93%	94%	76%	43%	59%	<b>76%</b>
<b>Affluenza potenziale totale</b>	1.724.553	1.856.434	2.589.092	1.322.484	1.194.968	<b>8.687.531</b>
<b>Posti invenduti</b>	120.999	117.898	626.341	748.303	488.880	<b>2.102.421</b>
<b>NUMERO PARTITE TOTALI</b>	<b>358</b>	<b>473</b>	<b>470</b>	<b>437</b>	<b>444</b>	<b>2.182</b>
<b>AFFLUENZA TOTALE EFFETTIVA</b>	<b>15.614.423</b>	<b>17.508.417</b>	<b>13.816.602</b>	<b>9.477.831</b>	<b>9.161.169</b>	<b>65.578.442</b>
<b>AFFLUENZA MEDIA</b>	<b>43.616</b>	<b>37.016</b>	<b>29.397</b>	<b>21.688</b>	<b>20.633</b>	<b>30.054</b>
<b>RIEMPIMENTO % CAPIENZA</b>	<b>92%</b>	<b>94%</b>	<b>72%</b>	<b>53%</b>	<b>65%</b>	<b>75%</b>
<b>AFFLUENZA POTENZIALE TOTALE</b>	<b>16.964.676</b>	<b>18.658.539</b>	<b>19.263.793</b>	<b>17.884.133</b>	<b>14.167.520</b>	<b>86.938.661</b>
<b>POSTI INVENDUTI TOTALI</b>	<b>1.350.253</b>	<b>1.150.122</b>	<b>5.447.191</b>	<b>8.406.302</b>	<b>5.006.351</b>	<b>21.360.219</b>

## 65,6 MILIONI

Il numero complessivo di spettatori presenti negli stadi dei club partecipanti alle 5 Top Division, il dato più alto registrato dal 2010-2011

## 8,4 MILIONI

I posti rimasti invenduti negli stadi italiani, rispetto agli 1,15 milioni in Inghilterra e agli 1,35 milioni in Germania

## 94%

Il riempimento medio della capienza degli stadi inglesi, in aumento rispetto al 92% della stagione 2014-2015

## 15,6 MILIONI

L'affluenza complessiva negli stadi tedeschi, in aumento del 2,3% rispetto al 2014-2015

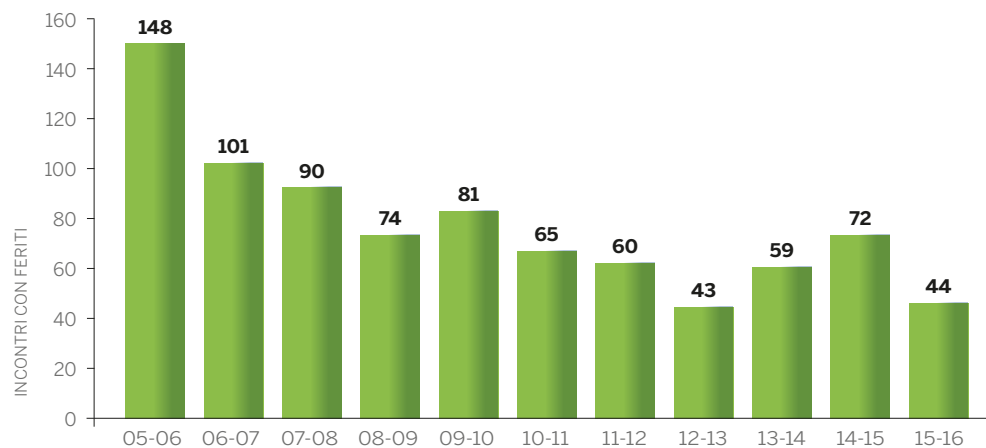
## 73%

Il riempimento medio della capienza in Italia per le partite di UEFA Champions League, rispetto al 24% di quelle disputate in UEFA Europa League

