FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO

COMMISSIONE DI VIGILANZA
SULLE SOCIETA' DI CALCIO PROFESSIONISTICHE

GUIDA AL BUDGET

Versione 1.0 – Febbraio 2008

GUIDA AL BUDGET

PREMESSA p. II

1. GLI SCHEMI DI RAPPRESENTAZIONE DEL CONTO ECONOMICO E DELLO STATO PATRIMONIALE
   - 1.1. La rappresentazione del conto economico p. 1
   - 1.2. La rappresentazione dello stato patrimoniale p. 4

2. IL RENDICONTO FINANZIARIO
   - 2.1. La metodologia di costruzione p. 5
   - 2.2. La Società Beta p. 21

3. IL BUDGET
   - 3.1. La metodologia di costruzione. La Società Beta p. 25
     - 3.1.1. Il bilancio preventivo p. 27
     - 3.1.2. Il budget del conto economico p. 38
     - 3.1.3. Il budget del rendiconto finanziario p. 38
   - 3.2. La determinazione di specifiche voci p. 41

4. LE NOTE ESPLICATIVE DEL BUDGET: PRESUPPOSTI E RISCHI
   - 4.1. Il budget del conto economico p. 45
   - 4.2. Il budget del rendiconto finanziario p. 59

5. IL REPORT CONSUNTIVO
   - 5.1. Il conto economico p. 73
   - 5.2. Il rendiconto finanziario p. 74

6. LE NOTE ESPLICATIVE DEL REPORT CONSUNTIVO
   - 6.1. Il conto economico p. 76
   - 6.2. Il rendiconto finanziario p. 91

APPENDICE. LA MODULISTICA DI RIFERIMENTO p. 101

PREMESSA

In materia di informativa periodica alla Co.Vi.So.C. da parte delle società della Lega Nazionale Professionisti, le N.O.I.F. (art 85, lett. A, *I. Bilancio d'esercizio*, *II. Relazione semestrale*) prevedono che le società devono depositare presso la Co.Vi.So.C. copia del bilancio e della semestrale unitamente alla documentazione prescritta, che comprende il rendiconto finanziario.

Le N.O.I.F. (art. 85, lett. A, *IV. Budget*) prevedono altresì che le società, entro il 30 giugno, devono depositare presso la Co.Vi.So.C. informazioni economico – finanziarie previsionali (budget), su base semestrale, che coprano il periodo di dodici mesi compreso tra il 1° luglio ed il 30 giugno dell'anno successivo. In particolare:
a) un budget del conto economico;
b) un budget del rendiconto finanziario;
c) note esplicative comprensive di presupposti, rischi e confronti tra i budget ed i valori effettivi riscontrati nell'ultimo bilancio (ovvero nella semestrale) con particolare riferimento agli elementi di discontinuità;
d) note esplicative delle modalità di copertura degli eventuali fabbisogni di cassa.

Le N.O.I.F. (art. 85, lett. A, *V. Report consuntivo*) prevedono infine che le società, entro sessanta giorni dalla chiusura di ciascun semestre, devono depositare presso la Co.Vi.So.C. il report consuntivo (conto economico e rendiconto finanziario) indicando le cause degli scostamenti rispetto al budget depositato e gli interventi correttivi adottati o da adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

Analoghe disposizioni in materia di budget e rendiconto finanziario sono, inoltre, previste dal Manuale delle Licenze UEFA (il "Manuale").

La presente pubblicazione esamina gli aspetti metodologici e informativi concernenti l'adempimento delle indicate disposizioni delle N.O.I.F. e del Manuale costituisce, pertanto, una guida alla preparazione dei prospetti e delle note esplicative che compongono il budget, allo scopo di uniformare, per quanto possibile, la presentazione del budget stesso da parte delle società.

In merito alla redazione del budget – fermo restando che le società, nel rispetto dei contenuti dei citati prospetti e note esplicative, possono avvalersi delle loro procedure interne – la guida intende superare gli aspetti tecnici per proporre anche elementi di riflessione rivolti, soprattutto, alle società che non dispongono di un sistema integrato di budget. Tra questi elementi di riflessione emerge la fondamentale funzione che il budget svolge, di per se stesso, ai fini del controllo dell'andamento della gestione aziendale, come metodo di corretta gestione.

Passando ai contenuti specifici della guida, i temi centrali sono la metodologia di costruzione del budget (cap. 3), le note esplicative del budget del conto economico e del budget finanziario (cap. 4), il report consuntivo (cap. 5) e le relative note esplicative del conto economico e del rendiconto finanziario (cap. 6).

Prima di affrontare questi temi si è ritenuto opportuno presentare gli schemi di conto economico e di stato patrimoniale validi ai fini della redazione dei prospetti di budget e di rendiconto (cap. 1) ma, soprattutto, illustrare la metodologia di costruzione del rendiconto finanziario (cap. 2).

Infatti, il rendiconto finanziario costituisce, come si è detto, parte integrante della documentazione che le società devono presentare alla Co.Vi.So.C., unitamente al bilancio d'esercizio e alla semestrale. Inoltre, il budget del rendiconto finanziario per il semestre 1 luglio – 31 dicembre deve essere accompagnato, per i dovuti confronti, con il rendiconto finanziario del medesimo semestre dell'anno precedente. Infine, la metodologia per la costruzione del rendiconto finanziario vale anche per la costruzione del budget del rendiconto finanziario e, di nuovo, per il rendiconto finanziario previsto dal report consuntivo. Per questi motivi, si è quindi preferito esaminare dapprima la metodologia di costruzione del rendiconto finanziario, in quanto propedeutica per la redazione del budget del rendiconto finanziario.

La trattazione dei temi dianzi indicati è riferita, a titolo esemplificativo, al caso pratico della Società Beta che, in relazione alla stagione sportiva 2008 – 2009, predispone i prospetti di rendiconto e di budget richiesti, segnatamente:

- il conto economico consuntivo per il periodo 1 luglio – 31 dicembre 2007;
- il rendiconto finanziario per il periodo 1 luglio – 31 dicembre 2007;
- il budget del conto economico, su base semestrale, per il periodo 1 luglio 2008 – 30 giugno 2009, limitando l'esemplificazione al primo semestre del periodo stesso;
- il budget del rendiconto finanziario, su base semestrale, per il periodo 1 luglio 2008 – 30 giugno 2009, sempre limitando l'esemplificazione al primo semestre del periodo stesso;
- il report consuntivo, composto dal conto economico consuntivo e dal rendiconto finanziario del primo semestre coperto dal budget.

Si precisa, al riguardo, che il caso della Società Beta è riferito in particolare alle disposizioni previste dalle N.O.I.F.; merita evidenziare che la medesima metodologia di predisposizione del rendiconto finanziario e dei budget dovrà essere utilizzata anche ai fini del rilascio della Licenze UEFA, tenendo in considerazione le differenze che il Manuale presenta in termini di scadenze e periodi di riferimento.

In appendice alla guida viene riportata la modulistica da utilizzare per la presentazione dei prospetti di rendiconto e di budget previsti dalle N.O.I.F., nell'ordine:

(I) conto economico consuntivo e budget;
(II) rendiconto finanziario e budget;
(III) report consuntivo primo semestre: conto economico consuntivo, budget, scostamenti;
(IV) report consuntivo primo semestre: rendiconto finanziario, budget, scostamenti;
(V) report consuntivo secondo semestre: conto economico consuntivo, budget, scostamenti;
(VI) report consuntivo secondo semestre: rendiconto finanziario, budget, scostamenti.

1. GLI SCHEMI DI RAPPRESENTAZIONE DEL CONTO ECONOMICO E DELLO STATO PATRIMONIALE

Si forniscono qui di seguito gli schemi di rappresentazione del conto economico e dello stato patrimoniale validi ai fini della predisposizione del rendiconto finanziario, del budget del conto economico e del budget del rendiconto finanziario, indicando per ogni voce il raccordo con il piano dei conti F.I.G.C..

1.1. La rappresentazione del conto economico

Il conto economico assume la consueta struttura a valore e costi della produzione, con evidenza del saldo intermedio costituito dal risultato operativo (Tavola 1).

1.2.La rappresentazione dello stato patrimoniale

La struttura dello stato patrimoniale pone in evidenza le singole voci che compongono, dal lato dell'attivo, le attività immobilizzate e l'attivo circolante e, dal lato delle fonti di finanziamento, il passivo corrente, i debiti finanziari e il capitale netto (Tavola 2).

