



UNIVERSITÀ DI PISA

Dipartimento di Economia e Management

CORSO DI LAUREA IN STRATEGIA, MANAGEMENT E  
CONTROLLO

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

**L'ULTIMO RIGORE:**

**LA PARTECIPAZIONE ALL'EUROPA LEAGUE**

**PER LE PICCOLE-MEDIO SQUADRE**

*Relatore :*

Professor Vincenzo Zarone

*Candidato :*

Domenico Copertino

*Anno Accademico 2014/2015*



*A nonna Lucia*



*“Il successo non è mai definitivo,  
il fallimento non è mai fatale;  
è il coraggio di continuare che conta.”  
(Sir Winston Churchill)*

*“Un giornalista chiese alla teologa tedesca Dorothee Solle: “Come  
spiegherebbe a un bambino che cosa è la felicità?”. “Non glielo  
spiegherei” rispose. “Gli darei un pallone per farlo giocare”. ”  
(Eduardo Galeano)*

*“L’ideologia, la religione, la moglie o il marito, il partito politico,  
il voto, le amicizie, le inimicizie, la casa, le auto, i gusti letterari,  
cinematografici o gastronomici, le abitudini, le passioni, gli orari,  
tutto è soggetto a cambiamento e anche più di uno. La sola cosa  
che non sembra negoziabile è la squadra di calcio per cui si tifa.”  
(Javier Marías)*



# Sommario

---

<b>Introduzione</b> .....	5
<b>1 Le “regole” del gioco</b> .....	11
1.1 Uno sguardo d’insieme .....	11
1.2 A livello nazionale .....	12
1.2.1 La F.I.G.C.....	12
1.2.2 La Lega Nazionale Professionisti Serie A.....	13
1.2.3 Le Norme Organizzative Interne Federali.....	13
1.2.3.1 La Co.Vi.So.C.....	14
1.2.3.2 Le NOIF dall’art. 77 all’art. 90.....	15
1.2.3.3 Le sanzioni legate alle norme NOIF dall’art. 77 all’art. 90.....	17
1.2.4 Il Piano dei Conti.....	17
1.2.5 Il Sistema Licenze Nazionali.....	20
1.2.5.1 La Licenza Nazionale: gli adempimenti legali ed economico-finanziari.....	20
1.2.5.2 Le sanzioni legate alla Licenza Nazionale.....	27
1.3 A livello europeo.....	29
1.3.1 La U.E.F.A. ....	29
1.3.2 Il Sistema Licenza UEFA.....	30
1.3.2.1 La Licenza UEFA: uno sguardo d’insieme.....	31
1.3.2.2 La procedura di rilascio della Licenza UEFA .....	32
1.3.2.3 Le norme economico-finanziarie della Licenza UEFA .....	34
1.3.2.4 Le sanzioni legate alla Licenza UEFA .....	38
1.3.2.5 Il diniego della Licenza UEFA: i casi recenti.....	40
<b>2 Il confronto tra le Licenze</b> .....	43
2.1 Uno sguardo d’insieme .....	43
2.2 Tabella di confronto tra le Licenze .....	43
2.3 Considerazioni riguardo il confronto .....	48

2.3.1	Possibili spiegazioni del disallineamento.....	53
2.3.2	Le conseguenze del disallineamento delle Licenze.....	54
2.3.3	Un sistema unificato di Licenze .....	55
2.4	Il Financial Fair Play.....	56
2.4.1	Obiettivi, regole ed effetti del Fair Play Finanziario.....	56
2.4.2	Norme programmatiche sul Fair Play Finanziario .....	58
<b>3</b>	<b>L'Europa League per le piccole-medio squadre .....</b>	<b>61</b>
3.1	Uno sguardo d'insieme .....	61
3.2	Storico dei risultati incrociati campionato/coppa delle squadre italiane.....	62
3.3	L'Europa League per le piccole-medio squadre .....	64
3.4	Il modello .....	66
3.5	L'utilizzo del modello.....	83
<b>4</b>	<b>Gli effetti dell'Europa League.....</b>	<b>85</b>
4.1	Obiettivi e criticità .....	85
4.2	La partecipazione all'Europa League con rafforzamento del rosa.	87
4.3	La partecipazione all'Europa League con acquisto di giovani.....	97
4.4	La partecipazione all'Europa League con prestito di giocatori.....	105
4.5	Gli effetti della non partecipazione all'Europa League .....	112
4.6	Prime considerazioni riguardo le modalità gestionali .....	119
<b>5</b>	<b>Conclusioni.....</b>	<b>121</b>
5.1	La convenienza della partecipazione all'Europa League .....	121
5.2	Un "Manuale" di partecipazione all'Europa League per le "piccole".....	124
5.3	E l'ultimo rigore?.....	126
	<b>Bibliografia.....</b>	<b>131</b>

Appendice I .....	135
Appendice II.....	141
Appendice III .....	143
Appendice IV .....	145
Appendice V.....	147
Appendice VI .....	149
Appendice VII.....	151



# INTRODUZIONE

---

È il 31 Maggio 2014, ultima giornata del campionato di Serie A.

Manca un minuto più recupero al termine dell'avvincente sfida F.C. Caveoso-Palermo, ferma sul punteggio di 1-1: al gol in apertura di Franco Vazquez ha risposto il numero 10 della squadra di casa a metà del secondo tempo.

Lo stadio ha registrato il tutto esaurito per supportare la squadra ad un passo dalla storia. “Tutti su, tutti su!”, grida l'allenatore della squadra di casa, vedendo che i suoi hanno ottenuto un calcio d'angolo, frutto di un forcing che dura ormai da parecchi minuti. La sua squadra deve per forza vincere, ma perché? Per rispondere a questa domanda, bisogna fare un passo indietro.

L'F.C. Caveoso è una piccola squadra che ha sede a Matera e che per il quinto anno consecutivo partecipa al campionato di Serie A. La storia della squadra ripercorre un po' quella che fu la favola del Chievo di Del Neri: una squadra di un piccolo quartiere di Verona che, compiendo un miracolo sportivo, approda in Serie A e ci resta per lungo tempo; oggi il Chievo è una delle più belle piccole realtà del calcio italiano.

L'F.C. Caveoso ha una dirigenza con dei principi gestionali sani ed innovativi, che hanno permesso di costruire un'ottima squadra in grado di ottenere quattro tranquille salvezze consecutive, mantenendo sempre i conti in ordine.

Ma il 2014/2015 è una stagione entusiasmante; tutti i giocatori danno il massimo e i nuovi innesti fanno fare il salto di qualità alla squadra che, trascinata dal suo numero 10, si ritrova in sesta posizione prima dell'ultima giornata a quota 57 punti.

Una vittoria in casa contro il Palermo trasformerebbe il sogno di partecipare in Europa League in realtà. A seguire però c'è il Genoa a quota 56 punti che sta vincendo 2-1 in casa con l'Atalanta, scavalcando provvisoriamente in classifica l'F.C. Caveoso e guadagnandosi il diritto di partecipare all'Europa League.

Ma la partita non è finita; “tutti su, tutti su!”, grida l'allenatore. Per il calcio d'angolo salgono tutti tranne il portiere. Ma il calcio d'angolo viene calciato

malissimo e la palla viene rilanciata fuori dall'area da Enzo Maresca appostato sul primo palo; ma incredibilmente finisce sui piedi del numero 10 della squadra di casa che senza pensarci due volte calcia al volo verso la porta trovando sulla sua strada il braccio di Giancarlo Gonzalez ingenuamente staccato dal resto del corpo: calcio di rigore, decreta l'arbitro.

Il numero 10 della squadra sistema la palla sul dischetto del rigore. È l'idolo della tifoseria e la sua storia è una di quelle storie che fanno bene al calcio. Nato a Matera, da bambino sognava di portare la squadra della sua città in Serie A; nato calcisticamente nella provincia, viene acquistato dall'F.C. Caveoso nel 2007 e, a suon di grande giocate, trascina la squadra in Serie A. Nel 2012 rifiuta il trasferimento alla Roma perché, come affermò nell'occasione, "la realizzazione dei propri sogni è più importante dei soldi". Come non amarlo?

Prima di prendere la ritorsione ripensa tuttavia ad una frase sibillina che l'Amministratore Delegato della squadra ha pronunciato il giorno prima in visita alla squadra. "Vi ricordate il bellissimo Empoli di Gigi Cagni e Ighli Vannucchi nel 2007? Si qualificò per la Coppa UEFA, non riuscì a sostenerla e finì in Serie B. Quante piccole squadre hanno fatto una brutta fine dopo averci partecipato!". Preoccupato per l'affermazione dell'Amministratore Delegato e molto dubbioso su quale sia la cosa migliore per la squadra che ama, prende la ritorsione; di fronte a lui Stefano Sorrentino; non ha paura, il numero 10 è infallibile dal dischetto. Ma la metterà alle spalle del portiere? O volontariamente tirerà fuori?

Chiaramente quello descritto in precedenza è un racconto di pura invenzione. Nel presente lavoro, tuttavia, si cercherà di dare risposta al quesito di chiusura. Più in generale, esso pone un'importante questione sulla convenienza economica e gestionale della partecipazione delle piccole-medio squadre all'Europa League; il tutto da sposare coerentemente con un valido progetto tecnico della squadra. In caso di risposta affermativa riguardo la convenienza a parteciparvi, si proverà poi a vedere quali possono essere le migliori politiche gestionali per affrontare al meglio la competizione senza minare la sostenibilità della struttura ricavi-costi della società nel medio periodo.

Il presente lavoro di tesi nasce quasi “per caso”. Si è preso spunto da due eventi analoghi accaduti nelle ultime due stagioni, ovvero che l’ultima squadra della Serie A qualificata sul campo all’Europa League (Parma nel 2013/2014 e Genoa nel 2014/2015), non ha poi potuto effettivamente partecipare alla competizione poiché non rispettava i criteri e i requisiti imposti dalla UEFA.

Dunque, prima di passare ad una qualsiasi analisi economico-finanziaria riguardante il settore delle società calcistiche, è sembrato opportuno analizzare quelle che il professor Zarone ha brillantemente definito “le regole del gioco”, ovvero tutto ciò che, dal punto di vista legale ed economico-finanziario, consente alle società calcistiche di essere appunto “in regola” per partecipare alle competizioni nazionali e continentali.

Dall’analisi è emerso che a livello europeo i criteri e i requisiti per partecipare alle competizioni sono, seppur meno numerosi, decisamente più stringenti.

Ma è sorta spontanea una domanda: perché una squadra che si qualifica sul campo all’Europa League non metta i conti in ordine in modo da parteciparvi?

Per cercare una risposta a questa domanda si è analizzato lo storico delle performance sportive in campionato dal 1999 (anno di riforma delle competizioni europee) ad oggi delle squadre che hanno partecipato alle coppe europee.

È emerso un dato terrificante: tutte le piccole-medio squadre, nella stagione di partecipazione all’Europa League (già Coppa UEFA), hanno conseguito un peggioramento della posizione di classifica del campionato rispetto alla stagione precedente.

Questo ci ha portato ad interrogarci sulle conseguenze che può causare una situazione del genere dal punto di vista economico. Non dimentichiamo che le società di calcio esulano da alcuni principi guida dell’economia aziendale che contraddistinguono tutte le altre “normali” società.

Innanzitutto le società calcistiche sembrano avere come funzione obiettivo la massimizzazione del risultato sportivo sfruttando tutte le risorse che si hanno a disposizione. Le conseguenze di questo si traducono concretamente in una massimizzazione dei ricavi che vengono interamente spesi.

Le società operano dunque con un utile pari a zero. Non devono mai andare in perdita; possono anche conseguire un utile, a patto che esso non sia troppo elevato, altrimenti verrebbe meno l'obiettivo principale di massimizzare il risultato sportivo spendendo tutto ciò che si ha a disposizione, presupponendo una relazione tra costo del giocatore e bravura dello stesso.

Le società calcistiche dal punto di vista economico dovrebbero dunque essere soggette ad un rischio elevatissimo, dovendo mantenere un utile pari a zero ma senza mai andare in perdita. Lo strumento fondamentale è il budget, che permette di calcolare, a inizio stagione, quant'è l'ammontare di risorse massimo da poter utilizzare per il calciomercato: un manager sportivo si può ritenere bravo nel momento in cui riesce a calcolare con precisione i potenziali risultati della squadra e riesce quindi a rafforzarla il più possibile con i giocatori presenti sul mercato, cercando di minimizzare il rischio di andare in perdita.

Il tutto si sposa con l'obiettivo gestionale di creare una struttura ricavi-costi che possa essere sostenibile nel corso del tempo e che possa essere così flessibile da contrastare le conseguenze economiche dell'aleatorietà del risultato sportivo.

Quindi, in sostanza, si è concretizzato l'obiettivo della tesi: vedere quali sono le conseguenze economiche della partecipazione delle piccole-medio squadre all'Europa League e se ad esse conviene effettivamente parteciparvi.

Lo strumento utilizzato per dare risposta al quesito è un modello di squadra ideale, sul quale effettuare varie simulazioni.

La domanda sorge spontanea: perché utilizzare un modello e non analizzare i dati economici storici delle squadre? Ci sono quattro importanti motivazioni che rendono il modello molto più funzionale di un qualsiasi altro tipo di analisi per raggiungere l'obiettivo prefissato.

La prima riguarda la disponibilità dei dati e la loro pertinenza. Le società di calcio, tranne quelle quotate in borsa, non sempre rendono pubblici i loro bilanci. Non si dispone infatti di tutti bilanci delle piccole-medio squadre che in passato hanno partecipato all'Europa League. Inoltre ogni società contabilizza i ricavi derivanti dalle competizioni europee in maniera diversa. Anche la tempistica dei

vari esercizi è diversa: alcune società chiudono l'esercizio al 30 Giugno, altre invece lo chiudono al 31 Dicembre, rendendo dunque impossibile l'analisi della singola stagione.

La seconda motivazione attiene al fatto che grazie al modello si possono mettere in evidenza i costi e i ricavi significativi. Guardando i bilanci delle squadre, invece, ci si imbatte molto spesso in operazioni non molto chiare che "alterano" sensibilmente il risultato finale, rendendo ogni tipo di analisi quasi vana.

Bisogna poi dire, come terza motivazione, che il modello di squadra ideale è frutto di quelli che sulla carta sono i principi corretti di gestione delle società sportive che sono stati indicati in precedenza; spesso invece nella realtà essi non vengono rispettati. La conseguenza spesso è avere una società costantemente in perdita, che cerca di ottenere il risultato sportivo ad ogni costo, effettuando investimenti privi di ogni tipo di programmazione e ottenendo un risultato finale che può essere solo il dissesto economico-finanziario.

In ultimo bisogna dire che il modello è frutto di statistiche e di supposizioni derivanti dalle riclassificazioni dei bilanci delle società più "in salute" della Serie A; dunque esso ha il vantaggio di fondere la realtà dei fatti con ciò che "dovrebbe essere".

Le varie simulazioni avranno come obiettivi quello di poter operare al meglio in sede di calciomercato e quello di trovare il miglior modo di creare una struttura ricavi-costi sostenibile per la piccola-medio squadra, in modo che essa possa "crescere" dal punto di vista economico in modo da tentare di colmare il gap con le grandi squadre.

Il Gap che si viene a creare tra le piccole e le grandi squadre è frutto soprattutto di un calcio italiano "teledipendente", ovvero soggetto alla differenza che gli introiti derivanti dai diritti TV (che contano per circa il 70% dell'ammontare totale dei ricavi delle società calcistiche) generano a livello di possibilità di spesa.

Si toccherà quindi la materia dello sport management, ristretto al tema della migliore gestione della situazione sportiva ed economica riguardante la partecipazione all'Europa League delle piccole-medio squadre.

Più in generale, essa si collocherà all'interno del più grande tema dello sport management riguardante il miglior modo gestionale ed economico per far crescere la piccola-medio squadra.

E l'ultimo rigore dove verrà tirato? Il numero 10 porterà la sua squadra in Europa League o preferirà, per il bene della stessa, tirarlo fuori?

Penso che tutti coloro che hanno letto la storia immaginano un finale degno del mitico capolavoro cinematografico "L'allenatore nel pallone"; e non posso negare che anche io, simpaticamente, nello scrivere la storia, mi sono sentito un po' Oronzo Canà (Lino Banfi) indeciso sul mettere o meno in campo Aristoteles. Ma il finale sarà svelato solo alla fine della tesi.

Chiudo questa introduzione con il mio più sincero ringraziamento per la pazienza e la passione mostratami dal mio relatore, il professor Vincenzo Zarone, il quale mi ha guidato nella conoscenza di un mondo, quello calcistico, governato da regole che esulano la normale gestione di una società. Senza il suo supporto, la stesura della tesi non sarebbe stata possibile.

Domenico Copertino

# 1 LE “REGOLE” DEL GIOCO

---

## 1.1 UNO SGUARDO D’INSIEME

Il primo capitolo della presente tesi tratterà delle “regole” del gioco del calcio. Come si può immaginare non si tratta del Regolamento del Giuoco del Calcio, ma dei criteri economico-finanziari, legali e gestionali che consentono alle società sportive di partecipare alle competizioni nazionali e internazionali.

Le restrizioni in questione a livello internazionale appaiono stringenti e significative, cosa che non avviene a livello nazionale, dove le restrizioni per la partecipazione al campionato di massima serie appaiono davvero minime.

Il capitolo verrà diviso in due parti. La prima parte passerà brevemente in rassegna gli organi nazionali che regolano il settore calcistico e approfondirà quella che viene definita la “Licenza Nazionale”, ovvero i criteri che le società di calcio devono rispettare per poter partecipare alla Serie A.

La seconda parte, invece, analizzerà gli stessi temi a livello internazionale, prendendo in considerazione la U.E.F.A.<sup>1</sup> e la cosiddetta “Licenza UEFA”, ovvero un insieme di criteri che se rispettati permettono alle società calcistiche appartenenti alle Federazioni affiliate al massimo organo calcistico europeo di partecipare alle competizioni da essa organizzati: la UEFA Champions League e la UEFA Europa League.

Questo capitolo sarà la base per il successivo, nel quale verranno confrontate le due licenze e i sistemi sanzionatori correlati ad esse.

Verrà evidenziato un dislivello abbastanza significativo tra le licenze; si proverà in seguito a vedere se questo dislivello porta dei benefici economici e soprattutto gestionali alle società calcistiche o se in definitiva sarebbe meglio cercare di rendere la Licenza Nazionale simmetrica alla Licenza UEFA.

---

<sup>1</sup> Union of European Football Associations, in italiano Unione delle Associazioni Calcistiche Europee, d’ora in poi semplicemente UEFA.

## **1.2 A LIVELLO NAZIONALE**

Al fine di presentare il panorama italiano riguardante gli argomenti sopra citati verranno brevemente descritte la F.I.G.C., la Lega Professionisti Serie A e la Co.Vi.So.C.; inoltre verrà analizzata la parte legale ed economico-finanziaria riguardante le Norme Organizzative Interne Federali (N.O.I.F.), emanate dalla FIGC; in ultimo verranno ben analizzati i criteri ed i requisiti disposti dalla Licenza Nazionale: l'analisi delle norme sarà corredata dal sistema sanzionatorio legato al non rispetto di essi.

### **1.2.1 LA F.I.G.C.**

La Federazione Italiana Giuoco Calcio, nota anche con l'acronimo F.I.G.C. o con la sigla Federcalcio (d'ora in poi "FIGC" nell'elaborato), è l'organo che organizza e gestisce il gioco del Calcio in Italia, sia riguardo i club sia riguardo le nazionali, maschili e femminili, di calcio a 11 e di calcio a 5.

Ha sede a Roma, mentre il Centro Tecnico Sportivo si trova nel quartiere di Coverciano a Firenze. Il Presidente Federale è Carlo Tavecchio, che presiede anche il Comitato di Presidenza<sup>2</sup> e il Consiglio Federale<sup>3</sup>; il vice-presidente vicario è Maurizio Beretta, il ruolo di direttore generale è ricoperto dal materano Michele Uva e il collegio di revisori è presieduto da Giuliano Genchi.

Alla FIGC sono affiliate varie leghe, cioè organi che regolano uno specifico settore della calcio in Italia: la Lega Nazionale Professionisti Serie A (conosciuta meglio come Lega Serie A o con la sigla LNPA), la Lega Nazionale Professionisti Serie B (LNPA), la Lega Pro (LPRO), la Lega Nazionale Dilettanti (LND), l'Associazione Italiana Arbitri (AIA), l'Associazione Italiana Calciatori (AIC) e l'Associazione Italiana Allenatori di Calcio (AIAC).

Queste leghe, quali associazioni di categoria di società, affiliate alla FIGC, svolgono determinati compiti che per disposizione federale o di legge vengono delegate dalla FIGC a questi organi. La FIGC regola se stessa in base

---

<sup>2</sup> Composto da Maurizio Beretta, Claudio Lotito, Antonio Cosentino e Renzo Ulivieri.

<sup>3</sup> Composto da Maurizio Beretta e dai rappresentanti delle varie leghe affiliate alla FIGC.

all'apposito Statuto<sup>4</sup> ed emana norme (interne ed esterne) e regolamenti. Inoltre, presso la FIGC, hanno sede gli organi di Giustizia Sportiva.

### **1.2.2 LA LEGA NAZIONALE PROFESSIONISTI SERIE A**

La Lega Nazionale Professionisti Serie A (d'ora in avanti "Lega Serie A") è l'associazione di categoria composta da tutte quelle società affiliate alla FIGC che partecipano al Campionato di Serie A. La Lega Serie A promuove gli interessi generali e collettivi delle società associate ed è l'organo che gestisce i più importanti tornei calcistici italiani per club: la Serie A, la Coppa Italia, la Supercoppa Italiana e i Campionati e le Coppe Primavera. Svolge le funzioni a essa delegate dallo Statuto FIGC o dalle norme federali; svolge inoltre funzioni di rappresentanza delle società associate nelle relazioni generali e collettive con terzi o in ambito di Consiglio Federale della FIGC.

Nasce l'1 Luglio 2010 dalla scissione della Lega Nazionale Professionisti in Lega Serie A e Lega Nazionale Professionisti Serie B. Il presidente è Maurizio Beretta, il vice-presidente è l'amministratore delegato del Milan Adriano Galliani; i consiglieri sono buona parte dei presidenti (o personalità che ricoprono altre cariche importanti) delle società di Serie A<sup>5</sup>, mentre i rappresentanti della Lega Serie A nel Consiglio Federale delle FIGC sono il presidente della Lazio Claudio Lotito e quello dell'Udinese Gino Pozzo; inoltre il direttore generale è Marco Brunelli e il presidente del collegio dei revisori è Ezio Maria Simonelli.

### **1.2.3 LE NORME ORGANIZZATIVE INTERNE FEDERALI**

Come tutti gli enti, federazioni, organi o società per azioni dotati di personalità giuridica, anche la FIGC ha uno Statuto che disciplina la sua organizzazione e il suo funzionamento; il funzionamento della FIGC tuttavia è regolata anche da

---

<sup>4</sup> Decreto del 30 Luglio 2014, approvato con deliberazione del Presidente del C.O.N.I. (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) n°112/52 del 31/07/2014.

<sup>5</sup> Andrea Agnelli (Juventus), Urbano Cairo (Torino), Luca Campedelli (ChievoVerona), Mario Cognigni (Fiorentina), Aurelio De Laurentiis (Napoli), Angelomario Moratti (Inter), Antonio Percassi (Atalanta), Maurizio Setti (Verona) e Maurizio Zamparini (Palermo).

altre norme. La FIGC emana anche i regolamenti che disciplinano il funzionamento dei campionati nazionali e del Giuoco del Calcio.

È giusto in questa sede soffermarsi sulle norme che disciplinano i soggetti e le funzioni interne della FIGC, in altre parole le Norme Organizzative Interne Federali (note meglio con l'acronimo N.O.I.F. e d'ora in poi "NOIF" nell'elaborato).

Le NOIF si dividono in due macro-parti: la prima descrive i soggetti che fanno parte della Federazione<sup>6</sup>, la loro organizzazione e il loro funzionamento; la seconda invece regola le funzioni della Federazione. Le funzioni sono: il tesseramento, le tutele, l'ordinamento dei campionati e delle gare, la disciplina dei giocatori in campo, l'ordinamento delle squadre nazionali, i controlli sulla gestione economico-finanziaria delle Leghe e delle società professionistiche e i rapporti tra le società e i calciatori.

Ovviamente adesso sarà trattato il complesso di norme riguardanti i controlli sulla gestione economico-finanziaria delle società professionistiche, ovvero gli articoli 77-90 delle NOIF.

### **1.2.3.1 LA Co.Vi.So.C.**

L'art.78 delle NOIF introduce la Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche, nota più comunemente come Co.Vi.So.C. (come d'ora in poi sarà chiamata nel resto dell'elaborato).

La Co.Vi.So.C. è l'Organismo Tecnico istituito presso la FIGC che, al fine di garantire il regolare svolgimento dei campionati, svolge la funzione di controllo sull'equilibrio economico-finanziario delle società di calcio professionistiche e sul rispetto dei principi di corretta gestione. Svolge inoltre funzioni consultive nei confronti della Federazione; è dotata di poteri sanzionatori nei confronti delle società che non rispettano determinati requisiti e di poteri di denuncia presso il Tribunale Federale riguardo illeciti commessi dalle società di calcio.

La Co.Vi.So.C. è composta da un presidente e da quattro membri nominati dal Consiglio Federale e viene dotata da parte della FIGC dei mezzi e del personale

---

<sup>6</sup> Nello specifico, la FIGC stessa, le società affiliate, le Leghe, i Settori, L'AIA e i calciatori.

necessario al corretto e celere svolgimento dei propri compiti: una segreteria e un nucleo di ispettori iscritti all'albo dei dottori commercialisti o degli esperti contabili.

### **1.2.3.2 LE NOIF DALL'ART. 77 ALL'ART. 90**

Nelle NOIF dall'art. 77 all'art. 90 sono descritti gli adempimenti a cui le società professionistiche devono rispondere per partecipare ai campionati nazionali professionistici. In questa sezione normativa si fa per la prima volta riferimento al Sistema di Licenze Nazionali, dichiarando che la Co.Vi.So.C. e la "Commissione Criteri Infrastrutturali e Sportivi-Organizzativi" sono gli organi predisposti al rilascio delle stesse.

Passiamo dunque ora in rassegna gli adempimenti (a cui le società devono rispondere) contenuti in questi articoli delle NOIF, considerando solo quelli dedicati alle società che partecipano al Campionato di Serie A.

Per quanto riguarda la contabilità e il bilancio, l'art.84 dichiara che la contabilità deve essere tenuta dalle società in osservanza delle norme di legge e utilizzando esclusivamente il Piano dei conti<sup>7</sup> approvato dalla FIGC; il bilancio deve essere conforme alla normativa civilistica e devono essere rispettati i principi contabili nazionali o internazionali nella redazione dello stesso.

A seguire sono indicati gli adempimenti riguardanti l'informativa periodica che le società devono fornire alla Co.Vi.So.C.: fondamentalmente essi sono la base per l'ottenimento della Licenza Nazionale. Nel dettaglio le società devono:

- entro quindici giorni dalla data di approvazione da parte dell'assemblea dei soci depositare una copia del bilancio d'esercizio approvato, corredato da relazione sulla gestione, relazione del collegio sindacale, relazione del soggetto responsabile del controllo contabile, relazione della società di revisione, rendiconto finanziario, verbale di approvazione e dichiarazione di conformità al documento originale<sup>8</sup>;

---

<sup>7</sup> Per approfondimenti riguardo il "Piano dei conti" si legga il successivo paragrafo 1.2.4.

<sup>8</sup> In caso di mancata approvazione del bilancio nei quattro mesi successivi alla data di chiusura dell'esercizio, le società devono depositare presso la Co.Vi.So.C. il progetto di bilancio redatto dagli amministratori e corredato da una parte dei documenti sopra citati.

- entro tre mesi dalla fine del primo semestre dell'esercizio depositare una copia della relazione semestrale approvata dall'organo amministrativo e corredata da relazione sulla gestione, relazione del collegio sindacale, relazione del soggetto responsabile del controllo contabile, relazione della società di revisione, rendiconto finanziario, verbale di approvazione e dichiarazione di conformità al documento originale;
- in caso di controllo su una o più società, depositare entro quindici giorni dalla data di approvazione una copia del bilancio consolidato, corredato dagli stessi documenti che accompagnano il bilancio "semplice";
- entro il 30 Giugno depositare una copia delle informazioni economico-finanziarie previsionali, che si sostanziano nei vari budget<sup>9</sup> (approvati dall'organo amministrativo) redatti su base semestrale e che coprano il periodo di dodici mesi successivo alla data di consegna degli stessi;
- entro sessanta giorni dalla chiusura di ciascun semestre depositare il report consuntivo<sup>10</sup> indicando gli scostamenti avvenuti rispetto al budget, le cause e gli interventi correttivi adottati o da adottare;
- documentare a scadenze regolari, che possono oscillare tra il mese e mezzo e i due mesi dalla chiusura di ciascun trimestre<sup>11</sup>, l'avvenuto pagamento di tutti gli emolumenti<sup>12</sup> dovuti per detto trimestre in favore dei tesserati, dei lavoratori dipendenti e dei collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati;
- documentare a scadenze regolari, che possono oscillare tra il mese e mezzo e i due mesi dalla chiusura di ciascun trimestre<sup>13</sup>, l'avvenuto pagamento delle ritenute Irpef<sup>14</sup> e dei contributi Inps<sup>15</sup> e Fondo Fine

---

<sup>9</sup> Budget del conto economico, budget del rendiconto finanziario ed eventuali note esplicative.

<sup>10</sup> Del conto economico e del rendiconto finanziario.

<sup>11</sup> Per la precisione, entro il giorno 16 del secondo mese successivo alla chiusura del primo (1 Luglio – 30 Settembre) e del secondo trimestre (1 Ottobre – 31 Dicembre) ed entro il 30 Maggio successivo alla chiusura del terzo trimestre (1 Gennaio – 31 Marzo). Per quanto riguarda il quarto trimestre (1 Aprile – 30 Giugno), la data di consegna della documentazione viene indicata nella Licenza Nazionale.

<sup>12</sup> Il termine comprende non solo le retribuzioni conseguenti al rapporto di lavoro, ma anche qualsiasi altro importo che fosse dovuto al dipendente per impegni contrattuali assunti dalla società e non direttamente inerenti il rapporto stesso, ad esempio la gestione del diritto di immagine.

<sup>13</sup> Vedi nota 11.

<sup>14</sup> Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche.

<sup>15</sup> Istituto Nazionale Previdenza Sociale. Contributi già Enpals.

Carriera<sup>16</sup> per detto trimestre in favore dei tesserati, dei lavoratori dipendenti e dei collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati;

- entro sessanta giorni dalla fine di ciascun trimestre dell'esercizio depositare il Prospetto VP/DF<sup>17</sup>, prendendo in considerazione il Valore della Produzione degli ultimi dodici mesi precedenti la scadenza stessa e i Debiti Finanziari dell'ultimo trimestre.

### **1.2.3.3 LE SANZIONI LEGATE ALLE NORME NOIF DALL'ART. 77 ALL'ART. 90**

L'art. 90 delle NOIF, dedicato alla sezione "sanzioni", in realtà non approfondisce il sistema sanzionatorio legato a quelle norme che cercano di assicurare il corretto svolgimento dei campionati tramite il controllo economico-finanziario delle società; l'articolo dichiara in maniera significativa solamente che la mancata trasmissione dei documenti è sanzionata dagli organi di Giustizia Sportiva su deferimento della Procura federale con un'ammenda non inferiore ai 20.000 euro.

Dunque, alla luce di criteri non strettamente "completi" e di un sistema sanzionatorio quasi del tutto mancante, si potrebbe affermare che le NOIF tendono a essere solamente la base per la stesura dell'annuale Licenza Nazionale, e che ogni norma presente nella sezione appena trattata delle NOIF viene poi ripresa ed approfondita nella stessa Licenza Nazionale, dando a quest'ultima un aspetto assolutamente centrale ed esaustivo in tema di criteri economico-finanziari da rispettare per le società sportive.

### **1.2.4 IL PIANO DEI CONTI**

Citando l'art.84 delle NOIF nel paragrafo precedente si è già affermato che "la contabilità deve essere tenuta dalle società in osservanza delle norme di legge e

---

<sup>16</sup> Esiste un apposito Fondo nel quale affluiscono i versamenti effettuati delle società professionistiche nella misura del 7,50% dello stipendio lordo mensile dei calciatori (6,25% a carico della società, 1,25% che viene trattenuto ai giocatori). Nel momento in cui il calciatore non intende più svolgere attività a livello professionistico, egli ha diritto che gli venga liquidato quanto accantonato per Indennità di Fine Carriera presso il Fondo.

<sup>17</sup> Valore della Produzione/Debiti Finanziari.

utilizzando esclusivamente il Piano dei Conti approvato dalla FIGC” (Appendice I). Infatti la FIGC fornisce alle società quello che potremmo definire un “pacchetto” che contiene i principi per tenere con la massima chiarezza la contabilità societaria.

Per quanto riguarda i principi di redazione del bilancio e i principi contabili, si fa ovviamente riferimento agli articoli 2423 e 2426 del Codice Civile, in osservanza più generale del Decreto Legislativo n.127 del 1991; la FIGC raccomanda degli accorgimenti contabili da seguire e fornisce il cosiddetto “Piano dei Conti unificato FIGC”, che si sostanzia in uno schema di Bilancio (Stato Patrimoniale e Conto Economico) estremamente dettagliato e studiato appositamente per rendere più chiaro il bilancio delle società calcistiche.

Una breve analisi del Piano dei conti e soprattutto un piccolo confronto con gli art. 2424 e 2425 del Codice Civile possono aiutare ad avere una piccola e iniziale idea di quali sono le entrate o le spese specifiche di una società sportiva, che rendono questa tipologia di società diversa dalle altre.

Innanzitutto, lo Stato Patrimoniale e il Conto Economico vincolati nel Piano dei conti presentano un ordinamento delle voci diverso da quello civilistico; lo Stato Patrimoniale viene inoltre redatto in forma scalare invece che a sezioni contrapposte, e le varie classi sono suddivise in numerosissime voci, alcune delle quali specifiche di operazioni che solo le società sportive possono compiere. Tuttavia, tutte le classi e le macroclassi presenti negli articoli del Codice Civile, che è quello che più conta, vengono riportate negli schemi del Piano dei conti.

Si può notare, nello Stato Patrimoniale, l’inserimento di ulteriori classi:

- tra le Immobilizzazioni Immateriali sono inserite le classi “Capitalizzazione Costi Vivaio”<sup>18</sup>, “Diritti Pluriennali alle Prestazioni dei Calciatori”<sup>19</sup> e “Oneri Pluriennali da Rettifiche di Valore”<sup>20</sup>;

---

<sup>18</sup> Dal punto di vista contabile i costi sostenuti per promuovere il proprio settore giovanile è, dalle società, assimilabile a un costo di ricerca e sviluppo che, avendo natura pluriennale, può dunque essere capitalizzato ed ammortizzato secondo le disposizioni contabili previste dal Codici Civile.

<sup>19</sup> L’acquisto di un calciatore presuppone un prezzo da pagare e un utilizzo pluriennale dello stesso. Dunque il prezzo pagato, avendo natura pluriennale, viene capitalizzato ed ammortizzato in base al numero di anni di contratto stipulati con il calciatore.

<sup>20</sup> Oneri riferiti alla svalutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori.

- nella sezione riguardante i Crediti, viene inserita la classe “Crediti Diversi”, che si riferisce a crediti verso enti-settore specifico<sup>21</sup>; parallelamente nella sezione riguardante i Debiti viene inserita la classe “Debiti Diversi”;
- nella sezione riguardante i Debiti, è inoltre inserita la classe “Debiti per Compartecipazioni ex art.102 bis NOIF”.

Nel Conto Economico le “nuove” classi inserite nello Stato Patrimoniale previsto dal Piano dei conti sono inserite come semplici voci facenti parte della classe “Ammortamento delle Immobilizzazioni Immateriali”, ad eccezione della classe “Oneri da Compartecipazione ex art.102/bis NOIF”. Bisogna fare un piccolo appunto su questa classe, che ha cessato di esistere: si tratta di quella che più comunemente nel gergo sportivo viene chiamata “comproprietà”, cioè l’istituto tipicamente italiano che ha visto la sua ultima risoluzione avvenire il 25 Giugno del 2015; la sua presenza quindi non sarà confermata nella redazione del prossimo Piano dei conti. Tramite la comproprietà la squadra acquistava metà del cartellino di un calciatore, posticipando a fine stagione l’acquisto della seconda metà, tramite accordo o offerta a buste chiuse.