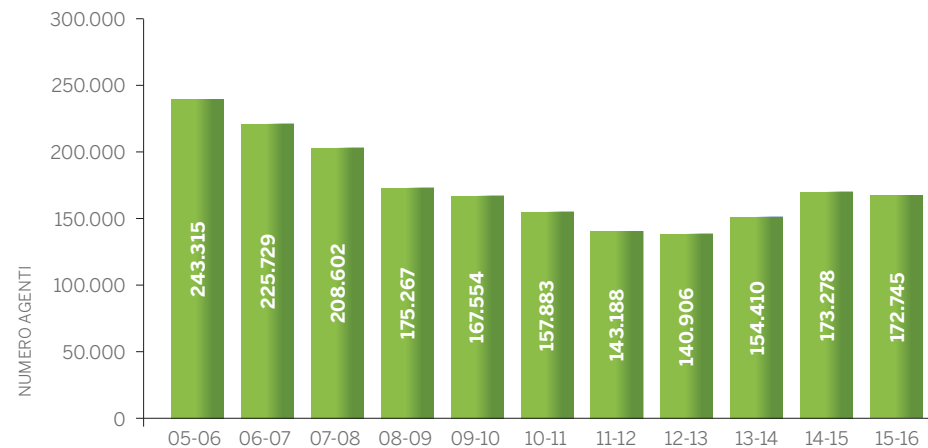
Nota: L'analisi si riferisce alle 2.182 partite ufficiali disputate negli stadi utilizzati nel 2015-2016 da società partecipanti alle 5 Top League europee: Bundesliga (Germania), Premier League (Inghilterra), Liga (Spagna), Serie A (Italia) e Ligue 1 (Francia). L'elaborazione comprende le gare giocate a livello di campionato (comprensivo in Germania del play-out), coppe nazionali e coppe europee. I dati relativi alle coppe europee comprendono Champions League ed Europa League, mentre con riferimento ai dati relativi alle coppe nazionali si segnala che in Francia e in Inghilterra si disputano due coppe: Coupe de France e Coupe de Ligue (Francia), FA Cup e Football League Cup (Inghilterra).