Tavola 1. Conto economico

Voci	Raccordo con il piano dei conti F.I.G.C.	
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	700	Ricavi delle vendite e delle prestazioni
Variazione rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	701	Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
Variazione lavori in corso su ordinazione	702	Variazione dei lavori in corso su ordinazione
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni	703	Incrementi immobilizzazioni per lavori interni
Contributi in conto esercizio	7040	Contributi in conto esercizio
Proventi da sponsorizzazioni	7041	Proventi da sponsorizzazioni
Proventi pubblicitari	7042	Proventi pubblicitari
Proventi commerciali e royalties	7043	Proventi commerciali e royalties
Proventi da cessioni diritti radio – televisivi	7044	Proventi da cessioni diritti radio – televisivi
Proventi vari	7045	Proventi vari
Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	7047	Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori
Altri ricavi e proventi diversi	7046 7048 7049	Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori Altri proventi da gestione calciatori Ricavi e proventi diversi
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)		
Costi per acquisti materiale di consumo e di merci	600	Costi per acquisti materiale di consumo e di merci
Costi per servizi	601	Costi per servizi
Costi per godimento beni di terzi	603	Costi per godimento beni di terzi
Costi per il personale	61	Costi per il personale
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori	6200	Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	620	Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
	Esclusa la voce: 6200 Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori	
Ammortamento immobilizzazioni materiali	621	Ammortamento immobilizzazioni materiali
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	622	Altre svalutazioni delle immobilizzazioni
Svalutazioni dei crediti	623	Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide
Variazione rimanenze di materiale di consumo e di merci	624	Variazione rimanenze di materiale di consumo e di merci
Altri costi di produzione e di esercizio	63	Altri costi di produzione e di esercizio
	Esclusa la voce: 6324 Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	
Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	6324	Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)		
RISULTATO OPERATIVO (A) – (B)		
Saldo proventi/oneri finanziari	71 72 64	Proventi da partecipazione Altri proventi finanziari Interessi ed altri oneri finanziari
Saldo rettifiche di valore di attività finanziarie	73 65	Rettifiche di valore di attività finanziarie Rettifiche di valore di attività finanziarie
Saldo proventi/oneri straordinari	74 66	Proventi straordinari Oneri straordinari
Imposte sul reddito	67	Operazioni relative al reddito imponibile
UTILE/PERDITA DI PERIODO	108	Utile/perdita d'esercizio

Tavola 2. Stato patrimoniale

Attivo	Raccordo con il piano dei conti F.I.G.C.	
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	207	Diritti pluriennali prestazioni calciatori
Altre immobilizzazioni immateriali	200	Costi di impianto e di ampliamento
	201	Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità
	202	Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno
	203	Concessioni, licenze, marchi e diritti simili
	204	Avviamento
	205	Immobilizzazioni in corso e acconti
	206	Capitalizzazione costi vivaio
	209	Altre immobilizzazioni
Immobilizzazioni materiali	21	Immobilizzazioni materiali
Immobilizzazioni finanziarie	22	Immobilizzazioni finanziarie
	4101	Crediti verso imprese controllate – di natura finanziaria
	4111	Crediti verso imprese collegate – di natura finanziaria
	4121	Crediti verso controllanti – di natura finanziaria
ATTIVITA' IMMOBILIZZATE (A)		
Rimanenze	31	Rimanenze finali
Crediti verso società calcistiche	4306	Crediti verso società di calcio nazionali
	4307	Crediti verso società di calcio estere
Crediti verso clienti	400	Crediti verso clienti
	4100	Crediti verso imprese controllate – di natura commerciale
	4102	Crediti verso imprese controllate – Altri
	4110	Crediti verso imprese collegate – di natura commerciale
	4112	Crediti verso imprese collegate – Altri
	4120	Crediti verso controllanti – di natura commerciale
	4122	Crediti verso controllanti – Altri
Crediti tributari	42	Crediti tributari
Crediti diversi	43	Crediti diversi
	<u>Escluse le voci</u>: 4306 Crediti verso società di calcio nazionali; 4307 Crediti verso società di calcio estere	
Attività finanziarie	50	Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni
Ratei e risconti attivi	440	Ratei e risconti attivi
Disponibilità liquide	51	Disponibilità liquide
ATTIVO CIRCOLANTE (B)		
TOTALE ATTIVO (A) + (B)		

Passivo e netto	Raccordo con il piano dei conti F.I.G.C.	
Debiti verso società calcistiche	4636	Debiti verso società di calcio nazionali
	4637	Debiti verso società di calcio estere
Debiti commerciali	45	Debiti commerciali
	1500	Debiti verso imprese controllate – di natura commerciale
	1502	Debiti verso imprese controllate – Altri
	1510	Debiti verso imprese collegate – di natura commerciale
	1512	Debiti verso imprese collegate – Altri
	1520	Debiti verso controllanti – di natura commerciale
	1522	Debiti verso controllanti – Altri
Debiti tributari	460	Debiti tributari

Passivo e netto	Raccordo con il piano dei conti F.I.G.C.	
Debiti diversi	461	Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale
	462	Debiti per compartecipazioni ex art. 102 bis N.O.I.F.
	463	Debiti verso enti – settore specifico
	464	Altri debiti
	Escluse le voci: 4636 Debiti verso società di calcio nazionali; 4637 Debiti verso società di calcio estere	
Fondo T.F.R.	12	Trattamento di fine rapporto
Fondi per rischi e oneri	11	Fondi per rischi e oneri
Ratei e risconti passivi	470	Ratei e risconti passivi
PASSIVO CORRENTE (C)		
Obbligazioni ordinarie e convertibili	13	Obbligazioni ordinarie e convertibili
Debiti verso soci per finanziamenti	1400	Soci c/anticipazioni temporanee
	14010	Soci c/finanziamenti fruttiferi
Debiti verso banche	141	Debiti verso banche
Debiti verso altri finanziatori	142	Debiti verso altri finanziatori
Debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni	1501	Debiti verso imprese controllate – di natura finanziaria
	1511	Debiti verso imprese collegate – di natura finanziaria
	1521	Debiti verso controllanti – di natura finanziaria
DEBITI FINANZIARI (D)		
TOTALE PASSIVO (E)		
Capitale sociale	100	Capitale
Riserva da soprapprezzo azioni	101	Riserva da soprapprezzo azioni
Riserve di rivalutazione	102	Riserve di rivalutazione
Riserva legale	103	Riserva legale
Riserve statutarie	104	Riserve statutarie
Riserva per azioni proprie in portafoglio	105	Riserva per azioni proprie in portafoglio
Altre riserve	106	Altre riserve
Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati	14011	Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati
Utili/perdite riportati a nuovo	107	Utili/perdite riportati a nuovo
Utile/perdita di periodo	108	Utile/perdita d'esercizio
CAPITALE NETTO (F)		
TOTALE PASSIVO E NETTO (E)+(F)		

2. IL RENDICONTO FINANZIARIO

Si illustra in questa sede la metodologia di costruzione del rendiconto finanziario, proponendo al riguardo le relative esemplificazioni.

2.1. La metodologia di costruzione

Il rendiconto finanziario è un prospetto informativo di sintesi sulla dinamica finanziaria, redatto allo scopo di rappresentare l'ammontare e la composizione dei flussi finanziari che, in un determinato periodo, alimentano la gestione aziendale e comportano come risultato finale la variazione delle disponibilità liquide.

Il prospetto qui di seguito riportato contiene lo schema del rendiconto, evidenziando per le singole voci i raccordi con il piano dei conti F.I.G.C. (Tavola 3).

Tavola 3. Rendiconto finanziario

Voci	Raccordo con il piano dei conti F.I.G.C.	
UTILE/PERDITA DI PERIODO	108	Utile/perdita d'esercizio
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori	6200	Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	620	Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
	Esclusa la voce: 6200 Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori	
Ammortamento immobilizzazioni materiali	621	Ammortamento immobilizzazioni materiali
Variazione T.F.R.	12	Trattamento di fine rapporto
Variazione fondi per rischi e oneri	11	Fondi per rischi e oneri
AUTOFINANZIAMENTO ECONOMICO (A)		
Variazione rimanenze	30 31	Rimanenze iniziali Rimanenze finali
Variazione crediti verso società calcistiche	4306 4307	Crediti verso società di calcio nazionali Crediti verso società di calcio estere
Variazione crediti verso clienti	400 4100 4102 4110 4112 4120 4122	Crediti verso clienti Crediti verso imprese controllate – di natura commerciale Crediti verso imprese controllate – Altri Crediti verso imprese collegate – di natura commerciale Crediti verso imprese collegate – Altri Crediti verso controllanti – di natura commerciale Crediti verso controllanti – Altri
Variazione crediti tributari	42	Crediti tributari
Variazione crediti diversi	43	Crediti diversi
	Escluse le voci: 4306 Crediti verso società di calcio nazionali; 4307 Crediti verso società di calcio estere	
Variazione attività finanziarie	50	Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni
Variazione ratei e risconti attivi	440	Ratei e risconti attivi
Totale (B)		
Variazione debiti verso società calcistiche	4636 4637	Debiti verso società di calcio nazionali Debiti verso società di calcio estere
Variazione debiti commerciali	45 1500 1502 1510	Debiti commerciali Debiti verso imprese controllate – di natura commerciale Debiti verso imprese controllate – Altri Debiti verso imprese collegate – di natura commerciale