Con la cessazione della comproprietà, sono entrate nel panorama italiano altre forme di trasferimento molto simili alla comproprietà, come ad esempio la “clausola di recompra”, l’istituto tipicamente spagnolo divenuto famoso in Italia con l’acquisto da parte della Juventus di Alvaro Morata dal Real Madrid<sup>22</sup> e utilizzato dalla Juventus per l’acquisto di Simone Zaza dal Sassuolo<sup>23</sup> e per la risoluzione della comproprietà di Domenico Berardi, acquistato interamente da Sassuolo ma con un’opzione di riscatto esercitabile dalla Juventus<sup>24</sup>. La “clausola

---

<sup>21</sup> F.I.F.A. (Federation Internationale de Football Association, il massimo organo calcistico mondiale), UEFA, CONI, FIGC, Lega Serie A, altre società e S.I.A.E. (Società Italiana degli Autori e degli Editori).

<sup>22</sup> Alvaro Morata, ex giocatore del Real Madrid, classe '92, nell'estate 2014 viene acquistato per 20 milioni di euro dalla Juventus. Il Real Madrid, nella cessione, stipula una clausola di recompra che potrebbe riportare il giocatore nella capitale spagnola nell'estate del 2016 per una cifra di 30 milioni più bonus o nell'estate del 2017 per una cifra di 35 milioni più bonus.

<sup>23</sup> Il lucano Simone Zaza nell'estate del 2013 è stato acquistato dalla Juventus e ceduto in compartecipazione al Sassuolo. Nell'estate 2014 la compartecipazione viene risolta a favore del Sassuolo per 7,5 milioni di euro, ma la Juventus si riserva un diritto di riacquisto per 15 milioni entro il 30 Giugno 2015 e 18 milioni entro il 30 Giugno 2016. Il diritto viene esercitato il 7 Luglio 2015 per 18 milioni.

<sup>24</sup> La comproprietà di Berardi si è risolta nell'estate del 2015 con le stesse modalità di quella di Zaza.

di recompra” consiste nel riconoscimento alla società che trasferisce un calciatore di un diritto assimilabile a un'opzione, che consente a quest'ultima di tesserare nuovamente l'atleta a titolo definitivo in un determinato periodo a fronte del pagamento di un corrispettivo predeterminato, solitamente superiore a quello di vendita. E infatti, nel Conto Economico previsto dal Piano dei conti, viene inserita anche la classe “Opzioni per Diritti Prestazioni Calciatori”.

### **1.2.5 IL SISTEMA LICENZE NAZIONALI**

Dopo una presentazione generale del panorama organico e legislativo del calcio in Italia, si può passare all'analisi vera e propria che si vuole sviluppare.

Per poter partecipare a ciascuna serie del calcio professionistico in Italia, ogni stagione la FIGC, per mezzo della Lega di pertinenza, stabilisce degli adempimenti da rispettare. Gli adempimenti sono di origine legale ed economico-finanziaria, infrastrutturale, sportiva e organizzativa: ovviamente ci concentreremo su quelli legali ed economico-finanziari.

Presentata la domanda di partecipazione al Campionato di Serie A, la Co.Vi.So.C. e la Commissione Criteri Infrastrutturali e Sportivi-Organizzativi, verificato l'adempimento delle società ai requisiti richiesti, comunicano l'esito della loro istruttoria alle società rilasciando o meno quella che è la Licenza Nazionale, che permette alle squadre di partecipare alla Serie A.

Bisogna precisare che per comodità e chiarezza verrà fatto riferimento alla Licenza Nazionale relativa alla stagione sportiva 2015/2016; le date inserite in seguito sono dunque riferite a quest'arco temporale.

#### **1.2.5.1 LA LICENZA NAZIONALE: GLI ADEMPIMENTI LEGALI ED ECONOMICO-FINANZIARI**

Di seguito sono riportati gli adempimenti che le società devono effettuare dal punto di vista legale ed economico-finanziario per poter ricevere la Licenza Nazionale che permette loro la partecipazione al Campionato di Serie A; vengono di seguito elencati gli adempimenti seguendo la cadenza temporale.

Entro il termine del 18 Maggio 2015 le società devono:

- depositare<sup>25</sup> presso la Co.Vi.So.C. una copia dei contratti relativi ad acquisizioni (a titolo definitivo o temporaneo) internazionali dei calciatori intervenute dall'1 Gennaio 2014 al 31 Dicembre 2014 con eventuali accordi riguardo le dilazioni di pagamento e con una documentazione bancaria attestante l'avvenuto pagamento alla data del 31 Marzo 2015 dei debiti scaduti nei confronti delle società estere;
- depositare presso la Co.Vi.So.C. una copia dei contratti relativi ad acquisizioni (a titolo definitivo o temporaneo) internazionali dei calciatori intervenute fino al 31 Dicembre 2013 con eventuali accordi riguardo le dilazioni di pagamento per i quali risultano ancora aperte posizioni debitorie e con una documentazione bancaria attestante l'avvenuto pagamento alla data del 31 Marzo 2015 dei debiti scaduti nei confronti delle società estere<sup>26</sup>.

Entro il termine del 1 Giugno 2015 le società devono depositare presso la Co.Vi.So.C. una copia delle liquidazioni periodiche IVA relative all'anno 2014 e, in caso di pagamento delle stesse, la relativa dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile<sup>27</sup> che attesta questo.

Entro il termine del 25 Giugno 2015 le società devono:

- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile che attesta l'avvenuto pagamento di tutti i debiti nei confronti delle società estere per le acquisizioni internazionali dei calciatori intervenute fino al 31 Dicembre 2014 scaduti alla data del 31 Marzo 2015;

---

<sup>25</sup> Il deposito di tutti i documenti presso la Co.Vi.So.C. può essere fatto anche mediante fax o posta elettronica certificata.

<sup>26</sup> In caso di contenziosi riguardanti l'assolvimento esposto negli adempimenti in questione scadenti il 18 Maggio, le società devono depositare presso la Co.Vi.So.C. la documentazione riguardante la lite non temeraria instaurata innanzi al competente organo. Le società di Serie A che hanno ottenuto la Licenza Uefa per la stagione sportiva 2015/2016 sono esonerate da questi adempimenti. Per le società neopromosse in Serie A il termine viene differito al 18 Giugno.

<sup>27</sup> O in alternativa dal presidente del collegio sindacale o del consiglio di sorveglianza o dal revisore unico (d'ora in poi sottinteso).

il tutto deve essere corredato dai documenti richiesti in data 18 Maggio 2015, in caso di non adempimento di suddette richieste in quella data<sup>28</sup>;

- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile che attesta l'avvenuto pagamento di tutti gli emolumenti dovuti fino al mese di Aprile compreso ai tesserati della società con contratti ratificati dalla competente Lega;
- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile che attesta l'avvenuto pagamento ai tesserati dei compensi direttamente o indirettamente collegati ai contratti depositati in Lega dovuti fino al mese di Aprile compreso;
- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile che attesta l'avvenuto pagamento degli emolumenti dovuti dall'1 Luglio 2014 al 30 Aprile 2015 alle figure che ricoprono i ruoli più importanti nella società a livello dirigenziale, amministrativo, sportivo e sanitario<sup>29</sup>; devono inoltre essere allegati gli accordi contrattuali presi con queste figure e, in caso di svolgimento in outsourcing di questi ruoli, il deposito riguarderà i contratti conclusi con le relative aziende di outsourcing e la documentazione attestante il pagamento del servizio nello stesso periodo sopra citato.

Entro il termine del 30 Giugno 2015 le società devono:

- depositare, a pena di decadenza, presso la Lega Nazionale Professionisti Serie A la domanda di ammissione al campionato di Serie A per la stagione 2015/2016, contenente la richiesta di concessione della Licenza Nazionale;

---

<sup>28</sup> Come per gli adempimenti con scadenza 18 Maggio, anche in questo caso Le società di Serie A che hanno ottenuto la Licenza Uefa per la stagione sportiva 2015/2016 sono esonerate.

<sup>29</sup> Medico Responsabile Sanitario, Operatore Sanitario prima squadra, Preparatore atletico prima squadra, Delegato e Vice Delegato alla sicurezza, Delegato ai rapporti con la tifoseria, Dirigente Responsabile della Gestione, Segretario Generale/Sportivo, Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo, Responsabile Ufficio Stampa, Responsabile Marketing/Commerciale, Responsabile del Settore Giovanile, Team Manager e Direttore Sportivo.

- depositare presso la Co.Vi.So.C. una copia del bilancio d'esercizio, approvato e corredato dalla relazione della società di revisione, al 30 Giugno 2014 (se l'esercizio coincide con la stagione sportiva) o al 31 Dicembre 2014 (se l'esercizio coincide con l'anno solare);
- depositare presso la Co.Vi.So.C., nel caso in cui il bilancio coincida con la stagione sportiva, una copia della relazione semestrale, approvata e corredata dalla relazione della società di revisione, al 31 Dicembre 2014;
- depositare presso la Co.Vi.So.C. le informazioni economico-finanziarie previsionali, approvate e sottoscritte dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile, per il periodo compreso tra l'1 Luglio 2015 e il 30 Giugno 2016, redatti su base semestrale; i documenti in questione sono il budget del conto economico, il budget dello stato patrimoniale, il budget del rendiconto finanziario, note esplicative per una migliore comprensione delle previsioni economico-finanziarie e note esplicative riguardo la modalità di copertura degli eventuali fabbisogni di cassa;
- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile, corredata dai modelli e dalle quietanze in questione, che attesta l'avvenuto pagamento di tutte le ritenute Irpef e di tutti i contributi Inps riguardanti gli emolumenti dovuti ai tesserati e maturati fino al mese di Aprile 2015;
- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile, corredata dai modelli e dalle quietanze in questione, che attesta l'avvenuto pagamento di tutte le ritenute Irpef relative ai compensi dovuti ai tesserati e maturate fino al mese di Aprile 2015;
- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile, corredata dai modelli e dalle quietanze in questione, che attesta l'avvenuto pagamento di tutte le ritenute Irpef e di tutti i contributi Inps

maturati dall'1 Luglio 2014 al 30 Aprile 2015 riguardo gli emolumenti dovuti alle figure che ricoprono i ruoli più importanti nella società a livello dirigenziale, amministrativo, sportivo e sanitario; tale adempimento non è richiesto nel caso in cui dette figure siano state acquistate in outsourcing;

- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile che attesta l'avvenuto pagamento dei tributi IRES, IRAP e IVA esposti nelle relative dichiarazioni e riferiti ai periodi d'imposta terminati il 31 Dicembre del 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013;
- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile che attesta l'avvenuto assolvimento dell'IVA relativa alle liquidazioni periodiche relative all'anno d'imposta 2014 (liquidazioni di cui deve anche esserne fornita una copia);
- depositare presso la Co.Vi.So.C. una copia delle ricevute che attestano l'avvenuta trasmissione delle dichiarazioni relative al periodo d'imposta terminato il 31 Dicembre 2013;
- depositare presso la Co.Vi.So.C. gli estremi dei conti correnti bancari intestati alla società e dedicati esclusivamente ai pagamenti degli emolumenti, delle ritenute Irpef, dei contributi Inps e di altri contributi;
- depositare presso la Co.Vi.So.C. due dichiarazioni sottoscritte dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile: una obbligatoria che attesta la vigenza della società e la composizione della compagine sociale alla data di presentazione della dichiarazione e l'altra eventuale in caso solo di modifiche statutarie intervenute a quella data.

Entro il termine del 7 Luglio 2015 le società devono:

- depositare presso la Co.Vi.So.C., in caso al 31 Dicembre 2014 si presenti la situazione prevista dall'art. 2447 c.c. o dall'art. 2482 ter c.c. (capitale sociale al di sotto della soglia minima), la documentazione che attesta l'avvenuto superamento della sopra citata situazione;

- depositare presso la Co.Vi.So.C., qualora la relazione della società di revisione abbia espresso un giudizio negativo o un'impossibilità di esprimere un giudizio riguardo il bilancio dell'ultimo esercizio, una successiva relazione della società di revisione che attesta l'avvenuto superamento della sopra citata situazione;
- depositare presso la Co.Vi.So.C., qualora la relazione della società di revisione riguardo l'ultimo esercizio abbia espresso dubbi sulla continuità aziendale, una successiva relazione della società di revisione che attesta l'avvenuto superamento della sopra citata situazione;
- depositare presso la Co.Vi.So.C., qualora la relazione della società di revisione abbia espresso un giudizio negativo o un'impossibilità di esprimere un giudizio riguardo la relazione semestrale, una successiva relazione della società di revisione che attesta l'avvenuto superamento della sopra citata situazione;
- depositare presso la Co.Vi.So.C., qualora la relazione della società di revisione riguardo la relazione semestrale abbia espresso dubbi sulla continuità aziendale, una successiva relazione della società di revisione che attesta l'avvenuto superamento della sopra citata situazione.

Inoltre, entro il termine del 30 Giugno 2015, la Lega Nazionale Professionisti Serie A deve certificare l'assenza di debiti delle società nei confronti della FIGC (o nei confronti di Leghe e di società affiliate ad essa) e nei confronti del Fondo Fine Carriera per contributi riguardanti gli emolumenti dovuti ai tesserati e maturati fino al mese di Aprile 2015.

La Co.Vi.So.C., insieme alla Commissione Criteri Infrastrutturali e Sportivo-Organizzativi, dopo aver esaminato la documentazione prodotta dalle società e quella trasmessa dalla Lega Nazionale Professionisti Serie A, dopo aver verificato l'assolvimento di tutti i pagamenti e dopo aver effettuato ulteriori accertamenti, comunica entro il 10 Luglio 2015 se l'istruttoria ha portato al rilascio della Licenza Nazionale o meno.

Tuttavia, anche dopo l'eventuale rilascio della Licenza, devono essere osservati altri adempimenti<sup>30</sup>; infatti entro il termine dell'1 Ottobre 2015 le società devono:

- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile che attesta l'avvenuto pagamento di tutti gli emolumenti dovuti nei mesi di Maggio e Giugno 2015 ai tesserati della società con contratti ratificati dalla competente Lega;
- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile che attesta l'avvenuto pagamento ai tesserati dei compensi direttamente o indirettamente collegati ai contratti depositati in Lega dovuti nei mesi di Maggio e Giugno 2015;
- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile che attesta l'avvenuto pagamento degli emolumenti dovuti nei mesi di Maggio e Giugno 2015 alle figure che ricoprono i ruoli più importanti nella società a livello dirigenziale, amministrativo, sportivo e sanitario; devono inoltre essere allegati gli accordi contrattuali presi con queste figure e, in caso di svolgimento in outsourcing di questi ruoli, il deposito riguarderà i contratti conclusi con le relative aziende di outsourcing e la documentazione attestante il pagamento del servizio nello stesso periodo sopra citato;
- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile, corredata dai modelli e dalle quietanze in questione, che attesta l'avvenuto pagamento di tutte le ritenute Irpef e di tutti i contributi Inps riguardanti gli emolumenti dovuti ai tesserati e maturati nei mesi di Maggio e Giugno 2015;
- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo

---

<sup>30</sup> Pena il deferimento alla Procura Federale, come anche per gli adempimenti precedenti.

contabile, corredata dai modelli e dalle quietanze in questione, che attesta l'avvenuto pagamento di tutte le ritenute Irpef relative ai compensi dovuti ai tesserati e maturate nei mesi di Maggio e Giugno 2015;

- depositare presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile, corredata dai modelli e dalle quietanze in questione, che attesta l'avvenuto pagamento di tutte le ritenute Irpef e di tutti i contributi Inps maturati nei mesi di Maggio e Giugno 2015 riguardo gli emolumenti dovuti alle figure che ricoprono i ruoli più importanti nella società a livello dirigenziale, amministrativo, sportivo e sanitario; tale adempimento non è richiesto nel caso in cui dette figure siano state acquistate in outsourcing.

#### **1.2.5.2 LE SANZIONI LEGATE ALLA LICENZA NAZIONALE**

Nel paragrafo precedente è stata effettuata una descrizione normativo-positiva delle disposizioni previste dalla Licenza Nazionale; in questo paragrafo invece saranno descritte le sanzioni legate al non adempimento delle disposizioni richieste dalla Licenza Nazionale; da questo sarà già possibile effettuare delle brevi ma significative considerazioni.

Prima di passare alla descrizione, bisogna premettere che l'inosservanza dei termini previsti per ciascun adempimento delle disposizioni esposte nel paragrafo precedente costituisce illecito disciplinare ed è sanzionata, su deferimento della Procura Federale, dagli organi della Giustizia Sportiva con due tipologie di sanzioni: pecuniarie o con penalizzazioni di punti in classifica.

L'inosservanza del termine del 18 Maggio per gli adempimenti previsti per quella data è sanzionata, per ciascun inadempimento, con l'ammenda non inferiore a 20.000 euro.

L'inosservanza del termine dell'1 Giugno per l'adempimento previsto per quella data è sanzionata con l'ammenda non inferiore a 20.000 euro.

L'inosservanza del termine del 25 Giugno per gli adempimenti previsti per quella data è sanzionata con la penalizzazione di un punto in classifica per ciascun inadempimento, da scontarsi nel campionato 2015/2016.

L'inosservanza del termine del 30 Giugno per gli adempimenti previsti per quella data è sanzionata con la penalizzazione di un punto in classifica per ciascun inadempimento, da scontarsi nel campionato 2015/2016, ad esclusione della domanda di ammissione al campionato professionistico 2015/2016 per la quale il termine del 30 Giugno è perentorio, pena la decadenza.

Per quanto riguarda la documentazione fornita dalla Lega Serie A, l'inosservanza del termine del 30 Giugno è sanzionata:

- con un'ammenda riguardo la certificazione di assenza di debiti nei confronti della Federazione e delle società affiliate;
- con la penalizzazione di un punto in classifica riguardo il versamento dei contributi nel Fondo Fine Carriera.

L'inosservanza del termine dell'1 Ottobre per gli adempimenti previsti per quella data è sanzionata con la penalizzazione di un punto in classifica per ciascun inadempimento, da scontarsi nel campionato 2015/2016.

Da una prima osservazione si può notare che l'inosservanza dei termini produce sanzioni a volte di "irrisoria" misura pecuniaria (considerando che, ad esempio, 20.000 euro sono meno dello 0,04% dei costi annuali del ChievoVerona, una delle società calcistiche che spende meno), altre volte con penalizzazioni di punti in classifica. I punti di penalizzazione potrebbero invece essere un eventuale ed importante "deterrente" che potrebbe indirizzare le società verso il rispetto dei criteri economico-finanziari, ma è prima di tutto importante chiedersi quanto un punto di penalizzazione possa influire nelle sorti di una squadra.

Inoltre non viene perentoriamente disposto da nessuna parte che il non adempimento di determinati criteri porti al diniego della Licenza Nazionale, sottintendendo quasi che, per la partecipazione al Campionato di Serie A, il requisito unico e fondamentale sia quello della continuità aziendale<sup>31</sup>; su tutti gli altri si potrebbe quasi "chiudere un occhio", a patto che questi non minino la continuità aziendale e assicurino la partecipazione della squadra al campionato senza problemi fino al termine della stagione.

---

<sup>31</sup> Valutato dalla società di revisione e dalla Co.Vi.So.C. dopo aver ricevuto tutta la documentazione.

Tuttavia l'analisi più approfondita verrà fatta nel secondo capitolo, mettendo a confronto la Licenza Nazionale con la Licenza UEFA, considerando in un secondo momento anche quanto possano influire i punti di penalizzazione sulla stagione e quanto potenzialmente conti per una società la partecipazione alla Serie A.

### **1.3 A LIVELLO EUROPEO**

Parallelamente al panorama italiano, anche nel panorama europeo figura la presenza di un organo di riferimento, ovvero la UEFA, alla quale sono affiliate tutte le federazioni nazionali, compresa la FIGC. Si potrebbe facilmente paragonare questa organizzazione a quella che, a livello nazionale, si crea tramite le varie Leghe che sono associate alla FIGC stessa.

La UEFA organizza le competizioni a livello europeo; a queste competizioni possono partecipare tutte le società calcistiche che hanno maturato almeno tre anni consecutivi di affiliazione ad una federazione nazionale facente parte della UEFA e che abbiano titolo a parteciparvi<sup>32</sup>. Tuttavia, per partecipare, devono rispondere a determinati adempimenti che permettono il rilascio della Licenza UEFA, in base alla quale, come per quanto riguarda la Licenza Nazionale, si certificano i requisiti che permettono la partecipazione a tali competizioni.

Gli organi del Sistema<sup>33</sup>, predisposti alla valutazione della possibilità del rilascio o meno della Licenza UEFA, per le società italiane, sono situati presso la FIGC.

#### **1.3.1 LA U.E.F.A.**

La U.E.F.A. (Union of European Football Associations, in italiano Unione delle Associazioni Calcistiche Europee) è l'organo di governo del calcio europeo. Essa è l'associazione delle 54 Federazioni calcistiche europee ed ha sua volta è una confederazione continentale facente parte della F.I.F.A., l'organo di governo del calcio mondiale.

---

<sup>32</sup> Avendo raggiunto un risultato sportivo nel proprio campionato nazionale tale da ammettere la partecipazione alle coppe europee.

<sup>33</sup> Sistema delle Licenze per l'ammissione alle competizioni UEFA.

La UEFA ha sede a Nyon (Svizzera) e, come si può leggere dal sito ufficiale, ha come obiettivi “gestire tutte le questioni relative al calcio europeo, promuovere il calcio con uno spirito di unità, solidarietà, pace, intesa e fair play, senza discriminazioni politiche, razziali, religiose, di genere o di altro tipo, per salvaguardare i valori del calcio europeo, mantenere i rapporti con tutti i portatori di interesse coinvolti e sostenere e salvaguardare le federazioni affiliate per il benessere generale del calcio continentale”<sup>34</sup>.

La UEFA è responsabile di tutto il calcio europeo, compreso il calcio giovanile, quello femminile e il calcio a 5; organizza inoltre nove competizioni per squadre nazionali<sup>35</sup> e cinque competizioni per club, tra le quali spiccano la UEFA Champions League, la UEFA Europa League e la Supercoppa Europea.

La UEFA nasce nel 1954 ed attualmente opera attraverso i suoi organi che sono: il Congresso (l’organo di controllo supremo, che racchiude i rappresentanti delle 54 Federazioni associate), il Comitato Esecutivo, il Presidente e gli Organi di Amministrazione della Giustizia.

### **1.3.2 IL SISTEMA LICENZA UEFA**

Per partecipare alle competizioni europee le società calcistiche devono rispettare determinati requisiti richiesti dalla UEFA, grazie ai quali si può ottenere la cosiddetta “Licenza UEFA”.

Si parla in tal caso di “Sistema” predisposto al rilascio della Licenza per identificare gli organi e le procedure volti alla valutazione delle singole società al fine del possibile rilascio della Licenza.

Bisogna premettere che la UEFA stabilisce i requisiti per ottenere la Licenza, ma gli organi e gli uffici predisposti alla stesura del Manuale<sup>36</sup> ed alla valutazione

---

<sup>34</sup> Cfr. <http://it.uefa.org>.

<sup>35</sup> Campionato europeo di calcio, Campionato europeo di calcio Under 21, Campionato europeo di calcio Under 19, Campionato europeo di calcio Under 17, Campionato europeo di calcio femminile, Campionato europeo di calcio femminile Under 19, Campionato europeo di calcio femminile Under 17, Campionato europeo di calcio a 5 e Campionato europeo di calcio a 5 Under 21.

<sup>36</sup> Manuale della Licenza UEFA, dove vengono esposti tutti i criteri ed i requisiti che le società devono rispettare per poter partecipare alle competizioni continentali, ultima edizione 2015.

dell'effettiva presenza di questi requisiti presso le società sono organi e uffici predisposti appositamente dalla FIGC.

### **1.3.2.1 LA LICENZA UEFA: UNO SGUARDO D'INSIEME**

La Licenza, per quanto concerne le società italiane, può essere richiesta da tutte le società sportive che abbia maturato almeno tre anni consecutivi di affiliazione alla FIGC. L'art. 2.5 del Manuale afferma che tutte le società iscritte al Campionato di Serie A sono obbligate a richiedere la Licenza.

La Licenza UEFA è stata predisposta per conseguire determinati obiettivi<sup>37</sup>:

- promuovere e migliorare il livello qualitativo del calcio europeo in tutti i suoi aspetti;
- promuovere la formazione e l'educazione dei giovani calciatori nei club;
- garantire un adeguato livello di organizzazione e di competenza manageriale all'interno dei club;
- migliorare la infrastrutture sportive con particolare attenzione alle condizioni di sicurezza e alla qualità dei servizi;
- migliorare la gestione economica e finanziaria della società calcistiche, al fine di aumentarne efficienza, credibilità e trasparenza;
- garantire il regolare svolgimento delle competizioni internazionali;
- promuovere lo sviluppo di un benchmarking a livello europeo riguardo i criteri previsti dal Manuale.

I criteri che le società devono rispettare sono divisi in cinque categorie:

- criteri sportivi;
- criteri infrastrutturali;
- criteri organizzativi;
- criteri legali;
- criteri economico-finanziari.

A loro volta, i criteri e i requisiti sono classificati secondo tre diversi gradi:

- criteri "A", cioè i criteri vincolanti, il cui mancato rispetto di uno solo dei criteri porta al diniego della Licenza;

---

<sup>37</sup> Cfr. art. 2.10 del Manuale.

- criteri “B”, che sono criteri sempre vincolanti, ma il mancato rispetto di questi comporta un richiamo ufficiale volto all’indicazione del problema da sanare e solo in caso di persistenza e di eccessiva gravità del problema potrebbe portare al diniego della Licenza;
- criteri “C”, ovvero raccomandazioni di buona prassi, il cui mancato rispetto non comporta alcuna sanzione.

Ovviamente il presente lavoro prenderà in considerazione solamente i criteri “A” della categoria dei criteri economico-finanziari; per completezza tuttavia è giusto qui accennare brevemente quali sono i requisiti che, in linea generale, le altre quattro categorie di criteri richiedono.

I criteri sportivi richiedono alle società principalmente la presenza di un programma di organizzazione del settore giovanile volto all’educazione, alla formazione e all’istruzione dei giovani calciatori; gli altri requisiti in materia riguardano la tutela medica dei calciatori e le disposizioni contrattuali con essi.

I criteri infrastrutturali richiedono la disponibilità di uno stadio certificato ai sensi dello “UEFA Stadium Infrastructure Regulations”<sup>38</sup> e la disponibilità di adeguate strutture di allenamento per la squadra.

I criteri organizzativi richiedono la presenza nella società di determinate figure a livello dirigenziale, manageriale, sanitario, sportivo e di staff.

In ultimo, i criteri legali richiedono che la società fornisca i suoi estremi e tutte le informazioni richieste dal punto di vista strettamente civilistico-legale.

### **1.3.2.2 LA PROCEDURA DI RILASCIO DELLA LICENZA UEFA**

Tutte le società iscritte al Campionato di Serie A devono obbligatoriamente richiedere la Licenza UEFA. Entro una determinata data stabilita annualmente<sup>39</sup> l’Ufficio Licenze U.E.F.A. e Fair Play Finanziario (d’ora in poi “Ufficio Licenza

---

<sup>38</sup> Regolamento UEFA che dispone i requisiti affinché uno stadio possa essere dichiarato “a norma” dalle autorità competenti relativamente agli aspetti infrastrutturali (stadio di 4a categoria).

<sup>39</sup> Tutte le scadenze riguardanti l’invio della documentazione e le decisioni in merito del rilascio o meno della Licenza UEFA vengono stabilite all’inizio di ogni stagione. La scadenza riguardo l’invio della documentazione alle società da parte dell’Ufficio Licenze UEFA e FFP solitamente oscilla tra la metà e la fine del mese di Novembre.

UEFA e FFP”), situato presso la FIGC, invia alle società il Manuale e la modulistica da compilare per richiedere la Licenza.

L’Ufficio Licenze UEFA e FFP è uno dei quattro organi predisposti alla valutazione del rilascio della Licenza, insieme agli Esperti, alla Commissione di Primo Grado ed alla Commissione di Secondo Grado.

Le società devono inviare la domanda di rilascio della Licenza all’Ufficio Licenza UEFA e FFP (indicativamente entro la fine di Gennaio) e tutte le informazioni richieste (entro la fine di Febbraio): a quel punto l’Ufficio controlla la completezza delle informazioni e le predispone e trasmette agli Esperti.

Gli Esperti è un organo composto da specialisti in materia:

- di settore giovanile (Esperto dei criteri sportivi);
- di ingegneria o architettura e impiantistica sportiva (Esperto dei criteri infrastrutturali);
- di organizzazione aziendale sportiva (Esperto dei criteri organizzativi);
- di giurisprudenza (Esperto dei criteri legali);
- di economia, con specialisti iscritti da almeno cinque anni all’albo professionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili ed al registro dei revisori contabili (Esperto dei criteri economico-finanziari).

Gli Esperti valutano la conformità al Manuale della documentazione inviata dalle società e predispongono, per ogni società, una relazione che inviano alla Commissione di Primo Grado e alla Commissione di Secondo Grado. Gli Esperti possono anche richiedere alle società una documentazione supplementare<sup>40</sup> e possono effettuare ispezioni presso le sedi delle società.

La Commissione di Primo Grado viene nominata dal Consiglio Federale della FIGC e resta in carica per un biennio; è composta dal Presidente della Co.Vi.So.C., dagli altri componenti della Co.Vi.So.C. e da due membri, nominati tra i professionisti iscritti all’albo degli ingegneri o architetti, con specifiche competenze in impiantistica sportiva<sup>41</sup>. Analizzata la documentazione fornita

---

<sup>40</sup> Tramite l’Ufficio UEFA e FFP.

<sup>41</sup> Inoltre, almeno uno dei componenti, deve essere iscritto all’albo degli avvocati con almeno dieci anni di anzianità ed uno al registro dei revisori contabili.

dagli Esperti, la Commissione di Primo Grado ha il compito di deliberare, circa entro la metà del mese di Maggio, in merito al rilascio della Licenza UEFA.

In caso di diniego della Licenza, entro e non oltre cinque giorni la società richiedente la Licenza può presentare ricorso motivato alla Commissione di Secondo Grado. Nominata dal Consiglio Federale della FIGC e in carica per un biennio, la Commissione di Secondo Grado è composta da un Presidente, da un Vice Presidente e da altri cinque membri, di cui uno iscritto all'albo degli avvocati da almeno dieci anni, uno al registro dei revisori contabili e due all'albo degli ingegneri o architetti<sup>42</sup>. La Commissione di Secondo Grado, esaminata la documentazione, la relazione degli Esperti e il ricorso, tenuto conto delle eventuali modifiche apportate dalle società, delibera in merito.

In caso di secondo diniego della Licenza, la società può presentare un ultimo ricorso presso l'Organo Arbitrale delle Licenze UEFA presso il Collegio di Garanzia dello Sport del CONI: la decisione di quest'ultimo è incontestabile.

### **1.3.2.3 LE NORME ECONOMICO-FINANZIARIE DELLA LICENZA UEFA**

Entro il 30 Giugno le società devono presentare determinate attestazioni e determinati documenti che forniscono importanti informazioni economico-finanziarie sia storiche che previsionali.

Secondo i principi generali della UEFA, il controllo dei conti e il mantenimento di un adeguato equilibrio dal punto di vista economico-finanziario permettono alle società calcistiche di garantire la continuità aziendale e di aumentare la capacità di autofinanziamento delle stesse. Il rispetto dei criteri che verranno elencati è funzionale per il raggiungimento di importanti obiettivi quali: l'ottimizzazione della gestione delle società, l'aumento della trasparenza e della credibilità del "sistema calcio", l'aumento delle garanzie per i creditori, la continuità delle squadre nella partecipazione alle Competizioni UEFA e il

---

<sup>42</sup> Sia per quanto riguarda i membri della Commissione di Primo Grado che della Commissione di Secondo Grado, la carica è incompatibile con qualsiasi altra carica o incarico federale o di Lega (ad esclusione degli incarichi in Co.Vi.So.C.) e ci deve essere indipendenza e terzietà da parte dei membri nei confronti delle società sportive.

trasmettere l'immagine del mercato calcistico come un mercato attraente per ogni tipo di investitore e partner commerciale.

Dunque, passando all'analisi vera e propria del titolo V del Manuale, possiamo affermare che le società all'interno della domanda devono fornire:

- l'ultimo bilancio chiuso al 30 Giugno o al 31 Dicembre precedenti la data di presentazione della domanda, corredato da rendiconto finanziario, relazione sulla gestione, relazione dell'organo responsabile del controllo contabile e tabella di movimentazione dei diritti alle prestazioni dei calciatori (Appendice II); il bilancio deve essere predisposto nel rispetto dei contenuti e dei principi stabiliti nel Manuale e deve essere sottoposto a revisione contabile da parte di una società di revisione iscritta nell'albo speciale della C.O.N.S.O.B.; la relazione della società di revisione deve essere anch'essa allegata al Bilancio e, se necessario, devono essere fornite eventuali informazioni supplementari;
- la situazione economico-patrimoniale relativa al periodo compreso tra l'1 Luglio e il 31 Dicembre dell'esercizio in corso al momento della richiesta di rilascio della Licenza (relazione semestrale), composta da stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa, corredato da una breve relazione sulla gestione; la relazione semestrale deve essere predisposta secondo gli stessi principi e requisiti minimi previsti per la redazione del bilancio e deve essere sottoposto a revisione contabile limitata da parte di una società di revisione (si presuppone la stessa che abbia svolto la revisione sul bilancio); la relazione della società di revisione deve essere anch'essa allegata alla relazione semestrale e, se necessario, devono essere fornite eventuali informazioni supplementari;
- l'attestazione, da parte della Lega di appartenenza, dell'avvenuto saldo, alla data del 31 Marzo, di tutti i ratei relativi ai trasferimenti avvenuti in ambito nazionale fino al 31 Dicembre che precede la Stagione della Licenza;
- la tabella di riepilogo delle transazioni relative ai trasferimenti internazionali dei calciatori;

- una dichiarazione di assenza di debiti scaduti alla data del 31 Marzo per trasferimenti internazionali di calciatori intercorsi fino al 31 Dicembre;
- il prospetto dei dipendenti;
- la documentazione che attesta l'avvenuto pagamento entro il 31 Marzo degli emolumenti dovuti ai dipendenti fino al 31 Dicembre;
- una dichiarazione che attesta l'avvenuto pagamento delle ritenute fiscali e dei contributi Inps maturati sugli emolumenti dovuti ai dipendenti fino al 31 Dicembre; la dichiarazione deve essere corredata dalla prova degli avvenuti versamenti;
- la relazione, a cura della società di revisione, che confermi dalle verifiche svolte l'assenza di debiti scaduti nei confronti dei dipendenti e il versamento delle ritenute fiscali e dei contributi Inps;
- una dichiarazione, da trasmettere all'Ufficio Licenze UEFA nei sette giorni che precedono il periodo in cui la Commissione di Primo Grado si riunisce per deliberare, che attesta che tutti i documenti trasmessi sono completi e veritieri, che non è intervenuta nessuna rilevante modifica concernente i requisiti previsti nel Manuale, che dalla data di chiusura dell'ultimo Bilancio non si sono verificati eventi o operazioni tali da avere un impatto negativo sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria, e che la società richiedente la Licenza o una controllante (inclusa nell'area di consolidamento) non ha goduto di procedure concorsuali finalizzate alla protezione dalle azioni dei creditori nei dodici mesi che precedono la stagione della Licenza;
- le informazioni economico-finanziarie previsionali (budget), predisposti su base trimestrale e che coprano il periodo di dodici mesi compreso tra l'1 Luglio e il 30 Giugno dell'anno per il quale viene rilasciata la licenza.

Prima di passare al prossimo paragrafo, sarebbe opportuno fare dei piccoli approfondimenti riguardo qualche criterio esposto nell'elenco precedente.

Il bilancio, ad esempio, deve rispettare i principi generale disposti dall'art. 2423 del Codice Civile e deve essere redatto nel rispetto dei principi contabili nazionali o internazionali (se la società è quotata in borsa) e in conformità con il

Piano dei conti della FIGC. Il bilancio deve essere redatto nella prospettiva della continuità aziendale e deve essere approvato e firmato dal legale rappresentante; inoltre all'interno devono essere forniti gli estremi identificativi e legali della società. Qualora la società eserciti il controllo su una o più società la stessa deve redigere e consegnare il bilancio consolidato.

Nel rendiconto finanziario le operazioni che determinano le variazioni delle disponibilità liquide devono essere divise in operazioni della gestione reddituale, operazioni di investimento e operazioni di finanziamento.

La relazione semestrale non deve essere presentata se la società chiude il bilancio al 31 Dicembre e non al 30 Giugno.