# Sicurezza

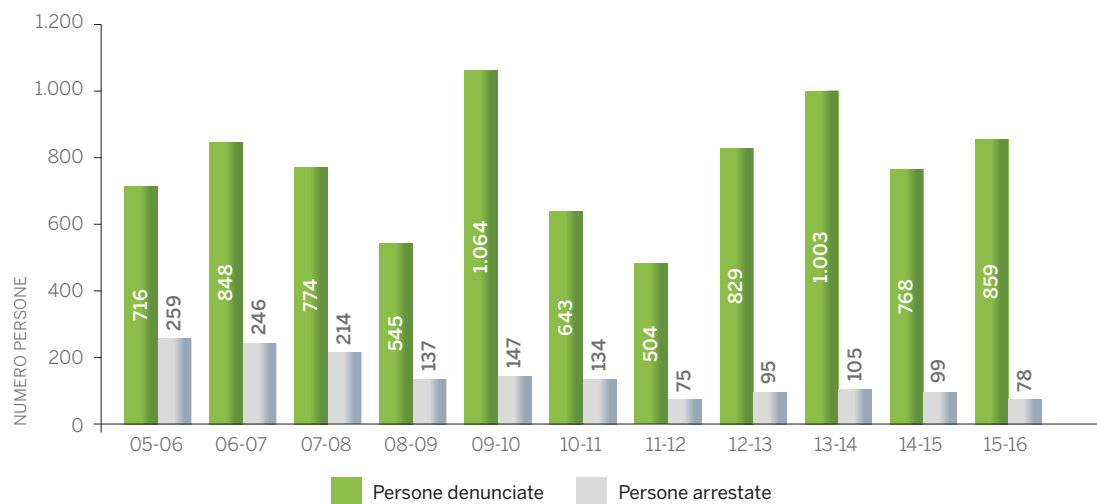
Confronto incontri con feriti



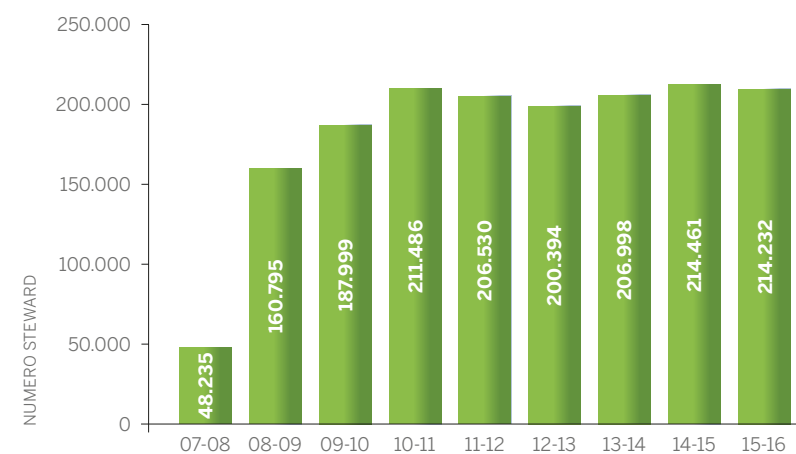
Confronto forze dell'ordine impiegate



Confronto persone denunciate e arrestate



Confronto steward impiegati







# REPORT CALCIO

*Due miladiciasette*

17



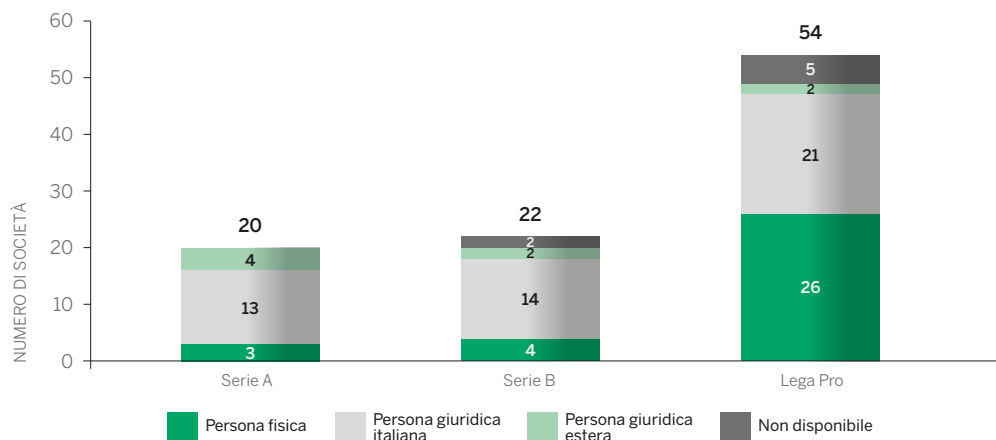
# I modelli di governance del calcio professionistico

# 08

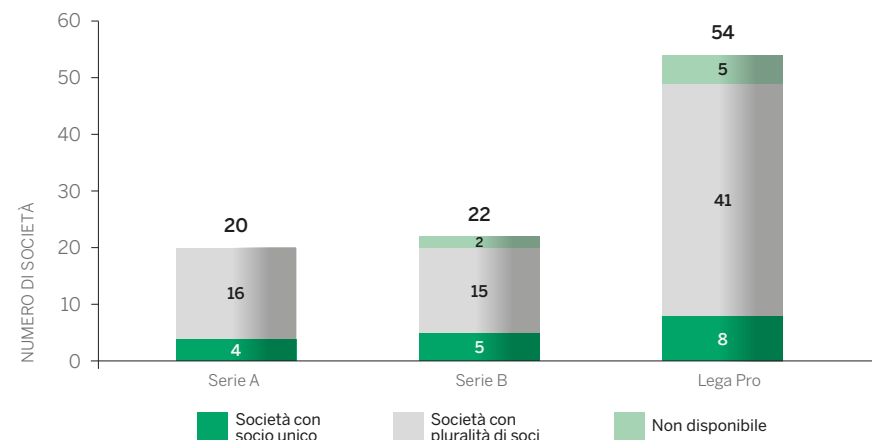