Voci	Raccordo con il piano dei conti F.I.G.C.	
	1512 1520 1522	Debiti verso imprese collegate – Altri Debiti verso controllanti – di natura commerciale Debiti verso controllanti – Altri
Variazione debiti tributari	460	Debiti tributari
Variazione debiti diversi	461 462 463 464	Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale Debiti per compartecipazioni ex art. 102 bis N.O.I.F. Debiti verso enti – settore specifico Altri debiti
	Escluse le voci: 4636 Debiti verso società di calcio nazionali; 4637 Debiti verso società di calcio estere	
Variazione ratei e risconti passivi	470	Ratei e risconti passivi
Totale (C)		
VARIAZIONI NELLE ATTIVITA' E NELLE PASSIVITA' CORRENTI (D=B-C)		
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE (E=A-D)		
Incremento (Decremento) netto diritti pluriennali prestazioni calciatori	207	Diritti pluriennali prestazioni calciatori
Incremento (Decremento) netto altre immobilizzazioni immateriali	200 201 202 203 204 205 206 209	Costi di impianto e di ampliamento Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno Concessioni, licenze, marchi e diritti simili Avviamento Immobilizzazioni in corso e acconti Capitalizzazione costi vivaio Altre immobilizzazioni
Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni materiali	21	Immobilizzazioni materiali
Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni finanziarie	22 4101 4111 4121	Immobilizzazioni finanziarie Crediti verso imprese controllate – di natura finanziaria Crediti verso imprese collegate – di natura finanziaria Crediti verso controllanti – di natura finanziaria
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (F)		
Variazione obbligazioni ordinarie e convertibili	13	Obbligazioni ordinarie e convertibili
Variazione debiti verso soci per finanziamenti	1400 14010	Soci c/anticipazioni temporanee Soci c/finanziamenti fruttiferi
Variazione debiti verso banche	141	Debiti verso banche
Variazione debiti verso altri finanziatori	142	Debiti verso altri finanziatori
Variazione debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni	1501 1511 1521	Debiti verso imprese controllate – di natura finanziaria Debiti verso imprese collegate – di natura finanziaria Debiti verso controllanti – di natura finanziaria
Apporti di capitale	10 14011	Patrimonio netto Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati
Distribuzioni di utili		
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITA' FINANZIARIA (G)		
INCREMENTO (DECREMENTO) DISPONIBILITA' LIQUIDE (H=E-F+G)		
Disponibilità liquide all'inizio del periodo (I)	51	Disponibilità liquide
Disponibilità liquide alla fine del periodo (L)	51	Disponibilità liquide
SALDO A PAREGGIO (M=L-I)		

l rendiconto finanziario viene costruito utilizzando il conto economico di periodo e gli stati patrimoniali di inizio e fine periodo, opportunamente rettificati per sterilizzare gli effetti delle voci prive di contenuto finanziario, segnatamente:

- le rettifiche di valore degli elementi che formano il capitale circolante;
- i ratei e i risconti;
- gli ammortamenti;
- i fondi per rischi e oneri;
- il trattamento di fine rapporto;
- le svalutazioni e le rivalutazioni;
- le plusvalenze e le minusvalenze;
- le componenti non finanziarie del capitale netto.

Nella fase di prima applicazione, le rettifiche da apportare riguardano le seguenti voci:

- gli ammortamenti;
- il trattamento di fine rapporto;
- i fondi per rischi e oneri.

Nella sua articolazione, il rendiconto finanziario accoglie i flussi finanziari di cinque aree gestionali:

- autofinanziamento economico;
- variazioni nelle attività e nelle passività correnti, ossia variazione del capitale circolante netto;
- flusso di cassa della gestione corrente;
- flusso di cassa generato dall'attività di investimento;
- flusso di cassa generato dall'attività finanziaria.

Tali flussi finanziari conducono, come si è detto, al risultato finale costituito dall'incremento (decremento) disponibilità liquide.

(1) **Autofinanziamento economico**. L'autofinanziamento rappresenta, se positivo, la ricchezza finanziaria netta generata dalla gestione reddituale (risorsa), ovvero, se negativo, la ricchezza finanziaria netta assorbita dalla gestione stessa (impiego). Esso viene misurato prendendo l'utile/perdita di periodo risultante dal conto economico e apportandovi le rettifiche concernenti le componenti non finanziarie costituite dagli ammortamenti (costo diritti pluriennali prestazioni calciatori, immobilizzazioni immateriali, immobilizzazioni materiali) e dalle variazioni intervenute nel fondo T.F.R. e nei fondi per rischi e oneri:

Utile/perdita di periodo
+ Ammortamenti
+ Variazione T.F.R.
+ Variazione fondi per rischi e oneri
= Autofinanziamento economico

Vale la pena di ricordare che le variazioni sopra richiamate, similmente a quelle che verranno successivamente esaminate, sono variazioni nette, poiché derivano dalla differenza tra i valori accolti negli stati patrimoniali che delimitano il periodo osservato, e vanno pertanto considerate con il loro segno algebrico.

Valga a chiarimento il seguente esempio numerico (Tavola 4).

Tavola 4. Autofinanziamento economico

Voci	t0	t1	Δ (t1/t0)	Risultato
Utile di periodo		10.000		+ 10.000
Ammortamenti		1.500		+ 1.500
Fondo T.F.R.	3.000	5.000	+ 2.000	+ 2.000
Fondi per rischi e oneri	1.000	2.000	+ 1.000	+ 1.000
AUTOFINANZIAMENTO ECONOMICO				+ 14.500
Perdita di periodo		- 10.000		- 10.000
Ammortamenti		1.500		+ 1.500
Fondo T.F.R.	3.000	5.000	+ 2.000	+ 2.000
Fondi per rischi e oneri	2.000	1.000	- 1.000	- 1.000
AUTOFINANZIAMENTO ECONOMICO				- 7.500

La dimensione dell'autofinanziamento dipende pertanto da due variabili fondamentali:

- le condizioni di economicità della gestione, che trovano sintesi nei margini tra ricavi e costi e, quindi, nel risultato netto di periodo;
- l'incidenza delle componenti non finanziarie che rettificano il risultato netto di periodo.

(2) **Variazioni nelle attività e nelle passività correnti**. In conformità dello schema adottato per lo stato patrimoniale, le attività correnti o attivo circolante sono formate dalle seguenti voci: rimanenze, crediti verso società calcistiche, crediti verso clienti, crediti tributari, crediti diversi, attività finanziarie, ratei e risconti attivi. Dal canto loro, le passività correnti sono formate dalle seguenti voci: debiti verso società calcistiche, debiti commerciali, debiti tributari, debiti diversi, ratei e risconti passivi.

Il capitale circolante netto è un aggregato patrimoniale che rappresenta il fabbisogno o la liquidità derivanti dalla gestione operativa e viene misurato per differenza tra la consistenza dell'attivo circolante (impieghi) e quella del passivo corrente (risorse). Più precisamente, se la consistenza dell'attivo circolante supera quella del passivo corrente, ossia gli impieghi eccedono le risorse, il capitale circolante netto è positivo e indica la formazione di fabbisogno finanziario; viceversa, se la consistenza dell'attivo circolante risulta inferiore a quella del passivo corrente, ossia le risorse eccedono gli impieghi, il capitale circolante netto è negativo e indica la formazione di liquidità.

La dimensione del capitale circolante netto dipende da diversi fattori, che possono essere ricondotti a due variabili fondamentali:

- il volume di attività svolta, come espresso dai ricavi della gestione operativa;
- il ciclo monetario, che misura il divario tra i tempi medi di incasso dei crediti e quelli di pagamento dei debiti.

In presenza di valori positivi del ciclo monetario, ossia di tempi medi di incasso più lunghi di quelli di pagamento, il capitale circolante netto risulta positivo e indica, come si è detto poco sopra, la formazione di fabbisogno. Ne consegue che, per dato volume di ricavi, il capitale circolante netto si accresce quando i valori del ciclo monetario aumentano e, viceversa, diminuisce quando detti valori si riducono. Per altro verso, a parità di valori del ciclo monetario, il capitale circolante netto aumenta quando i ricavi sono in espansione e, viceversa, diminuisce quando i ricavi sono in contrazione.

Per contro, in presenza di valori negativi del ciclo monetario, ossia di tempi medi di incasso più brevi di quelli di pagamento, il capitale circolante netto risulta negativo e indica la formazione di liquidità. Ne consegue che, per dato volume di ricavi, il capitale circolante netto diminuisce quando i valori del ciclo monetario si riducono e, viceversa, aumenta quando detti valori si accrescono. Per altro verso, a parità di valori del ciclo monetario, il capitale circolante netto diminuisce quando i ricavi sono in espansione e, viceversa, aumenta quando i ricavi sono in contrazione.