La “tabella di movimentazione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori” è un documento che riassume tutti i valori dei singoli diritti pluriennali relativi ad ogni calciatore presente in rosa. La tabella deve contenere le seguenti informazioni:

- nominativo del calciatore ed informazioni varie (ad esempio, l'età);
- data del trasferimento;
- società di provenienza o di destinazione;
- costo storico, valore del fondo di ammortamento, valore netto;
- variazioni del valore di periodo;
- effetti economici di periodo (ammortamenti, svalutazioni, plusvalenze, minusvalenze);
- valori di fine periodo.

La “tabella di riepilogo delle transazioni relative ai trasferimenti internazionali dei calciatori” è un documento che riassume tutti i movimenti in entrata (acquisizioni o prestiti), intervenuti fino alla data del 31 Dicembre che precede la stagione della Licenza, di giocatori provenienti da società estere. All'interno della tabella devono essere contenute le seguenti informazioni:

- nominativo del calciatore;
- data del trasferimento;
- società di provenienza;
- importo versato o da versare per il trasferimento;

- altri eventuali oneri accessori di diretta imputazione;
- importo saldato e data del pagamento;
- saldo relativo ad ogni debito derivante dal trasferimento di un calciatore al 31 Dicembre, con dettaglio delle date di scadenza;
- importi dovuti alla data del 31 Marzo;
- importi variabili non ancora maturati o non ancora identificati nella situazione contabile al 31 Dicembre.

I valori presenti nelle due precedenti tabelle devono riconciliarsi con le pertinenti voci iscritte in bilancio (“diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori” e “debiti verso società di calcio estere”).

Nel “Prospetto dei dipendenti” devono essere indicati:

- nominativo del dipendente;
- posizione ricoperta dal dipendente;
- data di inizio del rapporto;
- data di fine del rapporto (ove applicabile);
- debiti alla data del 31 Dicembre;
- debiti alla data del 31 Marzo.

In ultimo chiudiamo il paragrafo con una precisazione concernente le informazioni economico-finanziarie previsionali, cioè i budget.

I budget che devono essere presentati sono il budget del conto economico, il budget dello stato patrimoniale e il budget del rendiconto finanziario; ad essi devono essere allegare note esplicative relative all’analisi dei presupposti che hanno portato alla formulazione dei determinati valori presenti nei budget.

#### **1.3.2.4 LE SANZIONI LEGATE ALLA LICENZA UEFA**

La Licenza UEFA ha validità per la sola stagione sportiva per la quale è stata rilasciata.

Gli obblighi che le società devono rispettare sono estremamente stringenti: infatti in caso non venga rispettato uno solo dei criteri “A” del Manuale, la società non potrà ricevere il rilascio della Licenza UEFA e non potrà partecipare a nessuna competizione europea.

Interessanti sono gli articoli 8.3 e 8.4 del Manuale. Il primo afferma che la Licenza UEFA perde automaticamente di efficacia in caso di:

- non ammissione della società al campionato di competenza, deliberata dai competenti organi federali;
- rinuncia della società all'attività sportiva;
- decadenza della società dell'affiliazione.

Più importante è il secondo articolo, che afferma che la Commissione di Primo Grado può disporre anche la revoca della Licenza UEFA durante la stagione se:

- vengono meno i requisiti essenziali sulla base dei quali la Licenza è stata rilasciata;
- viene accertata la non veridicità della documentazione prodotta;
- viene accertata l'alterazione o la falsificazione dei documenti;
- si verifica la violazione degli obblighi e delle disposizioni del Manuale.

Bisogna ora fare un passo indietro e chiedersi cosa succede se non vengono rispettati i criteri esposti nella Licenza ed essa viene negata, più precisamente se il diniego della Licenza UEFA influisce sul Campionato Nazionale.

Innanzitutto, il diniego della Licenza UEFA non è una sanzione. Per affermare ciò bisogna prendere in considerazione la sezione 9 del Manuale denominata "Sanzioni", nella quale sono contenuti due riferimenti particolari. Il primo, cioè l'art. 9.2, afferma che "la presentazione oltre il termine prescritto o la mancata presentazione della domanda di rilascio da parte di una società di Serie A (che per l'art. 2.5 del Manuale è obbligata a chiedere il rilascio della Licenza) costituisce illecito disciplinare ed è punibile con l'ammenda, ai sensi del Codice di Giustizia Sportiva, ovvero, in caso di recidiva, con la penalizzazione di un punto in classifica": questa è l'unica sanzione vera e propria prevista dal Manuale<sup>43</sup>, insieme a quella (simile) prevista dall'articolo 9.5 in tema di revoca della Licenza.

In caso non venga rispettato uno dei criteri della Licenza che porta al diniego di essa, non è prevista alcuna sanzione direttamente imputabile al diniego della

---

<sup>43</sup> Sono previste in realtà altre sanzioni solo pecuniarie, ma sempre inerenti alla trasmissione della documentazione relativa alla richiesta di rilascio della Licenza UEFA.

stessa; a tal proposito, se si legge l'art. 9.1<sup>44</sup>, si nota che in esso non viene assolutamente dichiarato che la violazione degli obblighi e delle disposizioni previste dal Manuale costituisce illecito disciplinare. Nell'articolo viene però affermato che la violazione è punibile ai sensi del Codice di Giustizia Sportiva: questo è quindi interpretabile supponendo che vengono applicate sanzioni solo se il criterio della Licenza UEFA è anche un criterio da rispettare previsto dalla FIGC; quindi il sistema sanzionatorio legato alla Licenza UEFA rimanda quasi completamente al sistema sanzionatorio previsto in tema di Licenza Nazionale e NOIF.

#### **1.3.2.5 IL DINIEGO DELLA LICENZA UEFA: I CASI RECENTI**

Stagione 2013/2014: il Parma si qualifica per l'Europa League ma non ottiene la Licenza UEFA e il suo posto nella competizione europea viene preso dal Torino, che nel Campionato di Serie A si piazza una posizione dopo il Parma.

Stagione 2014/2015: il Genoa si qualifica per l'Europa League ma non ottiene la Licenza UEFA e il suo posto nella competizione europea viene beffardamente preso dalla Sampdoria, che nel Campionato di Serie A si piazza nella posizione successiva.

Come si può evincere dai due accadimenti sopra citati, non è raro che una piccola-medio squadra si qualifica alle coppe europee sul campo ma la possibilità di partecipare viene negata a causa di problemi contabili.

Il Parma non ha ricevuto la Licenza UEFA per un non versamento di ritenute IRPEF pari a 300 mila euro, anche se in realtà era solo la prima avvisaglia di un tremendo fallimento che gli organismi di controllo della FIGC hanno colpevolmente ignorato.

Il Genoa invece, da quando si apprende dai giornali, sembra che non abbia ricevuto la Licenza UEFA in primo e secondo grado poiché presentava dei debiti scaduti con società estere non saldati o saldati in ritardo; la stessa società non ha presentato un ricorso in terzo e ultimo grado.

---

<sup>44</sup> "La società che si rende responsabile della violazione degli obblighi e delle disposizioni del Manuale è punibile con l'ammenda o la penalizzazione di uno o più punti in classifica, ai sensi del Codice di Giustizia Sportiva".

Ogni stagione, tuttavia, la Federcalcio rende noto chi ha ricevuto la Licenza UEFA e chi no: costantemente non tutte le società di Serie A ricevono la Licenza<sup>45</sup>, anche se in realtà non solo per motivi economico-finanziari ma anche per motivi sportivi, organizzativi e infrastrutturali.

Termina dunque questo primo capitolo, nel quale è stato presentato il panorama normativo italiano ed europeo dal punto di vista legale ed economico-finanziario. Questa presentazione generale serve per poter mettere a confronto, nel secondo capitolo, le due licenze.

---

<sup>45</sup> Ad esempio, la Licenza UEFA per la Stagione in corso lo scorso 20 Maggio è stata rilasciata solamente a tredici società: Atalanta, Fiorentina, Inter, Juventus, Lazio, Milan, Napoli, Roma, Sampdoria, Sassuolo, Torino, Udinese e Verona.



## **2 IL CONFRONTO TRA LE LICENZE**

---

### **2.1 UNO SGUARDO D'INSIEME**

Nel capitolo precedente sono stati esposti i criteri che permettono la partecipazione al Campionato Nazionale e alle competizioni europee.

In questo secondo capitolo la Licenza Nazionale (che contiene i criteri e i requisiti per partecipare al Campionato Nazionale) e la Licenza UEFA (che contiene i criteri e requisiti per partecipare alle coppe europee) verranno messe a confronto. Questo confronto verrà effettuato per provare a rispondere fondamentalmente a due quesiti. Il primo quesito, che verrà trattato nella seconda parte del presente capitolo, riguarda il disallineamento tra le due Licenze, con la Licenza UEFA che, come si può già intuire dal primo capitolo, ha dei requisiti molto più stringenti rispetto alla Licenza Nazionale. Si proverà a dare una motivazione di questo disallineamento e le conseguenze che esso comporta a livello di controllo, politiche e rischi. Il secondo quesito, che sarà il tema centrale del presente lavoro e verrà trattato nel terzo e nel quarto capitolo, verterà sui vantaggi e gli svantaggi che le competizioni europee portano alle squadre, provando a interrogarsi se è giusto mantenere un disallineamento tra le Licenze e se le società (in particolare le medio-piccole società) possono trarre vantaggio da questo per la crescita sia sportiva sia economico-finanziaria.

La parte finale del capitolo sarà dedicata a dei brevi cenni riguardo il Financial Fair Play ed alle norme programmatiche disposte per la sua eventuale entrata in vigore in un prossimo futuro.

### **2.2 TABELLA DI CONFRONTO TRA LE LICENZE**

Per confrontare i requisiti richiesti per partecipare al Campionato Nazionale e alle competizioni europee viene ora predisposta una tabella che evidenzia anche le sanzioni previste in caso di non soddisfacimento dei requisiti.

Nella prima colonna vengono elencati i tutti requisiti; nella seconda colonna, dedicata alla Licenza Nazionale, si vedrà se questi requisiti vengono presi in considerazione per l'ottenimento della Licenza Nazionale, mentre nella quarta colonna si vedrà se questi requisiti vengono presi in considerazione per l'ottenimento della Licenza UEFA; nella terza colonna verrà evidenziata la sanzione predisposta a livello nazionale per il non rispetto del requisito in questione e nella quinta verrà evidenziata la sanzione a livello europeo; ogni riga è dedicata dunque al singolo requisito.

<b>Criterio/Requisito</b>	<b>Licenza Nazionale</b>	<b>Sanzione Nazionale</b>	<b>Licenza UEFA</b>	<b>Sanzione Europea</b>
Pagamento debiti scaduti entro il 31 Marzo con società estere per trasferimenti internazionali fino al 31 Dicembre	SI	Un punto di penalizzazione	SI	Diniego Licenza
Pagamento emolumenti dovuti ai tesserati fino al mese di Dicembre / Aprile <sup>46</sup>	SI (Aprile)	Un punto di penalizzazione	SI (Dicembre)	Diniego Licenza
Liquidazioni periodiche IVA fino al 31 Dicembre	SI	Ammenda	NO	-
Pagamento compensi dovuti ai tesserati in relazione ai contratti fino al mese di Dicembre / Aprile	SI (Aprile)	Un punto di penalizzazione	SI (Dicembre)	Diniego Licenza
Pagamento emolumenti dovuti a dirigenza e staff fino al mese di Dicembre / Aprile	SI (Aprile)	Un punto di penalizzazione	SI (Dicembre)	Diniego Licenza
Richiesta rilascio Licenza	SI	Decadenza	SI	Ammenda <sup>47</sup>
Bilancio e documenti correlati	SI	Un punto di penalizzazione	SI	Diniego Licenza

<sup>46</sup> La questione è puramente tempistica: i documenti per ottenere la Licenza UEFA devono essere consegnati indicativamente verso fine Febbraio (anche se in realtà si ha tempo fino a fine Marzo per risanare gli eventuali problemi), dunque il controllo viene effettuato su tutti i pagamenti dovuti fino al mese di Dicembre; i documenti per ottenere la Licenza Nazionale devono invece essere consegnati verso la fine di Giugno, dunque il controllo può comprendere anche i pagamenti dovuti fino al mese di Aprile.

<sup>47</sup> In caso di recidiva la società può essere punita con un punto di penalizzazione da scontare nel Campionato Nazionale. Richiedere la Licenza UEFA è obbligatorio per tutte le squadre di Serie A.

Relazione sul Bilancio della società di revisione che non esprima dubbi sulla continuità aziendale	SI	Diniego Licenza	SI	Diniego Licenza
Relazione Semestrale (eventualmente richiesta)	SI	Un punto di penalizzazione	SI	Diniego Licenza
Relazione sulla Relazione Semestrale (eventualmente richiesta) della società di revisione che non esprima dubbi sulla continuità aziendale	SI	Diniego Licenza	SI	Diniego Licenza
Tabella di movimentazione dei diritti alle prestazioni dei calciatori	NO	-	SI	Diniego Licenza
Tabella di riepilogo delle transazioni relative ai trasferimenti internazionali dei calciatori	NO	-	SI	Diniego Licenza
Prospetto dei dipendenti	NO	-	SI	Diniego Licenza
Informazioni economico-finanziarie previsionali (Budget)	SI	Un punto di penalizzazione	SI	Diniego Licenza
Pagamento ritenute Irpef <sup>48</sup> e contributi Inps maturati sugli emolumenti dovuti ai tesserati fino al mese di Dicembre / Aprile	SI (Aprile)	Un punto di penalizzazione	SI (Dicembre)	Diniego Licenza
Pagamento ritenute Irpef e contributi Inps maturati sui compensi dovuti ai tesserati in relazione ai contratti fino al mese di Dicembre / Aprile	SI (Aprile)	Un punto di penalizzazione	SI (Dicembre)	Diniego Licenza

<sup>48</sup> In realtà nel Manuale della Licenza UEFA si parla precisamente di ritenute fiscali e contributi ENPALS, che dunque si può desumere essere ritenute Irpef e contributi Inps, essendo l'ENPALS stato soppresso.

Pagamento ritenute Irpef e contributi Inps maturati sugli emolumenti dovuti a dirigenza e staff fino al mese di Dicembre / Aprile	SI (Aprile)	Un punto di penalizzazione	SI (Dicembre)	Diniego Licenza
Pagamento ritenute Irpef, Ires e Irap degli anni precedenti	SI	Un punto di penalizzazione	NO	-
Assolvimento IVA	SI	Un punto di penalizzazione	NO	-
Dichiarazioni relative al periodo d'imposta	SI	Un punto di penalizzazione	NO	-
Estremi dei conti correnti bancari della società dedicati ai pagamenti di emolumenti, ritenute e contributi	SI	Un punto di penalizzazione	NO <sup>49</sup>	-
Vigenza della società e composizione compagine sociale / Eventuali modifiche statutarie (se intervenute)	SI	Ammenda	NO <sup>50</sup>	-
Assenza di debiti nei confronti di FIGC, Leghe e Fondo Fine Carriera	SI	Ammenda e/o un punto di penalizzazione	NO	-
Superamento della situazione nella quale il capitale sociale è al di sotto della soglia minima (se si dovesse verificare)	SI	Un punto di penalizzazione	NO	-
Pagamento emolumenti dovuti ai tesserati nei mesi di Maggio e Giugno	SI	Un punto di penalizzazione	NO	-
Pagamento compensi dovuti ai tesserati in relazione ai contratti nei mesi di Maggio e Giugno	SI	Un punto di penalizzazione	NO	-
Pagamento emolumenti dovuti a dirigenza nei mesi di Maggio e Giugno	SI	Un punto di penalizzazione	NO	-

<sup>49</sup> Tecnicamente la FIGC, per il rilascio della Licenza UEFA, incarica una società di revisione di verificare l'assunzione dei pagamenti, la quale consegna una relazione riguardo le verifiche svolte.

<sup>50</sup> Tuttavia nel Manuale, nella sezione riguardante il Bilancio, viene richiesto di dichiarare se sono intervenute modifiche rispetto all'esercizio precedente riguardo i dati identificativi e legali della società.

Pagamento ritenute Irpef e contributi Inps maturati sugli emolumenti dovuti ai tesserati nei mesi di Maggio e Giugno	SI	Un punto di penalizzazione	NO	-
Pagamento ritenute Irpef e contributi Inps maturati sui compensi dovuti ai tesserati in relazione ai contratti nei mesi di Maggio e Giugno	SI	Un punto di penalizzazione	NO	-
Pagamento ritenute Irpef e contributi Inps maturati sugli emolumenti dovuti a dirigenza e staff nei mesi di Maggio e Giugno	SI	Un punto di penalizzazione	NO	-

Prima di fare delle considerazioni riguardo il disallineamento dei criteri bisogna fare una precisazione. Nella Licenza Nazionale non c'è scritto da nessuna parte quali sono gli accadimenti che portano all'effettivo diniego della Licenza, si parla solo di "penalizzazione di un punto in classifica" in caso di non rispetto dei termini. Tuttavia si desume che è richiesta almeno la continuità aziendale se si osservano attentamente determinati criteri e accadimenti:

- entro il 30 Giugno bisogna consegnare il bilancio e i documenti correlati al bilancio, insieme alla relazione della società di revisione;
- si ha tempo fino al 7 Luglio per consegnare la documentazione nella quale si attesta che si è posto rimedio a determinate situazioni che sono state evidenziate nella relazione della società di revisione in materia di bilancio, su tutte l'impossibilità da parte della società di revisione di esprimere un giudizio o l'espressione di un giudizio che contenga l'eccezione relativa alla continuità aziendale;
- il 10 Luglio la Co.Vi.So.C. e la Commissione Criteri Infrastrutturali e Sportivi-Organizzativi, esaminata la documentazione prodotta dalle società e verificato l'assolvimento dei pagamenti, esprime l'esito dell'istruttoria;

- c'è stato un precedente significativo, ovvero il “caso Parma”. Infatti, la società di revisione Audirevi Srl, analizzando il bilancio chiuso al 30 Giugno 2014, ha dichiarato di non essere in grado di esprimere un giudizio sul bilancio di esercizio del Parma a causa dell'esistenza di un'incertezza significativa che faceva sorgere dubbi sulla continuità aziendale. La società è stata comunque ammessa a partecipare alla Serie A nella stagione 2014/2015, creando non pochi problemi nel momento in cui, a metà stagione, ha avuto una crisi di liquidità tale da non poter nemmeno pagare le trasferte della squadra, quasi alterando il regolare esito del campionato. Alla fine il Parma, grazie ad un prestito straordinario della FIGC, è riuscito a finire il campionato anche se non ha evitato il fallimento alla fine della stagione. Il presidente Federale Carlo Tavecchio ha dichiarato “mai più un caso Parma”<sup>51</sup> al termine di un Consiglio Federale tenutosi nel mese di Marzo 2015 nel quale i vertici del calcio nazionale hanno concordato sulla necessità di una predisposizione di riforme per arrivare ad ottenere un controllo economico-finanziario più stringente che eviti, come detto in precedenza, un secondo “caso Parma”.

Dunque, alla luce dei criteri e degli accadimenti esposti in precedenza, è possibile arrivare a dedurre che la continuità sia l'elemento fondamentale senza il quale la Licenza Nazionale non può essere rilasciata, al contrario degli altri requisiti sui quali peserebbe “solamente” la penalizzazione in classifica, sempre a patto che essi siano solo temporanei e dovuti ad accadimenti straordinari che non minino la capacità della società di operare secondo i criteri di continuità aziendale.

### **2.3 CONSIDERAZIONI RIGUARDO IL CONFRONTO**

È possibile ora vedere quali sono i disallineamenti tra le due Licenze e provare ad interrogarci sul perché essi esistono e quali conseguenze comportano.

---

<sup>51</sup> Cfr. La Gazzetta Dello Sport, 26 Marzo 2015.

Innanzitutto risalta subito una chiara differenza temporale tra i requisiti, infatti gli adempimenti che vengono presi in considerazione per l'ottenimento della Licenza UEFA sono adempimenti da effettuare fino al mese di Dicembre, mentre gli adempimenti che vengono presi in considerazione nella Licenza Nazionale sono adempimenti da effettuare fino al mese di Aprile (e successivamente altri da effettuare fino al mese di Giugno). La spiegazione riguarda fondamentalmente la tempistica di presentazione della domanda: la domanda di rilascio della Licenza UEFA deve essere presentata entro fine Febbraio (anche se in realtà si ha tempo fino a fine Marzo per effettuare tutti i pagamenti), mentre la domanda di rilascio della Licenza Nazionale deve essere presentata entro il 30 Giugno.

Tuttavia, anche se la UEFA non pone requisiti stringenti che riguardano il periodo seguente alla consegna della documentazione per la valutazione di rilascio della Licenza, impone alle società di informare tempestivamente la Commissione di Primo Grado, prima della riunione per la delibera in merito al rilascio della Licenza, in caso di variazioni significative avvenute nella società e concernenti i requisiti previsti dal Manuale.

Inoltre, anche dopo il rilascio della Licenza e nel corso della stagione, la Licenza può essere revocata se vengono meno i requisiti sulla base dei quali la Licenza è stata rilasciata.

Dunque, in conclusione, seppur non esplicitato direttamente nel Manuale, la società deve continuare a rispettare i requisiti previsti dallo stesso Manuale (quindi continuare ad effettuare i corretti adempimenti anche nei mesi successivi a Dicembre) anche dopo l'effettivo rilascio della Licenza.

È interessante notare che nella Licenza Nazionale sono contenuti tutti i requisiti che sono anche contenuti nel Manuale della Licenza UEFA ad esclusione della consegna di tre prospetti: la Tabella di movimentazione dei diritti alle prestazioni dei calciatori, la Tabella di riepilogo delle transazioni relative ai trasferimenti internazionali dei calciatori ed il Prospetto dei dipendenti. Questi ultimi tuttavia possono sembrare più criteri organizzativi (che aumentano la trasparenza e la chiarezza del bilancio, delle operazioni svolte dalla società e della modalità di gestione organizzativa del personale) che criteri puramente economico-finanziari.

In materia di fiscalità, si può notare che i requisiti fiscali che bisogna rispettare per ottenere la Licenza UEFA sono legati all'esclusivo pagamento delle ritenute Irpef e dei contributi Inps che maturano sui contratti di calciatori, dirigenza e staff; non viene fatto nessun cenno riguardo la fiscalità generale, ovvero il pagamento di Ires, Irap e IVA, che rimangono dunque teoricamente requisiti il cui assolvimento viene controllato solamente a livello nazionale.

Il controllo solo a livello nazionale viene fatto anche di tema di verifica di assenza di debiti nei confronti di FIGC, Leghe e Fondo Fine Carriera, chiaramente giustificabile dal fatto che essi sono organismi nazionali e che gli organi che decidono il rilascio della Licenza UEFA sono situati presso la stessa FIGC: se ripetuta, la norma dunque risulterebbe "ridondante".

Ora invece si può affrontare il tema principale che si può evincere dal confronto tra le due Licenze, ovvero che i requisiti indicati nella Licenza UEFA sono estremamente più stringenti di quelli indicati nella Licenza Nazionale.

Un non rispetto di un criterio "A" del Manuale porta all'immediato diniego della Licenza, mentre un non rispetto di un requisito disposto nella Licenza Nazionale (ad esclusione di quello che "obbliga" la continuità aziendale) causa la penalizzazione di un punto in classifica; questo sembra essere più un deterrente al rispetto dei criteri economico-finanziari più che una sanzione vera e propria.

Ma è lecito domandarsi ora: quanto conta un punto di penalizzazione? Quanto può essere questo un incentivo al rispetto delle "regole"? È opportuno, a tal proposito, fare una breve analisi del recente storico delle classifiche dell'era post Calciopoli, cercando di evidenziare due situazioni in particolare:

- la prima, più importante, riguarda la distanza tra la terz'ultima e la quart'ultima in classifica, per vedere quanti punti avrebbero evitato la retrocessione alla squadra effettivamente retrocessa;
- la seconda riguarda la distanza in classifica tra l'ultima squadra che ha ottenuto la qualificazione alle coppe europee grazie al risultato sul campo e la prima squadra esclusa dalle coppe, per vedere quanti punti avrebbero consentito a quest'ultima di qualificarsi.

Sembra superfluo invece evidenziare la distanza tra la squadra qualificata ai preliminari di Champions League e quella seguente (che dunque si è qualificata alla fase a gironi di Europa League), poiché è logico presupporre che una squadra che lotta per qualificarsi in Champions League abbia un'ossatura economica e patrimoniale piuttosto forte, un parco calciatori (dalla cui cessione si potrebbe ottenere liquidità) di gran valore e notevoli introiti derivanti dai diritti TV: tutte cose che permettono un facile assolvimento dei pagamenti.

Mostriamo in primis quanti punti sarebbero serviti alla squadra retrocessa per salvarsi (sesta colonna). Bisogna ricordare che nel conteggio dei punti influiscono gli scontri diretti nei quali la squadra che è in vantaggio, a parità di punti, ottiene la salvezza.

<b>Campionato di Serie A</b>	<b>18a in Classifica</b>	<b>Punti 18°</b>	<b>17a in Classifica</b>	<b>Punti 17°</b>	<b>Punti per ottenere la salvezza</b>
2006/2007	Chievo	39	Cagliari	40	1
2007/2008	Empoli	36	Catania	37	1
2008/2009	Torino	34	Bologna	37	4
2009/2010	Atalanta	35	Bologna	42	7
2010/2011	Sampdoria	36	Lecce	41	5
2011/2012	Lecce	36	Genoa	42	7
2012/2013	Palermo	32	Genoa	38	6
2013/2014	Catania	32	Sassuolo	34	3
2014/2015	Cagliari	34	Atalanta	37	4

Parallelamente, è giusto spostarsi nella zona medio-alta della classifica mostrando, nelle stesse stagioni prese in considerazione in precedenza, quanti punti sarebbero serviti alla prima squadra non qualificata alle coppe europee per ottenere invece la qualificazione.

<b>Campionato di Serie A</b>	<b>Squadra che segue la qualificata in E.L.</b>	<b>Punti squadra che segue la qualificata in E.L.</b>	<b>Squadra qualificata in E.L.</b>	<b>Punti squadra qualificata in E.L.</b>	<b>Punti per ottenere la qualificazione in E.L.</b>
2006/2007	Atalanta <sup>52</sup>	50	Empoli	54	5
2007/2008	Napoli	50	Udinese	57	7
2008/2009	Udinese	58	Roma	63	5
2009/2010	Parma	52	Juventus	55	3
2010/2011	Juventus	58	Roma	63	5
2011/2012	Roma	56	Inter	58	2
2012/2013	Roma	62	Udinese	66	5
2013/2014	Milan	57	Torino	57	1
2014/2015	Inter	55	Sampdoria	56	1 <sup>53</sup>

Bisogna un attimo spiegare il perché viene data più importanza all'influenza di un punto nella parte "bassa" della classifica piuttosto che nella parte "alta". Innanzitutto, come già detto in precedenza, si presuppone che le squadre di medio-alta classifica siano ben strutturate dal punto di vista economico e patrimoniale e abbiano un parco giocatori tale da poter far fronte ad un'eventuale crisi. Negli ultimi anni infatti, ad esclusione del "caso Parma", è stato raro vedere fallimenti o difficoltà d'iscrizione delle grandi squadre ai campionati dovuti direttamente alla cattiva gestione della società; le difficoltà avute agli inizi del 2000 dal Parma di Tanzi, dalla Lazio di Cragnotti e il fallimento della Fiorentina di Cecchi Gori sono imputabili ai crack delle grosse società in mano agli stessi imprenditori (Parmalat, Cirio e Cecchi Gori Group).

Invece, non è raro, soprattutto in Serie B e Lega Pro, che le società calcistiche non riescano ad iscriversi ai campionati, proprio a causa di una cattiva gestione della società alla quale l'imprenditore proprietario, per mancanza di fondi, non può porre rimedio con un aumento di capitale.

Degli effetti dell'Europa League invece si parlerà in seguito; essi non sono di certo così importanti come quelli della permanenza in Serie A, che non è errato

<sup>52</sup> In realtà, senza la penalizzazione post Calciopoli, la prima squadra esclusa dalle coppe europee sarebbe stata la Reggina con un totale di 51 punti.

<sup>53</sup> Parità negli scontri diretti. L'Inter se avesse fatto un punto in più si sarebbe qualificata all'Europa League in virtù della differenza reti maggiore.

dire che garantisce, in media<sup>54</sup>, 20 milioni di euro in più di ricavi, quasi interamente derivanti dagli introiti legati ai diritti TV.

Dunque si può notare che un punto avrebbe garantito la permanenza in Serie A della retrocessa per due volte negli ultimi nove anni; la stessa statistica si presenta per quanto riguarda la qualificazione in Europa League. Tuttavia, nel resto dei casi, i punti di distacco sembrano essere leggermente di più, tanto da poter pensare che il singolo punto di penalizzazione possa non essere un deterrente così grande per il rispetto delle regole economico-finanziarie.

Il non rispetto di più criteri, che porta ad un numero maggiore di punti di penalizzazione, non verrà preso in considerazione, poiché si può ritenere un'avvisaglia dell'incapacità per la società di operare in continuità aziendale.

### **2.3.1 POSSIBILI SPIEGAZIONI DEL DISALLINEAMENTO**

Per provare a dare una spiegazione di questo disallineamento di criteri tra le due licenze bisognerebbe guardare all'apparato normativo a livello nazionale e a livello europeo.

I requisiti per ottenere la Licenza Nazionale vengono decretati dalla Lega Serie A basandosi sulle direttive della FIGC, che dunque svolge un ruolo normativo "indiretto"; essa svolge invece un ruolo di controllo tramite la Co.Vi.So.C..

I requisiti descritti nel Manuale della Licenza UEFA sono invece opera normativa diretta della UEFA, che tuttavia lascia le operazioni di controllo alla FIGC, federazione a lei affiliata.

Quindi la UEFA si pone come organo superiore rispetto alle società calcistiche, mentre effettivamente la Lega Serie A non lo è, essendo un'associazione di categoria composta dalle stesse società che partecipano alle Serie A e che dunque sono giustamente orientate alla ricerca un "compromesso": questo porta alla predilezione dello "spettacolo" ed alla suddivisione degli introiti derivanti dalla

---

<sup>54</sup> Della distribuzione dei diritti TV si parlerà nel terzo capitolo. Per ora è giusto accennare al fatto che esiste un sistema di distribuzione dei diritti TV secondo il quale, ad esempio, la permanenza in Serie A per la Sampdoria vale 30 milioni, mentre vale 15-20 milioni per piccole squadre come Empoli, Sassuolo, Carpi o Frosinone.

massima serie nazionale, a patto che non ne venga alterato il regolare svolgimento a causa di disastri finanziari nel corso della stagione.

Ma è possibile individuare altre cause che portano al disallineamento dei criteri.

Una riguarda la grandezza delle società che partecipano alle competizioni: a livello europeo partecipa “l’elite” del calcio, dunque è anche più “semplice” stabilire criteri e requisiti più stringenti; alla Serie A invece partecipano anche i “piccoli club”, ai quali magari non è possibile richiedere determinati adempimenti (che perlopiù riguardano altri criteri, ad esempio quelli sportivo-organizzativi, più che quelli economico-finanziari) che vadano oltre le reali capacità della piccola società.

A questo si lega anche il prestigio della competizione, che vede sicuramente la Champions League (e in minor parte l’Europa League) avere più importanza delle competizioni nazionali. E il prestigio è legato direttamente anche agli introiti derivanti dalle coppe europee, la cui sola distribuzione dei diritti TV per i club ammonta a circa 1,6 miliardi di euro per il triennio 2015-2018: il doppio di quello che garantisce la Serie A.

### **2.3.2 LE CONSEGUENZE DEL DISALLINEAMENTO DELLE LICENZE**

La conseguenza del disallineamento tra le due Licenze è una sola: la spaccatura del calcio italiano tra grandi e piccoli club, con questi ultimi che, a fronte di requisiti troppo stringenti (come detto prima, più riguardo altri criteri che i criteri economico-finanziari), tendono a “ragionare” a livello gestionale come società che hanno l’obiettivo di permanere in Serie A più che di qualificarsi alle coppe europee. Infatti, come precedentemente esposto, la qualificazione alle coppe europee presuppone requisiti da medio-grande squadra, o da squadra che comunque deve proiettarsi verso una crescita a livello gestionale e manageriale.

In realtà il discorso sarebbe molto più ampio e si legherebbe al problema delle società di calcio italiano che si dividono in piccole e grandi squadre; questo tuttavia è un problema che deriva dalla distribuzione dei diritti tv (che ammontano a circa il 60-70% dei ricavi totali delle società di Serie A), che vede

le “sette sorelle”<sup>55</sup> aver ricevuto la scorsa stagione il 56% circa di tutto l’ammontare disponibile.

Dunque il disallineamento delle Licenze porterebbe all’accentuarsi della divisione tra squadre che operano come “grandi” e squadre che operano come “piccole”, ma non ne è la causa principale.

### **2.3.3 UN SISTEMA UNIFICATO DI LICENZE**

Solo i criteri e i requisiti economico-finanziari delle due Licenze potrebbero essere unificati; per la precisione dovrebbe essere unificato il loro sistema sanzionatorio. Infatti, da come si può evincere in tutta l’analisi, i requisiti richiesti dalle Licenze non sono poi così diversi (tranne che sotto il profilo “temporale”), e richiedono fondamentalmente continuità aziendale e tempestivi pagamenti di ogni tipo di debito. Questo migliorerebbe sicuramente la trasparenza e l’accountability<sup>56</sup> di tutto il sistema calcio.

Tuttavia bisogna fortemente affermare anche che la funzione obiettivo delle società calcistiche è ben diversa da quella di altre società che magari pongono al primo posto l’utile e lo sviluppo manageriale; la funzione obiettivo delle società calcistiche potrebbe essere definita come “la massimizzazione del risultato sportivo con le risorse che si hanno a disposizione”. Di conseguenza è giusto anche lasciare alle società la possibilità di sviluppare strategie diverse per arrivare a massimizzare il risultato sportivo senza imporre determinati requisiti; essi possono essere invece importanti linee guida per lo sviluppo della società.

Inoltre, la possibilità di poter ottenere la Licenza Nazionale e non la Licenza UEFA è un motivo di discrezionalità dell’operare delle società, che magari possono vedere (soprattutto per quanto riguarda le piccole società) la qualificazione all’Europa League come un handicap piuttosto che come un vantaggio. Di questo tratterà il terzo capitolo e sarà il tema centrale della tesi.

---

<sup>55</sup> Juventus, Milan, Inter, Napoli, Roma, Lazio e Fiorentina.

<sup>56</sup> Il concetto di accountability è di difficile traduzione in italiano, ma può essere espresso come il dovere di rendere conto in maniera responsabile e trasparente del proprio operato. È un concetto più ampio di quello di responsabilità sociale; è un concetto che pone una responsabilità di comunicazione verso ogni interlocutore appartenente all’ambiente esterno e non solo.

## **2.4 IL FINANCIAL FAIR PLAY**

Per quello che si può definire il “benessere generale del calcio”, nel Settembre 2009 il Comitato Esecutivo UEFA ha approvato all’unanimità il cosiddetto Financial Fair Play. Il 27 Maggio 2010 viene pubblicato il “UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations Edition 2010”, cioè il documento che contiene il regolamento che sulla carta disciplinerebbe il Fair Play Finanziario, che in realtà non è mai effettivamente entrato in vigore per intero; addirittura nel Giugno del 2015 il Tribunal de Première Instance de Bruxelles ha parzialmente accolto il ricorso presentato dall'avvocato Dupont (che sostiene che la clausola del Fair Play Finanziario va contro il principio di libera concorrenza) contro la direttiva voluta da Michel Platini, sospendendone dunque gli effetti<sup>57</sup>.

### **2.4.1 OBIETTIVI, REGOLE ED EFFETTI DEL FAIR PLAY FINANZIARIO**

Gli obiettivi, come si legge sul sito ufficiale della UEFA<sup>58</sup>, sono:

- introdurre più disciplina e razionalità nelle finanze dei club calcistici;
- ridurre la pressione su salari e trasferimenti;
- incoraggiare i club a contare solo sui propri profitti;
- incoraggiare investimenti a lungo termine sul settore giovanile e sulle infrastrutture;
- tutelare la sostenibilità a lungo termine nel calcio europeo;
- assicurare il tempestivo pagamento dei debiti da parte dei club.

In sintesi, il sistema si potrebbe ricondurre a tre regole principali:

- obbligo di pareggio del bilancio;
- nessun debito scaduto verso altri club, dipendenti e autorità;
- fornitura di informazioni finanziarie riguardanti il futuro.