Gli assetti proprietari, le ricapitalizzazioni effettuate dai soci, la catena di controllo e la struttura organizzativa del sistema professionistico, con un'opportuna finestra di confronto internazionale

# Assetti proprietari

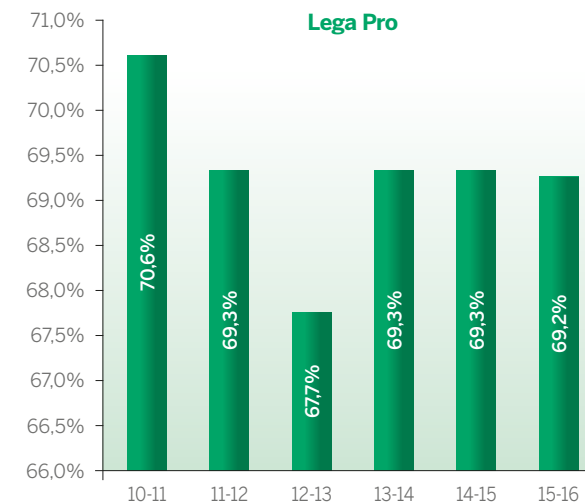
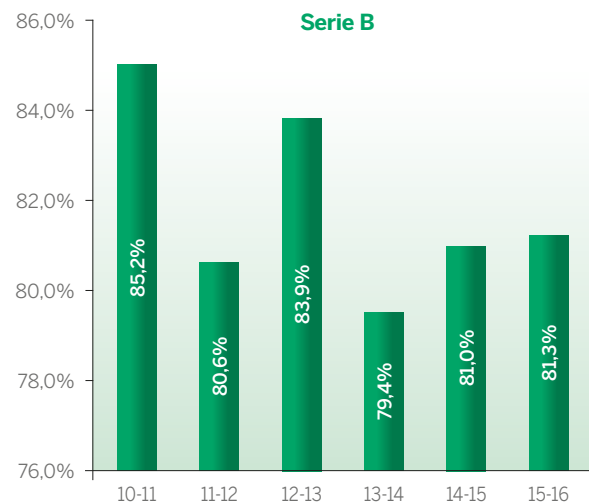
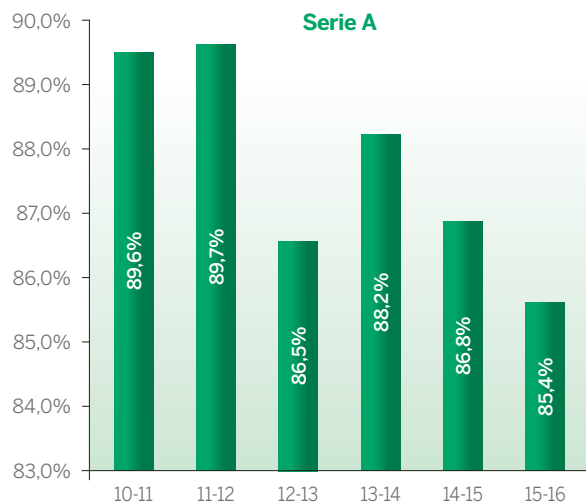
Persone fisiche e giuridiche - dati per serie