Con riferimento a un determinato periodo, la gestione operativa produce continue variazioni nel capitale circolante netto, generando movimenti finanziari (impieghi e risorse) che vengono misurati confrontando le componenti dell'attivo circolante e del passivo corrente rappresentate negli stati patrimoniali che delimitano il periodo osservato (Tavola 5):

- impieghi: costituiscono impieghi sia le variazioni positive (incrementi) delle singole componenti che formano l'attivo circolante, sia le variazioni negative (decrementi) delle singole componenti che formano il passivo corrente;
- risorse: costituiscono risorse sia le variazioni negative (decrementi) delle singole componenti che formano l'attivo circolante, sia le variazioni positive (incrementi) delle singole componenti che formano il passivo corrente.

Tavola 5. Impieghi, risorse e variazione del capitale circolante netto

Impieghi	Risorse
Δ(+) Rimanenze	Δ(+) Debiti verso società calcistiche
Δ(+) Crediti verso società calcistiche	Δ(+) Debiti commerciali
Δ(+) Crediti verso clienti	Δ(+) Debiti tributari
Δ(+) Crediti tributari	Δ(+) Debiti diversi
Δ(+) Crediti diversi	Δ(+) Ratei e risconti passivi
Δ(+) Attività finanziarie	
Δ(+) Ratei e risconti attivi	
Δ(-) Debiti verso società calcistiche	Δ(-) Rimanenze
Δ(-) Debiti commerciali	Δ(-) Crediti verso società calcistiche
Δ(-) Debiti tributari	Δ(-) Crediti verso clienti
Δ(-) Debiti diversi	Δ(-) Crediti tributari
Δ(-) Ratei e risconti passivi	Δ(-) Crediti diversi
	Δ(-) Attività finanziarie
	Δ(-) Ratei e risconti attivi
Saldo: Variazione capitale circolante netto	Saldo: Variazione capitale circolante netto

La differenza tra gli impieghi e le risorse misura la variazione di periodo del capitale circolante netto, la quale può essere positiva o negativa. Se positiva, significa che gli impieghi sono superiori alle risorse, comportando quindi la formazione di fabbisogno; viceversa, se negativa, significa che le risorse sono superiori agli impieghi, comportando quindi la formazione di liquidità.

Valga a chiarimento il seguente esempio numerico (Tavola 6).

Tavola 6. Variazione del capitale circolante netto

Voci	t0	t1	Δ (t1/t0)	Impieghi	Risorse
Attivo circolante					
Crediti verso società calcistiche	10.000	17.000	+ 7.000	7.000	
Crediti verso clienti	8.000	5.000	- 3.000		3.000
Totale (A)	18.000	22.000	+ 4.000	7.000	3.000
Passivo corrente					
Debiti verso società calcistiche	7.000	2.000	- 5.000	5.000	
Debiti commerciali	3.000	5.000	+ 2.000		2.000
Totale (B)	10.000	7.000	- 3.000	5.000	2.000
Capitale circolante netto (A)-(B)	8.000	15.000	+ 7.000		
Totale impieghi e risorse				12.000	5.000
Saldo: Δ Capitale circolante netto					(7.000)
Attivo circolante					
Crediti verso società calcistiche	10.000	5.000	- 5.000		5.000
Crediti verso clienti	8.000	9.000	+ 1.000	1.000	
Totale (A)	18.000	14.000	- 4.000	1.000	5.000
Passivo corrente					
Debiti verso società calcistiche	7.000	11.000	+ 4.000		4.000
Debiti commerciali	3.000	5.000	+ 2.000		2.000
Totale (B)	10.000	16.000	+ 6.000		6.000
Capitale circolante netto (A)-(B)	8.000	- 2.000	- 10.000		
Totale impieghi e risorse				1.000	11.000
Saldo: Δ Capitale circolante netto				(10.000)	

L'ampiezza della variazione di periodo del capitale circolante netto riflette sia l'andamento dei ricavi di vendita, sia le modificazioni che intervengono nei valori del ciclo monetario. In presenza di un'espansione dei ricavi e di un aumento dei valori positivi del ciclo, la crescita del circolante risulta più che proporzionale rispetto ai ricavi stessi, con effetti negativi di appesantimento del fabbisogno. Per contro, se i valori del ciclo diminuiscono, la crescita del circolante risulta meno che proporzionale rispetto ai ricavi di vendita, con effetti positivi di alleggerimento del fabbisogno.

(3) **Flusso di cassa della gestione corrente**. Come si è detto nei due punti precedenti, la gestione genera, da un lato, l'autofinanziamento economico (risorsa se positivo o impiego se negativo) e, dall'altro, la variazione del capitale circolante netto (impiego se positiva o risorsa se negativa). La differenza tra queste due grandezze misura il flusso di cassa della gestione corrente:

Autofinanziamento economico
- Variazioni nelle attività e nelle passività correnti
= Flusso di cassa della gestione corrente

Al riguardo, si possono prospettare le seguenti situazioni tipiche:

- l'autofinanziamento è positivo (risorsa) e la variazione del capitale circolante netto è positiva (impiego): il flusso di cassa è positivo se l'autofinanziamento eccede la variazione del capitale circolante netto; viceversa, è negativo se l'autofinanziamento è inferiore alla variazione del capitale circolante netto;
- l'autofinanziamento è positivo (risorsa) e la variazione del capitale circolante netto è negativa (risorsa): il flusso di cassa è necessariamente positivo e di importo superiore a quello dell'autofinanziamento;

- l'autofinanziamento è negativo (impiego) e la variazione del capitale circolante netto è positiva (impiego): il flusso di cassa è necessariamente negativo e di importo superiore, in valore assoluto, a quello dell'autofinanziamento;
- l'autofinanziamento è negativo (impiego) e la variazione del capitale circolante netto è negativa (risorsa): il flusso di cassa è negativo se, in valore assoluto, l'autofinanziamento eccede la variazione del capitale circolante netto; viceversa, è positivo se l'autofinanziamento, sempre in valore assoluto, è inferiore alla variazione del capitale circolante netto.

Valga a chiarimento il seguente esempio numerico riferito a sei differenti combinazioni tra i valori dell'autofinanziamento economico e quelli della variazione del capitale circolante netto (Tavola 7).

Tavola 7. Flusso di cassa della gestione corrente

Voci	A	B	C
Autofinanziamento economico	+ 10.000	+ 10.000	+ 10.000
- Δ Capitale circolante netto	+ 3.000	+ 12.000	- 3.000
= Flusso di cassa della gestione corrente	+ 7.000	- 2.000	+ 13.000

Voci	D	E	F
Autofinanziamento economico	- 10.000	-10.000	-10.000
- Δ Capitale circolante netto	+ 3.000	-3.000	-12.000
= Flusso di cassa della gestione corrente	- 13.000	- 7.000	+ 2.000

Il segno e la dimensione del flusso di cassa della gestione corrente dipendono in definitiva dalla combinazione dei seguenti fattori:
- la dimensione dell'attività svolta e quindi il volume dei ricavi;
- le condizioni di economicità della gestione e l'incidenza delle componenti non finanziarie, ossia le variabili che concorrono a determinare l'autofinanziamento economico;
- il ciclo monetario che, congiuntamente con il volume dei ricavi, origina la variazione del capitale circolante netto.

Ricavi, costi e ciclo monetario sono quindi i fattori che devono essere attentamente controllati affinché la gestione sia in grado di generare adeguati flussi di cassa a fronte degli investimenti e degli impegni finanziari, i quali costituiscono le successive aree gestionali accolte nel rendiconto finanziario.

(4) **Attività di investimento**. L'area delle attività di investimento genera flussi finanziari che riguardano sia gli investimenti sia i disinvestimenti, relativamente alle attività immobilizzate costituite da: diritti pluriennali prestazioni calciatori, altre immobilizzazioni immateriali, immobilizzazioni materiali, immobilizzazioni finanziarie.

Nello schema di rendiconto, per ciascuna delle voci sopra indicate, gli investimenti e i disinvestimenti non sono individuati separatamente, ma vengono esposti in modo aggregato con la denominazione di incremento (decremento) netto.

In merito alle modalità di misurazione, si parte sempre dagli stati patrimoniali che delimitano il periodo osservato e si determina la variazione contabile di ciascuna voce.

La variazione contabile delle voci: diritti pluriennali prestazioni calciatori, altre immobilizzazioni immateriali, immobilizzazioni materiali, deve essere rettificata dell'importo del corrispondente ammortamento, in modo da annullare l'effetto dell'ammortamento stesso in quanto componente non finanziaria. La rettifica consiste nel sommare l'importo dell'ammortamento alla variazione contabile della voce interessata:

Variazione contabile
\+ Ammortamento
= Incremento (Decremento) netto

Per la voce immobilizzazioni finanziarie, vale soltanto la variazione contabile, senza alcuna rettifica:

Variazione contabile
= Incremento (Decremento) netto

Si porta a chiarimento il seguente esempio numerico sui diritti pluriennali prestazioni calciatori e sulle immobilizzazioni finanziarie (Tavola 8).