Le società, in base a queste tre regola fondamentali, sono state monitorate dal 2011 al 2014. Le risposte sono state diverse, ed alcuni club sono stati sanzionati anche con l’esclusione dalle competizioni UEFA.

---

<sup>57</sup> Cfr. “Clamoroso! Sospeso il Fair Play Finanziario”, [www.fantagazzetta.com](http://www.fantagazzetta.com), 23/06/2015.

<sup>58</sup> <http://it.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html>.

Tuttavia il Fair Play Finanziario non è mai entrato interamente in vigore poiché è stata concessa alle società una tolleranza di 5 milioni di deficit o il conseguimento di un deficit fino ad un massimo di 45 milioni se ripianato tempestivamente dagli azionisti di riferimento.

L'obiettivo generale del Fair Play Finanziario, alla luce di quanto detto, sembrerebbe essere per le società calcistiche “non investire più di quanto permettano gli introiti” ed evitare che la spesa smisurata e incontrollata sia una forte discriminante per costruire una squadra vincente; si cerca invece di avvantaggiare chi spende in maniera “ragionata”, soprattutto le piccole società.

Ma questo è più un obiettivo che si raggiunge con le restrizioni orizzontali (ad esempio il Salary Cap<sup>59</sup>), mentre non è detto che restrizioni verticali come il Fair Play Finanziario siano pro aumento della competizione.

Non si può quindi confutare la teoria che afferma che l'applicazione del Fair Play Finanziario nei termini in cui è stato applicato (con determinate tolleranze ed eccezioni) favorisca le grandi squadra ed accentui la differenza tra grandi e piccoli club; infatti i piccoli club non possono ripianare eventuali deficit di bilancio e non possono nemmeno far ricorso ad un eventuale debito che, se utilizzato “correttamente”, riesca a far aumentare i ricavi, poiché esso potrebbe esporre la società al non rispetto della seconda regola fondamentale del Fair Play Finanziario; cosa che invece possono tranquillamente fare i ricchi proprietari delle grandi società che si possono permettere deficit di bilancio fino a 45 milioni.

Il Fair Play Finanziario, alla fine di tutto, sembrerebbe essere solamente un modo che la UEFA vorrebbe utilizzare per trattenere presso sé un ammontare maggiore di risorse derivanti dai diritti TV delle competizioni europee, giustificando questo con il fatto che le società, ricorrendo maggiormente all'autofinanziamento e spendendo solo ciò che ricavano, hanno bisogno di meno introiti commisurati dalla UEFA stessa<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Il “Salary Cap” impone un tetto massimo di risorse che si possono destinare agli ingaggi dei giocatori.

<sup>60</sup> Cfr. “Vertical restraints in soccer: Financial Fair Play and the English Premier League”, di Thomas Peeters & Stefan Szymanski, research paper December 2012.

Per completezza bisognerebbe tuttavia dire che la regola teorica riguardante il pareggio di bilancio potrebbe essere facilmente aggirabile tramite i contratti di sponsorizzazioni. Infatti le spese di sponsorizzazione sono assimilabili fiscalmente alle spese di pubblicità, dunque esse sono interamente deducibili. Basterebbe quindi che l'imprenditore proprietario di una personale azienda stipuli da questa un contratto di sponsorizzazione con la società di calcio (sempre di sua proprietà), tramite il quale immette nella società calcistica sempre un capitale di sua proprietà ma che va ad influire, al contrario del capitale proprio, sul risultato di esercizio.

#### **2.4.2 NORME PROGRAMMATICHE SUL FAIR PLAY FINANZIARIO**

Attualmente, come detto in precedenza, l'applicazione delle norme riguardanti il Fair Play Finanziario è stata sospesa; tuttavia la programmazione vuole che nel 2018 il Fair Play Finanziario entri nell'ordinamento UEFA a pieno regime e senza alcun tipo di eccezione o speciale deroga.

Nell'ambito di implementazione del Sistema delle Licenze Nazionali di progressivo allineamento con le norme del Fair Play Finanziario che entrerà in vigore in futuro, nel triennio 2015-18 la FIGC e la Lega Serie A dispongono che le società di Serie A debbano presentare insieme alla Licenza alcuni indicatori di controllo dell'equilibrio economico-finanziario. Gli indicatori in questione sono:

- indicatore di Liquidità, dato dal rapporto tra Attività Correnti e Passività Correnti (AC/PC);
- indicatore di Indebitamento, dato dal rapporto tra la componente finanziaria dei Debiti e il Valore della Produzione (D/VP);
- indicatore del Costo del Lavoro Allargato, dato dal rapporto tra il Costo del Lavoro Allargato e i Ricavi (CLA/R).

Ogni stagione verrà dalla FIGC determinato un valore minimo di ogni indicatore da rispettare; nel caso il valore dell'indicatore non venga rispettato la società dovrà presentare un piano che permetta il rientro dell'indicatore nei valori stabiliti.

Dalla stagione 2016/2017 il mancato rispetto dell'indicatore di Liquidità causerà il blocco del mercato in entrata delle società, a meno che esse non presentino un saldo positivo della campagna trasferimenti.

Dalla stagioni successive il rispetto dell'indicatore di liquidità e il pareggio di bilancio potrebbero entrare a far parte dei potenziali adempimenti da rispettare per l'ottenimento della Licenza Nazionale.



## 3 L'EUROPA LEAGUE PER LE PICCOLE-MEDIO SQUADRE

---

### 3.1 UNO SGUARDO D'INSIEME

Come già scritto nell'introduzione alla tesi, quasi per caso, analizzando le differenze tra le Licenze, è sorta spontanea una domanda: perché una società che partecipa alla Serie A, sapendo che il calcio è “strano” e che tutto è possibile, non predispone la propria società in maniera tale da poter partecipare alle coppe europee in caso si verifichi questa eventualità? Perché le società calcistiche dovrebbero rinunciare ad avere quella sorta di “prestigio” che porta la partecipazione alle coppe europee?

Nel riflettere sulla risposta, che parrebbe scontata, non può non venire in mente una piccola “prassi” che le società (sia piccole che grandi) italiane hanno sviluppato nello scorso decennio: snobbare letteralmente l'Europa League, presentandosi in campo con una squadra composta quasi interamente da riserve o giocatori provenienti dalle giovanili.

Un'involuzione che ha dell'incredibile, considerando che tra il 1989 e il 1999 otto coppe<sup>61</sup> su undici sono state vinte da squadre italiane, che in dieci finali su undici una delle due finaliste era una squadra italiana e che addirittura in quattro occasioni la finale era tutta “italiana”: in quel periodo la Coppa UEFA era soprannominata la “Italian League”.

Perché questa involuzione da quando, nel 1999, hanno riformato le coppe<sup>62</sup>?

Il dubbio che partecipare all'Europa League sia quasi “sconveniente” si è palesato nell'analisi dello storico dei risultati ottenuti in campionato dalle squadre che negli ultimi anni hanno partecipato alle coppe europee; statistica che verrà presentata nel prossimo paragrafo. È emerso, fondamentale, che per le

---

<sup>61</sup> Allora era chiamata Coppa UEFA.

<sup>62</sup> Sopprimendo la Coppa delle Coppe, alla quale partecipavano tutte le squadre che vincevano la coppa nazionale e inglobandola nella Coppa UEFA, dando origine all'attuale Europa League.

piccole-medio squadre partecipare all'Europa League è sinonimo di rischio tanto economico-finanziario e gestionale quanto sportivo.

Alla luce delle riforme che la UEFA ha introdotto nel triennio 2015-2018, nel quale l'ammontare di introiti derivanti dai diritti TV per le squadre che partecipano all'Europa League è aumentato del 63,52% (passando da 233 a 381 milioni di euro), ci si chiede se, a questo punto, l'Europa League diventi appetibile anche per le piccole squadre. Ci si chiede anche come esse possano affrontare al meglio la competizione circa la gestione sportiva ed economica.

Per dare risposta a questi interrogativi verrà sfruttato un modello di piccola squadra "ideale", appositamente creato per effettuare delle simulazioni.

### **3.2 STORICO DEI RISULTATI INCROCIATI CAMPIONATO/COPPA DELLE SQUADRE ITALIANE**

Ripartendo dai dubbi espressi nel paragrafo precedente, si è cercato di osservare qual è l'influenza che, negli ultimi anni, la partecipazione alle coppe europee ha generato sul posizionamento nel campionato nazionale delle squadre italiane.

La statistica (Appendice III) parte dal campionato di Serie A 1998/1999 e dalla Champions League ed Europa League 1999/2000 (la stagione della riforma delle coppe europee) e arriva ai giorni nostri; in tale analisi dello storico si è cercato di far emergere le difficoltà delle squadre (delle piccole-medie in particolare) nel riconfermare in campionato la posizione in classifica della stagione precedente giocando partite sia sul fronte nazionale che su quello europeo.

Passando alla statistica vera e propria, possiamo vedere che il 57% (64<sup>63</sup>) delle squadre che ha partecipato alle coppe europee ha peggiorato la sua posizione in classifica l'anno successivo, il 20% (22) l'ha pareggiata, il 23% (26) l'ha migliorata. Se escludiamo dalla statistica le tre squadre più importanti come numero di partecipazioni alle coppe e come ricavi derivanti dai diritti tv (Juventus, Milan e Inter) la statistica peggiora: infatti il 69% (48) delle squadre ha peggiorato la sua posizione in classifica, l'11% (8) l'ha pareggiata, il 20%

---

<sup>63</sup> Il numero tra parentesi indica la cifra derivante dal conteggio sulla quale viene calcolata la percentuale.

(14) l'ha migliorata. Se escludiamo le cosiddette "sette sorelle"<sup>64</sup>, quindi con una statistica che riguarda solamente le medio-piccole squadre, l'88% (22) di esse dopo una partecipazione alle coppe europee ha peggiorato la sua posizione in classifica l'anno successivo, il 4% (1) l'ha pareggiata e l'8% (2) l'ha migliorata. Se da questa statistica togliamo anche l'Udinese, allora tutte le squadre che hanno partecipato ad una coppa europea hanno peggiorato la loro posizione in classifica l'anno successivo (16 su 16, 100%).

Il 68% (36) delle squadre che hanno partecipato alla Champions ha riconfermato la sua presenza nella competizione, il 24% (13) è "sceso" in Europa League, l'8% (4) non si è qualificato per nessuna coppa europea l'anno successivo. La statistica si ribalta se escludiamo Juventus, Milan e Inter: infatti in tal caso solo il 37% (7) delle squadre ha riconfermato la sua presenza in Champions, il 47% (9) è sceso in Europa League e il 16% (3) non si è qualificato per nessuna coppa l'anno successivo.

Delle squadre che hanno partecipato all'Europa League il 20% (12) l'anno successivo è "salito" in Champions League, il 34% (20) ha riconfermato la presenza in Europa League e il 46% (27) non si è qualificato per nessuna coppa europea. Se dalla statistica escludiamo Juventus, Milan e Inter allora abbiamo che il 16% (8) è passato in Champions League, il 37% (19) ha riconfermato la presenza in Europa League e il 47% (24) non si è qualificato per nessuna coppa europea. Escludendo le "sette sorelle" il 4% delle squadre che ha partecipato all'Europa League è passata in Champions League (una, l'Udinese), il 25% ha confermato la presenza in Europa League (6 volte, rappresentate solamente da Udinese e Palermo) e ben il 71% (17) non si è qualificato in nessuna coppa europea; in alcuni casi, la piccola squadra che ha partecipato all'Europa League, la stagione dopo è retrocessa (Fiorentina, Perugia, Chievo, Sampdoria ed Empoli).

---

<sup>64</sup> A cavallo tra la fine anni '90 e l'inizio degli anni 2000 sette squadre si giocavano le posizioni alte della classifica della Serie A, cioè Juventus, Milan, Inter, Roma, Lazio, Fiorentina e Parma, che vennero soprannominate le "sette sorelle". Al giorno d'oggi, dopo alti e bassi che vanno dal crack di Parmalat e Cirio allo scandalo Calciopoli, sono ritornate queste "sette sorelle" a contendersi le posizioni d'elite della Serie A, con l'unica eccezione del Napoli al posto del Parma.

Juventus, Milan e Inter, quando hanno partecipato alla Champions, nell'85% (29) dei casi hanno riconfermato la loro presenza nella massima competizione europea, nel 12% (4) sono scese in Europa League e nel 3% (1) dei casi non si sono qualificate poi per nessuna coppa europea. Quando invece queste tre squadre hanno partecipato all'Europa League nel 50% (4) dei casi sono poi "salite" in Champions League l'anno successivo, nel 12,5% (1) dei casi hanno riconfermato la loro presenza in Europa League e nel 37,5% (3) dei casi non si sono qualificate per nessuna coppa europea l'anno successivo.

### **3.3 L'EUROPA LEAGUE PER LE PICCOLE-MEDIO SQUADRE**

Ripartiamo da una statistica impietosa descritta nel paragrafo precedente: negli ultimi sedici anni, se escludiamo le "sette sorelle" e l'Udinese, tutte le piccole-medio squadre che hanno partecipato alle coppe europee (in tutti i casi all'Europa League) hanno peggiorato la loro posizione in classifica in campionato la stagione successiva, ovvero quella di partecipazione alla coppa; a volte sono addirittura retrocesse in Serie B.

Questo trend non si verifica invece per i grandi club, che possono costantemente beneficiare di annuali e costanti ricavi maggiori<sup>65</sup> (derivanti soprattutto dai diritti TV della Serie A), in grado di dare l'opportunità di costruire una rosa più competitiva che possa affrontare al meglio la competizione su entrambi i fronti.

Questo "problema" si pone in essere solamente con la partecipazione all'Europa League, che genera introiti molto bassi, al contrario della Champions dalla cui partecipazione le squadre ottengono ricavi significativamente più alti.

La motivazione di questo calo per quanto riguarda le piccole-medio squadre è tanto tecnico-sportiva quanto economica.

Dal punto di vista tecnico-sportivo, bisogna dire che la partecipazione all'Europa League è dispendiosa. Giocare spesso due partite a settimana richiede maggiori energie sia fisiche che mentali. Dal punto di vista fisico 180 minuti a settimana

---

<sup>65</sup> Ad esempio, la differenza di introiti derivanti dai ricavi TV della Serie A tra il Napoli (quarta con 62 milioni nella stagione 2014/2015) e la Sampdoria (ottava con 38,2 milioni) è superiore al massimo ricavo che si potrebbe ottenere vincendo l'Europa League.

richiedono più energie e soprattutto i tempi di recupero tra una partita e l'altra spesso sono insufficienti; bisogna considerare anche il dover effettuare una preparazione anticipata per rendere subito al meglio nei mesi di Ottobre e Novembre, che potrebbe causare cali fisici a metà e a fine stagione. Dal punto di vista mentale si è sottoposti a stress maggiore derivante non solo dalla pressione che esercita la singola partita in sé, ma anche dal maggior numero di spostamenti che la squadra deve effettuare e dal fatto che preparare tatticamente una partita in due giorni non è sufficiente per affrontare al meglio ogni singola sfida. In parole povere, per lottare al meglio sul fronte sia nazionale che europeo, servirebbero due potenziali formazioni titolari.

E qui entra in gioco la motivazione economica che non consente alle piccole-medio squadre di affrontare al meglio l'Europa League: i ricavi derivanti dalla competizione non sono sufficienti ad allestire una rosa lunga in grado di competere su entrambi i fronti. E anche se un geniale General Manager "alla Billy Beane<sup>66</sup>" riuscisse ad allestire una buona rosa in grado di lottare in entrambe le competizioni con un budget molto ridotto, una non riconferma della squadra nelle coppe europee causerebbe un disastro economico per la società. Infatti, come detto in precedenza, la funzione obiettivo delle società sportive è quella di massimizzare il risultato sportivo con le risorse che si hanno a disposizione: in parole povere si tratta di avere un utile pari a zero e spendere tutto ciò che si ricava, presupponendo la teoria secondo la quale più è alto il costo o l'ingaggio del giocatore più lo stesso è forte calcisticamente.

Dunque, in caso di non riconferma della squadra in Europa League, la dirigenza si ritroverebbe a fare i conti con spese quasi pari a quelle dell'anno precedente ma con ricavi che mancano dei milioni che garantisce l'Europa League; sarebbe quindi costretta a dover "smantellare" la squadra costruita la stagione precedente per far pareggiare ricavi e costi.

---

<sup>66</sup> William Lamar "Billy" Beane è un dirigente sportivo ed ex giocatore di baseball. È il protagonista del film del 2011 candidato a sei premi oscar "Moneyball – L'arte di vincere", tratto dal libro scritto nel 2003 da Michael Lewis "Moneyball: the art of winning an unfair game". Il geniale Billy Beane ha rivoluzionato il mondo del baseball sperimentando un nuovo modo di valutare i giocatori, basato sulle statistiche più che sull'intuizione degli osservatori ed ha costruito una squadra, gli Oakland Athletics, che nel 2002 ha stabilito il record di 20 vittorie consecutive nell'American League di baseball; il monte ingaggi della squadra era meno di quattro volte inferiore a quello delle grandi società di baseball americane.

È stato proprio per rendere più appetibile l'Europa League che la UEFA, visto l'aumento dei fondi derivanti dai nuovi contratti stipulati con le emittenti televisive, ha deciso, per il triennio 2015-2018, di aumentare l'ammontare destinato all'Europa League del 63,52%, passando da 233 a 381 milioni di euro da destinare alle società che vi partecipano.

Alla luce di questa riforma, è lecito chiedersi: se una piccola squadra volesse diventare "grande" (dunque ponendosi come fine ultimo un aumento costante dei ricavi), potrebbe beneficiare della partecipazione all'Europa League per farlo o dovrebbe evitare la partecipazione alla competizione?

Proveremo a dare una risposta alla precedente domanda costruendo un modello di piccola squadra "ideale", sulla quale poter effettuare delle simulazioni per verificare le conseguenze economiche di ogni possibile scelta gestionale che abbia come fine ultimo l'aumento costante dei ricavi e la sostenibilità nel lungo periodo della struttura economica ricavi-costi: la conseguenza generale è la crescita della squadra.

### **3.4 IL MODELLO**

La squadra creata verrà chiamata F.C. Caveoso; ogni dato riferito alla squadra è frutto di elaborazioni statistiche ottenute prendendo in considerazione le riclassificazioni dei dati provenienti dai bilanci più significativi e più "in salute" delle squadre che nelle ultime tre stagioni hanno partecipato alla massima serie calcistica nazionale, con un peso maggiore dato in particolare ai bilanci delle medio-piccole.<sup>67</sup> Tutto ciò che non è frutto di elaborazioni statistiche è invece frutto di precise ipotesi che verranno dettagliatamente motivate.

---

<sup>67</sup> Purtroppo non tutti i bilanci sono disponibili. Per alcuni bilanci sono stati utilizzati i documenti originali; per altri invece sono state utilizzate le riclassificazioni, molto attendibili, ad opera del dottor Luca Marotta e disponibili all'indirizzo internet <http://luckmar.blogspot.it/>. Vengono, per la creazione del modello, presi in considerazione i bilanci delle seguenti società nel corrispondente anno: Atalanta Bergamasca Calcio (2014), Bologna Football Club 1909 (2013/2014), Cagliari Calcio (2013/2014), Calcio Catania (2013/2014), Associazione Calcio ChievoVerona (2012/2013), ACF Fiorentina (2013), Genoa Cricket e Football Club (2013), Juventus Football Club (2013/2014 e 2014/2015), Società Sportiva Lazio (2013/2014), Società Sportiva Calcio Napoli (2013/2014), Unione Sportiva Città di Palermo (2012/2013), Unione Calcio Sampdoria (2014), Unione Sportiva Sassuolo Calcio (2014), Torino Football Club (2013) e Hellas Verona Football Club (2013/2014).

Si riporta qui in seguito un estratto dell'introduzione alla tesi, nel quale vengono spiegate le quattro motivazioni per le quali l'utilizzo di un modello sia più funzionale dell'analisi dei dati economici delle squadre per il conseguimento dell'obiettivo prefissato nella tesi.

La prima riguarda la disponibilità dei dati e la loro pertinenza. Le società di calcio, tranne quelle quotate in borsa, non sempre rendono pubblici i loro bilanci. Non si dispone infatti di tutti bilanci delle piccole-medio squadre che in passato hanno partecipato all'Europa League. Inoltre ogni società contabilizza i ricavi derivanti dalle competizioni europee in maniera diversa. Anche la tempistica dei vari esercizi è diversa: alcune società chiudono l'esercizio al 30 Giugno, altre invece lo chiudono al 31 Dicembre, rendendo dunque impossibile l'analisi della singola stagione.

La seconda motivazione attiene al fatto che grazie al modello si possono mettere in evidenza i costi e i ricavi significativi. Guardando i bilanci delle squadre, invece, ci si imbatte molto spesso in operazioni non molto chiare che "alterano" sensibilmente il risultato finale, rendendo ogni tipo di analisi quasi vana.

Bisogna poi dire, come terza motivazione, che il modello di squadra ideale è frutto di quelli che sulla carta sono i principi corretti di gestione delle società sportive che sono stati indicati in precedenza; spesso invece nella realtà essi non vengono rispettati. La conseguenza spesso è avere una società costantemente in perdita, che cerca di ottenere il risultato sportivo ad ogni costo, effettuando investimenti privi di ogni tipo di programmazione e ottenendo un risultato finale che può essere solo il dissesto economico-finanziario.

In ultimo bisogna dire che il modello è frutto di statistiche e di supposizioni derivanti dalle riclassificazioni dei bilanci delle società più "in salute" della Serie A; dunque esso ha il vantaggio di fondere la realtà dei fatti con ciò che "dovrebbe essere".

Di seguito verranno esposte tutte le statistiche, riclassificazioni e motivazioni che hanno portato alla creazione di questo tipo di modello di piccola-medio squadra.

L'unica cosa di pura invenzione è la storia della squadra, che tuttavia non influisce in nessun modo sul modello; si basa solo sull'assunto che la piccola-

medio squadra ha come obiettivo la salvezza, che per gli addetti ai lavori si raggiunge a quota 40 punti.

### ***Storia della squadra***

L’F.C. Caveoso è una giovane e piccola squadra nata nella città di Matera a fine anni ’80. La squadra ha scalato brillantemente le serie inferiori attestandosi, dalla fine degli anni ’90, tra Serie D e Serie C. Ma una incredibile campionato di Serie C1 nella stagione 2007/2008 consente alla squadra di arrivare prima nel suo girone ed essere promossa in Serie B.

Nella prima stagione di Serie B, nel 2008/2009, l’F.C. Caveoso ottiene una tranquilla salvezza. La stagione 2009/2010 invece, vede la squadra arrivare quinta in campionato e ottenere la qualificazione ai playoff. L’incredibile vittoria dei playoff consente alla squadra di essere promossa in Serie A insieme a Brescia e Cesena, arrivate rispettivamente prima e seconda.<sup>68</sup>

Nelle quattro stagioni di Serie A (dal 2010/2011 al 2013/2014) la squadra totalizza sempre 40 punti (la cosiddetta “quota salvezza”) e, grazie quell’ammontare di punti, arriva 17a nelle prime due stagioni e 14a nelle ultime due<sup>69</sup>.

### ***I ricavi***

I ricavi della squadra si dividono fondamentalmente in quattro categorie: ricavi derivati dai diritti TV, ricavi derivati dagli incassi delle gare disputate, ricavi commerciali e altri ricavi.

Per iniziare consideriamo i ricavi derivanti dai diritti TV. Secondo il Decreto Legislativo n. 9 del 2008, entrato in vigore nel Febbraio 2009 e meglio noto come “Legge Melandri-Gentiloni”, la ripartizione dei diritti televisivi nel campionato di Serie A avviene secondo le seguenti modalità:

---

<sup>68</sup> Nel creare la storia della squadra, si sono dovute riformare tutte le classifiche degli ultimi cinque anni. Nella stagione 2009/2010 e nella stagione 2010/2011 l’F.C. Caveoso prende il posto del Lecce.

<sup>69</sup> Alla luce del ricalcolo delle classifiche, si calcola che nella stagione 2010/2011 retrocedono Sampdoria, Brescia e Bari e vengono promosse Atalanta, Siena e Novara; nella stagione 2011/2012 retrocedono Parma, Novara e Cesena e vengono promosse Pescara, Torino e Sampdoria; nella stagione 2012/2013 retrocedono Palermo, Siena e Pescara e vengono promosse Sassuolo, Verona e Livorno; nella stagione 2013/2014 retrocedono Catania, Bologna e Livorno e vengono promosse Palermo, Empoli e Cesena.

- il 40% della somma viene distribuita in parti uguali;
- il 30% viene distribuita in base ai risultati sportivi (5% secondo il posizionamento della stagione in corso, 15% secondo i risultati ottenuti nelle ultime cinque stagioni e 10% in base ai risultati storici);
- il 30% viene distribuita secondo il bacino d'utenza (25% in base al numero dei sostenitori di ogni squadra e 5% in base alla popolazione del comune di riferimento).

Per quanto riguarda la stagione 2014/2015 le risorse economiche totali derivanti dai diritti TV ammontano a 1.006 milioni di euro, dai quali bisogna sottrarre la quota destinata a Infront<sup>70</sup> (3%), quella destinata ai settori giovanili (10%), quella destinata all'Autorità Garante per le Comunicazioni (0,5%) e la quota "paracadute", cioè quella destinata alle squadre retrocesse, per un ammontare totale finale netto di 837 milioni di euro<sup>71</sup>.

La quota destinata in parti uguali, dunque, equivale a 16,7 milioni di euro.

Per quanto riguarda invece la quota distribuita in base ai risultati sportivi, si può evincere dalla storia nella quale si è ipotizzato che la squadra sia di recente creazione e quindi ultima nella "classifica storica" che concerne le 20 squadre di Serie A: questo fa sì che la quota in questione sia pari a 400 mila euro.

Per quanto riguarda invece i risultati delle ultime cinque stagioni, sono stati calcolati i vari punteggi sempre in base alla storia della squadra, ottenendo che nella speciale classifica l'F.C. Caveoso si è classificato in quindicesima posizione, grazie alla quale vengono destinati 3,6 milioni di euro.

Trattandosi del calcolo dei ricavi a preventivo, per quanto riguarda gli incassi derivanti dall'ultima stagione, i dirigenti e gli amministratori hanno ipotizzato, in base agli andamenti storici (due diciassettesimi e due quattordicesimi posti) un arrivo finale in quindicesima o sedicesima posizione, che garantiscono rispettivamente 1,2 e 1 milione di euro, in media quindi 1,1 milioni.

---

<sup>70</sup> Infront Sports & Media è la società che si occupa della gestione dei diritti televisivi per Lega Serie A.

<sup>71</sup> La Lega Serie A, al contrario delle leghe calcistiche inglese, spagnola e tedesca, non rende pubblici i dati ufficiali della ripartizione dei diritti TV. Gli unici dati certi derivano solo dalla Legge Melandri-Gentiloni e dall'ammontare totale delle risorse disponibili. Per il resto ci si base sul modello esposto nell'articolo "La Ripartizione dei Diritti TV in Serie A nella Stagione 2014/15" disponibile sul sito [www.tifosobilanciato.it](http://www.tifosobilanciato.it), del quale è stata verificata la perfetta attendibilità.

Bisogna fare invece alcune considerazioni in tema di calcolo della quota distribuita in base al bacino d'utenza. La squadra è stata collocata a Matera, dunque sarebbe la prima squadra lucana a salire nella massima serie italiana; non essendoci nella zona altre squadre che lottano per i "piani alti" del calcio italiano, si potrebbe tranquillamente affermare che il bacino d'utenza dei tifosi non dovrebbe essere sensibilmente inferiore a quello del Chievo, che è l'ultima squadra di Serie A, situata in un capoluogo di provincia (Verona), per incassi per quanto riguarda i sostenitori (Sassuolo ed Empoli sono rispettivamente sotto la provincia di Modena e Firenze).

Ai 2 milioni ottenuti in base ai sostenitori si devono aggiungere altri 200 mila euro dovuti alla popolazione di Matera, pari a circa 60 mila abitanti.

Dunque la somma totale derivante dai diritti TV dovrebbe ammontare a 24 milioni di euro: una cifra che, per chiarezza, si collocherebbe tra i ricavi stimati per il Verona e quelli stimati per il Sassuolo.

<b>Introito</b>	<b>Quota</b>
Quota fissa (40%)	16.700.000
Ultima stagione (5%)	1.100.000
Ultime 5 stagioni (15%)	3.600.000
Risultati storici (10%)	400.000
Sostenitori (25%)	2.000.000
Popolazione (5%)	200.000
<b>Totale</b>	<b>24.000.000</b>

La seconda categoria di ricavi è quella che si riferisce agli incassi delle gare.

È sicuramente la più difficile da ipotizzare, poiché le variabili di correlazione sono piuttosto numerose e imponderabili (andamento della squadra, prezzo dei biglietti, squadra avversaria, clima, ecc.). Per semplificare il tutto si è cercato di correlare un po' "forzatamente" grandezza della tifoseria, grandezza dello stadio e incasso annuale delle sole squadre che non partecipano alle coppe europee, rendendo indipendente l'incasso delle gare dai risultati sportivi della squadra.

Ci sono da fare alcune considerazioni: oltre quella già citata in precedenza riferita all'essere la prima squadra lucana ad approdare in Serie A, bisogna anche

considerare il fatto che la città di Matera si trova praticamente al confine con la Puglia, che attualmente non presenta nessuna squadra nella massima serie nazionale ed ha un bacino d'utenza a livello di popolazione molto alto: questo potrebbe "attirare" molti tifosi verso Matera se interessati a godersi una partita di Serie A.

Alla luce di questo si ipotizza la presenza di uno stadio di 25 mila posti<sup>72</sup>, dal quale si può calcolare un incasso di 3.150 mila euro (poco inferiore, ad esempio, a quello annuale dell'Atalanta).

Per le piccole squadre i ricavi derivanti dagli incassi delle gare in media equivalgono a poco più del 9% dei ricavi totali riclassificati<sup>73</sup>, dunque considerando che 3.150 mila euro equivale al 9% dei ricavi totali<sup>74</sup> si può determinare un ammontare totale di ricavi pari a 35 milioni di euro per l'F.C. Caveoso.

La categoria "altri ricavi", depurata dai ricavi non ricorrenti e accessori, rappresenta poco più del 7% circa dei ricavi totali delle piccole-medio società.

Di conseguenza, l'F.C. Caveoso avrà un ammontare pari a 2.450 mila euro derivante dalla voce "altri ricavi", pari appunto al 7% dei ricavi totali.

Per sottrazione, i ricavi commerciali ammonterebbero a questo punto a 5.400 mila euro, in linea con i ricavi commerciali che incassa l'Udinese.

La tabella seguente riepiloga l'ammontare totale dei ricavi dell'F.C. Caveoso.

<b>Ricavi</b>	<b>Quota</b>	<b>%</b>
Ricavi Diritti TV	24.000.000	68,6% <sup>75</sup>
Ricavi Gare	3.150.000	9%
Ricavi Commerciali	5.400.000	15,4%
Altri Ricavi	3.150.000	7%
<b>Totale</b>	<b>35.000.000</b>	

<sup>72</sup> Di simile grandezza di quelli presenti in piccole città come Reggio Emilia o Modena.

<sup>73</sup> Nel calcolo dei ricavi totali dai Bilanci delle varie squadre è stata ridotta all'80% la quota derivante da "altri ricavi", per depurarla dai ricavi non ricorrenti e accessori all'attività sportiva.

<sup>74</sup> Nel calcolare le varie medie si è dato un peso diverso a ogni bilancio di società in base a tre criteri: grandezza della società, struttura ricavi-costi, risultato finale d'esercizio.

<sup>75</sup> La quota è assolutamente in linea con quella media delle varie società di Serie A.

## *Costi*

Le categorie di costi per quanto riguarda una società calcistica sono fondamentalmente tre: stipendi, altri costi e ammortamenti dei diritti pluriennali sulle prestazioni dei calciatori. Per semplificazione, per la categoria “stipendi” si intende il costo del lavoro, quindi è composta da salari, oneri previdenziali, ritenute IRPEF, ecc.

Per tutti i calcoli svolti, la categoria “altri costi” come la categoria “altri ricavi”, è stata leggermente depurata da costi non ricorrenti, accessori e non importanti per il modello (come ad esempio i compensi per gli agenti che sono stati esclusi).

Solo una squadra in Serie A, la Juventus nella stagione 2014/2015, riesce a coprire con i ricavi tutti i costi; i grandi numeri ottenuti dalla “Vecchia Signora” sono in particolar modo derivanti dall’ingente quantità di ricavi ottenuti grazie alle coppe europee (la Juventus è la squadra che in assoluto ha ottenuto più introiti dovuti ai diritti TV della Champions League), ma più di tutto questa struttura ricavi-costi è stata ottenuta grazie agli enormi ricavi derivanti dagli incassi delle gare, pari ad oltre il 15% dei ricavi totali; a livello indicativo per la Juventus gli incassi derivanti delle gare sono del 150% circa superiori a quelli del Napoli (che è la società italiana che presenta un utile finale maggiore di tutte), e sono dovuti soprattutto al fatto che la Juventus è l’unica squadra italiana ad avere uno stadio di proprietà.

Per quanto riguarda invece le piccole-medio squadre, esse tendono ad avere quello che potremmo considerare un EBITDA (ricavi - salari - altri costi) negativo, per poi sopperire a questo passivo con il player trading (trasferimenti dei giocatori - ammortamenti).

In realtà, per una gestione corretta, sarebbe meglio avere un EBITDA pari a zero, per poi lasciare al player trading la copertura degli ammortamenti.

Si è provato a correlare il totale dei ricavi con il costo del lavoro allargato delle varie squadre, ponderando il peso di ogni squadra<sup>76</sup>, e ottenendo un rapporto

---

<sup>76</sup> Nel calcolo, al Bilancio 2014/2015 della Juventus è stato attribuito un peso di quasi il 50% poiché unica squadra ad avere una struttura che permette di ricoprire con tutti i ricavi tutti i costi.

ottimale ricavi/costo del lavoro allargato pari a 1,1: il costo del lavoro della nostra squadra dunque sarà pari a 22 milioni.

Per sottrazione la categoria “altri costi” è pari a 13 milioni, in linea con le percentuali delle squadre di Serie A (dove ammonta a poco più di 1/3) e in correlazione anche con gli incassi delle gare delle squadre della massima serie.

### ***Player Trading***

Innanzitutto dobbiamo dire che nella creazione del modello abbiamo supposto che la squadra, per dare continuità al progetto tecnico, fino alla stagione nella quale partecipa alle coppe europee, non acquisti giocatori in prestito ma solo a titolo definitivo. Inoltre, per semplicità, tutte le operazioni di mercato e di rinnovo dei contratti vengono svolte e contabilizzate l'1 Luglio di ogni stagione.

Ogni stagione la squadra vende quattro giocatori (di cui uno proveniente dalle giovanili), ne acquista tre e ne promuove uno dalle giovanili.

Il risultato finale di questa gestione dei trasferimenti permette alla società di coprire gli ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori con le plusvalenze derivanti dalle cessioni.

L'utile finale è chiaramente nullo, poiché come detto in precedenza le società di calcio hanno come funzione obiettivo massimizzare il risultato sportivo con le risorse che si hanno a disposizione.

Per la stagione 2014/2015 è previsto un totale di ammortamenti pari a 5 milioni e dunque le plusvalenze derivanti dai trasferimenti sono dello stesso ammontare.

### ***Progetto tecnico***

La squadra usa il più classico dei moduli, che si presta meglio di tutti gli altri ad eventuali esemplificazioni, cioè il 4-4-2.

La peculiarità del 4-4-2 è il presentare coppie di ruoli: due difensori centrali, due terzini, due mediani, due ali e due punte.

A questo punto, per la creazione della rosa, introduciamo il concetto di “panchina corta”. Quella che viene usualmente chiamata “panchina corta” è la panchina composta da sette giocatori, per un totale di diciotto convocati; nelle partite delle

coppe europee da regolamento è possibile inserire in distinta un massimo di diciotto giocatori. Solitamente la panchina corta è composta da un portiere, due difensori, due centrocampisti e due attaccanti. Considerando che nel 4-4-2 si hanno coppie di ruoli, allora si può comporre la panchina con un sostituto per ogni coppia di ruolo: un portiere, un terzino, un difensore centrale, un mediano, un'ala e due punte (una in più rispetto alle "coppie di ruoli"). Chiaramente i giocatori di riserva devono saper giocare su entrambi i lati del campo, sia destro che sinistro.

Secondo gli addetti ai lavori un calciatore raggiunge l'apice tecnico e fisico tra i 28 e i 32 anni, dunque nella composizione della squadra ad inizio si presuppone che i giocatori fondamentali e i titolari abbiano quell'età.