Numerosità soci - dati per serie

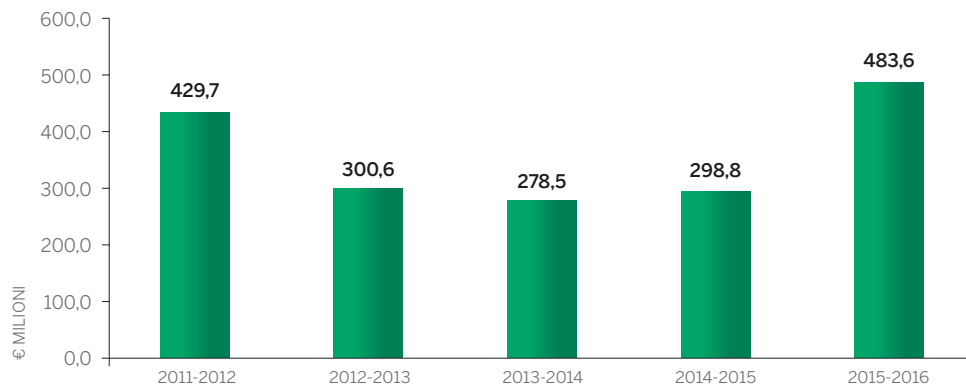


Confronto percentuale media di controllo dell'azionista di riferimento

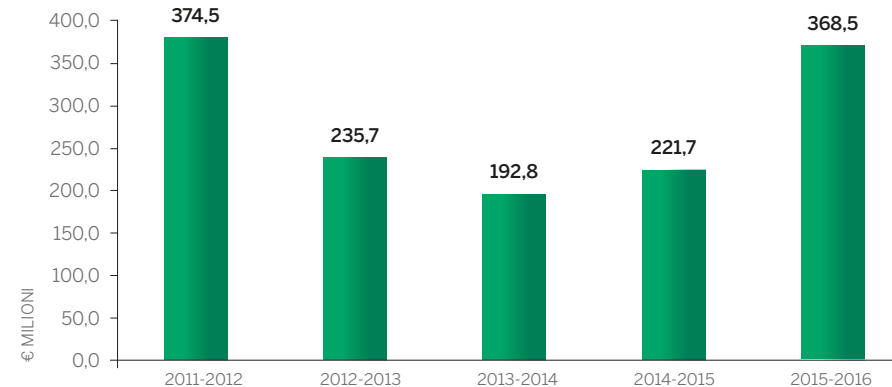


# Le ricapitalizzazioni effettuate dai soci

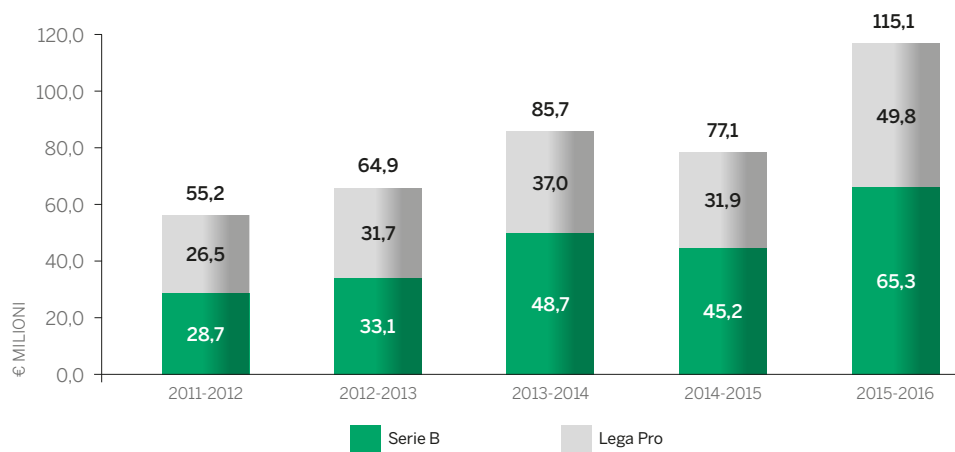
## Confronto ricapitalizzazioni - totale club professionistici 2015-2016



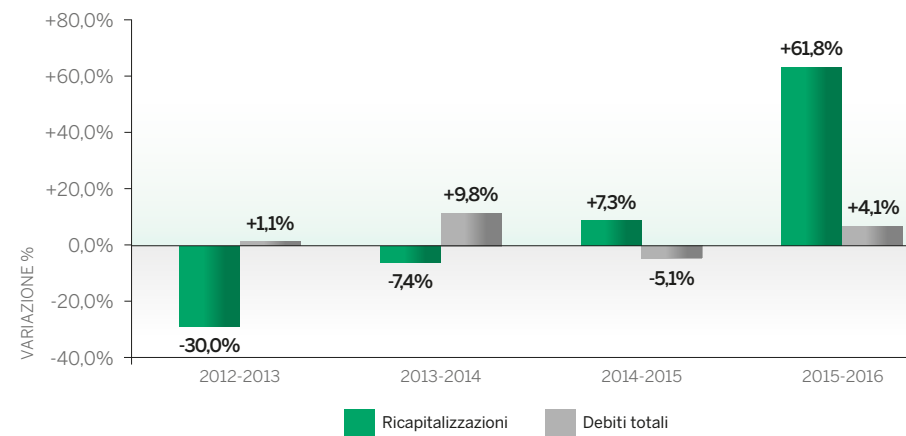
## Confronto ricapitalizzazioni - club partecipanti alla Serie A 2015-2016



## Confronto ricapitalizzazioni - club partecipanti alla Serie B e alla Lega Pro 2015-2016



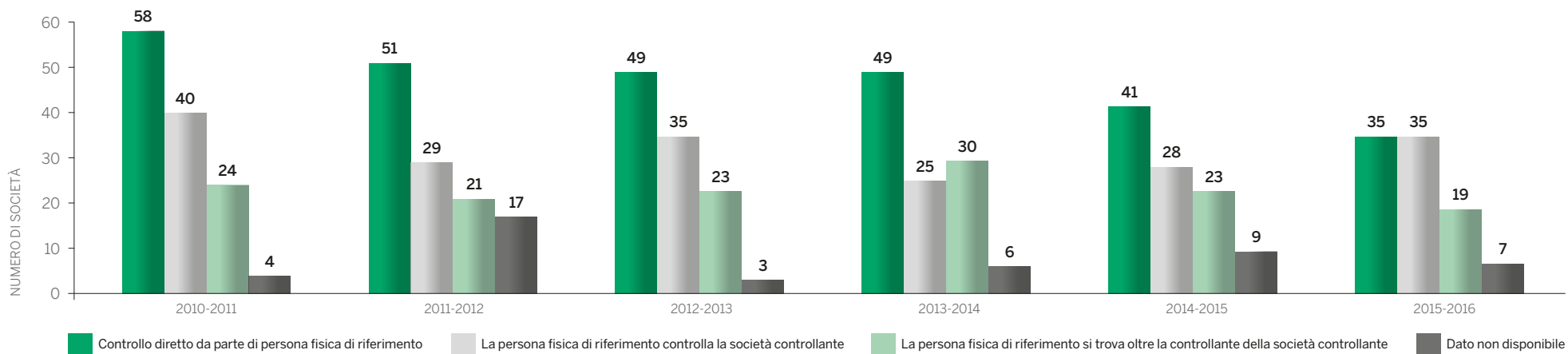
## Confronto variazione annua ricapitalizzazioni e indebitamento - club professionistici 2015-2016