Tavola 8. Diritti pluriennali prestazioni calciatori e immobilizzazioni finanziarie

Voci	t0	t1	Δ (t1/t0)	Impieghi	Risorse
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	10.000	15.000	+ 5.000		
+ Ammortamento		3.000	+ 3.000		
= Incremento netto			+ 8.000	8.000	
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	10.000	8.000	- 2.000		
+ Ammortamento		3.000	+ 3.000		
= Incremento netto			+ 1.000	1.000	
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	10.000	6.000	- 4.000		
+ Ammortamento		3.000	+ 3.000		
= Decremento netto			- 1.000		1.000

Voci	t0	t1	Δ (t1/t0)	Impieghi	Risorse
Immobilizzazioni finanziarie	2.000	5.000	+ 3.000		
= Incremento netto			+ 3.000	3.000	
Immobilizzazioni finanziarie	7.000	6.000	- 1.000		
= Decremento netto			- 1.000		1.000

I flussi finanziari accolti nell'area di cui si sta trattando possono rappresentare impieghi o risorse:

- impieghi: sono gli incrementi netti che si registrano nei diritti pluriennali prestazioni calciatori, nelle altre immobilizzazioni immateriali, nelle immobilizzazioni materiali e nelle immobilizzazioni finanziarie;
- risorse: sono i decrementi netti che si registrano nei diritti pluriennali prestazioni calciatori, nelle altre immobilizzazioni immateriali, nelle immobilizzazioni materiali e nelle immobilizzazioni finanziarie.

(5) **Attività finanziaria**. L'area dell'attività finanziaria genera flussi finanziari che riguardano sia i finanziamenti sia i rimborsi, relativamente ai debiti finanziari e ai movimenti di capitale.
Per quanto riguarda i debiti finanziari, le voci da considerare sono: obbligazioni ordinarie, debiti verso soci per finanziamenti (soci c/anticipazioni temporanee, soci c/ finanziamenti fruttiferi), debiti verso banche, debiti verso altri finanziatori, debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni.

In merito alle modalità di misurazione dei flussi finanziari, si parte sempre dagli stati patrimoniali che delimitano il periodo osservato e si determinano le variazioni contabili di ciascuna voce.

I flussi finanziari di cui si sta trattando possono rappresentare impieghi o risorse:
- impieghi: sono le variazioni negative (decrementi) che si registrano nelle singole voci che compongono i debiti finanziari. Queste variazioni misurano i rimborsi netti che derivano dall'eccedenza dei rimborsi rispetto ai finanziamenti ottenuti;
- risorse: sono le variazioni positive (incrementi) che si registrano nelle singole voci che compongono i debiti finanziari. Queste variazioni misurano i finanziamenti netti che derivano dall'eccedenza dei finanziamenti ottenuti rispetto a quelli rimborsati.

Valga a chiarimento il seguente esempio numerico sui debiti verso banche (Tavola 9).

Tavola 9. Debiti verso banche

Voci	t0	t1	Δ (t1/t0)	Impieghi	Risorse
Debiti verso banche	10.000	8.000	- 2.000		
= Decremento netto			- 2.000	2.000	
Debiti verso banche	10.000	13.000	+ 3.000		
= Incremento netto			+ 3.000		3.000

Passando ai movimenti di capitale, si devono considerare tutte le voci che compongono il capitale netto, ossia: capitale, riserva da soprapprezzo azioni, riserve di rivalutazione, riserva legale, riserve statutarie, riserva per azioni proprie in portafoglio, altre riserve, soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati, utili/perdite riportati a nuovo, utile/perdita di periodo.

Per ogni voce si determina successivamente la variazione contabile, sempre sulla base degli stati patrimoniali che delimitano il periodo osservato.

A questo riguardo si forniscono alcune delucidazioni in merito alla variazione contabile delle voci capitale e utile/perdita di periodo.

La voce capitale si riferisce al capitale sociale e, in caso di aumento del capitale stesso a pagamento, la relativa variazione (risorsa) corrisponde al capitale sottoscritto e deve essere indicata nella voce apporti di capitale del rendiconto finanziario. La parte sottoscritta e non richiamata (impiego), come pure quella richiamata e non versata, figura invece nella variazione della voce crediti diversi inclusa nella complessiva voce variazioni nelle attività e nelle passività correnti del rendiconto finanziario.

Si osservi il seguente esempio di aumento del capitale sociale a pagamento (2.000), in parte versato (1.500) e in parte da richiamare (500) (Tavola 10).

Tavola 10. Aumento del capitale sociale a pagamento

Voci	t0	t1	Δ (t1/t0)	Impieghi	Risorse
Capitale sociale	10.000	12.000	+ 2.000		
= Variazione contabile			+ 2.000		2.000
Crediti diversi	0	500	+ 500		
= Variazione contabile			+ 500	500	

La variazione contabile della voce utile/perdita di periodo deve essere rettificata, per tenere conto che l'utile/perdita del periodo osservato è compreso nell'aggregato che definisce l'autofinanziamento economico e, quindi, non può figurare anche come elemento patrimoniale. La rettifica avviene sottraendo dalla variazione contabile della voce in esame l'utile/perdita del periodo osservato:

Variazione contabile
- Utile/perdita di periodo
= Variazione contabile rettificata

In altri termini, questa rettifica comporta l'azzeramento dell'importo della voce utile/perdita di periodo nello stato patrimoniale (t1) ai fini della determinazione della variazione contabile della voce stessa. Ne consegue che la variazione contabile rettificata coincide, in valore assoluto ma con segno contrario, con l'utile/perdita di periodo (t0).
Si osservi il seguente esempio numerico di rettifica dell'utile/perdita di periodo (Tavola 11).

Tavola 11. Rettifica dell'utile/perdita di periodo

Voci	t0	t1	Δ (t1/t0)
Utile/perdita di periodo	1.500	1.800	+ 300
+ Rettifica			- 1.800
= Variazione contabile rettificata			- 1.500
Utile/perdita di periodo	- 1.000	- 1.400	- 400
+ Rettifica			+ 1.400
= Variazione contabile rettificata			+ 1.000

Le variazioni contabili delle voci che compongono il capitale netto possono rappresentare impieghi o risorse:
- impieghi: sono le variazioni negative (decrementi) che si registrano nelle singole voci, le quali sottintendono diminuzioni del capitale sociale, delle riserve, dei finanziamenti soci e degli utili/perdite riportati a nuovo;
- risorse: sono le variazioni positive (incrementi) che si registrano nelle singole voci, le quali sottintendono aumenti del capitale sociale, delle riserve, dei finanziamenti soci e degli utili/perdite riportati a nuovo.

Invero, un esame più attento delle variazioni sopra indicate mostra che, tra gli impieghi e le risorse, figurano anche movimenti puramente contabili che, in quanto tali, non rappresentano effettivi flussi finanziari (Tavola 12).

Tavola 12. Movimenti contabili nelle voci patrimoniali

Voci	t0	t1	Δ (t1/t0)	Impieghi	Risorse
Capitale sociale	10.000	11.000	+ 1.000		1.000
Riserve	8.000	7.000	- 1.000	1.000	
Capitale sociale	10.000	9.000	- 1.000	1.000	
Riserve	0	0	0		
Perdita di periodo	- 1.000	0	+ 1.000		1.000
Capitale sociale	10.000	10.000	0		
Riserve	1.000	1.010	+ 10		10
Utile di periodo	100	200	- 100	100	
Dividendi	0	90	+ 90		90

Si pensi, per esempio, ad un aumento di capitale sociale gratuito per 1.000 a seguito del passaggio di riserve a capitale. La voce capitale sociale registra un incremento di 1.000 (risorsa) pareggiato dalla diminuzione di pari importo della voce riserve (impiego). Si tratta, invero, di risorse e impieghi soltanto apparenti, che derivano da variazioni puramente contabili senza che si sia manifestato alcun flusso finanziario.

Si pensi ora all'operazione contraria, ossia alla riduzione del capitale sociale per 1.000 a seguito di perdite. La voce capitale sociale registra una diminuzione di 1.000 (impiego) pareggiata da un aumento di pari importo della voce perdita di periodo (risorsa). Anche in questo caso, si tratta di impieghi e risorse soltanto apparenti, che derivano da variazioni puramente contabili senza che si sia manifestato alcun flusso finanziario.