Le riserve, ovvero giocatori in procinto di "esplodere", devono avere un'età compresa tra i 23 e i 27 anni, per crescere accanto ai titolari e magari prenderne il loro posto nel corso della stagione.

Discorso diverso viene fatto per i portieri, dove ad un primo portiere che abbia tra i 23 e i 32 anni ne viene affiancato un altro "di esperienza", quindi di età superiore ai 33 anni.

Il quarto attaccante, ovvero il "surplus" della panchina, dovrebbe essere una giovane promessa tra i 18 e i 22 anni.

A questo punto introduciamo il concetto di "panchina lunga", cioè quella composta da dodici giocatori, utilizzata in Serie A e per le partite delle Nazionali. Potendo convocare ventitre giocatori, dunque, la rosa dovrebbe essere appunto composta da tale numero di giocatori. Gli altri cinque da aggiungere rispetto ai diciotto già citati in precedenza devono completare un "undici di riserva" più un terzo portiere: devono quindi per complementarietà essere un portiere, un difensore centrale, un terzino (destro/sinistro), un mediano e un'ala (destra/sinistra), in modo da avere due giocatori per ruolo in rosa.

Questi cinque giocatori da aggiungere ipotizziamo possano essere dei ragazzi compresi tra i 18 e i 22 anni (i cosiddetti "under", che nel 2015 possano partecipare al Campionato Europeo Under 21), magari aggregati alla prima squadra dalle giovanili.

La squadra inoltre si propone di avere in prima squadra ogni stagione cinque giocatori provenienti dalle giovanili e, per regolamento federale, può tesserare un massimo di due extracomunitari.

### ***Politica degli ingaggi***

La società destina 15 milioni di euro per gli stipendi lordi dei giocatori (in linea, ad esempio, con quelli del Chievo) e 7 milioni per lo staff e la dirigenza (750 mila euro sono destinati all'allenatore).

La società decide di stabilire gli ingaggi in base allo stato nella rosa, cioè top player, fondamentale, titolare, riserva, giovane.

<b>Stato nella rosa</b>	<b>Ingaggio</b>
Top Player	1.250.000
Fondamentale	1.000.000
Titolare	875.000
Riserva	375.000 – 750.000
Giovane	250.000 – 375.000

Come scritto in precedenza, ci riferiamo agli stipendi lordi; la tabella successiva converte lo stipendio lordo in netto (arrotondato).

<b>Stipendio Lordo</b>	<b>Stipendio netto (arrotondato)</b>
1.250.000	671.000
1.000.000	538.000
850.000	471.000
750.000	404.000
500.000	272.000
375.000	205.000
250.000	138.000

### ***Politica dei contratti***

La società offre un contratto quadriennale a un giocatore appena acquistato. Dopo due anni rinnova il contratto di altri quattro anni se il giocatore ha un'età

inferiore ai 30 anni, di altri due se se ha un'età superiore ai 30 anni. Per i giocatori provenienti dalle giovanili vengono stipulati contratti triennali o quadriennali (essi non incidono sulla quota di ammortamento).

Il calcolo degli ammortamenti non varierebbe significativamente se fossero stipulati, ad esempio, contratti triennali rinnovati ogni anno per altri tre.

Tutte le operazioni, come già detto in precedenza, vengono svolte il primo Luglio di ogni stagione, all'apertura del calciomercato e dell'esercizio contabile.

### ***Altri assunti di semplificazione del modello***

Si è già detto che prima della stagione di coppa la squadra, per dare continuità al progetto tecnico, non acquisita giocatori in prestito.

La campagna trasferimenti (ovvero quanti soldi spendere ogni stagione) viene decisa il primo Luglio in base al budget del conto economico redatto dagli amministratori. In caso di conto economico consuntivo "migliore" rispetto al budget, l'utile viene accantonato e va a costituire autofinanziamento futuro per la società. Le fonti di finanziamento sono costituite esclusivamente da capitale proprio: la società non presenta debiti di finanziamento.

Sul mercato, i giocatori vengono ceduti ed acquistati secondo il loro valore di mercato. Nelle simulazioni non verranno prese in considerazione le dinamiche delle trattative e le volontà dei giocatori. Come riferimento del valore dei calciatori verrà preso il sito database di tutti i calciatori professionisti e semi-professionisti in attività [www.transfermarkt.it](http://www.transfermarkt.it).

Lo stipendio che verrà destinato ai calciatori in entrata sarà pari a quello attuale, o aumentato secondo le politiche della società.

Non esistono compensi per agenti, immobilizzazioni materiali e immateriali; le spese di capitalizzazione per le giovanili vengono imputate annualmente solo per la quota di ammortamento nella sezione "altri costi".

Si suppone inoltre che l'inflazione non abbia nessun effetto.

Si suppone anche che in Serie B e in Serie C la società ha acquistato tutti i giocatori a parametro zero e non ha mai effettuato trasferimenti nella sessione di mercato di Gennaio.

Al fine dell'analisi non è utile fornire i prospetti dello stato patrimoniale e del rendiconto finanziario; infatti, se si ipotizza l'esistenza di un capitale proprio minimo pari a 12,5 milioni di euro<sup>77</sup> e se si ipotizza che i pagamenti e gli incassi vengono effettuati con la medesima tempistica (rateizzati a due anni in questo caso) e considerando che tutte le voci derivanti da ricavi e costi (ad esclusione di quella non monetaria derivante dagli ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori) generano entrate o uscite immediate, la squadra, con utile pari a zero o bassi deficit, non dovrebbe problemi di liquidità.

In ultimo, per le simulazioni, si ipotizza che la Coppa Italia venga sempre vinta da una squadra nelle prime cinque e che dunque la sesta arrivata in campionato abbia sicuramente accesso all'Europa League.

### ***Rosa Squadra***

A questo punto possiamo mostrare la rosa. I nomi dei giocatori sono inventati; i giocatori sono per il 50% italiani e per il 50% stranieri (due extracomunitari).

Nella rosa vengono mostrati nome, ruolo, età, nazionalità, provenienza dalle giovanili, stipendio, scadenza del contratto, data e prezzo di acquisto, valore residuo e quota di ammortamento. Viene poi mostrato il valore di mercato dei giocatori per un totale di 50 milioni (in linea con il valore delle rose delle ultime piccole-medio squadre qualificatesi all'Europa League<sup>78</sup>).

La provenienza dalle giovanili, la nazionalità e la presenza di extracomunitari è stata inserita per la successiva modifica della rosa nel momento in cui la squadra si qualifichi all'Europa League, dove esistono restrizioni concernenti la rosa, delle quali parleremo in seguito.

Per chiarezza grafica, la rosa verrà mostrata tre volte e in ognuna verranno mostrate determinate specificità. Adesso vengono mostrate subito le generalità dei giocatori e l'eventuale appartenenza al settore giovanile, importante per le simulazioni che saranno fatte nel prossimo capitolo.

---

<sup>77</sup> Pari ad esempio a quello del Torino.

<sup>78</sup> Valori Transfermarkt.

	<b>Ruolo</b>	<b>Età</b>	<b>Nazionalità</b>	<b>Giovanili</b>
Francesco Morcinelli	Por	23-32	Italia	Ita
Albano Fanelli	Por	33-35	Argentina/Italia	
Alessio Di Cuia	Por	18-22	Italia	SI
Cosimo Contini	Dif Cen	28-32	Italia	Ita
Nikola Radonski	Dif Cen	28-32	Polonia	
Rosario Taratufolo	Dif Cen	23-27	Italia	Ita
Lorik Bellusci	Dif Cen	18-22	Albania	SI
Marco Morcinelli	Ter Dx	28-32	Italia	Ita
Donatos Fontanaropulos	Ter Sx	28-32	Grecia	
Gabriele Damiani	Ter Dx/Sx	23-27	Italia	SI
Nicolas Giancipoli	Ter Dx/Sx	18-22	Cile/Spagna	
Desiderio Mario Madio	CC	28-32	Italia	Ita
Engel Mannella	CC	28-32	Germania	
Jean Lassane Giulian	CC	23-27	Ghana/Francia	
Andrea Zaccaro	CC	18-22	Italia	SI
Antonio Montani	Ala Dx	28-32	Italia	Ita
Giuly Aimwell	Ala Sx	28-32	Inghilterra	
Felipe Balsebre Gomes	Ala Dx/Sx	23-27	Brasile (EC <sup>79</sup> )	
Ilario Madio	Ala Dx/Sx	18-22	Italia	SI
Roberto Venezia	Att	28-32	Italia	Ita
Alessandro Grande	Att	28-32	Italia	Ita
Xavier Dercolao	Att	23-27	Portogallo	
Elvio Contis	Att	18-22	Argentina (EC)	

Di seguito verranno invece mostrati i dati che saranno inseriti nel bilancio.

	<b>Data</b>	<b>Prezzo</b>	<b>Valore</b>	<b>Quota</b>
	<b>Acquisto</b>	<b>Acquisto</b>	<b>Residuo</b>	<b>Amm.</b>
Francesco Morcinelli	01/07/2012	2.000.000	750.000	250.000
Albano Fanelli	01/07/2010	Parametro zero	0	0
Alessio Di Cuia	Giovanili	Giovanili	0	0
Cosimo Contini	01/07/2010	2.000.000	250.000	250.000
Nikola Radonski	01/07/2008	Parametro zero	0	0
Rosario Taratufolo	01/07/2013	1.500.000	750.000	375.000
Lorik Bellusci	Giovanili	Giovanili	0	0

<sup>79</sup> Extracomunitario.

Marco Morcinelli	01/07/2014	1.500.000	1.125.000	375.000
Donatos Fontanaropulos	01/07/2011	2.000.000	500.000	250.000
Gabriele Damiani	Giovanili	Giovanili	0	0
Nicolas Giancipoli	01/07/2014	1.000.000	750.000	250.000
Desiderio Mario Madio	01/07/2010	3.000.000	375.000	375.000
Engel Mannella	01/07/2011	3.000.000	750.000	375.000
Jean Lassane Giulian	01/07/2009	Parametro zero	0	0
Andrea Zaccaro	Giovanili	Giovanili	0	0
Antonio Montani	01/07/2009	250.000	0	0
Giuly Aimwell	01/07/2014	3.000.000	2.250.000	750.000
Felipe Balsebre Gomes	01/07/2013	2.000.000	1.000.000	500.000
Ilario Madio	Giovanili	Giovanili	0	0
Roberto Venezia	01/07/2007	Parametro zero	0	0
Alessandro Grande	01/07/2010	3.000.000	375.000	375.000
Xavier Dercolao	01/07/2012	3.000.000	1.125.000	375.000
Elvio Contis	01/07/2013	2.000.000	1.000.000	500.000

Il totale delle quote di ammortamento è pari a 5.000.000 di euro. Nell'ultimo riassunto grafico sarà mostrato invece il costo lordo degli ingaggi dei calciatori.

	<b>Stipendio</b>	<b>Scadenza Contratto</b>	<b>Valore di Mercato</b>
Francesco Morcinelli	875.000	30/06/2018	3.000.000
Albano Fanelli	375.000	30/06/2017	500.000
Alessio Di Cuia	250.000	30/06/2017	250.000
Cosimo Contini	1.000.000	30/06/2016	3.500.000
Nikola Radonski	875.000	30/06/2016	2.500.000
Rosario Taratufolo	500.000	30/06/2017	1.500.000
Lorik Bellusci	250.000	30/06/2017	500.000
Marco Morcinelli	875.000	30/06/2018	1.500.000
Donatos Fontanaropulos	875.000	30/06/2017	2.000.000
Gabriele Damiani	500.000	30/06/2017	500.000
Nicolas Giancipoli	250.000	30/06/2018	1.000.000
Desiderio Mario Madio	1.000.000	30/06/2016	4.000.000
Engel Mannella	875.000	30/06/2017	3.500.000
Jean Lassane Giulian	500.000	30/06/2016	1.750.000
Andrea Zaccaro	250.000	30/06/2017	500.000
Antonio Montani	875.000	30/06/2016	2.000.000

Giuly Aimwell	875.000	30/06/2018	3.000.000
Felipe Balsebre Gomes	500.000	30/06/2017	2.500.000
Ilario Madio	250.000	30/06/2017	500.000
Roberto Venezia	1.250.000	30/06/2018	5.500.000
Alessandro Grande	875.000	30/06/2016	4.000.000
Xavier Dercolao	750.000	30/06/2018	3.500.000
Elvio Contis	375.000	30/06/2017	2.500.000
Walter Guidi (allenatore)	750.000		
Tesserati/Staff/Dirigenza	6.250.000		

### ***Campagna trasferimenti 2014/2015***

In base alle politiche gestionali, la società l'01/07/2014 ha ceduto:

- un centrocampista centrale di 18-22 anni proveniente dalle giovanili per 875.000 euro (plusvalenza di 875.000 euro);
- un terzino destro/sinistro di 23-27 anni acquistato l'1 Luglio 2011 per un milione, iscritto a bilancio a 375.000 e ceduto per 1.500.000 euro (plusvalenza di 1.250.000 euro);
- il terzino destro titolare, di 28-32 anni, acquistato a parametro zero l'1 Luglio 2009 e ceduto per 1.000.000 euro (plusvalenza completa);
- l'ala sinistra di 28-32 anni, acquistata l'1 Luglio 2012 per 2.000.000 di euro, iscritta a bilancio a un milione e ceduta a 3 milioni di euro (plusvalenza di 2 milioni).

Il totale delle plusvalenze ammonta a 5 milioni, pari alla quota di ammortamento previsto per la stagione 2014/2015.

Sempre l'1 Luglio 2014 ha acquistato:

- Morcinelli M. per 1.500.000 euro;
- Giacipoli per 1.000.000 di euro;
- Aimwell per 3.000.000 di euro.

Gli ammortamenti previsti per questi giocatori sono già stati calcolati nell'ammontare totale degli stessi; inoltre è stato promosso dalle giovanili il giovane mediano Zaccaro.

Sono stati inoltre rinnovati i contratti di Contini, Radonski, Madio D.M., Montani e Grande (biennalmente) e di Morcinelli F., Venezia e D'Ercole (quadriennalmente).

### ***Budget Conto Economico 1 Luglio 2014***

Creato interamente il modello, bisogna ora verificarlo e riassumerlo nell'unico e più importante documento: il budget del conto economico. Come si può vedere in seguito, esso dà un utile pari a zero, a conferma di tutto ciò che è stato esposto finora.

	<b>Valore</b>	<b>%</b>
Ricavi Diritti TV	24.000.000	68,6
Ricavi Gare	3.150.000	9,0
Ricavi Commerciali	5.400.000	15,4
Altri Ricavi	2.450.000	7,0
<b>Totale Ricavi</b>	<b>35.000.000</b>	
Salari e Stipendi	22.000.000	62,9
Altri Costi	13.000.000	37,1
<b>Totale Costi</b>	<b>35.000.000</b>	
Ricavi – Costi	0	
Ammortamento Calciatori	5.000.000	
Gestione Trasferimenti	5.000.000	
<b>Utile Pre Imposte</b>	<b>0</b>	
Imposte (33%) <sup>80</sup>	0	
<b>Utile Netto</b>	<b>0</b>	

Adesso è utile verificare cosa succede a consuntivo in caso di arrivo in sesta o settima posizione.

### ***Conto Economico a consuntivo***

Grazie alla stesura del conto economico a consuntivo, è possibile iniziare l'analisi partendo dagli effetti che la qualificazione all'Europa League comporta già nella stessa stagione di qualificazione.

<sup>80</sup> Per semplicità si ipotizza che le imposte siano pari al 33%.

Come vedremo nei conti economici dei due diversi casi, la differenza dell'utile finale sarà irrisoria.

La variazione dei ricavi dipende fundamentalmente dalla categoria "ultima stagione" in base alla quale viene ripartito il 5% del totale dei diritti TV. Ogni singola posizione superiore a quella prevista a budget garantisce un ricavo maggiorato di 200.000 euro.

Come supposto in precedenza gli altri ricavi non variano, poiché è pressappoco impossibile stimare una loro precisa variazione in base ai risultati sportivi, essendo le variabili in questione troppe e poco correlate tra di loro.

Di seguito è mostrato il Conto Economico a consuntivo in caso di arrivo in sesta posizione e di conseguente qualificazione all'Europa League.

	<b>Valore</b>	<b>%</b>
Ricavi Diritti TV	25.900.000	70,2
Ricavi Gare	3.150.000	8,5
Ricavi Commerciali	5.400.000	14,5
Altri Ricavi	2.450.000	6,7
<b>Totale Ricavi</b>	<b>36.900.000</b>	
Salari e Stipendi	22.000.000	62,9
Altri Costi	13.000.000	37,1
<b>Totale Costi</b>	<b>35.000.000</b>	
Ricavi – Costi	1.900.000	
Ammortamento Calciatori	5.000.000	
Gestione Trasferimenti	5.000.000	
<b>Utile Pre Imposte</b>	<b>1.900.000</b>	
Imposte (33%)	627.000	
<b>Utile Netto</b>	<b>1.273.000</b>	

In caso di arrivo invece in settima posizione e conseguente non qualificazione all'Europa League il Conto Economico a consuntivo varierebbe linearmente a ciò che si è detto in precedenza. Il Conto Economico in caso di tale eventualità viene di seguito mostrato.

	<b>Valore</b>	<b>%</b>
Ricavi Diritti TV	25.700.000	70,0
Ricavi Gare	3.150.000	8,6
Ricavi Commerciali	5.400.000	14,7
Altri Ricavi	2.450.000	6,7
<b>Totale Ricavi</b>	<b>36.700.000</b>	
Salari e Stipendi	22.000.000	62,9
Altri Costi	13.000.000	37,1
<b>Totale Costi</b>	<b>35.000.000</b>	
Ricavi – Costi	1.700.000	
Ammortamento Calciatori	5.000.000	
Gestione Trasferimenti	5.000.000	
<b>Utile Pre Imposte</b>	<b>1.700.000</b>	
Imposte (33%)	561.000	
<b>Utile Netto</b>	<b>1.139.000</b>	

Come esposto in precedenza, l'utile varia solamente dell'irrisoria cifra di 134.000 euro: la qualificazione alla coppa europea minore non ha quindi praticamente nessun effetto sulla stagione di qualificazione.

### **3.5 L'UTILIZZO DEL MODELLO**

Nel prossimo capitolo si vedrà come la partecipazione o meno in Europa League cambia la struttura ricavi-costi della piccola-medio squadra.

Si vedranno quali sono i vantaggi che la società otterrà nelle operazioni di calciomercato e se la nuova struttura che si viene a creare è sostenibile nel medio periodo o se porta a un'alterazione tale da dover "risanare" i conti della società.

Si entrerà a pieno titolo nella materia dello sport management, ristretto al tema di come è meglio gestire determinate situazioni che una piccola-medio squadra si trova ad affrontare.

Il fine ultimo dello studio è cercare di ottenere una crescita per la piccola-medio squadra, in modo che essa possa colmare quello che è il gap con le grandi società calcistiche che godono di maggiori ricavi generati soprattutto dagli introiti derivanti dai diritti TV. Infatti il calcio italiano si può definire "teledipendente", cioè fondamentalmente dipendente da quelli che sono i ricavi derivanti da questi

diritti, che ammontano al 70% circa dei ricavi totali di ogni squadra, e che dunque giocano un ruolo fondamentale nello stabilire chi può spendere di più e chi di meno.

In base a questo l'analisi verterà in particolare sul cambiamento dei ricavi derivanti dai diritti TV. Questo accadrà perché questa voce comprende la quasi totalità dei ricavi e anche perché è difficile stimare una precisa variazione degli altri ricavi derivante strettamente dalla partecipazione all'Europa League.

## 4 GLI EFFETTI DELL'EUROPA LEAGUE

---

### 4.1 OBIETTIVI E CRITICITÀ

Grazie al modello creato nel capitolo precedente sarà possibile effettuare delle simulazioni per riuscire a dare delle risposte alle domande che sono emerse nella presente tesi. Le domande in questione possono essere le seguenti.

- La partecipazione all'Europa League per le piccole-medio squadre è un giusto mezzo per avere una "crescita" delle stesse o presenta più i tratti di una criticità da affrontare?
- Come sarebbe meglio per le piccole-medio squadre affrontare l'Europa League dal punto di vista tecnico e ancor di più dal punto di vista economico?

Per "crescita" della piccola-medio squadra intendiamo la maggiore capacità di essa di generare ricavi e utilizzare gli stessi per riuscire ad acquistare e mantenere giocatori sempre più forti, riuscendo anche a mantenere un determinato equilibrio economico.

Ci si basa sull'assunto che la funzione obiettivo di una società sportiva non è massimizzare il profitto ma massimizzare le prestazioni sportive con le risorse che si hanno a disposizione: in poche parole cercare di creare e di mantenere una rosa di giocatori più forte possibile ottenendo il semplice pareggio di bilancio.

Per dare una risposta ai precedenti quesiti saranno effettuate quattro simulazioni sul modello esposto nel capitolo precedente.

Nelle prime tre la squadra F.C. Caveoso affronterà l'Europa League in tre diverse ed estreme modalità:

- acquistando giocatori a titolo definitivo e rafforzando in maniera significativa la rosa in modo da poter competere sia in Campionato sia in Europa League;
- vendendo buona parte della rosa ed effettuando un'opera di ringiovanimento della stessa con l'acquisto di giovani giocatori da esibire sul più visibile panorama europeo;

- acquistando solo giocatori in prestito.

In tutti e tre i casi si procederà secondo un preciso iter che prevede i seguenti passaggi, che hanno luogo dall'inizio della stagione sportiva 2015/2016:

- operazioni economiche di rinnovo contrattuale e operazioni di cessione dei giocatori;
- creazione di un "budget" del conto economico che permetta di vedere quante risorse si hanno a disposizione per l'acquisto dei giocatori;
- effettivo acquisto dei giocatori sul mercato e creazione economica della nuova rosa e del budget del conto economico completo;
- eventuali effetti economici in caso di non raggiungimento dell'obiettivo prestabilito a inizio stagione;
- situazioni di partenza per la stagione 2016/2017, per evidenziare quali effetti economici ha avuto in un secondo periodo la partecipazione all'Europa League e quali operazioni economiche e gestionali sono costretti ad effettuare i manager per raggiungere il pareggio di bilancio.

L'ultima simulazione, che verrà sviluppata anch'essa secondo l'iter precedentemente descritto, riguarderà gli effetti economici e sportivi che si ottengono sulla squadra in caso essa non partecipi all'Europa League, arrivando costantemente settima in classifica.

Dopo ognuna delle quattro simulazioni verranno analizzati i vantaggi e gli svantaggi che la tipologia di gestione permette. Grazie a questo lavoro nelle conclusioni si proverà a mostrare un ibrido delle quattro tipologie che faccia emergere le note positive e limiti le criticità: in poche parole, dia una risposta definitiva alle varie domande.

Emergono delle criticità riguardo le simulazioni che verranno effettuate, anche se esse non pregiudicano in nessun modo il risultato finale.

La prima concerne i nuovi contratti firmati dalla Lega Serie A per la cessione dei diritti TV, che prevedono, nel triennio 2015-2018 un aumento delle risorse economiche pari in media al 17,75%. Si ricorda che i calcoli nel capitolo precedente sono stati effettuati sulle risorse economiche derivanti dai diritti TV

stabiliti nella stagione 2014/2015, dunque per semplicità nelle simulazioni i diritti TV verranno calcolati sulla base precedente ed aumentati del 17,75%.

Nelle simulazioni la conseguenza di questo è l'acquisto di giocatori più forti del previsto, ma questo non influisce sul risultato finale poiché non crea differenze tra i vari modelli, ma rende semplicemente più "divertente" operare sul mercato. Fondamentalmente nella realtà gli effetti di quest'aumento, nel lungo periodo, saranno: un aumento dei prezzi d'acquisto dei giocatori, un aumento del costo dei loro ingaggi e una superiore capacità per le società italiane di acquisto di giocatori che militano in campionati esteri.

Come già esposto nel capitolo precedente, sono aumentati anche gli introiti derivanti dai diritti TV delle competizioni europee, ma questo è un tema centrale poiché l'analisi viene svolta sul futuro e non sul passato.

Per semplicità i giocatori verranno acquistati al loro valore di mercato mostrato su [www.transfermarkt.it](http://www.transfermarkt.it), senza considerare gli effetti delle trattative individuali, nelle quali magari per Nikola Maksimovic il presidente del Torino Urbano Cairo chiede al Napoli più di 18 milioni (a fronte di un valore di mercato di soli 7 milioni) e che invece fanno sì che alla Sampdoria bastino 11 milioni per lasciar partire Eder (che ne varrebbe teoricamente 15).

Gli stipendi che verranno pagati ai giocatori sono in linea con quelli che attualmente percepiscono nella loro squadra; come già visto nel modello, gli stipendi saranno lordi, a indicare il "costo del giocatore".

Per una facilità di lettura e di conoscenza, saranno acquistati solamente calciatori che militano nel campionato di Serie A.

Come sempre, ogni singola scelta del valore della variabile che influenza la simulazione verrà dettagliatamente motivata.

## **4.2 LA PARTECIPAZIONE ALL'EUROPA LEAGUE CON RAFFORZAMENTO DEL ROSA**

L'Amministratore Delegato e il Direttore Sportivo dell'F.C. Caveoso svolgono inizialmente le operazioni di rinnovo dei contratti dei giocatori presenti in rosa secondo la politica degli ingaggi della società, quali:

- il rinnovo di due anni del contratto di Contini, la cui nuova quota di ammortamento dei diritti alle prestazioni ammonta a 125.000 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Fontanaropulos, la cui nuova quota di ammortamento dei diritti alle prestazioni ammonta a 125.000 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Damiani con adeguamento dell'ingaggio che passa da 500.000 a 625.000 euro, poiché si tratta di un giocatore che partecipa all'Europa League;
- il rinnovo di due anni del contratto di D. M. Madio, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 187.500 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Mannella, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 187.500 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Gomes, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 250.000 euro; l'ingaggio viene adeguato a 750.000 euro;
- il rinnovo di due anni del contratto di Grande, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 187.500 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Contis, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 250.000 euro; l'ingaggio viene adeguato a 500.000 euro;
- l'adeguamento dell'ingaggio dell'allenatore a 875.000 euro.

Tutte le altre operazioni di rinnovo contrattuale effettuate non hanno significato economico.

Per rafforzare la rosa decidono di acquistare un giocatore importante per ogni coppia di ruoli, ma devono seguire alcune direttive espone nel regolamento UEFA in tema di lista A dei giocatori che possono partecipare alle coppe europee. Queste direttive impongono che:

- in lista devono esserci almeno quattro giocatori che tra i 15 e i 21 anni hanno militato nel vivaio della squadra, dunque decidono di tenere Di Cuia, Bellusci, Damiani e I. Madio;

- in lista devono esserci almeno altri quattro giocatori che tra i 15 e i 21 anni hanno militato nel vivaio della squadra, oltre quelli esposti in precedenza, ma il problema non si pone, essendo la metà dei giocatori cresciuta in Italia;
- la lista deve contenere un massimo di 25 giocatori.

Alla luce di queste considerazioni, decidono di vendere tre giocatori:

- la riserva Taratufolo, venduto a 1.500.000 euro a fronte di un'iscrizione a bilancio di 750.000, ottenendo 750.000 euro di plusvalenza;
- il giovane Giancipoli, venduto a 1.000.000 di euro a fronte di un'iscrizione a bilancio di 750.000, ottenendo 250.000 di plusvalenza;
- il giovane Zaccaro a 500.000 euro, con plusvalenza completa.

Il totale di plusvalenze ottenute ammonta a 1.500.000 euro e il nuovo monte ingaggi ammonta a 21.625.000 euro.

Come obiettivi stagionali si pongono di raggiungere almeno gli ottavi di Europa League arrivando secondi nel girone eliminatorio ottenendo tre vittorie, un pareggio e due sconfitte<sup>81</sup>; in campionato invece, prediligendo il principio della prudenza e guardando lo storico dei risultati delle piccole-medio squadre italiane che in passato hanno partecipato all'Europa League, inseriscono a budget il fatto che la squadra è probabile che arrivi a metà classifica.

Dunque ora sviluppiamo i calcoli per ottenere l'ammontare di ricavi che la squadra può ottenere dai diritti TV dell'Europa League e della Serie A.

La Uefa ha stabilito che il 60% dei ricavi derivanti dai diritti TV viene ripartito in base ai risultati, mentre il 40% in base al market pool<sup>82</sup>. I ricavi (in euro) in base ai vari traguardi raggiunti in coppa sono esposti nella seguente tabella, nella quale mostriamo anche a quanto ammontavano i ricavi dei traguardi raggiunti in Europa League prima di questo triennio.

---

<sup>81</sup> Ottenere dunque 10 punti, che è la media esatta dei punti che le squadre seconde classificate nei gironi di Europa League hanno ottenuto nella stagione corrente.

<sup>82</sup> Il market pool è un meccanismo mediante il quale viene ripartita una parte dei diritti TV delle coppe europee. Essa dipende direttamente da quanto le emittenti di ogni stato pagano per trasmettere le partite della competizione.

<b>Traguardi</b>	<b>Ricavo nuovo triennio</b>	<b>Ricavo precedente</b>
Qualificazione ai gironi	2.400.000	1.300.000
Vittoria nel girone	360.000	200.000
Pareggio nel girone	120.000	100.000
Primo posto nel girone	500.000	400.000
Secondo posto nel girone	200.000	200.000
Sedicesimi di finale	500.000	400.000
Ottavi di finale	750.000	350.000
Quarti di finale	1.000.000	450.000
Semifinale	1.500.000	1.000.000
Sconfitta in finale	3.500.000	2.500.000
Vittoria della competizione	6.500.000	5.000.000

Un ruolino di marcia come quello indicato in precedenza garantirebbe 5.050.000 euro di ricavi, a cui bisognerebbe aggiungere la quota derivante dal market pool. Purtroppo è abbastanza impossibile calcolare a preventivo la possibile quota derivante dal market pool, poiché le variabili in gioco sono troppe e non si è a conoscenza dell'effettivo ammontare destinato alle squadre italiane e del numero di squadre italiane che potrebbero partecipare all'Europa League (tre o quattro, nel caso la terza classificata del campionato perda i preliminari di Champions League). Per semplicità, visto che la UEFA ripartisce il 60% di ricavi derivanti dai diritti TV in base ai risultati e il 40% in base al market pool, si stabilisce la quota derivante dal market pool sia pari a  $\frac{2}{3}$  di quella derivante dai risultati: la quota è quindi di 3.370.000 euro, per un totale di 8.420.000 euro.

Il calcolo dell'ammontare di introiti derivanti dai diritti TV della Serie A è invece molto più semplice: bisogna ricalcolare la classifica derivante dai risultati conseguiti nelle ultime cinque stagioni, dalla quale ottenere il nuovo ammontare, e stabilire che la squadra si posizioni, nel corrente anno, tra il decimo e l'undicesimo posto. Il tutto è riassunto nella tabella seguente.

<b>Introito</b>	<b>Quota</b>
Quota fissa (40%)	16.700.000
Ultima stagione (5%)	2.100.000
Ultime 5 stagioni (15%)	6.000.000
Risultati storici (10%)	400.000
Sostenitori (25%)	2.000.000
Popolazione (5%)	200.000
<b>Totale</b>	<b>27.400.000</b>

La quota appena ottenuta va aumentata del 17,75%; si ottiene dunque un totale di ricavi derivanti dalla Serie A pari a 32.300.000 euro ed un totale generale di diritti TV previsto per la stagione 2015/2016 di 40.720.000 euro.

A budget però bisogna inserire anche gli adeguamenti per il nuovo ammontare degli altri ricavi e degli altri costi. L'Amministratore Delegato e il Direttore Sportivo, analizzando lo storico delle altre società italiane che hanno partecipato all'Europa League calcolano un aumento dei ricavi commerciali e degli altri ricavi del 10%<sup>83</sup>; di pari importo calcolano l'aumento degli altri costi, dovuto al fatto che nella stagione in corso bisognerà organizzare un numero superiore di partite in casa e un numero superiore di trasferte non solo in Italia ma in tutta Europa.

Il calcolo dei ricavi derivanti da gare viene svolto in maniera diversa. Innanzitutto l'eventuale approdo in Europa League permetterebbe alla squadra di giocare cinque partite in casa. Nella stagione 2014/2015 la squadra ha incassato 3.150.000 euro dalle gare di Serie A, cioè 165.790 euro in media a partita; considerando un incremento del 10%<sup>84</sup> del costo dei biglietti per le partite di Europa League si può calcolare un ricavo supplementare nella stagione 2015/2016 di 900.000 euro<sup>85</sup>.

Avendo tutti i dati a disposizione, è possibile ora calcolare quanto può la squadra investire sul mercato.

---

<sup>83</sup> Il trend è molto variabile e spesso non attendibile poiché non direttamente correlato alla partecipazione alla coppa europea. Si è provato a fare una prudente stima ottenendo il 10% di aumento.

<sup>84</sup> Si persegue nell'ipotesi di un aumento del 10% di tutti i ricavi e tutti i costi.

<sup>85</sup> Si ricorda che per ipotesi gli incassi da gare non dipendono dai risultati sportivi.

	<b>Valore</b>
Ricavi Diritti TV	40.720.000
Ricavi Gare	4.050.000
Ricavi Commerciali	5.940.000
Altri Ricavi	2.695.000
<b>Totale Ricavi</b>	<b>53.405.000</b>
Salari e Stipendi	21.625.000
Altri Costi	14.300.000
<b>Totale Costi</b>	<b>35.925.000</b>
Ricavi – Costi (a)	17.480.000
Ammortamento Calciatori <sup>86</sup> (b)	3.062.500
Gestione Trasferimenti (c)	1.500.000
<b>Ammontare disponibile per il mercato (a-b+c)</b>	<b>15.917.500</b>

La società ha dunque a disposizione 15.917.500 euro da utilizzare per la campagna trasferimenti, nella quale deve acquistare cinque giocatori<sup>87</sup>.

Prima di procedere all'acquisto vero e proprio dei giocatori, bisogna illustrare come viene calcolato il loro costo annuo. Il costo annuo di un giocatore è dato dalla somma del suo stipendio lordo e di un quarto del suo costo d'acquisto, poiché la quota di ammortamento dei diritti alle prestazioni è calcolata dividendo la cifra di acquisto per la lunghezza del contratto, che per ipotesi fatte in precedenza sarà quadriennale.

Dopo un'attenta analisi del mercato italiano<sup>88</sup>, è stato possibile, rispettando i vari parametri, procedere all'acquisto di:

- Lorenzo Tonelli, difensore centrale dell'Empoli, per 6.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 875.000 euro;
- Elseyd Hysaj, terzino destro e sinistro del Napoli, per 9.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 1.000.000 di euro;

<sup>86</sup> Ricalcolato dopo i rinnovi contrattuali e le operazioni di mercato.

<sup>87</sup> Essendoci un eccesso di due giocatori rispetto al progetto tecnico del modello, si decide di avere cinque giocatori per ogni coppia di ruoli (invece di quattro) sulle ali e in attacco. Questo perché i precedenti ruoli possono essere considerati più dispendiosi dal punto di vista fisico e cruciali dal punto di vista tattico, dove sarebbe meglio avere più alternative.

<sup>88</sup> La ricerca dei giocatori, il loro stipendio, la loro squadra di appartenenza è datata inizio Gennaio 2016, prima della sessione di mercato invernale della stagione 2015/2016.

- Marteen De Roon, centrocampista centrale dell'Atalanta, per 3.500.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 875.000 euro<sup>89</sup>;
- Emanuele Giaccherini, jolly di centrocampo del Bologna<sup>90</sup>, per 4.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 2.000.000 di euro;
- Eder Citadin Martins, attaccante della Sampdoria, per 15.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 1.500.000 euro.

Come si può notare si tratta di giocatori abbastanza importanti, siano essi giovani in crescita o giocatori nel giro della propria nazionale maggiore.

La nuova rosa a disposizione per la stagione 2015/2016 è visibile nell'Appendice IV. Qui di seguito viene illustrato il budget completo del conto economico.

	<b>Valore</b>	<b>%</b>
Ricavi Diritti TV	40.720.000	76,2
Ricavi Gare	4.050.000	7,6
Ricavi Commerciali	5.940.000	11,1
Altri Ricavi	2.695.000	5,0
<b>Totale Ricavi</b>	<b>53.405.000</b>	
Salari e Stipendi	27.875.000	66,1
Altri Costi	14.300.000	33,9
<b>Totale Costi</b>	<b>42.175.000</b>	
Ricavi – Costi	11.230.000	
Ammortamento Calciatori	12.312.500	
Gestione Trasferimenti	1.500.000	
<b>Utile Pre Imposte</b>	<b>417.500</b>	
Imposte (33%)	137.775	
<b>Utile Netto</b>	<b>279.725</b>	

La rosa creata, potenzialmente abbastanza forte, può essere mantenuta e il risultato economico è positivo e prossimo allo zero.