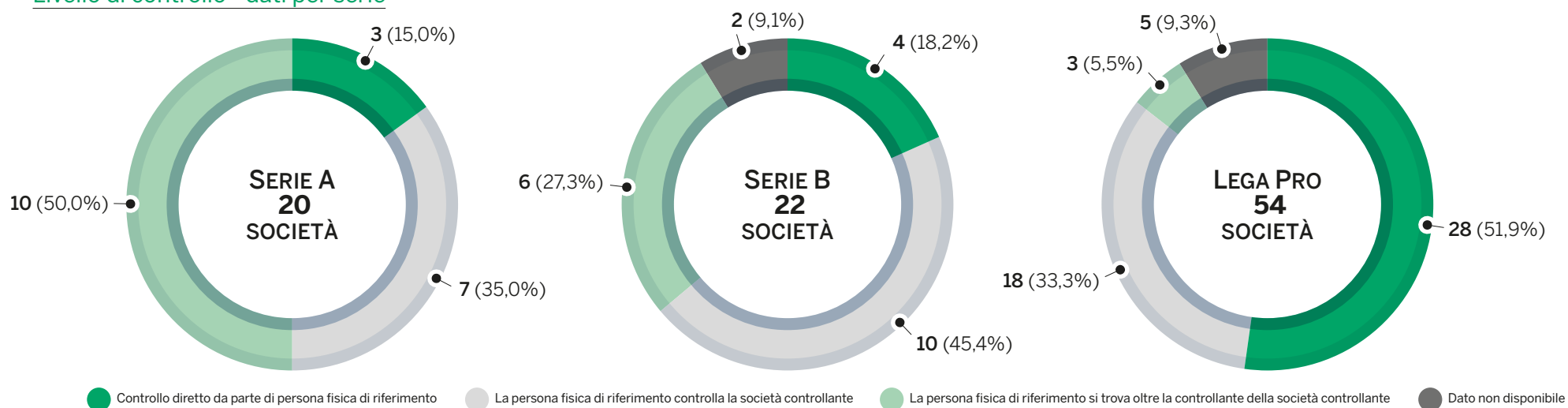
Nota: I dati si riferiscono al trend delle ricapitalizzazioni effettuate dai soci dei club di calcio partecipanti ai campionati professionistici nella stagione 2015-2016. L'analisi è stata effettuata sui bilanci di esercizio delle diverse società. In alcuni limitati casi non è stato possibile rintracciare la documentazione di riferimento, relativamente alle società che, per differenti ragioni (non iscrizione e/o non ammissione), non erano tenute a presentare la documentazione contabile per la Stagione Sportiva di riferimento. Nel grafico riportato in basso a destra, la variazione indicata in ogni Stagione Sportiva si riferisce al confronto con quella precedente.

# Catena di controllo

## Confronto livello di controllo - dati aggregati



## Livello di controllo - dati per serie



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

# Struttura organizzativa - dati per serie

Sistema di amministrazione e controllo	Serie A		Serie B		Lega Pro		Totale	
	N. Società	%	N. Società	%	N. Società	%	N. Società	%
Tradizionale	19	95%	20	100%	49	100%	88	99%
Monistico	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Dualistico	1	5%	0	0%	0	0%	1	1%
<b>Totale società</b>	20	100%	20	100%	49	100%	89	100%

Numero amministratori	Serie A		Serie B		Lega Pro		Totale	
	N. Società	%	N. Società	%	N. Società	%	N. Società	%
Amministratore unico	1	5%	8	40%	16	33%	25	28%
Da 2 a 4 amministratori	7	35%	5	25%	18	37%	30	34%
Da 5 a 7 amministratori	6	30%	3	15%	8	16%	17	19%
Da 8 a 10 amministratori	4	20%	2	10%	5	10%	11	12%
Oltre 10 amministratori	2	10%	2	10%	2	4%	6	7%
<b>Totale società</b>	20	100%	20	100%	49	100%	89	100%

Età media amministratori	Serie A		Serie B		Lega Pro		Totale	
	N. Società	%	N. Società	%	N. Società	%	N. Società	%
Meno di 40 anni	0	0%	1	5%	4	8%	5	6%
Da 41 a 50 anni	6	30%	2	10%	13	27%	21	24%
Da 51 a 60 anni	9	45%	11	55%	23	47%	43	48%
Da 61 a 70 anni	4	20%	4	20%	9	18%	17	19%
Oltre 71 anni	1	5%	2	10%	0	0%	3	3%
<b>Totale società</b>	20	100%	20	100%	49	100%	89	100%

Soggetto che svolge il controllo contabile	Serie A		Serie B		Lega Pro		Totale	
	N. Società	%	N. Società	%	N. Società	%	N. Società	%
Collegio sindacale	4	20%	10	50%	20	41%	34	38%
Sindaco unico	0	0%	2	10%	26	53%	28	31%
Revisore legale o società di revisione	16	80%	8	40%	1	2%	25	28%
Nessuno	0	0%	0	0%	2	4%	2	2%
<b>Totale società</b>	20	100%	20	100%	49	100%	89	100%