Si pensi, infine, alla destinazione dell'utile di periodo di 100, che viene devoluto a riserve per 10 e per la quota restante di 90 è assegnato a dividendi. La voce riserve registra un aumento di 10 (risorsa) che deriva semplicemente da una variazione contabile priva di contenuto finanziario. La risorsa effettiva è infatti rappresentata dall'autofinanziamento economico che, come si è visto, comprende l'utile di periodo. D'altro lato, la voce utile di periodo segna, al netto della rettifica, una diminuzione di 100 (impiego), che non può essere certamente considerata, per lo stesso motivo, un impiego effettivo. Per contro, i dividendi, al momento della loro assegnazione, comportano il sorgere di un debito per 90, che costituisce effettivamente una risorsa.

In definitiva, per poter misurare i flussi finanziari, le variazioni contabili delle singole voci del capitale netto devono essere previamente rettificate allo scopo di sterilizzare gli effetti delle componenti puramente contabili.

Procedendo per altra via, si può effettuare la sommatoria delle variazioni contabili delle singole voci del capitale netto, prese con il loro segno algebrico. In questo modo, le variazioni puramente contabili si elidono tra loro e il risultato della sommatoria rappresenta la variazione patrimoniale netta.

Valga a chiarimento il seguente esempio numerico dove la variazione della voce utile/perdita di periodo è al netto della rettifica (Tavola 13).

Tavola 13. Variazione patrimoniale netta

Voci	t0	t1	Δ (t1/t0)
Capitale sociale	10.000	14.000	+ 4.000
+ Riserva da soprapprezzo azioni	3.000	5.000	+ 2.000
+ Riserve di rivalutazione	1.000	1.150	+ 150
+ Riserva legale	4.000	4.200	+ 200
+ Riserve statutarie	1.000	1.050	+ 50
+ Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati	6.000	9.000	+ 3.000
+ Utili/perdite riportati a nuovo	300	400	+ 100
+ Utile/perdita di periodo	4.000	1.000	- 4.000
= Capitale netto	29.300	35.800	
Variazione patrimoniale netta			+ 5.500
Capitale netto	29.300	35.800	+ 6.500
+ Rettifica utile/perdita di periodo			- 1.000
= Variazione patrimoniale netta			+ 5.500

Si osservi che nel periodo (t1/t0), a fronte dell'utile di periodo (t0) di 4.000, la riserva legale è aumentata di 200, quella statutaria di 50 e gli utili portati a nuovo di 100, per un totale di 350. Ciò significa che, nel periodo (t1/t0), sono stati distribuiti, a valere sull'utile di periodo (t/0), dividendi per 3.650.

La variazione patrimoniale netta del periodo (t1/t0) può, quindi, essere ricondotta alle due variazioni patrimoniali lorde che la determinano: gli apporti di capitale (risorse) e le distribuzioni di utili (impieghi), da evidenziare separatamente nel rendiconto finanziario (Tavola 14).

Tavola 14. Variazione patrimoniale netta, apporti di capitale e distribuzioni di utili

Voci	(t1/t0)
Δ Capitale sociale	+ 4.000
+ Δ Riserva da soprapprezzo azioni	+ 2.000
+ Δ Riserve di rivalutazione	+150
+ Δ Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati	+ 3.000
= Apporti di capitale (A)	+ 9.150
Δ Utile/perdita di periodo	- 3.000
+ Rettifica utile/perdita di periodo	- 1.000
+ Δ Riserva legale	+ 200
+ Δ Riserve statutarie	+ 50
+ Δ Utili/perdite riportati a nuovo	+ 100
= Distribuzioni di utili (B)	- 3.650
Variazione patrimoniale netta (A)+(B)	5.500

Si propongono qui di seguito altri esempi di determinazione della variazione patrimoniale netta in presenza di perdite di periodo e della relativa copertura. La variazione della voce utile/perdita di periodo è sempre al netto della rettifica.

Un primo caso riguarda la copertura totale della perdita (t0) con gli utili riportati a nuovo (t0) (Tavola 15).

Tavola 15. Variazione patrimoniale netta

Voci	t0	t1	Δ (t1/t0)
Capitale sociale	10.000	10.000	0
+ Riserva da soprapprezzo azioni	3.000	3.000	0
+ Riserve di rivalutazione	1.000	1.000	0
+ Riserva legale	500	500	0
+ Riserve statutarie	100	100	0
+ Utili/perdite riportati a nuovo	700	100	- 600
+ Utile/perdita di periodo	- 600	200	+ 600
= Capitale netto	14.700	14.900	
Variazione patrimoniale netta			0
Capitale netto	14.700	14.900	+ 200
+ Rettifica utile/perdita di periodo			- 200
= Variazione patrimoniale netta			0

Si osserva che la variazione degli utili/perdite riportati a nuovo (-600) compensa quella della perdita di periodo (+600), per cui la variazione patrimoniale netta è nulla. Nessun importo viene, quindi, iscritto nella voce apporti di capitale del rendiconto finanziario.

Un secondo caso riguarda la copertura parziale della perdita (t0) con gli utili riportati a nuovo (t0) e conseguente rinvio della perdita residua (Tavola 16).

Tavola 16. Variazione patrimoniale netta

Voci	t0	t1	Δ (t1/t0)
Capitale sociale	10.000	10.000	0
+ Riserva da soprapprezzo azioni	3.000	3.000	0
+ Riserve di rivalutazione	1.000	1.000	0
+ Riserva legale	500	500	0
+ Riserve statutarie	100	100	0
+ Utili/perdite riportati a nuovo	700	- 100	- 800
+ Utile/perdita di periodo	- 800	200	+ 800
= Capitale netto	14.500	14.700	
Variazione patrimoniale netta			0
Capitale netto	14.500	14.700	+ 200
+ Rettifica utile/perdita di periodo			- 200
= Variazione patrimoniale netta			0

Anche in questo caso, la variazione degli utili/perdite riportati a nuovo (-800) compensa quella della perdita di periodo (+800), per cui la variazione patrimoniale netta è nulla. Nessun importo viene, quindi, iscritto nella voce apporti di capitale del rendiconto finanziario.

Un terzo caso riguarda la copertura totale della perdita (t0) con versamenti da parte dei soci. Questi versamenti confluiscono nella voce versamenti in c/futuro aumento di capitale che, a sua volta, è compresa nella voce altre riserve (Tavola 17).

Tavola 17. Variazione patrimoniale netta

Voci	t0	t1	Δ (t1/t0)
Capitale sociale	10.000	10.000	0
+ Riserva da soprapprezzo azioni	3.000	3.000	0
+ Riserve di rivalutazione	1.000	1.000	0
+ Riserva legale	500	500	0
+ Riserve statutarie	100	100	0
+ Altre riserve	0	0	0
+ Utili/perdite riportati a nuovo	0	0	0
+ Utile/perdita di periodo	- 800	200	+ 800
= Capitale netto	13.800	14.800	
Variazione patrimoniale netta			+ 800
Capitale netto	13.800	14.800	+ 1.000
+ Rettifica utile/perdita di periodo			- 200
= Variazione patrimoniale netta			+ 800

La variazione patrimoniale netta (+800) corrisponde ai versamenti effettuati dai soci (+800) a fronte della perdita (-800), versamenti che sono appunto utilizzati (-800) a copertura della perdita stessa (+800). L'importo della variazione patrimoniale netta (+800) deve, quindi, essere iscritto nella voce apporti di capitale del rendiconto finanziario.

Un quarto caso riguarda la copertura della perdita (t0) con gli utili riportati a nuovo e, per la parte residua, con versamenti da parte dei soci in c/futuro aumento di capitale (Tavola 18).

Tavola 18. Variazione patrimoniale netta

Voci	t0	t1	Δ (t1/t0)
Capitale sociale	10.000	10.000	0
+ Riserva da soprapprezzo azioni	3.000	3.000	0
+ Riserve di rivalutazione	1.000	1.000	0
+ Riserva legale	500	500	0
+ Riserve statutarie	100	100	0
+ Altre riserve	0	0	0
+ Utili/perdite riportati a nuovo	300	0	- 300
+ Utile/perdita di periodo	- 800	200	+ 800
= Capitale netto	14.100	14.800	
Variazione patrimoniale netta			+ 500
Capitale netto	14.100	14.800	+ 700
+ Rettifica utile/perdita di periodo			- 200
= Variazione patrimoniale netta			+ 500

La variazione patrimoniale netta (+500) corrisponde ai versamenti da parte dei soci e, a loro volta, questi versamenti risultano uguali alla sommatoria delle variazioni delle voci utili/perdite riportati a nuovo (-300) e utile/perdita di periodo (+800). L'importo della variazione patrimoniale netta (+500) deve, quindi, essere iscritto nella voce apporti di capitale del rendiconto finanziario.

Un quinto caso riguarda la copertura della perdita (t0) con riduzione del capitale sociale e successivo aumento del capitale stesso per importo superiore a quello della perdita (Tavola 19).