Il nuovo valore totale della rosa ammonta a ben 84.000.000 di euro. Il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti porterebbe un utile netto di 279.725

<sup>89</sup> Lo stipendio netto del giocatore è attualmente di 300.000 euro; viene adattato agli standard della squadra che prevedono che i titolari debbano percepire uno stipendio lordo di almeno 875.000 euro. D'ora in poi i giocatori il cui stipendio attuale è inferiore a quello previsto dalla politica della squadra (come per De Roon) vedranno il loro ingaggio aumentare.

<sup>90</sup> Di proprietà del Sunderland.

euro; un superamento degli obiettivi prestabiliti in campionato e/o in coppa porterebbe un utile maggiore, che per quanto possa teoricamente andare contro la funzione obiettivo, resta comunque ben accetto poiché porta ad un aumento dell'autofinanziamento e della liquidità disponibile.

Invece un non superamento dei gironi di Europa League causerebbe un grave danno alla squadra, come di seguito si può notare mostrando il Conto Economico a consuntivo dell'ipotetica stagione nella quale la squadra non ha superato i gironi di Europa League ottenendo due vittorie, un pareggio e tre sconfitte.

	<b>Valore</b>	<b>%</b>
Ricavi Diritti TV	37.700.000	75,4
Ricavi Gare	3.690.000 <sup>91</sup>	7,4
Ricavi Commerciali	5.940.000	11,9
Altri Ricavi	2.695.000	5,4
<b>Totale Ricavi</b>	<b>50.025.000</b>	
Salari e Stipendi	27.875.000	66,7
Altri Costi	13.975.000 <sup>92</sup>	33,3
<b>Totale Costi</b>	<b>41.850.000</b>	
Ricavi – Costi	8.175.000	
Ammortamento Calciatori	12.312.500	
Gestione Trasferimenti	1.500.000	
<b>Utile Pre Imposte</b>	<b>-2.637.500</b>	
<b>Utile Netto</b>	<b>-2.637.500</b>	

Un non raggiungimento degli obiettivi prestabiliti causerebbe un buco di ben 2.637.500 euro, che potrebbe essere evitato solamente svendendo giocatori nella sessione di mercato di Gennaio<sup>93</sup>.

<sup>91</sup> Giocando tre partite casalinghe invece di cinque, l'ammontare di questo tipo di ricavi diminuirebbe di 3/5 passando da 900.000 a 540.000.

<sup>92</sup> Dovendo disputare quattro partite in meno, gli "altri costi" aumenterebbero per ipotesi non più del 10% ma solamente del 7,5%.

<sup>93</sup> In realtà esisterebbero altri modi per evitare il passivo in bilancio. Uno di questi è effettuare una cessione prima dell'apertura della seguente sessione estiva di calciomercato e contabilizzare la plusvalenza ottenuta prima della chiusura dell'esercizio, imputando la sua competenza prima del 30 Giugno (poiché la cessione vera e propria si è formalizzata prima di quella data) anche se l'effettivo trasferimento avviene l'1 Luglio. Un altro è prolungare tutti i contratti in modo da avere un ammontare totale di "diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori" decisamente inferiore. Tuttavia questi metodi sono superflui ai fini dell'analisi e incompatibili con le ipotesi fatte nella creazione del modello.

Cosa succede invece all'inizio della stagione 2016/2017? Si prendano in considerazione due ipotesi. Nella prima la squadra riconferma la sua partecipazione in Europa League arrivando nuovamente sesta in campionato, mentre nella seconda la squadra arriva, come previsto, a metà classifica non riconfermando la sua partecipazione alla coppa europea.

La situazione di partenza l'1 Luglio 2016 in caso di riconferma in Europa League, una volta effettuati i rinnovi contrattuali e con a carico la rosa della stagione precedente, è presentata nella seguente tabella.

	<b>Valore</b>
Ricavi Diritti TV <sup>94</sup>	42.100.000
Ricavi Gare	4.050.000
Ricavi Commerciali	5.940.000
Altri Ricavi	2.695.000
<b>Totale Ricavi</b>	<b>54.785.000</b>
Salari e Stipendi	27.875.000
Altri Costi	14.300.000
<b>Totale Costi</b>	<b>42.175.000</b>
Ricavi – Costi	12.610.000
Ammortamento Calciatori	11.187.500
Gestione Trasferimenti	0 <sup>95</sup>
<b>Ammontare disponibile per il mercato</b>	<b>1.422.500</b>

È evidente che una riconferma in Europa League sarebbe incredibilmente vantaggiosa per la società, la quale già in partenza, senza compiere nessuna operazione, riuscirebbe non solo ad evitare un deficit di bilancio ma anche ad avere delle risorse da investire. Eventuali cessioni darebbero alla squadra altre possibilità di acquistare giocatori più forti e ringiovanire la rosa.

Nella tabella seguente invece viene esposta la situazione di partenza in caso di non riconferma della squadra in Europa League.

<sup>94</sup> Ricalcolando i risultati ottenuti in Serie A nelle ultime cinque stagioni si ottiene una maggiorazione degli introiti derivanti dai diritti TV pari a 1.380.000. Per il calcolo dei risultati della stagione 2015/2016 si prende come classifica finale la classifica di Serie A in data 20/01/2016. Le ipotesi riguardanti gli obiettivi e i traguardi che la squadra può raggiungere sono le stesse della stagione precedente.

<sup>95</sup> Chiaramente ci si trova in una situazione che precede le operazioni di mercato e di rinnovo dei giocatori in rosa, dunque la voce "Gestione Trasferimenti" è pari a zero.

	<b>Valore</b>
Ricavi Diritti TV	33.700.000
Ricavi Gare	3.150.000
Ricavi Commerciali	5.400.000
Altri Ricavi	2.450.000
<b>Totale Ricavi<sup>96</sup></b>	<b>44.700.000</b>
Salari e Stipendi	27.875.000
Altri Costi	13.000.000
<b>Totale Costi</b>	<b>40.875.000</b>
Ricavi – Costi	3.825.000
Ammortamento Calciatori	11.187.500
Gestione Trasferimenti	0
<b>Ammontare disponibile per il mercato</b>	<b>-7.362.500</b>

Una non partecipazione all'Europa League costringerebbe la dirigenza dell'F.C. Caveoso ad intervenire sul mercato cedendo giocatori in modo da ottenere ricavi pari a 7.362.500 euro tra plusvalenze derivanti dalle cessioni e risparmi d'ingaggio: una situazione di partenza abbastanza critica<sup>97</sup>. Inoltre la rosa, attualmente composta da 25 giocatori, dovrebbe essere ridotta a 23.

Effettuate le simulazioni, ora si possono evidenziare vantaggi e svantaggi del modello gestionale.

### ***Vantaggi***

La partecipazione all'Europa League consente di rafforzare potenzialmente la formazione titolare e in generale l'intera rosa.

È un buon mezzo per poter iniziare a ridurre il “gap” con le grandi squadre, anche se i ricavi derivanti dalla partecipazione in Europa League aumentano di poco più del 25% (rispetto ai ricavi che si avrebbero non partecipandovi) e in generale equivalgono a poco più del 20% dei ricavi totali.

I nuovi acquisti che andrebbero a rafforzare la rosa sono calciatori giovani o nel pieno della loro carriera, che difficilmente perderebbero di valore.

<sup>96</sup> Per quanto riguarda i ricavi derivanti dai diritti TV si ipotizza che la squadra arrivi a metà classifica. L'ammontare degli altri ricavi è lo stesso previsto per la stagione 2014/2015, essendo le condizioni di partenza uguali a quelle del modello di base.

<sup>97</sup> Si tenga sempre presente ciò che viene esposto nella nota 93.

Inoltre i giocatori già in rosa, avendo più visibilità, potrebbero aumentare il loro valore.

Nel lungo periodo una costante partecipazione all'Europa League permetterebbe di non avere problemi a livello economico e gestionale e darebbe una possibilità di crescita più ampia.

### ***Svantaggi***

La tipologia gestionale in questione ha il grande svantaggio di essere esposta all'aleatorietà del risultato sportivo, dovendo la squadra competere su due importanti fronti.

L'aleatorietà del risultato sportivo, in caso si manifestasse nella sua parte negativa, non inciderebbe tuttavia eccessivamente sul risultato economico e non pregiudicherebbe la struttura ricavi-costi all'inizio della stagione successiva, poiché i sette milioni di passività iniziali sono facilmente recuperabili con un paio di cessioni dalle quali si ottiene un risparmio d'ingaggio e delle plusvalenze; si ricordi, a tal proposito, che nel modello base della squadra le plusvalenze annue ammontavano a circa cinque milioni, una cifra non molto distante da quella dei sette della simulazione.

Un altro problema sorge pensando al fatto che non si dà invece continuità al progetto tecnico e non si dà continuità al modello di gestione economico-finanziario della società.

## **4.3 LA PARTECIPAZIONE ALL'EUROPA LEAGUE CON ACQUISTO DI GIOVANI**

L'Amministratore Delegato e il Direttore Sportivo dell'F.C. Caveoso svolgono, come in precedenza, le operazioni di rinnovo dei contratti dei giocatori presenti in rosa secondo la politica degli ingaggi della società, quali:

- il rinnovo di due anni del contratto di Contini, la cui nuova quota di ammortamento dei diritti alle prestazioni ammonta a 187.500 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Taratufolo, la cui nuova quota di ammortamento dei diritti alle prestazioni ammonta a 187.500 euro;

- il rinnovo di quattro anni del contratto di Damiani con adeguamento dell'ingaggio che passa da 500.000 a 625.000 euro, poiché si tratta di un giocatore che partecipa all'Europa League;
- il rinnovo di due anni del contratto di D. M. Madio, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 187.500 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Gomes, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 250.000 euro; l'ingaggio viene adeguato a 750.000 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Contis, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 250.000 euro; l'ingaggio viene adeguato a 500.000 euro;
- l'adeguamento dell'ingaggio dell'allenatore a 875.000 euro.

Tutte le altre operazioni di rinnovo contrattuale effettuate non hanno significato economico.

Decidono di rinnovare totalmente la rosa, cercando di acquistare quanti più giocatori giovani possibili da esibire sul palcoscenico europeo cercando di mantenere almeno la metà dei titolari della stagione precedente e rispettando le direttive espresse nel regolamento UEFA in tema di lista A dei giocatori che possono partecipare alle coppe europee che impongono che:

- in lista devono esserci almeno quattro giocatori che tra i 15 e i 21 anni hanno militato nel vivaio della squadra, dunque decidono di tenere Di Cuia, Bellusci, Damiani e I. Madio;
- in lista devono esserci almeno altri quattro giocatori che tra i 15 e i 21 anni hanno militato nel vivaio della squadra, oltre quelli esposti in precedenza, ma il problema non si pone, essendo la metà dei giocatori cresciuta in Italia;
- la lista deve contenere un massimo di 25 giocatori.

Alla luce di queste considerazioni, intravedono la possibilità di comprare un massimo di nove giocatori; dunque ne vendono sette, ovvero:

- il secondo portiere Fanelli, venduto a 500.000 euro, dal quale si ricava una plusvalenza completa;

- il titolare Radonski a 2.500.000 euro, con plusvalenza completa;
- il titolare Fontanaropulos, venduto a 2.000.000 di euro a fronte di un'iscrizione a bilancio di 500.000, ottenendo 1.500.000 di plusvalenza;
- il titolare Mannella, venduto a 3.500.000 di euro a fronte di un'iscrizione a bilancio di 750.000, ottenendo 2.750.000 di plusvalenza;
- il giovane Zaccaro a 500.000 euro, con plusvalenza completa;
- il titolare Montani a 2.000.000 di euro, con plusvalenza completa;
- il titolare Grande, venduto a 4.000.000 di euro a fronte di un'iscrizione a bilancio di 375.000, ottenendo 3.625.000 di plusvalenza.

Il totale di plusvalenze ottenute ammonta a 13.375.000 euro e il nuovo monte ingaggi ammonta a 17.750.000 euro.

L'Amministratore Delegato e il Direttore Sportivo, vista la giovane età della squadra, ipotizzano un'eliminazione ai gironi di Europa League ottenendo nel girone eliminatorio due vittorie, un pareggio e tre sconfitte<sup>98</sup>; in campionato invece, prediligendo il principio della prudenza e guardando lo storico dei risultati delle piccole-medio squadre italiane che in passato hanno partecipato all'Europa League, inseriscono a budget il fatto che la squadra è probabile che arrivi a metà classifica.

Calcolano inoltre un aumento dei ricavi commerciali e degli altri ricavi del 7,5%. Della stessa percentuale calcolano l'aumento degli altri costi, dovuto al fatto che nella stagione in corso bisognerà organizzare un numero superiore di partite in casa e un numero superiore di trasferte.

Dovendo giocare tre partite in casa, calcolano un aumento dei ricavi derivanti da gare di 540.000 euro.

Nella tabella seguente è quindi possibile vedere il calcolo che dà come risultante l'ammontare di risorse da poter investire sul mercato.

---

<sup>98</sup> Un totale di 7 punti è il numero di punti che la maggior parte delle terze classificate nei gironi di Europa League nella stagione 2015/2016 ha conseguito.

	<b>Valore</b>
Ricavi Diritti TV	37.100.000
Ricavi Gare	3.690.000
Ricavi Commerciali	5.805.000
Altri Ricavi	2.650.000
<b>Totale Ricavi</b>	<b>49.245.000</b>
Salari e Stipendi	17.750.000
Altri Costi	13.975.000
<b>Totale Costi</b>	<b>31.725.000</b>
Ricavi – Costi	17.520.000
Ammortamento Calciatori	3.000.000
Gestione Trasferimenti	13.375.000
<b>Ammontare disponibile per il mercato</b>	<b>27.895.000</b>

La società ha dunque a disposizione ben 27.895.000 euro da utilizzare per la campagna trasferimenti, nella quale deve acquistare nove giocatori.

Dopo un'attenta analisi del mercato italiano, è stato possibile, rispettando i vari parametri, procedere all'acquisto sia di giovani giocatori ancora in rampa di lancio sia di giovani giocatori che in gergo calcistico si possono definire già "esplosi". Vengono quindi acquistati:

- Simone Scuffet, portiere classe '96 dell'Udinese, per 5.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 750.000 euro<sup>99</sup>;
- Daniele Rugani, difensore centrale classe '94 della Juve, per 10.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 1.750.000 euro;
- Adam Masina, terzino sinistro classe '94 del Bologna, per 2.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 875.000 euro;
- Daniele Baselli, centrocampista classe '92 del Torino, per 6.500.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 1.000.000 di euro;
- Danilo Cataldi, centrocampista classe '94 della Lazio, per 7.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 750.000 euro;

---

<sup>99</sup> Per Simone Scuffet e per alcuni altri giocatori vale il discorso fatto alla nota 77.

- Piotr Zielinski, jolly di centrocampista classe '94 dell'Empoli, per 4.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 750.000 euro;
- Federico Bernardeschi, ala destra classe '94 della Fiorentina, per 15.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 1.500.000 euro;
- Andrea Belotti, attaccante classe '93 del Torino, per 5.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 1.500.000 euro;
- Keita Balde Diao, attaccante classe '95 della Lazio, per 10.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 1.000.000 di euro.

Anche in questo caso, come si può notare, si tratta di giocatori che godono di grande considerazione nel panorama calcistico italiano nonostante l'età.

La nuova rosa a disposizione per la stagione 2015/2016 è visibile nell'Appendice V. Qui di seguito viene illustrato il budget completo del conto economico.

	<b>Valore</b>	<b>%</b>
Ricavi Diritti TV	37.100.000	75,3
Ricavi Gare	3.690.000	7,5
Ricavi Commerciali	5.805.000	11,8
Altri Ricavi	2.650.000	5,4
<b>Totale Ricavi</b>	<b>49.245.000</b>	
Salari e Stipendi	27.625.000	66,4
Altri Costi	13.975.000	33,6
<b>Totale Costi</b>	<b>41.600.000</b>	
Ricavi – Costi	7.645.000	
Ammortamento Calciatori	19.125.000	
Gestione Trasferimenti	13.375.000	
<b>Utile Pre Imposte</b>	<b>1.895.000</b>	
Imposte (33%)	625.350	
<b>Utile Netto</b>	<b>1.269.650</b>	

Il nuovo valore della rosa ammonta a ben 99.500.000 euro e dal punto di vista economico la squadra sembra essere facilmente sostenibile, visto l'utile pre

imposte che quasi tocca i due milioni di euro. Tuttavia, c'è una spiegazione ben precisa riguardo il lasciare questo margine così ampio.

Nell'illustrare il modello si è ipotizzato che non esistano altre voci dello Stato Patrimoniale oltre quelle presenti nel Conto Economico, che il proprietario dell'F.C. Caveoso dedicasse alle società un costante capitale sociale minimo di 12.500.000 euro (che si traducono in liquidità immediata) e che i pagamenti e gli incassi del calciomercato della squadra siano rateizzati in due anni.

Questo ha portato in precedenza (e in linea generale) a non avere nessun problema di liquidità, tranne in questo caso.

La squadra infatti ha un ammontare di liquidità pari a:

$$(Ricavi - Costi) + Capitale Sociale + Utile Stagione 2014/2015$$

Che ammonta a  $(7.645.000 + 12.500.000 + 1.273.000 =) 21.418.000$  euro.

Nella stagione corrente la società spende 64.500.000 euro per l'acquisto dei giocatori, da pagare 32.250.000 euro in questa stagione e 32.250.000 euro la prossima. Ne incassa 15.000.000, di questi 7.500.000 euro subito.

Dunque, calcoli alla mano, alla società mancano 3.332.000 euro di liquidità per poter acquistare i giocatori; deve per questo ricorrere a capitale di terzi, sul quale dovrà pagare gli oneri finanziari: per questo il margine di utile pre imposte nel calcolo del budget precedente è così alto.

Bisogna spendere due parole riguardo al ricorso al capitale di terzi, che in un'azienda volta al massimizzare il profitto darebbe origine al fenomeno della "leva finanziaria": nel business del calcio, come si è visto, i ricavi dipendono da altre variabili (essendo le società quasi del tutto "tele-dipendenti") e non dagli investimenti effettuati, dunque il fenomeno della leva finanziaria ha un effetto quasi nullo e il ricorso al capitale di terzi non è quasi mai una scelta ottimale, considerando che il bilancio delle squadre è sempre prossimo allo zero.

Ritornando all'F.C. Caveoso, essendo gli obiettivi posti a inizio stagione molto bassi (non passaggio dei gironi di coppa), difficilmente la squadra non li raggiungerà, e difficilmente si troverà di fronte ad un passivo di bilancio; in caso

invece di risultati leggermente migliori, accrescerà l'utile, l'autofinanziamento e la liquidità: questo sarebbe molto utile, visto il leggero "dissesto" causato dalla campagna trasferimenti.

Se la squadra riconfermasse incredibilmente la sua partecipazione in Europa League, all'inizio della Stagione 2016/2017, effettuati i rinnovi contrattuali, la situazione sarebbe quella esposta nella tabella seguente.

	<b>Valore</b>
Ricavi Diritti TV	42.100.000
Ricavi Gare	4.050.000
Ricavi Commerciali	5.940.000
Altri Ricavi <sup>100</sup>	2.695.000
<b>Totale Ricavi</b>	<b>54.785.000</b>
Salari e Stipendi	27.625.000
Altri Costi	14.300.000
<b>Totale Costi</b>	<b>41.925.000</b>
Ricavi – Costi	12.860.000
Ammortamento Calciatori	17.968.250
Gestione Trasferimenti	0
<b>Ammontare disponibile per il mercato</b>	<b>-5.108.250</b>

Al contrario della simulazione precedente (nella quale grazie alla riconferma in coppa si avrebbe una situazione di partenza già positiva), in questo caso la riconferma in Europa League costringerebbe comunque la dirigenza dell'F.C. Caveoso ad intervenire sul mercato cedendo giocatori in modo da ottenere un ammontare di ricavi aggiuntivi pari a 5.108.250 euro tra plusvalenze derivanti dalle cessioni e risparmi d'ingaggio: una situazione di partenza non delle migliori ma ripianabile; la criticità è legata al fatto che persisterebbe e addirittura si accentuerebbe notevolmente la crisi di liquidità.

Di seguito invece viene mostrata la situazione in caso di non riconferma della partecipazione in Europa League.

---

<sup>100</sup> Gli obiettivi da raggiungere e le supposizioni fatte sono gli stessi presentati nella simulazione precedente nel momento in cui la squadra riconferma la sua presenza in Europa League.

	<b>Valore</b>
Ricavi Diritti TV	33.700.000
Ricavi Gare	3.150.000
Ricavi Commerciali	5.400.000
Altri Ricavi	2.450.000
<b>Totale Ricavi<sup>101</sup></b>	<b>44.700.000</b>
Salari e Stipendi	27.625.000
Altri Costi	13.000.000
<b>Totale Costi</b>	<b>40.625.000</b>
Ricavi – Costi	4.075.000
Ammortamento Calciatori	17.968.250
Gestione Trasferimenti	0
<b>Ammontare disponibile per il mercato</b>	<b>-13.893.250</b>

La pessima situazione economica ed il potenziale dissesto finanziario si commentano da soli. La squadra dovrebbe essere smantellata e ricostruita per poter far fronte ai problemi economico-finanziari.

Effettuate le simulazioni, ora si possono evidenziare vantaggi e svantaggi del modello gestionale.

### ***Vantaggi***

Gli unici vantaggi che si possono ottenere da questo tipo di gestione sono dati dal totale ringiovanimento della rosa e dal fatto che i giocatori, essendo giovani e mostrandosi sul palcoscenico europeo, difficilmente perderanno valore, anzi più probabilmente lo aumenteranno.

### ***Svantaggi***

Lo svantaggio principale è quello di cadere, come si è visto in precedenza, in una “trappola di liquidità”; il rinnovamento della squadra infatti porterebbe un disallineamento importante tra risultato economico e movimenti di cassa.

I giovani giocatori hanno purtroppo in linea generale la caratteristica di avere un basso stipendio e un prezzo di mercato molto alto, che graverebbe in maniera

---

<sup>101</sup> Vedi nota precedente.

pluriennale e significativa nei conti della società accentuando ancor di più il problema di cassa.

Inoltre si darebbe un'accentuata discontinuità riguardo il progetto tanto tecnico quanto gestionale; vendere la metà della squadra titolare potrebbe addirittura potenzialmente indebolire la squadra e comportare per la società la piena dipendenza dall'aleatorietà del risultato sportivo; questo avrebbe delle ripercussioni anche dal punto di vista gestionale. Come infatti si può evincere dai budget successivi alla stagione della partecipazione in coppa, la situazione di partenza per pianificare economicamente e finanziariamente la stagione 2016/2017 è una situazione di iniziale dissesto a cui dover porre immediato rimedio.

In generale, questo modello di tipologia gestionale è del tutto sconsigliabile.

#### **4.4 LA PARTECIPAZIONE ALL'EUROPA LEAGUE CON PRESTITO DI GIOCATORI**

L'Amministratore Delegato e il Direttore Sportivo dell'F.C. Caveoso svolgono, come negli altri casi, le operazioni di rinnovo dei contratti dei giocatori presenti in rosa secondo la politica degli ingaggi della società, quali:

- il rinnovo di due anni del contratto di Contini, la cui nuova quota di ammortamento dei diritti alle prestazioni ammonta a 125.000 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Fontanaropulos, la cui nuova quota di ammortamento dei diritti alle prestazioni ammonta a 125.000 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Damiani con adeguamento dell'ingaggio che passa da 500.000 a 625.000 euro, poiché si tratta di un giocatore che partecipa all'Europa League;
- il rinnovo di due anni del contratto di D. M. Madio, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 187.500 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Mannella, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 187.500 euro;

- il rinnovo di quattro anni del contratto di Gomes, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 250.000 euro; l'ingaggio viene adeguato a 750.000 euro;
- il rinnovo di due anni del contratto di Grande, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 187.500 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Contis, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 250.000 euro; l'ingaggio viene adeguato a 500.000 euro;
- l'adeguamento dell'ingaggio dell'allenatore a 875.000 euro.

Tutte le altre operazioni di rinnovo contrattuale effettuate non hanno significato economico.

Per rafforzare la rosa decidono di prendere in prestito un giocatore importante per ogni coppia di ruoli, rispettando le direttive espresse nel regolamento UEFA che impongono che:

- in lista devono esserci almeno quattro giocatori che tra i 15 e i 21 anni hanno militato nel vivaio della squadra, dunque decidono di tenere Di Cuia, Bellusci, Damiani e I. Madio;
- in lista devono esserci almeno altri quattro giocatori che tra i 15 e i 21 anni hanno militato nel vivaio della squadra, oltre quelli esposti in precedenza, ma il problema non si pone, essendo la metà dei giocatori cresciuta in Italia;
- la lista deve contenere un massimo di 25 giocatori.

Alla luce di queste considerazioni, decidono di vendere tre giocatori:

- la riserva Taratufolo, venduto a 1.500.000 euro a fronte di un'iscrizione a bilancio di 750.000, ottenendo 750.000 euro di plusvalenza;
- il giovane Giancipoli, venduto a 1.000.000 di euro a fronte di un'iscrizione a bilancio di 750.000, ottenendo 250.000 di plusvalenza;
- il giovane Zaccaro a 500.000 euro, con plusvalenza completa.

Il totale di plusvalenze ottenute ammonta a 1.500.000 euro e il nuovo monte ingaggi ammonta a 21.625.000 euro.

L'Amministratore Delegato e il Direttore Sportivo sanno bene che le altre società non sono disposte a cedere qualsiasi giocatore in prestito, ma solo giocatori che rispettano determinati requisiti. Quindi, ben sapendo che non potranno rafforzare la rosa acquistando tutti i giocatori che vorrebbero e che dunque non possono creare una squadra tendenzialmente all'altezza della competizione, ipotizzano che la squadra venga eliminata ai gironi di Europa League ottenendo nel girone eliminatorio due vittorie, un pareggio e tre sconfitte; in campionato invece, prediligendo il principio della prudenza e guardando lo storico dei risultati delle piccole-medio squadre italiane che in passato hanno partecipato all'Europa League, inseriscono a budget il fatto che la squadra è probabile che arrivi a metà classifica.

Calcolano inoltre un aumento dei ricavi commerciali e degli altri ricavi del 7,5%. Dello stesso importo calcolano l'aumento degli altri costi, dovuto al fatto che nella stagione in corso bisognerà organizzare un numero superiore di partite in casa e un numero superiore di trasferte.

Dovendo giocare tre partite in casa, calcolano un aumento dei ricavi derivanti da gare di 540.000 euro.

Nella tabella seguente è quindi possibile vedere il calcolo che dà come risultante l'ammontare di risorse da poter investire sul mercato.

	<b>Valore</b>
Ricavi Diritti TV	37.100.000
Ricavi Gare	3.450.000
Ricavi Commerciali	5.805.000
Altri Ricavi	2.650.000
<b>Totale Ricavi</b>	<b>49.005.000</b>
Salari e Stipendi	21.625.000
Altri Costi	13.975.000
<b>Totale Costi</b>	<b>35.600.000</b>
Ricavi – Costi	13.405.000
Ammortamento Calciatori	3.062.500
Gestione Trasferimenti	1.500.000
<b>Ammontare disponibile per il mercato</b>	<b>11.842.500</b>

La società ha dunque a disposizione 11.842.500 euro da utilizzare per la campagna trasferimenti, nella quale deve prendere in prestito cinque giocatori.

Bisogna ora aprire una piccola parentesi riguardo i giocatori da poter prendere in prestito che sono stati ricercati sul mercato e riguardo il loro costo annuo.

Si è ipotizzato che i giocatori che le squadre cedono in prestito sono giocatori che non rientrano nel progetto tecnico della stessa; quindi sul mercato sono stati valutati solo quei giocatori che hanno collezionato in questa stagione meno della metà delle presenze (rispetto a tutte le partite disponibili) da titolari.

Il costo del prestito, considerando che la durata massima di un contratto è di cinque anni, è dato da un 1/5 del loro valore di mercato, fino a un massimo di un milione e mezzo di euro<sup>102</sup>; l'ingaggio invece viene pagato per intero dalla squadra che acquista il giocatore in prestito.

Dopo un'attenta analisi del mercato italiano, è stato possibile, rispettando i vari parametri, procedere all'acquisizione in prestito di:

- Thomas Heurtaux, difensore centrale dell'Udinese, per 900.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 1.125.000 euro;
- Danilo D'Ambrosio, terzino destro e sinistro del Inter, per 1.100.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 2.000.000 di euro;
- Mirko Valdiferri, centrocampista centrale del Napoli, per 1.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 1.750.000 euro;
- Matteo Politano, ala destra e sinistra del Sassuolo, per 500.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 500.000 di euro;
- Alessandro Matri, attaccante della Lazio, per 700.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 2.000.000 euro.

Come si può notare si tratta di buoni giocatori, ma non il massimo che si può trovare nei rispettivi ruoli con quell'ammontare di risorse.

La nuova rosa a disposizione per la stagione 2015/2016 è visibile nell'Appendice VI. Qui di seguito viene illustrato il budget completo del conto economico.

---

<sup>102</sup> Oltre questa cifra si comincerebbe a parlare di "prestito oneroso", che viene associato all'obbligo di riscatto nei contratti di acquisizione dei calciatori; l'obbligo di riscatto ha quasi la valenza di un "acconto".

	<b>Valore</b>
Ricavi Diritti TV	37.100.000
Ricavi Gare	3.450.000
Ricavi Commerciali	5.805.000
Altri Ricavi	2.650.000
<b>Totale Ricavi</b>	<b>49.005.000</b>
Salari e Stipendi	29.000.000
Altri Costi	13.975.000
<b>Totale Costi</b>	<b>42.975.000</b>
Ricavi – Costi	6.030.000
Ammortamento Calciatori	7.262.500
Gestione Trasferimenti	1.500.000
<b>Utile Pre Imposte</b>	<b>267.500</b>
Imposte (33%)	88.275
<b>Utile Netto</b>	<b>179.225</b>

Si nota facilmente che il risultato è positivo e prossimo allo zero, con un utile di 179.225 euro. Il valore della rosa ammonta ora a 68.000.000 euro.

Essendo gli obiettivi posti a inizio stagione molto bassi (non passaggio dei gironi di coppa), difficilmente la squadra tenderà a non raggiungerli, e difficilmente si troverà di fronte ad un passivo di bilancio; in caso invece di risultati leggermente migliori, accrescerà l'utile e l'autofinanziamento.

Se la squadra riconfermasse la sua partecipazione in Europa League, all'inizio della Stagione 2016/2017, effettuati i rinnovi contrattuali, la situazione sarebbe quella esposta nella tabella seguente. Bisogna ricordare che, terminati i prestiti, la squadra si ritroverebbe con soli 20 giocatori in rosa.

	<b>Valore</b>
Ricavi Diritti TV	38.500.000
Ricavi Gare	3.450.000
Ricavi Commerciali	5.805.000
Altri Ricavi	2.650.000
<b>Totale Ricavi</b>	<b>50.405.000</b>
Salari e Stipendi	21.625.000
Altri Costi	13.975.000
<b>Totale Costi</b>	<b>35.600.000</b>

Ricavi – Costi	14.805.000
Ammortamento Calciatori	1.937.500
Gestione Trasferimenti	0
<b>Ammontare disponibile per il mercato</b>	<b>12.867.500</b>

In pratica, la società si ritroverebbe nella stessa situazione della stagione precedente, con la possibilità utilizzare per il calciomercato 12.867.500 euro invece di 11.842.500 euro. Gli obiettivi in base ai quali verrebbe impostato il budget sono chiaramente quelli della stagione precedente.

Ora invece viene mostrata seguito la situazione di partenza per la stagione 2016/2017 in caso di non riconferma della partecipazione in Europa League. Ovviamente anche in questo caso in rosa si avrebbero solo 20 giocatori.

	<b>Valore</b>
Ricavi Diritti TV	33.700.000
Ricavi Gare	3.150.000
Ricavi Commerciali	5.400.000
Altri Ricavi	2.450.000
<b>Totale Ricavi</b>	<b>44.700.000</b>
Salari e Stipendi	21.625.000
Altri Costi	13.000.000
<b>Totale Costi</b>	<b>34.625.000</b>
Ricavi – Costi	10.075.000
Ammortamento Calciatori	1.937.500
Gestione Trasferimenti	0
<b>Ammontare disponibile per il mercato</b>	<b>8.137.500</b>

Anche in questo caso non ci sarebbe alcun danno dal punto di vista economico, essendoci teoricamente 8.137.500 euro da investire sul mercato per poter rafforzare la rosa.

Effettuate le simulazioni, ora si possono evidenziare vantaggi e svantaggi del modello gestionale.

### ***Vantaggi***

Per questa tipologia gestionale esiste un vantaggio molto significativo: la flessibilità della gestione. Al termine “flessibilità” non serve aggiungere altro, bisogna solo dire che esso garantisce: la possibilità di tenere i conti della società sempre in positivo e prossimi allo zero; la minimizzazione del rischio dovuto all’aleatorietà del risultato sportivo che influisce sulla gestione; una sostenibilità della rosa nel lungo periodo senza dover ricorrere a cessioni forzate per evitare dissesti economici.

Inoltre, apparentemente, il costo del prestito è inferiore alla quota di ammortamento dei diritti alle prestazioni dei calciatori, dunque la società si potrebbe permettere anche giocatori il cui costo dell’ingaggio è maggiore. Tuttavia, questo è un vantaggio solo apparente che potrebbe addirittura trarre in inganno, come è spiegato negli svantaggi.

### ***Svantaggi***

Premettiamo che ci sono molti svantaggi nel modello gestionale di partecipazione all’Europa League acquisendo giocatori in prestito, tuttavia la possibilità di avere una gestione economica flessibile quasi “minimizza” tutti questi svantaggi qui di seguito elencati.

Come ormai già visto in precedenza, anche in questo caso non viene data continuità al progetto tecnico e gestionale.

Il parco giocatori che possono essere acquistati è decisamente limitato, poiché non tutti i calciatori possono essere ceduti in prestito; è molto intuitivo che giocatori come Tonelli, Hysaj, De Roon, Giaccherini ed Eder<sup>103</sup> siano molto più forti rispetto a Heurtaux, D’Ambrosio, Valdifiori, Politano e Matri, seppur nelle due simulazioni le situazioni di partenza riguardo l’ammontare di risorse da investire non differiscono di molto.

La squadra quindi appare non adeguatamente rinforzata; si espone la stessa alla maggiore dipendenza dall’aleatorietà del risultato sportivo e dunque al rischio.

---

<sup>103</sup> I giocatori che in maniera fittizia sono stati acquistati nella simulazione gestionale di partecipazione all’Europa League con rafforzamento della rosa.

I giocatori, che apparentemente sembrano avere un costo minore, in realtà non lo hanno. Basti pensare che, nel caso la società voglia poi acquistare a titolo definitivo il giocatore che aveva in prestito, dovrebbe pagare in totale sia il costo del prestito sia il costo del trasferimento a titolo definitivo: in totale il costo del calciatore dunque sarebbe maggiorato del 20% rispetto al valore di mercato.

Inoltre bisogna evidenziare un'altra criticità, che attiene al profilo dei giocatori presi in prestito. Sono giocatori che apparentemente sembrano non rientrare nel progetto tecnico della società che detiene il loro cartellino, e non giocando sono soggetti a una perdita di valore. Un loro "rilancio" sul palcoscenico europeo potrebbe far alzare il loro valore, e di questo ne beneficerebbe la squadra proprietaria del cartellino; paradossalmente, la squadra che acquisisce il giocatore in prestito, rischia di rafforzare economicamente una diretta avversaria. Esiste tuttavia una soluzione per ovviare a queste criticità, cioè associare al prestito un "diritto di riscatto". Nel prestito con diritto di riscatto le due società stabiliscono un determinato prezzo grazie al quale, al termine del prestito, la squadra che fino a quel momento ha beneficiato delle prestazioni del calciatore può acquistare lo stesso a titolo definitivo pagando quella determinata somma. Se il prezzo stabilito è pari al valore di mercato meno il costo del prestito, allora la società che partecipa all'Europa League avrà un netto vantaggio a poter acquistare i giocatori in prestito.

Attualmente, tuttavia, il diritto (o obbligo) di riscatto è un'operazione contabile che viene utilizzata per poter "spalmare" su più anni il costo economico di un giocatore, senza intaccare, nella stagione del prestito, l'ammontare di risorse disponibili per il mercato.

#### **4.5 GLI EFFETTI DELLA NON PARTECIPAZIONE ALL'EUROPA LEAGUE**

In questo caso la squadra arriva settima nella stagione 2014/2015 e non acquisisce il diritto di partecipare all'Europa League nella stagione 2015/2016.