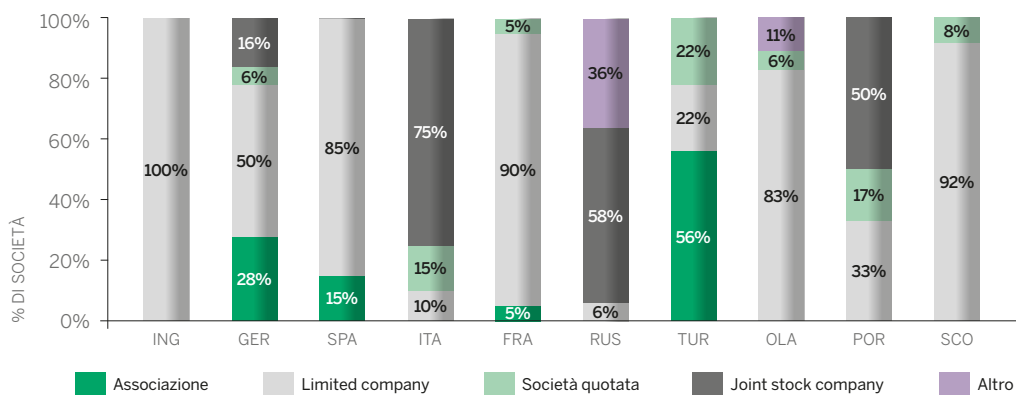
Segmentazione per genere	Serie A		Serie B		Lega Pro		Totale	
	% uomini	% donne	% uomini	% donne	% uomini	% donne	% uomini	% donne
Consiglio di amministrazione	86%	14%	96%	4%	95%	5%	92%	8%
Collegio sindacale	82%	18%	96%	4%	79%	21%	84%	16%

Nota: La tabella riassume i dati relativi alle società effettivamente analizzabili, sulla base del campione disponibile in base alla documentazione ufficiale riscontrabile sulle diverse fonti (Registro delle Imprese e database AIDA - Bureau Van Dijk). Il campione di riferimento è il seguente: 20 società su 20 in Serie A, 20 su 22 in Serie B e 49 su 54 in Lega Pro.

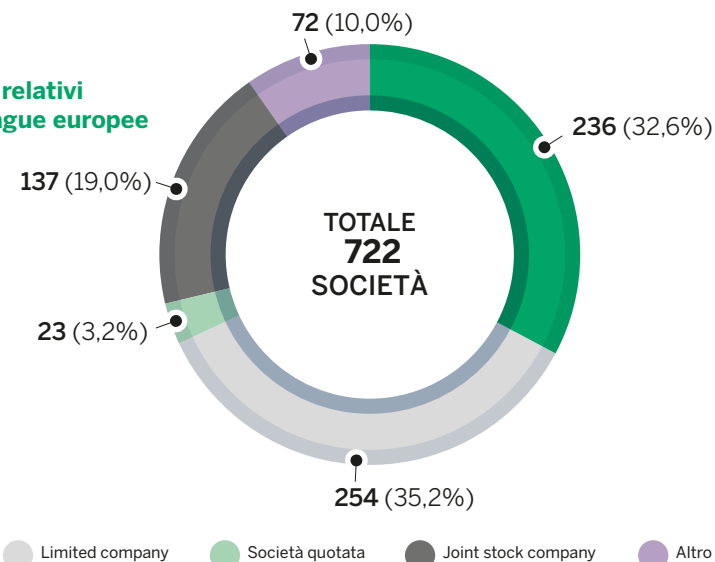
# Modelli di governance - confronto internazionale

## La forma legale dei club partecipanti Top League europee

### Dati specifici relativi alle 10 principali Top League



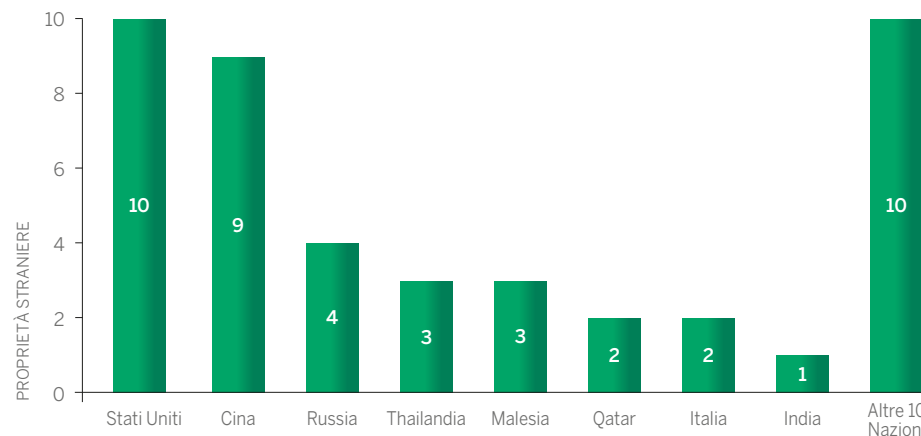
### Dati aggregati relativi alle 54 Top League europee