Tavola 19. Variazione patrimoniale netta

Voci	t0	t1	Δ (t1/t0)
Capitale sociale	10.000	10.700	+ 700
+ Riserva da soprapprezzo azioni	3.000	3.000	0
+ Riserve di rivalutazione	1.000	1.000	0
+ Riserva legale	500	500	0
+ Riserve statutarie	100	100	0
+ Utili/perdite riportati a nuovo	0	0	0
+ Utile/perdita di periodo	- 800	200	+ 800
= Capitale netto	13.800	15.500	
Variazione patrimoniale netta			+ 1.500
Capitale netto	13.800	15.500	+ 1.700
+ Rettifica utile/perdita di periodo			- 200
= Variazione patrimoniale netta			+ 1.500

La variazione patrimoniale netta (+1.500) corrisponde all'aumento di capitale (+1.500) che, a sua volta, risulta uguale alla sommatoria delle variazioni delle voci capitale sociale (+700) e utile/perdita di periodo (+800). L'importo della variazione patrimoniale netta (+1.500) deve quindi essere iscritto nella voce apporti di capitale del rendiconto finanziario.

(6) **Incremento (decremento) disponibilità liquide**. I flussi finanziari delle cinque aree gestionali fin qui esaminate determinano come risultato finale l'incremento (decremento) disponibilità liquide:

- se la sommatoria dei flussi finanziari è positiva, il risultato finale è l'incremento disponibilità liquide: per quadratura contabile, tale incremento deve corrispondere alla differenza positiva tra le disponibilità liquide che figurano negli stati patrimoniali che delimitano il periodo osservato;
- se la sommatoria dei flussi finanziari è negativa, il risultato finale è il decremento disponibilità liquide: per quadratura contabile, tale decremento deve corrispondere alla differenza negativa tra le disponibilità liquide che figurano negli stati patrimoniali che delimitano il periodo osservato.

Si propone al riguardo il seguente esempio riepilogativo dei flussi finanziari delle cinque aree gestionali sopra esaminate che determinano, come si è detto, il risultato finale costituito dall'incremento (decremento) disponibilità liquide (Tavola 20).

Tavola 20. Riepilogo dei flussi finanziari e incremento (decremento) disponibilità liquide

Voci	A	B
Utile/perdita di periodo	+ 1.000	- 1.000
Ammortamenti	+ 300	+ 300
Variazione T.F.R.	+ 100	- 100
AUTOFINANZIAMENTO ECONOMICO (A)	+ 1.400	- 800
Variazione crediti verso società calcistiche	+ 400	- 200
Variazione crediti verso clienti	- 300	+ 500
Totale (B)	+ 100	+ 300
Variazione debiti verso società calcistiche	+ 500	+ 400
Variazione debiti diversi	- 200	- 200
Totale (C)	+ 300	+ 200
VARIAZIONI NELLE ATTIVITA' E NELLE PASSIVITA' CORRENTI (D) = (B) – (C)	- 200	+ 100
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE (E) = (A) – (D)	+ 1.600	- 900
Incremento (decremento) netto diritti pluriennali prestazioni calciatori	+ 3.500	+ 3.500
Incremento (decremento) netto immobilizzazioni materiali	+ 500	- 500
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (F)	+ 4.000	+ 3.000
Variazione debiti verso banche	+ 1.000	- 1.000
Apporti di capitale	+ 2.000	+ 3.800
Distribuzioni di utili	- 200	0
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITA' FINANZIARIA (G)	+ 2.800	+ 2.800
INCREMENTO (DECREMENTO) DISPONIBILITA' LIQUIDE (H) = (E) – (F) + (G)	+ 400	- 1.100
Disponibilità liquide all'inizio del periodo (I)	500	1.300
Disponibilità liquide alla fine del periodo (L)	900	200
SALDO A PAREGGIO (M) = (L) – (I)	+ 400	- 1.100

2.2. La Società Beta

Si procede ora alla costruzione del rendiconto finanziario della Società Beta per il semestre 1 luglio – 31 dicembre 2007.

A tal fine vengono riportati il conto economico consuntivo del semestre e gli stati patrimoniali consuntivi al 30 giugno e al 31 dicembre 2007 (Tavola 21, 22).

Tavola 21. Società Beta. Conto economico consuntivo, 1 luglio – 31 dicembre 2007

Voci	
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.430.000
Variazione rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0
Variazione lavori in corso su ordinazione	0
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni	200.000
Contributi in conto esercizio	245.000
Proventi da sponsorizzazioni	620.000
Proventi pubblicitari	462.000
Proventi commerciali e royalties	100.000
Proventi vari	5.000
Proventi da cessioni diritti radio- televisivi	1.750.000
Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	640.000
Altri ricavi e proventi diversi	250.000
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	5.702.000
Costi per acquisti materiale di consumo e di merci	300.000
Costi per servizi	800.000
Costi per godimento beni di terzi	160.000
Costi per il personale	2.800.000
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori	1.150.000
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	150.000
Ammortamento immobilizzazioni materiali	24.000
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0
Svalutazioni dei crediti	5.000
Variazione rimanenze di materiale di consumo e di merci	0
Altri costi di produzione e di esercizio	290.000
Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	120.000
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	5.799.000
RISULTATO OPERATIVO (A) - (B)	- 97.000
Saldo proventi/oneri finanziari	- 80.000
Saldo rettifiche di valore di attività finanziarie	0
Saldo proventi/oneri straordinari	- 130.000
Imposte sul reddito	- 35.000
UTILE/PERDITA DI PERIODO	- 342.000

Tavola 22. Società Beta. Stato patrimoniale consuntivo, 30 giugno e 31 dicembre 2007

Voci	30/06/07	31/12/07	Variazioni
ATTIVITA'			
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	2.950.000	5.250.000	+ 2.300.000
Altre immobilizzazioni immateriali	500.000	700.000	+ 200.000
Immobilizzazioni materiali	120.000	180.000	+ 60.000
Immobilizzazioni finanziarie	15.000	10.000	- 5.000
Attività immobilizzate	3.585.000	6.140.000	+ 2.555.000
Rimanenze	0	0	0
Crediti verso società calcistiche	175.000	928.000	+ 753.000
Crediti verso clienti	45.000	120.000	+ 75.000
Crediti tributari	63.000	65.000	+ 2.000
Crediti diversi	475.000	2.560.000	+ 2.085.000
Attività finanziarie	5.000	5.000	0
Ratei e risconti attivi	132.000	400.000	+ 268.000
Disponibilità liquide	20.000	13.000	- 7.000
Attivo circolante	915.000	4.091.000	+ 3.176.000
TOTALE ATTIVO	4.500.000	10.231.000	+ 5.731.000
PASSIVITA' E NETTO			
Debiti verso società calcistiche	640.000	1.200.000	+ 560.000
Debiti commerciali	435.000	1.433.000	+ 998.000
Debiti tributari	925.000	1.800.000	+ 875.000
Debiti diversi	480.000	3.400.000	+ 2.920.000
Fondo T.F.R.	35.000	50.000	+ 15.000
Fondi per rischi e oneri	25.000	30.000	+ 5.000
Ratei e risconti passivi	10.000	500.000	+ 490.000
Passivo corrente	2.550.000	8.413.000	+ 5.863.000
Obbligazioni ordinarie e convertibili	0	0	0
Debiti verso soci per finanziamenti	0	0	0
Debiti verso banche	1.100.000	1.250.000	+ 150.000
Debiti verso altri finanziatori	40.000	100.000	+ 60.000
Debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni	0	0	0
Debiti finanziari	1.140.000	1.350.000	+ 210.000
Capitale sociale	500.000	500.000	0
Riserva da soprapprezzo azioni	30.000	30.000	0
Riserva di rivalutazione	0	0	0
Riserva legale	50.000	50.000	0
Riserve statutarie	0	0	0
Riserve per azioni proprie in portafoglio	0	0	0
Altre riserve	80.000	80.000	0
Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati	0	0	0
Utili/perdite riportati a nuovo	650.000	150.000	- 500.000
Utile/perdita di periodo	- 500.000	- 342.000	+ 158.000
Capitale netto	810.000	468.000	- 342.000
TOTALE PASSIVO E NETTO	4.500.000	10.231.000	+ 5.731.000

Applicando le regole illustrate nel precedente punto 2.1, viene costruito il rendiconto finanziario che figura nel seguente prospetto (Tavola 23).