L'Amministratore Delegato e il Direttore Sportivo dell'F.C. Caveoso decidono quindi di perseguire il progetto tecnico e di gestione economico-finanziaria.

Svolgono dunque, prima di tutto, le operazioni di rinnovo dei contratti dei giocatori presenti in rosa, quali:

- il rinnovo di due anni del contratto di Contini, la cui nuova quota di ammortamento dei diritti alle prestazioni ammonta a 125.000 euro;
- il rinnovo di due anni del contratto di D. M. Madio, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 187.500 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Mannella, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 187.500 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Gomes, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 250.000 euro;
- il rinnovo di quattro anni del contratto di Contis, la cui nuova quota di ammortamento ammonta a 250.000 euro.

Tutte le altre operazioni di rinnovo contrattuale effettuate non hanno significato economico.

Perseguendo il progetto tecnico e gestionale, l'Amministratore Delegato e il Direttore Sportivo decidono di vendere, come ogni anno, quattro giocatori: un titolare, una riserva, un giovane e un altro giocatore per cui c'è richiesta.

Decidono dunque di vendere:

- la riserva Taratufolo, venduto a 1.500.000 euro a fronte di un'iscrizione a bilancio di 750.000, ottenendo 750.000 euro di plusvalenza;
- il giovane Zaccaro a 500.000 euro, con plusvalenza completa;
- il titolare Montani a 2.000.000 di euro, con plusvalenza completa;
- il titolare Grande, venduto a 4.000.000 di euro a fronte di un'iscrizione a bilancio di 375.000, ottenendo 3.625.000 di plusvalenza.

Il totale di plusvalenze ottenute ammonta a 6.875.000 euro e il nuovo monte ingaggi ammonta a 19.500.000 euro.

Potendosi concentrare su una sola competizione (la Serie A) e visti gli ultimi risultati, si può ipotizzare che l'obiettivo stagionale sia il settimo posto, che dà diritto ad un ammontare di ricavi derivanti dai diritti TV di 33.100.000 euro.

Gli altri ricavi e gli altri costi rimangono quelli della stagione precedente.

Nella tabella seguente è quindi possibile vedere il calcolo che dà come risultante l'ammontare di risorse da poter investire sul mercato.

	<b>Valore</b>
Ricavi Diritti TV	33.100.000
Ricavi Gare	3.150.000
Ricavi Commerciali	5.400.000
Altri Ricavi	2.450.000
<b>Totale Ricavi</b>	<b>44.100.000</b>
Salari e Stipendi	19.500.000
Altri Costi	13.000.000
<b>Totale Costi</b>	<b>32.500.000</b>
Ricavi – Costi	11.600.000
Ammortamento Calciatori	3.250.000
Gestione Trasferimenti	6.875.000
<b>Ammontare disponibile per il mercato</b>	<b>15.225.000</b>

La società ha dunque a disposizione 15.225.000 euro da utilizzare per la campagna trasferimenti. L'Amministratore Delegato e il Direttore Sportivo, perseguendo la politica della società (non ci sono vincoli normativi riguardo la composizione della rosa come in caso di partecipazione in Europa League), sondano il mercato in cerca di giocatori (la rosa in questo caso rimane di 23 giocatori) e acquistano immediatamente:

- Francesco Acerbi, difensore centrale del Sassuolo, per 6.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 1.000.000 di euro;
- Iago Falque, ala destra della Roma, per 8.000.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 2.000.000 di euro;
- Ciro Immobile, attaccante del Torino, per 2.500.000, a cui viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 2.000.000 euro.

Come si può notare si tratta di ottimi giocatori, sicuramente titolari.

Secondo la prassi gestionale, la società dovrebbe promuovere un centrocampista dalle giovanili; tuttavia, vista l'eccezionalità dell'aumento di introiti derivante dai diritti TV, Amministratore Delegato e Direttore Sportivo decidono subito di investire il surplus di ricavi derivante dall'aumento di questi introiti.

Sondano quindi il mercato e decidono di acquistare Fernando, forte centrocampista centrale della Sampdoria. Tuttavia Fernando è extracomunitario e il suo acquisto sarebbe possibile solamente cedendo uno dei già due extracomunitari presenti in rosa; la scelta ricadrebbe sull'attaccante Contis, che potrebbe essere sostituito (per disponibilità economica e politica della squadra) da giocatori come Roberto Inglese (Chievo) o Diego Falcinelli (Sassuolo).

Ritenendo questa strada troppo complicata, si procede invece all'acquisto di Matias Vecino, centrocampista della Fiorentina, per 7.500.000 di euro, al quale viene corrisposto un ingaggio lordo annuale di 875.000 euro.

La società ha finora speso 13.750.000 dei 15.225.000 euro disponibili per la campagna acquisti; viene deciso, vista la straordinarietà della situazione, di fare un "ultimo" regalo all'allenatore. Viene quindi ceduto Fontanaropulos (dal quale si ottiene un "risparmio" complessivo di 2.325.000 euro) ed al suo posto viene acquistato per 7.500.000 di euro Luca Antonelli, terzino sinistro del Milan, al quale viene corrisposto un ingaggio annuo lordo di 2.000.000 di euro.

La nuova rosa a disposizione per la stagione 2015/2016 è visibile nell'Appendice VII. Qui di seguito viene illustrato il budget completo del conto economico.

	<b>Valore</b>	<b>%</b>
Ricavi Diritti TV	33.100.000	75,1
Ricavi Gare	3.150.000	7,1
Ricavi Commerciali	5.400.000	12,2
Altri Ricavi	2.450.000	5,6
<b>Totale Ricavi</b>	<b>44.100.000</b>	
Salari e Stipendi	26.500.000	67,1
Altri Costi	13.000.000	32,9
<b>Totale Costi</b>	<b>39.500.000</b>	
Ricavi – Costi	4.600.000	
Ammortamento Calciatori	12.750.000	
Gestione Trasferimenti	8.375.000	
<b>Utile Pre Imposte</b>	<b>225.000</b>	
Imposte (33%)	74.250	
<b>Utile Netto</b>	<b>150.750</b>	

Si nota facilmente che il risultato è positivo e prossimo allo zero, con un utile di 225.000 euro. Il valore della rosa ammonta a ben 79.000.000.

La società ha posto l'obiettivo, che può sembrare molto ambizioso, di arrivare nuovamente al settimo posto. Il margine di un risultato economico pari a 225.000 euro consentirebbe alla squadra di arrivare anche all'ottavo posto senza che la società vada in perdita nell'esercizio 2015/2016; piazzarsi dal nono posto in giù causerebbe una perdita d'esercizio.

Tuttavia, la notevole campagna acquisti che ha rafforzato la formazione titolare (verrà in seguito approfondito questo rafforzamento) fa sì che l'obiettivo, salvo che non si verificano gravi situazioni legate all'aleatorietà degli eventi calcistici (infortuni e squalifiche), sia sportivamente pertinente e raggiungibile.

Ora è opportuno vedere invece la situazione di partenza del budget del conto economico per la stagione 2016/2017 e se essa è di per sé già sostenibile senza dover effettuare alcun intervento correttivo. Successivamente sarà invece opportuno constatare fino a che punto questa crescita può arrivare; infatti, arrivando sempre settimi, tutte le variabili dipendenti dai risultati sportivi in base alle quali vengono distribuiti i ricavi TV raggiungeranno il loro massimo.

La situazione di partenza per la stagione 2016/2017 è esposta nella seguente tabella.

	<b>Valore</b>
Ricavi Diritti TV	34.500.000
Ricavi Gare	3.150.000
Ricavi Commerciali	5.400.000
Altri Ricavi	2.450.000
<b>Totale Ricavi</b>	<b>45.500.000</b>
Salari e Stipendi	26.500.000
Altri Costi	13.000.000
<b>Totale Costi</b>	<b>39.500.000</b>
Ricavi – Costi	6.000.000
Ammortamento Calciatori	11.593.750
Gestione Trasferimenti	0
<b>Ammontare disponibile per il mercato</b>	<b>-5.593.750</b>

Nella stagione successiva la società deve operare sul mercato in uscita in modo da ottenere cinque milioni tra plusvalenze e risparmi degli ingaggi. Ma la situazione, nonostante la passività di partenza, è tutto tranne che preoccupante: ricordiamo infatti che nella presentazione del modello la gestione trasferimenti aveva creato nella stagione corrente un ammontare di plusvalenze pari a cinque milioni: dunque un passivo di partenza simile sarebbe di routine recuperabile.

La struttura creata si può definire abbastanza solida.

Qui di seguito invece è possibile vedere invece nel lungo periodo quale massimo di ricavi può essere raggiunto grazie agli introiti derivanti dai diritti TV arrivando costantemente settimi in campionato. Tenendo bloccati gli altri ricavi e gli altri costi e supponendo, come suggerisce la struttura ideale, che la gestione trasferimenti sia pari all'ammortamento calciatori, si vedrà qual è il monte ingaggi disponibile per i giocatori.

La voce "salari e stipendi" presenterà nel calcolo già la cifra di sette milioni, ovvero il costo di dirigenza, staff e allenatore; il monte ingaggi è riferito solo ai singoli calciatori.

	Valore
Ricavi Diritti TV	36.500.000
Ricavi Gare	3.150.000
Ricavi Commerciali	5.400.000
Altri Ricavi	2.450.000
<b>Totale Ricavi</b>	<b>47.500.000</b>
Salari e Stipendi	7.000.000
Altri Costi	13.000.000
<b>Totale Costi</b>	<b>20.000.000</b>
Ricavi – Costi	27.500.000
Ammortamento Calciatori	Pari alla voce "Gestione Trasferimenti"
Gestione Trasferimenti	Pari alla voce "Ammortamento Calciatori"
<b>Monte ingaggi disponibile</b>	<b>27.500.000</b>

Nel lungo periodo il totale dei ricavi sarebbe inferiore a quello che si potrebbe ottenere partecipando in una stagione casuale all'Europa League.

Tuttavia, mantenendo le politiche di gestione della struttura ricavi-costi, si avrebbe a disposizione un monte ingaggi pari a 27.500.000 euro. Con questo monte ingaggi, si potrebbe costruire ad esempio una rosa composta da: Stefano Sorrentino (Palermo), Gianluca Pegolo (Sassuolo), Rubinho (Juventus), Gabriel Alejandro Paletta (Atalanta), Francesco Acerbi (Sassuolo), Daniele Gastaldello (Bologna), Andrea Costa (Empoli), Davide Zappacosta (Torino), Gaetano Letizia (Carpi), Ivan Piris (Udinese), Adam Masina (Bologna), Simone Padoin (Juventus), Marteen De Roon (Atalanta), Piotr Zielinski (Empoli), Simone Missiroli (Sassuolo), Marco Parolo (Lazio), Edgar Barreto (Sampdoria), Alejandro Gomez (Atalanta), Simone Pepe (Chievo), Riccardo Saponara (Empoli), Riccardo Meggiorini (Chievo), Andrea Belotti (Torino) e Alessandro Matri (Lazio).

Chiaramente la rosa è fittizia e non composta da giocatori fortissimi che hanno un ingaggio basso ma un costo d'acquisto che renderebbe impossibile il loro acquisto. Serve solo a indicare che un monte ingaggi di quell'entità creerebbe una squadra con una rosa molto competitiva.

Effettuate le simulazioni e le dovute considerazioni, ora si possono evidenziare vantaggi e svantaggi del modello gestionale.

### ***Vantaggi***

I vantaggi sono di immediata individuazione. Continuità del progetto tecnico e gestionale, maggiore stabilità della struttura ricavi-costi, sostenibilità nel lungo periodo, diminuzione del rischio dovuto all'aleatorietà del risultato sportivo, rafforzamento dell'undici titolare: questi i vantaggi, sui quali non c'è bisogno di dilungarsi oltre.

### ***Svantaggi***

Gli svantaggi di questa "scelta" più che di modello gestionale emergono nel momento in cui si arriva alla fine della crescita, che come visto in precedenza non è infinita ma ha un limite. A quel punto, l'unico mezzo per aumentare i ricavi, diviene la partecipazione alle coppe europee.

Un altro svantaggio, seppur di minore entità e in essere solo se rapportato alle altre simulazioni, è l'aver una rosa corta che rende la squadra soggetta all'aleatorietà degli eventi sportivi (infortuni e squalifiche).

#### 4.6 PRIME CONSIDERAZIONI RIGUARDO LE MODALITÀ GESTIONALI

Come si può facilmente notare le simulazioni significative sono quelle che pongono a confronto la non partecipazione all'Europa League e la partecipazione alla stessa; la simulazione riguardante la partecipazione all'Europa League con ringiovanimento della rosa e quella con ricorso ai prestiti sono solo di supporto (a livello di teorie e pratiche dello sport management) a quella di partecipazione con rafforzamento della rosa.

Si dovrebbe porre l'attenzione, per arrivare ad una prima conclusione, all'undici titolare che si potrebbe ottenere con le due modalità gestionali, riassunto nello schema seguente.

<b>Ruolo</b>	<b>Partecipazione all'Europa League</b>	<b>Non partecipazione all'Europa League</b>
Portiere	Morcinelli F.	Morcinelli F.
Difensore Centrale	Contini (Radonski)	Contini (Radonski)
Difensore Centrale	Tonelli	Acerbi
Terzino	Morcinelli M. (Fontanaropulos)	Morcinelli M.
Terzino	Hysaj	Antonelli
Centrocampista Centrale	Madio D. M. (Mannella)	Madio D. M. (Mannella)
Centrocampista Centrale	De Roon	Vecino
Ala	Aimwell (Montani)	Aimwell
Ala	Giaccherini	Iago Falque
Punta	Venezia (Grande)	Venezia
Punta	Immobile	Eder
<b>Valore di mercato</b>	<b>59.500.000</b>	<b>57.500.000</b>

La “forza” dell’undici titolare, basandosi sul valore di mercato, è praticamente la stessa. Tuttavia il valore di mercato può trarre in inganno poiché soggetto a diverse variabili: in soccorso arriva il fatto che si può facilmente notare che i giocatori che sono stati acquistati hanno praticamente una “bravura” calcistica simile. L’unica cosa che differisce è il numero maggiore di alternative che può avere l’undici titolare che partecipa all’Europa League.

La possibilità di poter avere due alternative titolari (Radonski e Mannella) per quanto riguarda la squadra che non partecipa all’Europa League deriva dalla straordinarietà della situazione nella quale il nuovo contratto con le emittenti televisive ha portato ad un aumento generale degli introiti. Ma senza questa eventualità la situazione in questione non sarebbe stata possibile, ottenendo quasi un “solo” undici titolare.

Dunque si può certamente concludere da una prima analisi che *la partecipazione all’Europa League per la piccola-medio squadra comporta dal punto di vista sportivo-gestionale un “allungamento” della rosa*; allungamento che viene giustificato e forse “vanificato” dalla necessità di dovere combattere su due fronti.

## 5 CONCLUSIONI

---

### 5.1 LA CONVENIENZA DELLA PARTECIPAZIONE ALL'EUROPA LEAGUE

Si è giunti al punto di avere un pacchetto di informazioni tale da poter rispondere ai quesiti iniziali. Alla luce di queste informazioni, si può affermare che la partecipazione all'Europa League si può in definitiva considerare un “male” necessario per la potenziale crescita della piccola-medio squadra.

Tuttavia la partecipazione alla competizione europea non deve essere un'eventualità che si viene a presentare casualmente a un certo punto della vita di una piccola-media società calcistica, ma deve essere una tappa che necessariamente la società deve affrontare quando si trova in un momento di arresto della sua crescita. La partecipazione all'Europa League deve essere ben progettata e avvenire in un preciso momento ben programmato.

Come si è visto nelle simulazioni precedenti, essa dà l'opportunità alla società di poter rendere la rosa (come si definisce in termini calcistici) più “profonda”, aumentando il valore dei giocatori che inizialmente partono come riserve; tuttavia non si nota un rafforzamento significativo dell'undici titolare rispetto alla non partecipazione della squadra all'Europa League.

Di contro, la società viene esposta ad un significativo cambiamento della struttura ricavi-costi (e dunque ad un aumento del rischio dal punto di vista economico-gestionale) che potrebbe essere non sostenibile nel medio periodo.

Dunque, alla luce di queste considerazioni, si può affermare che la crescita della piccola-medio squadra sarebbe meglio perseguirla tramite un progetto tecnico e gestionale ben collaudato e funzionante che porta all'ottenimento del massimo risultato in campionato.

Perseguendo questa strada la squadra si rafforzerebbe sempre di più ma sarebbe esposta all'aleatorietà degli eventi calcistici (infortuni e squalifiche) avendo una panchina molto corta. Tuttavia, non è detto che quest'aleatorietà diminuisca significativamente in caso di panchina più lunga e partecipazione all'Europa

League, poiché le partite da giocare sarebbero a volte due a settimana e quindi si sarebbe più assoggettati all'aleatorietà anche del risultato sportivo.

Il grosso vantaggio che si trae dalla crescita massimizzando il solo risultato del campionato è dovuto alla possibilità di creare una struttura ricavi-costi fermamente stabile nel tempo, grazie alla quale poter stabilire una crescita e diminuire il rischio.

Tuttavia, come si vede dalla simulazione riguardante la non partecipazione della squadra alle coppe europee, in base alla ripartizione dei diritti TV, la società potrà arrivare nel lungo periodo a un punto massimo della crescita ed arrestarsi, potendo solo mantenere stabile o diminuire l'ammontare dei ricavi.

Il punto di arrivo, tuttavia, comporta un ammontare di ricavi inferiore a quello che si avrebbe partecipando all'Europa League nella stagione di simulazione: è questo il momento in cui la società può pianificare la partecipazione alla coppa.

Diciamo fondamentalmente che in media i ricavi derivanti dai diritti TV della coppa europea influirebbero per il 20% sul totale di quella voce di ricavi, che ammonterebbe a circa il 75% dei ricavi totali. Questo ci porta ad affermare che, a prescindere da tutto, poichè la piccola-medio squadra (anche se rafforza la rosa) difficilmente riesce a competere su entrambi i fronti, dovrebbe puntare sempre a massimizzare le performance in campionato.

È un po' quello che è successo negli ultimi 10-15 anni per quanto riguarda le squadre italiane che hanno partecipato alla già Coppa UEFA schierando giovani e riserve e ottenendo pessimi risultati: questa politica "sportiva", come spiegato in precedenza, trova la giustificazione economica molto importante prima descritta.

Chiaramente dovrebbero esserci delle "regole" affinché l'Europa League sia affrontata nel migliore dei modi, sia dal punto di vista economico che sportivo.

Per semplicità di analisi, continuiamo a basarci sulle simulazioni effettuate sul modello del capitolo precedente per definire queste "regole".

Innanzitutto, nello stabilire gli obiettivi (e dunque l'ammontare di risorse disponibile per il calciomercato) bisognerebbe usare sempre una certa prudenza,

cercando di minimizzare il rischio che l'aleatorietà del risultato sportivo causerebbe alla struttura economica. Quindi sarebbe opportuno che, per quanto riguarda il campionato, a budget la squadra, in linea con lo storico, supporterebbe un arrivo a metà classifica.

In Europa League invece bisogna supporre che la squadra arrivi ai sedicesimi di finale. Il perché dell'inserimento a budget di questa supposizione è facilmente spiegabile: è pertinente, flessibile e poco rischiosa. È pertinente perché una piccola-medio squadra italiana rinforzata può ampiamente superare il primo turno; è flessibile e poco rischiosa poiché la fase a gironi termina a Dicembre e quindi, in caso di non raggiungimento dell'obiettivo, sarebbe disponibile la sessione di calciomercato invernale per effettuare una cessione e aggiustare i conti. Inoltre raggiungere i sedicesimi di finale garantirebbe un introito abbastanza significativo, la cui semplice quota derivante dai risultati raggiunti ammonterebbe a quattro milioni.

A questo punto bisognerebbe fare due considerazioni. La prima attiene al regolamento UEFA relativo ai giocatori da poter inserire in lista per la competizione: bisognerebbe infatti prima di tutto avere sempre in rosa quattro giocatori provenienti dalle giovanili. La seconda attiene ad una questione puramente fisico-tecnica, e si riferisce alla necessità di fare in modo che, almeno teoricamente, un giocatore di movimento<sup>104</sup>, nel momento in cui il calendario presenta tre partite in otto giorni, abbia la possibilità di potersi riposare in almeno una delle tre senza far perdere sensibilmente valore alla formazione titolare. Questo si può ottenere solo con la presenza di quindici potenziali titolari in rosa (tre per ogni coppia di ruoli); dunque la squadra dovrebbe essere rinforzata con cinque potenziali titolari.

Di questi cinque nuovi acquisti due devono essere necessariamente in prestito: questi due giocatori, in caso di non riconferma della partecipazione all'Europa League, non graverebbero più sui conti della squadra, garantendo quella flessibilità che la struttura ricavi-costi necessita. Gli altri tre dovrebbero essere giocatori da acquistare a titolo definitivo; si potrebbero anche acquistare

---

<sup>104</sup> Tutti i giocatori in campo ad esclusione del portiere.

giocatori in prestito con diritto di riscatto, ma il parco giocatori disponibile, come spiegato in precedenza, sarebbe di molto inferiore.

Si potrebbero anche acquistare un paio di giovani giocatori da lanciare sul palcoscenico europeo, ma sarebbe molto rischioso; essi dovrebbero essere giovani il cui potenziale è ancora inespresso e il cui prezzo è sensibilmente inferiore al valore di mercato potenzialmente raggiungibile: solo in questo caso sarebbe conveniente acquistare questi giovani senza creare situazioni come quelle mostrate nella simulazione del capitolo precedente di partecipazione all'Europa League con ringiovanimento della rosa.

La struttura ricavi-costi che si verrebbe a creare è decisamente sostenibile nel medio periodo. La quasi totale percentuale di ricavi derivanti dai diritti TV della Serie A garantisce una stabilità di ricavi garantiti nel medio periodo; i giocatori in prestito garantiscono una certa flessibilità della struttura; l'aumento di ricavi temporaneo derivante dall'Europa League non influisce significativamente sull'ammontare di risorse da investire.

In ultimo, bisogna sempre ricordare che una corretta gestione della società calcistica presupporrebbe che la quota totale di ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori sia coperta dalla gestione economica dei trasferimenti: in questo caso, buona parte sarebbe già coperta dai ricavi ordinari che superano i costi ordinari, dunque la copertura delle restanti quote di ammortamento non coperte dai ricavi ordinari non andrebbe a intaccare il valore della rosa.

In caso di riconferma in Europa League invece la squadra potrebbe rafforzarsi ulteriormente iniziando seriamente a comare il gap tecnico con le "grandi".

## **5.2 UN "MANUALE" DI PARTECIPAZIONE ALL'EUROPA LEAGUE PER LE "PICCOLE"**

Non si può negare che nel paragrafo precedente si è entrati nella materia del management sportivo circoscritto alla partecipazione delle piccole-medio squadre all'Europa League, ristretto tuttavia anche al modello di squadra ideale creato appositamente per questo lavoro di tesi.

Alla luce di tutte le considerazioni fatte in tutto il lavoro è possibile dunque provare a stilare un “manuale” generale di operazioni gestionali ottimali da eseguire per pianificare al meglio la partecipazione all’Europa League per tutte le piccole-medio società che eventualmente possono partecipare.

Quindi si può affermare che il management di questo tipo di società, trovandosi nella situazione precedentemente esposta, all’inizio della stagione, deve:

- valutare la struttura economica della società e valutare la possibilità di effettuare eventuali interventi correttivi<sup>105</sup>;
- valutare la situazione attuale della rosa<sup>106</sup>;
- effettuare i rinnovi contrattuali, gli eventuali ricalcoli delle quote di ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori e gli eventuali adeguamenti degli ingaggi, stabilendo il nuovo ammontare del costo lordo dei salari sei giocatori;
- “lavorare” sul mercato in uscita, provando prima di tutto di non cedere nessun giocatore potenzialmente titolare o importante per lo spogliatoio; si può pensare alla cessione di uno di essi solo nell’eventualità arrivi un’offerta irrinunciabile oppure cedere uno di essi in caso egli esprima la volontà di trasferirsi in un’altra società<sup>107</sup>;
- calcolare quant’è l’ammontare di diritti TV che la società può ricevere in base ai risultati sportivi che può ottenere nella stagione; come visto in precedenza deve stabilire una qualificazione ai sedicesimi di Europa League e un arrivo a metà classifica in Serie A;
- stabilire di quanto possono aumentare le voci “ricavi da gare”, “ricavi commerciali”, “altri ricavi” e “altri costi”;
- valutare l’ammontare di risorse da investire nel calciomercato;

---

<sup>105</sup> Si ricordi che una struttura ricavi-costi ottimale per le società calcistiche deve prevedere che i costi ordinari non debbano superare i ricavi ordinari, o almeno non devono superarli significativamente.

<sup>106</sup> Nel modello si è presupposto che la rosa fosse composta da 23 calciatori tutti di proprietà e che tutti i contratti dei calciatori non fossero in scadenza alla fine della stagione in corso. Nella realtà tuttavia molti giocatori vengono acquistati in prestito ed altri non rinnovano il contratto prima della fine della stagione diventando giocatori da poter acquistare a parametro zero. Dunque è possibile anche che all’inizio della stagione dell’Europa League la società si possa trovare anche con solo 15-16 giocatori in rosa.

<sup>107</sup> Nel modello si è presupposto che i giocatori venissero scambiati a prezzo di mercato e che non esistesse il fattore personale nei trasferimenti. Tuttavia nella realtà i prezzi dei giocatori sono frutto di trattative individuali e spesso è la volontà di un giocatore a dettare il suo trasferimento.

- dialogare con il direttore tecnico della squadra, capendo quali sono le sue intenzioni tattiche e le richieste dello stesso;
- basandosi sulle richieste del direttore tecnico, trovare sul mercato i giocatori che mancano per avere quindici giocatori di movimento potenzialmente titolari, in base alle considerazioni fatte nel capitolo precedente;
- acquistare due giocatori in prestito;
- individuare gli altri obiettivi di mercato in base alle considerazioni precedenti e provare ad acquistare i giocatori o a parametro zero (se le condizioni lo consentano) o in prestito con diritto di riscatto, altrimenti acquistarli a titolo definitivo;
- osservare se la situazione attuale è ottimale, in altre parole se è presente una rosa di 25 giocatori di cui quattro cresciuti nel vivaio della squadra e altri quattro cresciuti nel vivaio di una squadra italiana, se ci sono massimo due extracomunitari in rosa e se il budget del conto economico dà come risultato un utile vicino allo zero; in caso contrario avviare all'aggiustamento della situazione;
- sfruttare il lavoro degli osservatori, in caso essi trovino dei giocatori giovani interessanti il cui prezzo di acquisto sia sensibilmente inferiore al valore di mercato massimo che essi potrebbero potenzialmente raggiungere; ovviamente ogni acquisto è subordinato ad una cessione ed al mantenimento dell'equilibrio della struttura ricavi-costi.

A questo punto, con il direttore tecnico che si spera soddisfatto per il rafforzamento della rosa e con i conti della società “in regola”, può iniziare la stagione sportiva.

### **5.3 EL'ULTIMO RIGORE?**

Lupatelli, Moro, D'Angelo, D'Anna, Lanna, Eriberto, Perrotta, Corini, Manfredini, Corradi, Marazzina; sono passati ormai quasi quattordici anni dalla stagione in cui la favola del “Chievo dei miracoli” diventava realtà: una piccolissima squadra di un quartiere di Verona composta da giocatori

semisconosciuti che, neopromossa in Serie A, sfiorava addirittura la qualificazione in Champions League. Ricordo ancora a memoria quegli undici strepitosi giocatori che diedero vita ad una delle più belle favole sportive che abbia mai visto; una di quelle storie che fanno amare il calcio.

Un calcio che ormai ha perso del tutto quella sua radice puramente ludica ed è diventato prima un fenomeno sociale e poi un fenomeno industriale, un business.

*“In tutto il mondo, ci dicono, in ogni momento ci sono un tot di persone che nascono, muoiono, concepiscono un figlio, oppure si trovano una pistola puntata addosso. A me piace pensare che in ogni istante da qualche parte nel mondo un giocatore dilettante qualsiasi stia segnando un gol straordinario. È successo a chiunque abbia giocato a calcio. In qualche occasione, forse anche una volta sola, abbiamo spedito la palla in gol da 25 metri, lasciando di sale il portiere, oppure abbiamo incornato il pallone (a occhi chiusi ovviamente) spedendolo nel sette come una fucilata. Non tutti gli sport offrono questa emozione. [...] È questo il bello del calcio: qualche momento sublime, molti episodi ridicoli, e tutto ciò che sta nel mezzo tra i due opposti.”* Si può leggere questa bellissima frase sul calcio a pagina 155 del libro “L’anno d’oro” di Chris Pierson. Non si parla di business, di soldi, di strategia aziendale; si fa riferimento alla bellezza di un gioco e ad una delle emozioni più belle che si possano provare: quella del gol. Il calcio è emozione; il calcio è educazione, gioco, per un bambino, e questo sport non cesserà mai di essere amato finché in ogni angolo del mondo un bambino prenderà a calci un pallone.

E per quanto si possa snaturare quella radice puramente ludica che non solo il calcio ma in generale qualsiasi sport ha, negli occhi e nella mente dei tifosi non rimarrà mai impresso il pareggio di bilancio, ma l’impresa sportiva che il proprio idolo è riuscito a compiere, la tenacia e la voglia di combattere che egli mostra o l’esempio che dà ai più giovani.

È per questo che ricorderò sempre quella semifinale tra Juventus e Real Madrid finita 3-1 per i bianconeri guidati da Lippi, che riuscirono a giocare la “partita perfetta”. Ricorderò la vittoria del Mondiale nel 2006, chi può dimenticarla?

E come dimenticarsi dello spensierato Senegal che raggiunse i quarti dei Mondiali del 2002, prendendo semplicemente a calci un pallone con coraggio, istinto e allegria. E quale sincero appassionato di calcio, questa stagione, la domenica, non si sintonizza un attimo sulla Premier League per seguire la favola del Leicester di Ranieri e Vardy? Claudio Ranieri e Jamie Vardy, il primo grande e signorile allenatore spesso sottovalutato che si sta prendendo una grande rivincita, il secondo attaccante che da ragazzo lavorava di giorno in fabbrica per mantenersi e giocava a calcio la sera e che con forza di volontà e tenacia è arrivato ad essere capocannoniere della Premier: le storie che fanno bene al calcio.

Ma il calcio e lo sport in generale è pieno di queste fantastiche storie, come quella di Steven Bradbury, vincitore dell'oro nello Short Track alle Olimpiadi Invernali di Salt Lake City del 2002. Probabilmente tutti lo conoscono come l'atleta più fortunato della storia dello sport, avendo vinto dopo un'intera gara in ultima posizione poiché tutti gli altri partecipanti sono caduti all'ultima curva, ma in pochi conoscono la storia di questa giovane promessa che ha rischiato di morire dopo aver perso quattro litri di sangue dopo uno scontro in gara con un altro atleta che gli ha causato un taglio all'arteria femorale: tenacia, impegno, forza e un calvario lungo dieci anni, con la "fortuna" che alla fine restituisce all'atleta australiano ciò che gli aveva tolto.

E tra storie di imprese sportive e di grandi atleti, come non parlare anche di atleti che sono da esempio per i bambini, come capitano della Juventus Alessandro Del Piero, probabilmente una delle ultime bandiere del calcio insieme a Gattuso e Gerrard; mai una parola fuori posto o un gesto sbagliato per "Pinturicchio", un uomo che ha dato sempre il massimo e nonostante la sfortuna ha sempre lavorato fino a prendersi la sua grande rivincita, chiudendo la carriera con tutti i titoli in bacheca e come uno dei calciatori più amati della storia.

Mi fermo qui, probabilmente mi sono un attimo lasciato andare quasi immedesimandomi nel grande giornalista e narratore Federico Buffa, capace di raccontare con grande enfasi le storie dei campioni e di far innamorare chiunque dello sport. Ma l'ultimo rigore?

*“Ho un modo infallibile per calciare i rigori: li metto dentro”* diceva Eric Cantona. E il numero 10 dell’F.C. Caveoso non è da meno: è infallibile dal dischetto.

Si guarda intorno e prima di prendere la rincorsa pensa a cosa dovrebbe fare, se buttare la palla in rete o tirarla fuori.

Pensa semplicemente che nessuno avrà un buon ricordo di lui in caso, tirando fuori, riesca a salvare i conti della società; tutti si ricorderanno invece che ha sbagliato il rigore nel momento decisivo. E ricorda quando era bambino, quando si sedeva sulla gradinata a tifare per la squadra della sua città e si rende conto di non poter deludere nessuno.

*“Non chiederti cosa i tuoi compagni di squadra possono fare per te. Chiediti cosa tu puoi fare per i tuoi compagni di squadra”* diceva il campionissimo di basket americano Earvin “Magic” Johnson. Il numero 10 ripensa a tutta la stagione e alle grandi emozioni vissute con i compagni e, guardandoli negli occhi, capisce di non poterli deludere.

Prende la rincorsa, Sorrentino fa un leggero passo verso la sua destra e il numero 10 la piazza delicatamente dal lato opposto spiazzando il portiere: è gol, e appena dopo il gol arriva il triplice fischio dell’arbitro, è finita!

Il pubblico è in visibilio, i compagni corrono ad abbracciare il numero 10: un altro miracolo sportivo è stato compiuto, un altro sogno è diventato realtà.

*“Il mio l’ho fatto, il nostro l’abbiamo fatto, e la prossima stagione saremo ancor più motivati visto il bel traguardo raggiunto quest’anno. Io gioco per i miei compagni, per il mio pubblico, gioco e segno per loro, il mio compito l’ho portato a termine. Ora il problema è della dirigenza, vediamo se sono tanto bravi da riuscire a rafforzarci mantenendo i conti in ordine”*, pensa il fantasista.

Si chiude qui il racconto, o forse un sogno che tutti noi avevamo da bambini, chissà.

Si chiude qui questo lavoro di tesi, che vorrei concludere con una frase particolare. Studiare e venire a capo di questo argomento è risultato molto complicato, viste le non positive caratteristiche del settore delle società

calcistiche. Ma non bisogna dimenticarsi, come scritto in precedenza, che il calcio è un gioco, una passione, un divertimento; perciò chiudo con una simpatica massima di Arrigo Sacchi, che afferma che *“il calcio è la cosa più importante delle cose meno importanti”*.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ASCANI F., *Sport Management*, Sperling & Krupfer, Milano, 1998
- BOF F., *Il management del calcio: la partita più lunga*, F. Angeli, Milano, 2008
- CAMPOBASSO G.F., *Diritto dell'impresa*, Utet giuridica, Torino, 2013
- CAMPOBASSO G.F., *Diritto delle società*, Utet giuridica, Torino, 2012
- CINQUINI L., *Fondamenti di cost accounting*, Giappichelli, Torino, 2008
- COLLINS D.J., MONTGOMERY C.A., INVERNIZZI G., MOLTENI M., *Corporate level strategy*, McGraw-Hill, Milano, 2012
- CRUICKSHANK A., COLLINS D., *Change Management: the case of the elite sport performance team*, Journal of Change Management, Vol. 12, No. 2, 209-229, June 2012, Routledge
- F.I.G.C., *Norme Organizzative Interne della F.I.G.C.*
- GIANNETTI R., *La riduzione strategica dei costi*, Giappichelli, Torino, 2013
- GONNELLA E., *Logiche e metodologie di valutazione d'azienda*, Pisa University Press, Pisa, 2013
- INVERNIZZI G., *Le strategie competitive*, McGraw-Hill, Milano, 2014
- IUDICA G., ZATTI P., *Linguaggio e regole del diritto privato*, CEDAM, Assago, 2013
- LINSLEY P.M., LAWRENCE M.J., *Risk reporting by the largest UK companies: readability and lack of obfuscation*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 20, No. 4, 2007, pp. 620-627, Emerald Group Publishing Limited
- LEGA NAZIONALE PROFESSIONISTI SERIE A, *Sistema Licenze Nazionali 2015/2016*

- LO GIUDICE S., *Il futuro del calcio: salary cap un tetto agli ingaggi dei calciatori*, Lupetti, Milano, 2002
- MAGLIE A., SCONCERTI M., *La disfatta: come hanno sconfitto il calcio italiano*, Limina, Arezzo, 2003
- MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A., *Controllo di gestione: metodologia e strumenti*, Knowità, Arezzo, 2013
- MASTERALEXIS L.P., BARR C.A., HUMS M.A., *Principles and practice of sport management*, Jones & Bartlett learning, Boston, 2015
- McDONALD H., SHERRY E., *Evaluating sport club board performance: a customer perspective*, Journal of Sport Management, 2010, 24, 524-543, Human Kinetics Inc.
- MIOLO VITALI P., *Strumenti per l'analisi dei costi: approfondimenti di cost accounting*, Giappichelli, Torino, 2009
- MIOLO VITALI P., *Strumenti per l'analisi dei costi: percorsi di cost management*, Giappichelli, Torino, 2009
- PEETERS T., SZYMANSKI S., *Vertical restraints in soccer: Financial Fair Play and the English Premier League*, Research Paper 2012-028, December 2012, University of Antwerp, Faculty of Applied Economics
- PIETERS M., KNOBEN J., POUWELS M., *A social network perspective on sport management: the effect of network embeddedness on the commercial performance of sport organization*, Journal of Sport Management, 2012, 26, 233-244, Human Kinetics Inc.
- TESAURO F., *Istituzioni di diritto tributario: parte generale*, Utet giuridica, Torino, 2011
- TESAURO F., *Istituzioni di diritto tributario: parte speciale*, Utet giuridica, Torino, 2005
- U.E.F.A., *Manuale delle Licenze UEFA – Edizione 2012*
- WILSON R., *Managing sport finance*, Routledge, London, 2011

[luckmar.blogspot.it](http://luckmar.blogspot.it)

[www.figc.it](http://www.figc.it)

[www.legaseriea.it](http://www.legaseriea.it)

[www.tifosobilanciato.it](http://www.tifosobilanciato.it)

[www.transfermarkt.it](http://www.transfermarkt.it)

[\*www.uefa.com\*](http://www.uefa.com)

[www.uefa.org](http://www.uefa.org)

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)



## APPENDICE I – IL PIANO DEI CONTI UNIFICATO F.I.G.C.

La prima parte del Piano dei Conti riportata qui di seguito concerne le sole categorie dello Stato Patrimoniale (le corrispondenze con le voci dello Stato Patrimoniale riportato nel Codice Civile vengono indicate nell'ultima colonna).