## La proprietà dei club calcistici europei

	Proprietà nazionale	Proprietà straniera	Nessun proprietario di maggioranza	Non disponibile	Totale
ING (Div. 1)	5	15	0	0	20
ING (Div. 2)	11	13	0	0	24
GER	3	0	15	0	18
SPA	3	4	12	1	20
ITA	17	3	0	0	20
FRA	9	5	6	0	20
RUS	14	0	0	2	16
TUR	1	0	16	1	18
OLA	3	2	13	0	18
POR	2	1	15	0	18
SVI	5	0	4	1	10
BEL	10	1	4	1	16
UCR	9	0	2	3	14
<b>Totale</b>	<b>92</b>	<b>44</b>	<b>87</b>	<b>9</b>	<b>232</b>

## La nazionalità di provenienza dei proprietari stranieri



Nota: I dati relativi alla forma legale dei club sono aggiornati al 2014 (ultimo dato pubblicato dalla UEFA a disposizione), mentre quelli relativi alla proprietà dei club sono aggiornati al novembre 2016 e riguardano l'analisi di 13 campionati calcistici presenti nello scenario europeo.





---

# Redazione ReportCalcio 2017

**Responsabili del progetto:** Niccolò Donna - Centro Studi FIGC e PwC per gli aspetti finanziari

**Coordinamento e redazione FIGC:** Niccolò Donna, Guglielmo Cammino

**Coordinamento e redazione PwC:** Giuseppina Floris, Fabrizio Versiero, Umberto Balsamo, Fulvio Faralla, Simone Cocchi, Francesca Ottavia Battaglia, Luca Gaddoni, Maria Rosaria Navarra, Francesco Scarano

**Supervisione testi:** Gianfranco Teotino

**Assistenza grafica:** Prisma Srl

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

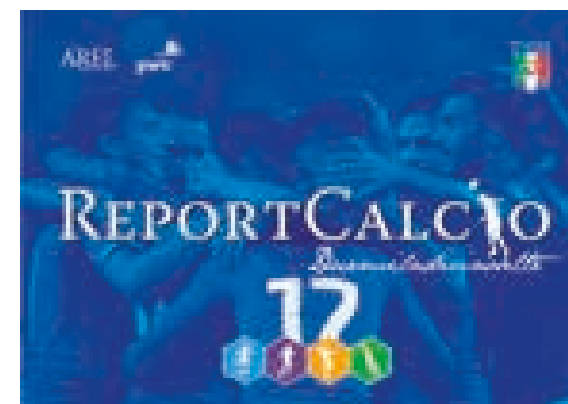
Squadre Nazionali, Co.Vi.So.C., Coordinamento Nazionale Delegati alla Sicurezza, Competizioni, Diritti TV, Licenze UEFA, Marketing, Segreteria Federale, Sistemi Informativi, Ufficio Stampa, Relazioni Istituzionali e Relazioni Esterne, Tesseramento, Vivo Azzurro

**Si ringraziano per la collaborazione:**

la Lega Serie A, la Lega Serie B, la Lega Italiana Calcio Professionistico, la Lega Nazionale Dilettanti, l'Associazione Italiana Arbitri, l'Associazione Italiana Calciatori, l'Associazione Italiana Allenatori Calcio, il Settore Tecnico, il Settore Giovanile e Scolastico

**Si ringraziano inoltre:** il CONI, la FIFA, la UEFA, il CIES, il Ministero dell'Interno, il Ministero dell'Economia e delle Finanze, l'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive, l'Inps (gestione ex Enpals), l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, PUMA, Camera di Commercio di Monza e Brianza, Doxa, Infront Sports & Media, Nielsen Sports, il Professor Adriano Benazzi, il Dottor Gianfranco Seriola, il Professor Ennio Lugli, il Professor Pier Luigi Marchini

**Credits foto:** Archivio Fotografico FIGC, Archivio Fotografico LND, Getty Images





REPORTCALCIO   
*Due miladiciassette*

17