Per sinteticità e importanza vengono riportate solamente macroclassi, classi e voci; in realtà il Piano dei Conti riporta anche molte sottovoci.

In corsivo sono indicate le voci specifiche riportate solamente nel Piano dei Conti e non presenti nello Stato Patrimoniale del Codice Civile.

<b>1</b>		<b>FONTI DI FINANZIAMENTO DUREVOLE</b>	
	<b>10</b>	<b>Patrimonio Netto</b>	<b>A</b>
	100	Capitale	AI
	101	Riserva da Sopraprezzo Azioni	AII
	102	Riserve di Rivalutazione	AIII
	103	Riserva Legale	AIV
	104	Riserve Statutarie	AV
	105	Riserva per Azioni Proprie in Portafoglio	AVI
	106	Altre Riserve	AVII
	107	Utili / Perdite Riportati a Nuovo	AVIII
	108	Utile / Perdita di Esercizio	AVIX
	<b>11</b>	<b>Fondo per Rischi e Oneri</b>	<b>B</b>
	110	Fondo di Quiescenza e Obblighi Simili	B1
	111	Fondo Imposte, anche Differite	B2
	112	Altri Fondi Rischi e Oneri	B3
	<b>12</b>	<b>Trattamento di Fine Rapporto</b>	<b>C</b>
	120	Trattamento di Fine Rapporto di Lavoro	C
	<b>13</b>	<b>Obbligazioni Ordinarie e Convertibili</b>	<b>D</b>
	130	Obbligazioni Ordinarie	D1
	131	Obbligazioni Convertibili	D2
	<b>14</b>	<b>Debiti</b>	<b>D</b>
	140	Debiti verso Soci per Finanziamenti	D3
	141	Debiti verso Banche	D4
	142	Debiti verso Altri Finanziatori	D5
	<b>15</b>	<b>Debiti Collegati a Partecipazioni</b>	<b>D</b>
	150	Debiti verso Imprese Controllate	D9
	151	Debiti verso Imprese Collegate	D10
	152	Debiti verso Imprese Controllanti	D11
<b>2</b>		<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>B</b>
	<b>20</b>	<b>Immobilizzazioni Immateriali</b>	<b>BI</b>
	200	Costi di Impianto e di Ampliamento	BI1
	201	Costi di Ricerca, di Sviluppo e di Pubblicità	BI2
	202	Diritti di Brevetto Industriale e di Utilizzazione delle Opere dell'Ingegno	BI3

	203	Concessioni, Licenze, Marchi e Diritti Simili	BI4
	204	Avviamento	BI5
	205	Immobilizzazioni in Corso e Acconti	BI6
	206	<i>Capitalizzazione Costi Vivaio</i>	BI7
	207	<i>Diritti Pluriennali alle Prestazioni dei Calciatori</i>	BI8
	208	<i>Oneri Pluriennali da Rettifiche di Valore ex art. 18 bis Legge n. 91/81</i>	BI9
	209	Altre Immobilizzazioni	BI10
<b>21</b>		<b>Immobilizzazioni Materiali</b>	<b>BII</b>
	210	Terreni e Fabbricati	BII1
	211	Impianti e Macchinario	BII2
	212	Attrezzature Industriali e Commerciali	BII3
	213	Altri Beni	BII4
	214	Immobilizzazioni in Corso e Acconti	BII5
<b>22</b>		<b>Immobilizzazioni Finanziarie</b>	<b>BIII</b>
	220	Partecipazioni	BIII1
	221	Crediti	BIII2
	222	Altri Titoli	BIII3
	223	Azioni Proprie	BIII4
<b>3</b>		<b>RIMANENZE</b>	<b>C</b>
<b>30</b>		<b>Rimanenze Iniziali</b>	<b>CI</b>
	300	Materiali di Consumo	CI1
	301	Prodotti in Corso di Lavorazione e Semilavorati	CI2
	302	Lavori in Corso su Ordinazione	CI3
	303	Prodotti Finiti e Merci	CI4
	304	Acconti	CI5
<b>31</b>		<b>Rimanenze Finali</b>	<b>CI</b>
	310	Materiali di Consumo	CI1
	311	Prodotti in Corso di Lavorazione e Semilavorati	CI2
	312	Lavori in Corso su Ordinazione	CI3
	313	Prodotti Finiti e Merci	CI4
<b>4</b>		<b>CREDITI E DEBITI CORRENTI</b>	<b>CII/D</b>
<b>40</b>		<b>Crediti</b>	<b>CII</b>
	400	Crediti verso Clienti	CII1
<b>41</b>		<b>Crediti verso Società di Gruppo</b>	<b>CII</b>
	410	Crediti verso Imprese Controllate	CII2
	411	Crediti verso Imprese Collegate	CII3
	412	Crediti verso Controllanti	CII4
<b>42</b>		<b>Crediti Tributari</b>	<b>CII</b>
	420	Crediti Tributari	CII4bis
	421	Crediti per Imposte Anticipate	CII4ter
<b>43</b>		<b>Crediti Diversi</b>	<b>CII</b>
	430	<i>Crediti verso Enti-Settore Specifico</i>	CII5
	431	Crediti verso Altri	CII6
	432	Soci Versamenti Dovuti	CII7
<b>44</b>		<b>Altri Valori Attivi</b>	<b>D</b>
	440	Ratei e Risconti Attivi	D
<b>45</b>		<b>Debiti Commerciali</b>	<b>D</b>
	450	Acconti Ricevuti	D6
	451	Debiti verso Fornitori	D7
	452	Debiti Rappresentati da Titoli di Credito	D8

5	46	<b>Debiti Diversi</b>	<b>D</b>	
		460	Debiti Tributari	D12
		461	Debiti verso Istituti di Previdenza e di Sicurezza Sociale	D13
		462	<i>Debiti per Compartecipazioni ex art 102 bis N.O.I.F.</i>	<i>D14</i>
	463	<i>Debiti verso Enti-Settore Specifico</i>	<i>D15</i>	
	464	Altri Debiti	D16	
	47	<b>Altri Valori Passivi</b>	<b>E</b>	
		470	Ratei e Risconti Passivi	E
	5	50	<b>LIQUIDITÀ</b>	<b>C</b>
			<b>Attività Finanziarie che non Costituiscono Immobilizzazioni</b>	<b>CIII</b>
500			Partecipazioni in Imprese Controllate	CIII1
501			Partecipazioni in Imprese Collegate	CIII2
502			Partecipazioni in Imprese Controllanti	CIII3
503			Altre Partecipazioni	CIII4
504			Azioni Proprie	CIII5
505			Altri Titoli	CIII6
51			<b>Disponibilità Liquide</b>	<b>CIV</b>
			510	Depositi Bancari e Postali
	511	Assegni	CIV2	
	512	Denaro e Valori in Cassa	CIV3	

Il Piano dei Conti è continuo e scalare, non presenta nessuna “interruzione”. L’interruzione che è stata posta nella presente rappresentazione è inserita solo per rendere più chiaro il documento.

Di seguito è esposta la parte del Piano dei Conti corrispondente al Conto Economico (come in precedenza le corrispondenze con le voci del Conto Economico riportato nel Codice Civile vengono indicate nell’ultima colonna).

Per sinteticità e importanza vengono riportate solamente macroclassi, classi e voci; in realtà il Piano dei Conti riporta anche molte sottovoci.

In corsivo sono indicate le voci specifiche riportate solamente nel Piano dei Conti e non presenti nel Conto Economico del Codice Civile.

6	60	<b>CONTI ACCESI AI COSTI</b>	<b>B</b>		
		<b>Costi della Produzione</b>	<b>B</b>		
		600	Costi per Acquisto Materiale di Consumo e Merci	B6	
		601	Costi per Servizi	B7	
		603	Costi per Godimento di Beni di Terzi	B8	
		61	<b>Costi per il Personale</b>	<b>B9</b>	
			610	Salari e Stipendi	B9a
			611	Oneri Sociali	B9b
			612	Trattamento di Fine Rapporto	B9c

	613	Trattamento di Quiescenza e Simili	B9d
	614	Altri Costi	B9e
<b>62</b>		<b>Ammortamenti e Svalutazioni</b>	<b>B10</b>
	620	Ammortamento delle Immobilizzazioni Immateriali	B10a
	621	Ammortamento delle Immobilizzazioni Materiali	B10b
	622	Altre Svalutazioni delle Immobilizzazioni	B10c
	623	Svalutazioni dei Crediti compresi nell'Attivo Circ. e nelle Disp. Liquide	B10d
	624	Variazione delle Rimanenze di Materiale di Consumo e di Merci	B11
<b>63</b>		<b>Altri Costi di Produzione e di Esercizio</b>	<b>B</b>
	630	Accantonamento per Rischi	B12
	631	Altri Accantonamenti	B13
	632	Oneri Diversi di Gestione	B14
<b>64</b>		<b>Interessi ed Altri Oneri Finanziari</b>	<b>C17</b>
	640	Interessi ed Oneri Finanziari verso Imprese Controllate	C17a
	641	Interessi ed Oneri Finanziari verso Imprese Collegate	C17b
	642	Interessi ed Oneri Finanziari verso Imprese Controllanti	C17c
	643	Altri Oneri Finanziari	C17d
	644	<i>Oneri da Compartecipazioni ex art. 102 bis N.O.I.F.</i>	<i>C17e</i>
	645	Utile e Perdite su Cambi	C17bis
<b>65</b>		<b>Rettifiche di Valore di Attività Finanziarie</b>	<b>D19</b>
	650	Svalutazioni	D19
<b>66</b>		<b>Oneri Straordinari</b>	<b>E21</b>
	660	Minusvalenze da Alienazioni	E21a
	661	Imposte relative a Esercizi Precedenti	E21b
	662	Sopravvenienze Passive Straordinarie	E21c
	663	Altri Oneri Straordinari	E21d
<b>67</b>		<b>Operazioni Relative al Reddito Imponibile</b>	<b>22</b>
	670	Imposte sul Reddito dell'Esercizio	22
<b>7</b>		<b>CONTI ACCESI AI RICAVI</b>	<b>A</b>
<b>70</b>		<b>Valore della Produzione</b>	<b>A</b>
	700	Ricavi delle Vendite e delle Prestazioni	A1
	701	Variazioni Rimanenze di Prod. in Corso di Lavorazione, Semilav. e Finiti	A2
	702	Variazioni dei Lavori in Corso su Ordinazione	A3
	703	Incrementi Immobilizzazioni per Lavori Interni	A4
	704	Altri Ricavi e Proventi	A5
<b>71</b>		<b>Proventi da Partecipazioni</b>	<b>C15</b>
	710	Proventi da Partecipazioni in Imprese Controllate	C15a
	711	Proventi da Partecipazioni in Imprese Collegate	C15b
	712	Proventi da Partecipazioni in Altre Imprese	C15c
<b>72</b>		<b>Altri Proventi Finanziari</b>	<b>C16</b>
	720	Proventi da Crediti Iscritti nelle Immobilizzazioni	C16a
	721	Proventi da Titoli Iscritti nelle Imm. che non Costituiscono Partecipazioni	C16b
	722	Proventi da Titoli Iscritti nell'Attivo Circ. che non Costituiscono Part.	C16c
	723	Proventi Diversi dai Precedenti	C16d
	724	<i>Proventi da Compartecipazioni ex art. 102 bis N.O.I.F.</i>	<i>C16e</i>
<b>73</b>		<b>Rettifiche di Valore di Attività Finanziarie</b>	<b>D18</b>
	730	Rivalutazioni	D18
<b>74</b>		<b>Proventi Straordinari</b>	<b>E20</b>
	740	Plusvalenze da Alienazioni	E20a
	741	Sopravvenienze Attive Straordinarie	E20b

	742	Altri Proventi Straordinari	E20c
<b>8</b>		<b>CONTI DI RISULTATO</b>	
	<b>80</b>	<b>Conto Economico di Esercizio</b>	
	<b>81</b>	<b>Stato Patrimoniale di Apertura</b>	
	<b>82</b>	<b>Stato Patrimoniale di Chiusura</b>	
<b>9</b>		<b>CONTI D'ORDINE</b>	
	<b>90</b>	<b>Garanzie Prestate a Terzi</b>	
	900	Fideiussioni	
	901	Avalli	
	902	Altre Garanzie Personali	
	903	Garanzie Reali	
	<b>91</b>	<b>Opzioni per Diritti Prestazioni Calciatori</b>	
	910	Opzione a Terzi Cessione Diritti Prestazione Calciatori	
	911	Terzi c/Opzioni Cessioni Diritti Prestazioni Calciatori	
	912	Opzioni da Terzi Acquisti Diritti Prestazioni Calciatori	
	913	Terzi c/Opzioni Acquisti Diritti Prestazioni Calciatori	
	<b>92</b>	<b>Canoni di Leasing</b>	
	920	Canoni di Leasing a Scadere	
	921	Terzi per Canoni di Leasing a Scadere	
	<b>93</b>	<b>Factoring Pro Solvendo</b>	
	930	Anticipi per Crediti Dati a Factoring	
	931	Crediti Dati a Factoring	







## APPENDICE III - STORICO DEI RISULTATI INCROCIATI CAMPIONATO/COPPA DELLE SQUADRE ITALIANE

	Juventus	Milan	Napoli	Lazio	Roma	Fiorentina	Inter	Udinese	Parma	Sampdoria	Perugia	Chievo	Genoa	Torino	Palermo	Livorno	Empoli	Bologna
Campionato 1998/1999	7	1		2	5	3		6	4*									9
Coppa 1999/2000	R4	G		QF	R4	G2		R4	R4									R4
Campionato 1999/2000	2	3		1	6	7	4*	8	5									11
Coppa 2000/2001	G	G2		G2	R4	R1	R4	R2	R4									
Campionato 2000/2001	2	6		3	1	9	5	12	4*									
Coppa 2001/2002	G2	SF		G	G2	R3	SF		R4									
Campionato 2001/2002	1	4		6	2	17	3		10			5						
Coppa 2002/2003	F	W		SF	G2		SF		R2			R1						
Campionato 2002/2003	1	3		4	8		2	6	5		10	7						
Coppa 2003/2004	OF	QF		G	R4		G / QF	R1	R3		R3							
Campionato 2003/2004	3	1		6	2		4	7	5		15					6		
Coppa 2004/2005	QF	F		G	G		QF	R1	SF									
Campionato 2004/2005	1	2		10	8		3	4	17	5								
Coppa 2005/2006	QF	SF			R4		OF	G / R4		G					R4			
Campionato 2005/2006 (reale)	1	2			5		3	13		14					8			
<i>per il confronto con il campionato 2004/2005 viene presa la classifica senza penalizzazioni, per il confronto con il campionato 2006/2007 viene presa quella con penalizzazioni</i>																		
Campionato 2005/2006 (post)		3			2		1		7			4*			5	6		
Coppa 2006/2007		W			QF		OF		R3			R1			G	R3		
Campionato 2006/2007 (reale)		4			2		1		12			18			6	11		
<i>per il confronto con il campionato 2005/2006 viene presa la classifica senza penalizzazioni, per il confronto con il campionato 2007/2008 viene presa quella con penalizzazioni</i>																		
Campionato 2006/2007 (post)		4		3	2	6	1								5	7		
Coppa 2007/2008		OF		G	QF	SF	OF								R1	R1		
Campionato 2007/2008	3	5		12	2	4	1	7		6					11		18	
Coppa 2008/2009	OF	R3			OF	G / R3	OF	QF		R3								
Campionato 2008/2009	2	3		10	6	4	1	7		13			5					
Coppa 2009/2010	G / R3	OF		G	R2	OF	W						G					
Campionato 2009/2010	7	3	6	12	2	11	1			4*			9		5			
Coppa 2010/2011	G	OF	R2		OF		QF		G						G			
Campionato 2010/2011	7	1	3	5	6		2	4*		18								
Coppa 2011/2012		QF	OF	R2	Q4		OF	R3										Q3
Campionato 2011/2012	1	2	5	4	7		6	3*							16			
Coppa 2012/2013	QF	OF	R2	QF			R3	G										
Campionato 2012/2013	1	3	2	7		4	9	5										
Coppa 2013/2014	G / SF	OF	G / R3	R2		R3		Q4										
Campionato 2013/2014	1	8	3*	9	2	4	5	13							7			
Coppa 2014/2015	F		SF		G / R3	SF	R3								R3			
Campionato 2014/2015	1		5	3*	2	4	8			7					9			
Qualificazioni Champions L.	11	13	2	5	8	3	10	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Qualificazioni Europa L.	2	2	3	6	6	5	4	8	7	3	1	2	1	1	5	1	1	1
<b>Champions League</b>																		
<b>Europa League</b>																		
<b>Non qualificata alle coppe europee</b>																		
<b>Retrocessa in Serie B</b>																		
* = fuori ai preliminari di Champions League																		
G = fuori ai gironi di Champions League																		
G2 = fuori alla vecchia seconda fase (che sostituiva gli ottavi di finale) di Champions League																		
OF = Fuori agli Ottavi di finale di Champions League																		
QF = Fuori ai Quarti di finale di Champions League																		
SF = Fuori in Semifinale di Champions League																		
F = Sconfitta in Finale di Champions League																		
W = Vincitrice della Champions League																		
G / ? = Eliminata dalla fase a gironi di Champions e retrocessa in Coppa Uefa / Europa League																		
G = fuori ai gironi di Europa League																		
R2 = fuori ai Sedicesimi di finale di Europa League																		
R3 = fuori agli Ottavi di finale di Europa League																		
QF = Fuori ai Quarti di finale di Europa League																		
SF = Fuori in Semifinale di Europa League																		
F = Sconfitta in Finale di Europa League																		
W = Vincitrice dell'Europa League																		



**APPENDICE IV – SITUAZIONE F.C. CAVEOSO ALL’INIZIO DELLA  
STAGIONE 2015/2016 IN CASO DI PARTECIPAZIONE ALL’EUROPA LEAGUE  
CON RAFFORZAMENTO DELLA ROSA**

	Ruolo	Età	Nazionalità	Giovanili	Stipendio	Scadenza Contr.	Data acquisto	Prezzo Acquisto	Valore Residuo	Quota Amm.	Valore Mercato
Francesco Morcinelli	Por	23-32	Italia	Ita	875.000	30/06/2018	01/07/2012	2.000.000	500.000	250.000	3.000.000
Albano Fanelli	Por	33-35	Argentina/Italia		375.000	30/06/2017	01/07/2010	Parametro zero	0	0	500.000
Alessio Di Cuia	Por	18-22	Italia	SI	250.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	250.000
Cosimo Contini	Dif Cen	28-32	Italia	Ita	1.000.000	30/06/2017	01/07/2010	2.000.000	125.000	125.000	3.500.000
Nikola Radonski	Dif Cen	28-32	Polonia		875.000	30/06/2017	01/07/2008	Parametro zero	0	0	2.500.000
Lorenzo Tonelli	Dif Cen	25	Italia	Ita	875.000	30/07/2019	01/07/2015	5.500.000	4.125.000	1.375.000	5.500.000
Lorik Bellusci	Dif Cen	18-22	Albania	SI	250.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	500.000
Marco Morcinelli	Ter Dx	28-32	Italia	Ita	875.000	30/06/2018	01/07/2014	1.500.000	750.000	375.000	1.500.000
Donatos Fontanaropulos	Ter Sx	28-32	Grecia		875.000	30/06/2019	01/07/2011	2.000.000	375.000	125.000	2.000.000
Gabriele Damiani	Ter Dx/Sx	23-27	Italia	SI	625.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	500.000
Elseyd Hysaj	Ter Dx/Sx	21	Albania	Ita	1.000.000	30/06/2019	01/07/2015	9.000.000	6.750.000	2.250.000	9.000.000
Desiderio Mario Madio	CC	28-32	Italia	Ita	1.000.000	30/06/2017	01/07/2010	3.000.000	187.500	187.500	4.000.000
Engel Mannella	CC	28-32	Germania		875.000	30/06/2019	01/07/2011	3.000.000	562.500	187.500	3.500.000
Jean Lassane Giuliani	CC	23-27	Ghana/Francia		500.000	30/06/2019	01/07/2009	Parametro zero	0	0	1.750.000
Marteen De Roon	CC	24	Olanda		875.000	30/06/2019	01/07/2015	3.500.000	2.625.000	875.000	3.500.000
Emanuel Giaccherini	Ala Dx/Sx	30	Italia	Ita	2.000.000	30/06/2019	01/07/2015	4.000.000	3.000.000	1.000.000	4.000.000
Antonio Montani	Ala Dx	28-32	Italia	Ita	875.000	30/06/2017	01/07/2009	250.000	0	0	2.000.000
Giuly Aimwell	Ala Sx	28-32	Inghilterra		875.000	30/06/2018	01/07/2014	3.000.000	1.500.000	750.000	3.000.000
Felipe Balsebre Gomes	Ala Dx/Sx	23-27	Brasile (EC)		750.000	30/06/2019	01/07/2013	2.000.000	750.000	250.000	2.500.000
Ilario Madio	Ala Dx/Sx	18-22	Italia	SI	250.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	500.000
Eder Citadin Martins	Att	29	Italia / Brasile		1.500.000	30/06/2019	01/07/2015	15.000.000	11.250.000	3.750.000	15.000.000
Roberto Venezia	Att	28-32	Italia	Ita	1.250.000	30/06/2018	01/07/2007	Parametro zero	0	0	5.500.000
Alessandro Grande	Att	28-32	Italia	Ita	875.000	30/06/2017	01/07/2010	3.000.000	187.500	187.500	4.000.000
Xavier Dercolao	Att	23-27	Portogallo		750.000	30/06/2018	01/07/2012	3.000.000	750.000	375.000	3.500.000
Elvio Contis	Att	18-22	Argentina (EC)		500.000	30/06/2019	01/07/2013	2.000.000	750.000	250.000	2.500.000
Walter Guidi	Allenatore				875.000				34.187.500	12.312.500	84.000.000
Tesserati/Staff/Dirigenza					6.250.000				(Totale Diritti)	(Totale Quote)	(Totale Valore)
					27.875.000	(Totale Stipendi)					



**APPENDICE V – SITUAZIONE F.C. CAVEOSO ALL’INIZIO DELLA  
STAGIONE 2015/2016 IN CASO DI PARTECIPAZIONE ALL’EUROPA LEAGUE  
CON ACQUISTO DI GIOVANI**

	Ruolo	Età	Nazionalità	Giovanili	Stipendio	Scadenza Contr.	Data acquisto	Prezzo Acquisto	Valore Residuo	Quota Amm.	Valore Mercato
Francesco Morcinelli	Por	23-32	Italia	Ita	875.000	30/06/2018	01/07/2012	2.000.000	750.000	250.000	3.000.000
Simone Scuffet	Por	19	Italia	Ita	750.000	30/06/2019	01/07/2015	5.000.000	3.750.000	1.250.000	5.000.000
Alessio Di Cuia	Por	18-22	Italia	SI	250.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	250.000
Cosimo Contini	Dif Cen	28-32	Italia	Ita	1.000.000	30/06/2017	01/07/2010	2.000.000	125.000	125.000	3.500.000
Daniele Rugani	Dif Cen	21	Italia	Ita	1.750.000	30/06/2019	01/07/2015	10.000.000	7.500.000	2.500.000	10.000.000
Rosario Taratufolo	Dif Cen	23-27	Italia	Ita	625.000	30/06/2019	01/07/2013	1.500.000	562.500	187.500	1.500.000
Lorik Bellusci	Dif Cen	18-22	Albania	SI	250.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	500.000
Marco Morcinelli	Ter Dx	28-32	Italia	Ita	875.000	30/06/2018	01/07/2014	1.500.000	1.125.000	375.000	1.500.000
Adam Masina	Ter Sx	21	Italia	Ita	875.000	30/06/2019	01/07/2015	2.000.000	1.500.000	500.000	2.000.000
Gabriele Damiani	Ter Dx/Sx	23-27	Italia	SI	625.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	500.000
Nicolas Giacipoli	Ter Dx/Sx	18-22	Cile/Spagna		250.000	30/06/2018	01/07/2014	1.000.000	500.000	250.000	1.000.000
Desiderio Mario Madio	CC	28-32	Italia	Ita	1.000.000	30/06/2017	01/07/2010	3.000.000	187.500	187.500	4.000.000
Daniele Baselli	CC	23	Italia	Ita	1.000.000	30/06/2019	01/07/2015	6.500.000	4.875.000	1.625.000	6.500.000
Jean Lassane Giulian	CC	23-27	Ghana/Francia		500.000	30/06/2019	01/07/2009	Parametro zero	0	0	1.750.000
Daniilo Cataldi	CC	21	Italia	Ita	750.000	30/06/2019	01/07/2015	7.000.000	5.250.000	1.750.000	7.000.000
Piotr Zielinski	CC / Ala	21	Polonia		750.000	30/06/2019	01/07/2015	4.000.000	3.000.000	1.000.000	4.000.000
Federico Bernardeschi	Ala Sx	21	Italia	Ita	1.500.000	30/06/2019	01/07/2015	15.000.000	11.250.000	3.750.000	15.000.000
Giuly Aimwell	Ala Sx	28-32	Inghilterra		875.000	30/06/2018	01/07/2014	3.000.000	2.250.000	750.000	3.000.000
Felipe Balsebre Gomes	Ala Dx/Sx	23-27	Brasile (EC)		750.000	30/06/2019	01/07/2013	2.000.000	750.000	250.000	2.500.000
Ilario Madio	Ala Dx/Sx	18-22	Italia	SI	250.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	500.000
Roberto Venezia	Att	28-32	Italia	Ita	1.250.000	30/06/2018	01/07/2007	Parametro zero	0	0	5.500.000
Andrea Belotti	Att	22	Italia	Ita	1.500.000	30/06/2019	01/07/2015	5.000.000	3.750.000	1.250.000	5.000.000
Keita Balde Diao	Att	20	Spagna		1.000.000	30/06/2019	01/07/2015	10.000.000	7.500.000	2.500.000	10.000.000
Xavier Dercolao	Att	23-27	Portogallo		750.000	30/06/2018	01/07/2012	3.000.000	1.125.000	375.000	3.500.000
Elvio Contis	Att	18-22	Argentina (EC)		500.000	30/06/2019	01/07/2013	2.000.000	750.000	250.000	2.500.000
Walter Guidi	Allenatore				875.000				56.500.000	19.125.000	99.500.000
Tesserati/Staff/Dirigenza					6.250.000				(Totale Diritti)	(Totale Quote)	(Totale Valore)
					27.625.000	(Totale Stipendi)					



**APPENDICE VI – SITUAZIONE F.C. CAVEOSO ALL’INIZIO DELLA  
STAGIONE 2015/2016 IN CASO DI PARTECIPAZIONE ALL’EUROPA LEAGUE  
CON PRESTITO DI GIOCATORI**

	Ruolo	Età	Nazionalità	Giovanili	Stipendio	Scadenza Contr.	Data acquisto	Prezzo Acquisto	Valore Residuo	Quota Amm.	Valore Mercato
Francesco Morcinelli	Por	23-32	Italia	Ita	875.000	30/06/2018	01/07/2012	2.000.000	750.000	250.000	3.000.000
Albano Fanelli	Por	33-35	Argentina/Italia		375.000	30/06/2017	01/07/2010	Parametro zero	0	0	500.000
Alessio Di Cuia	Por	18-22	Italia	SI	250.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	250.000
Cosimo Contini	Dif Cen	28-32	Italia	Ita	1.000.000	30/06/2017	01/07/2010	2.000.000	125.000	125.000	3.500.000
Nikola Radonski	Dif Cen	28-32	Polonia		875.000	30/06/2017	01/07/2008	Parametro zero	0	0	2.500.000
Thomas Heurtaux	Dif Cen	25	Francia		1.125.000	30/06/2016	01/07/2015	Prestito	0	900.000	4.500.000
Lorik Bellusci	Dif Cen	18-22	Albania	SI	250.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	500.000
Marco Morcinelli	Ter Dx	28-32	Italia	Ita	875.000	30/06/2018	01/07/2014	1.500.000	1.125.000	375.000	1.500.000
Donatos Fontanaropulos	Ter Sx	28-32	Grecia		875.000	30/06/2019	01/07/2011	2.000.000	375.000	125.000	2.000.000
Gabriele Damiani	Ter Dx/Sx	23-27	Italia	SI	625.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	500.000
Daniilo D'Ambrosio	Ter Dx/Sx	25	Italia	Ita	2.000.000	30/06/2016	01/07/2015	Prestito	0	1.100.000	5.500.000
Desiderio Mario Madio	CC	28-32	Italia	Ita	1.000.000	30/06/2017	01/07/2010	3.000.000	187.500	187.500	4.000.000
Engel Mannella	CC	28-32	Germania		875.000	30/06/2019	01/07/2011	3.000.000	562.500	187.500	3.500.000
Jean Lassane Giuliani	CC	23-27	Ghana/Francia		500.000	30/06/2019	01/07/2009	Parametro zero	0	0	1.750.000
Mirko Valdifiori	CC	29	Italia	Ita	1.750.000	30/06/2016	01/07/2015	Prestito	0	1.000.000	5.000.000
Matteo Politano	Ala Dx/Sx	22	Italia	Ita	500.000	30/06/2016	01/07/2015	Prestito	0	500.000	2.500.000
Antonio Montani	Ala Dx	28-32	Italia	Ita	875.000	30/06/2017	01/07/2009	250.000	0	0	2.000.000
Giuly Aimwell	Ala Sx	28-32	Inghilterra		875.000	30/06/2018	01/07/2014	3.000.000	2.250.000	750.000	3.000.000
Felipe Balsebre Gomes	Ala Dx/Sx	23-27	Brasile (EC)		750.000	30/06/2019	01/07/2013	2.000.000	750.000	250.000	2.500.000
Ilario Madio	Ala Dx/Sx	18-22	Italia	SI	250.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	500.000
Alessandro Matri	Att	31	Italia	Ita	2.000.000	30/06/2016	01/07/2015	Prestito	0	700.000	3.500.000
Roberto Venezia	Att	28-32	Italia	Ita	1.250.000	30/06/2018	01/07/2007	Parametro zero	0	0	5.500.000
Alessandro Grande	Att	28-32	Italia	Ita	875.000	30/06/2017	01/07/2010	3.000.000	187.500	187.500	4.000.000
Xavier Dercolao	Att	23-27	Portogallo		750.000	30/06/2018	01/07/2012	3.000.000	750.000	375.000	3.500.000
Elvio Contis	Att	18-22	Argentina (EC)		500.000	30/06/2019	01/07/2013	2.000.000	750.000	250.000	2.500.000
Walter Guidi	Allenatore				875.000				7.812.500	7.262.500	68.000.000
Tesserati/Staff/Dirigenza					6.250.000				(Totale Diritti)	(Totale Quote)	(Totale Valore)
					29.000.000	(Totale Stipendi)					



**APPENDICE VII – ROSA F.C. CAVEOSO ALL’INIZIO DELLA STAGIONE  
2015/2016 IN CASO DI NON PARTECIPAZIONE ALL’EUROPA LEAGUE**

	Ruolo	Età	Nazionalità	Giovanili	Stipendio	Scadenza Contr.	Data acquisto	Prezzo Acquisto	Valore Residuo	Quota Amm.	Valore Mercato
Francesco Morcinelli	Por	23-32	Italia	Ita	875.000	30/06/2018	01/07/2012	2.000.000	500.000	250.000	3.000.000
Albano Fanelli	Por	33-35	Argentina/Italia		375.000	30/06/2017	01/07/2010	Parametro zero	0	0	500.000
Alessio Di Cuia	Por	18-22	Italia	SI	250.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	250.000
Cosimo Contini	Dif Cen	28-32	Italia	Ita	1.000.000	30/06/2017	01/07/2010	2.000.000	125.000	125.000	3.500.000
Nikola Radonski	Dif Cen	28-32	Polonia		875.000	30/06/2017	01/07/2008	Parametro zero	0	0	2.500.000
Francesco Acerbi	Dif Cen	27	Italia	Ita	1.000.000	30/06/2019	01/07/2015	6.000.000	4.500.000	1.500.000	6.000.000
Lorik Bellushi	Dif Cen	18-22	Albania	SI	250.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	500.000
Marco Morcinelli	Ter Dx	28-32	Italia	Ita	875.000	30/06/2018	01/07/2014	1.500.000	750.000	375.000	1.500.000
Luca Antonelli	Ter Sx	28	Italia	Ita	2.000.000	30/06/2019	01/07/2015	7.500.000	5.625.000	1.875.000	7.500.000
Gabriele Damiani	Ter Dx/Sx	23-27	Italia	SI	500.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	500.000
Nicolas Giancipoli	Ter Dx/Sx	18-22	Cile/Spagna		250.000	30/06/2018	01/07/2014	1.000.000	500.000	250.000	1.000.000
Desiderio Mario Madio	CC	28-32	Italia	Ita	1.000.000	30/06/2017	01/07/2010	3.000.000	187.500	187.500	4.000.000
Engel Mannella	CC	28-32	Germania		875.000	30/06/2019	01/07/2011	3.000.000	562.500	187.500	3.500.000
Jean Lassane Giulian	CC	23-27	Ghana/Francia		500.000	30/06/2019	01/07/2009	Parametro zero	0	0	1.750.000
Matias Vecino	CC	24	Uruguay/Italia		875.000	30/06/2019	01/07/2015	7.500.000	5.625.000	1.875.000	7.500.000
Iago Falque	Ala Dx	25	Spagna		2.000.000	30/06/2019	01/07/2015	8.000.000	6.000.000	2.000.000	8.000.000
Giuly Aimwell	Ala Sx	28-32	Inghilterra		875.000	30/06/2018	01/07/2014	3.000.000	1.500.000	750.000	3.000.000
Felipe Balsebre Gomes	Ala Dx/Sx	23-27	Brasile (EC)		500.000	30/06/2019	01/07/2013	2.000.000	750.000	250.000	2.500.000
Ilario Madio	Ala Dx/Sx	18-22	Italia	SI	250.000	30/06/2019	Giovanili	Giovanili	0	0	500.000
Roberto Venezia	Att	28-32	Italia	Ita	1.250.000	30/06/2018	01/07/2007	Parametro zero	0	0	5.500.000
Ciro Immobile	Att	25	Italia	Ita	2.000.000	30/06/2019	01/07/2015	10.000.000	7.500.000	2.500.000	10.000.000
Xavier Dercolao	Att	23-27	Portogallo		750.000	30/06/2018	01/07/2012	3.000.000	750.000	375.000	3.500.000
Elvio Contis	Att	18-22	Argentina (EC)		375.000	30/06/2019	01/07/2013	2.000.000	750.000	250.000	2.500.000
Walter Guidi	Allenatore				750.000				35.625.000	12.750.000	79.000.000
Tesserati/Staff/Dirigenza					6.250.000				(Totale Diritti)	(Totale Quote)	(Totale Valore)
					26.500.000	(Totale Stipendi)					