Tavola 23. Società Beta. Rendiconto finanziario, 30 giugno – 31 dicembre 2007

Voci	
UTILE/PERDITA DI PERIODO	- 342.000
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori	+ 1.150.000
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	+ 150.000
Ammortamento immobilizzazioni materiali	+ 24.000
Variazione T.F.R.	+ 15.000
Variazione fondi per rischi e oneri	+ 5.000
AUTOFINANZIAMENTO ECONOMICO (A)	**+ 1.002.000**
Variazione rimanenze	0
Variazione crediti verso società calcistiche	+ 753.000
Variazione crediti verso clienti	+ 75.000
Variazione crediti tributari	+ 2.000
Variazione crediti diversi	+ 2.085.000
Variazione attività finanziarie	0
Variazione ratei e risconti attivi	+ 268.000
Totale (B)	+ 3.183.000
Variazione debiti verso società calcistiche	+ 560.000
Variazione debiti commerciali	+ 998.000
Variazione debiti tributari	+ 875.000
Variazione debiti diversi	+ 2.920.000
Variazione ratei e risconti passivi	+ 490.000
Totale (C)	+ 5.843.000
VARIAZIONI NELLE ATTIVITA' E NELLE PASSIVITA' CORRENTI (D)=(B) - (C)	**- 2.660.000**
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE (E) = (A) - (D)	**+ 3.662.000**
Incremento (Decremento) netto diritti pluriennali prestazioni calciatori	+ 3.450.000
Incremento (Decremento) netto altre immobilizzazioni immateriali	+ 350.000
Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni materiali	+ 84.000
Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni finanziarie	- 5.000
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (F)	**+ 3.879.000**
Variazione obbligazioni ordinarie e convertibili	0
Variazione debiti verso soci per finanziamenti	0
Variazione debiti verso banche	+ 150.000
Variazione debiti verso altri finanziatori	+ 60.000
Variazione debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni	0
Apporti di capitale	0
Distribuzioni di utili	0
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITA' FINANZIARIA (G)	**+ 210.000**
INCREMENTO (DECREMENTO) DISPONIBILITA' LIQUIDE (H) = (E) - (F) + (G)	**- 7.000**
Disponibilità liquide all'inizio del periodo (I)	20.000
Disponibilità liquide alla fine del periodo (L)	13.000
SALDO A PAREGGIO (M) = (L) – (I)	**- 7.000**

3. IL BUDGET

Il budget del conto economico, il budget patrimoniale e il budget del rendiconto finanziario sono i documenti di sintesi che mostrano, rispettivamente sotto il profilo reddituale, patrimoniale e finanziario, i risultati attesi dalle politiche aziendali che caratterizzano la programmazione di periodo della gestione.

La base di partenza è appunto costituita dalle politiche aziendali che devono preliminarmente stabilire gli obiettivi e i vincoli di varia natura – ambientale, dimensionale, organizzativa, finanziaria – che possono condizionare il perseguimento degli obiettivi stessi, in modo da identificare una combinazione realistica tra obiettivi e vincoli.

Questa combinazione realistica tra obiettivi e vincoli si riflette a sua volta sulle decisioni che devono essere assunte nelle diverse aree gestionali in materia di:

- investimenti: diritti pluriennali prestazioni calciatori, attività immateriali, attività materiali;
- gestione operativa: ricavi, costi e margini;
- gestione del capitale circolante: tempi di incasso e di pagamento;
- gestione finanziaria: forme di copertura del fabbisogno finanziario.

Il budget del conto economico accoglie i ricavi, i costi e i margini reddituali di periodo che derivano dalle decisioni sopra indicate. Il budget patrimoniale prospetta la dimensione e la composizione delle attività, delle passività e del capitale netto che derivano sempre dalle decisioni in esame. La congiunzione tra il budget economico e quello patrimoniale consente di rappresentare i flussi finanziari di periodo attraverso il budget del rendiconto finanziario.

Il budget del conto economico, il budget patrimoniale e il budget del rendiconto finanziario offrono quindi informazioni diverse, ma tra loro strettamente collegate, sulle compatibilità reddituali, patrimoniali e finanziarie della programmazione di periodo della gestione.

Fatta questa premessa, si illustra ora la metodologia di costruzione dei budget.

3.1. La metodologia di costruzione. La Società Beta

La metodologia di costruzione dei budget viene qui esaminata riprendendo l'esempio della Società Beta, che al 30 giugno 2008 presenta il seguente stato patrimoniale consuntivo (Tavola 24).

Tavola 24. Società Beta. Stato patrimoniale consuntivo, 30 giugno 2008

Voci	
ATTIVITA'	
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	5.650.000
Altre immobilizzazioni immateriali	900.000
Immobilizzazioni materiali	250.000
Immobilizzazioni finanziarie	10.000
Attività immobilizzate	6.810.000
Rimanenze	0
Crediti verso società calcistiche	900.000
Crediti verso clienti	340.000
Crediti tributari	50.000
Crediti diversi	2.800.000
Attività finanziarie	5.000
Ratei e risconti attivi	450.000
Disponibilità liquide	40.000
Attivo circolante	4.585.000
TOTALE ATTIVO	11.395.000
PASSIVITA' E NETTO	
Debiti verso società calcistiche	1.600.000
Debiti commerciali	1.550.000
Debiti tributari	1.700.000
Debiti diversi	3.200.000
Fondo T.F.R.	60.000
Fondi per rischi e oneri	30.000
Ratei e risconti passivi	650.000
Passivo corrente	8.790.000
Obbligazioni ordinarie e convertibili	0
Debiti verso soci per finanziamenti	0
Debiti verso banche	1.645.000
Debiti verso altri finanziatori	200.000
Debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni	0
Debiti finanziari	1.845.000
Capitale sociale	500.000
Riserva da sovrapprezzo azioni	30.000
Riserva di rivalutazione	0
Riserva legale	50.000
Riserve statutarie	0
Riserva per azioni proprie in portafoglio	0
Altre riserve	330.000
Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati	0
Utili/perdite riportati a nuovo	0
Utile/perdita di periodo	- 150.000
Capitale netto	760.000
TOTALE PASSIVO E NETTO	11.395.000

Per la stagione sportiva 2008 – 2009 la Società ha identificato gli obiettivi riguardo alla posizione in classifica nel campionato di pertinenza e ai risultati da conseguire nelle altre competizioni nazionali e internazionali alle quali è stata ammessa.

Per raggiungere questi obiettivi, la Società ha predisposto il programma per l'intera stagione sportiva che, relativamente al semestre 1 luglio – 31 dicembre 2008 (primo semestre), prevede le seguenti operazioni (programma semestrale):

- **investimenti**: (1) acquisizione di diritti pluriennali prestazioni calciatori 1.500.000 e cessioni di diritti 300.000, realizzando a seguito di dette cessioni (2) plusvalenze 500.000 e (3) minusvalenze 100.000; (4) investimenti in altre immobilizzazioni immateriali 250.000 derivanti dalla capitalizzazione dei costi del vivaio; (5) investimenti in immobilizzazioni materiali 150.000 e dismissioni al valore contabile 4.000; nessun investimento in immobilizzazioni finanziarie;

- **ricavi della gestione operativa**: (6) ricavi delle vendite e delle prestazioni 1.573.000, derivanti dalla previsione di un aumento del 10 % dei ricavi realizzati nel secondo semestre dell'anno 2007, per effetto di una maggiore presenza del pubblico e di un aumento del prezzo dei biglietti e degli abbonamenti; (7) contributi in conto esercizio 300.000; (8) proventi da sponsorizzazioni 700.000; (9) proventi pubblicitari 550.000; (10) proventi commerciali e royalties 200.000; (11) proventi vari 20.000; (12) proventi da cessioni diritti radio – televisivi 2.500.000; (13) altri ricavi e proventi diversi 250.000;

- **costi e ricavi della gestione operativa**: (14) costi per acquisti materiale di consumo e di merci 324.000, derivanti dalla previsione di un aumento dell'8% dei costi sostenuti nel secondo semestre dell'anno 2007; (15) costi per servizi 864.000, derivanti dalla previsione di un aumento dell'8% dei costi sostenuti nel secondo semestre dell'anno 2007; (16) costi per godimento beni di terzi 200.000; (17) costi per il personale 3.300.000, con un incremento di 500.000 rispetto al secondo semestre dell'anno 2007 a seguito del rafforzamento della prima squadra derivante dall'acquisizione di nuovi calciatori; (18) ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori 1.600.000; (19) ammortamento altre immobilizzazioni immateriali 200.000; (20) ammortamento immobilizzazioni materiali 54.000; (21) svalutazione crediti 5.000; (22) altri costi di produzione e di esercizio 313.200, derivanti dalla previsione di un aumento dell'8% dei costi sostenuti nel secondo semestre dell'anno 2007;

- **ricavi e costi di natura straordinaria**: (23) saldo proventi/oneri straordinari, - 3.000, derivante dalla dismissione di attività materiali (5) 4.000;

- **attivo circolante**: (24) aumento dei crediti verso società calcistiche 700.000 a seguito delle cessioni di cui ai punti (1), (2), (3), e riscossioni di crediti per 1.000.000; (25) aumento dei crediti verso clienti 1.450.000 a seguito dei ricavi della gestione operativa di cui ai punti (8), (9), (10), e riscossioni di crediti per 1.350.000; (26) crediti tributari invariati 50.000; (27) aumento dei crediti diversi 3.070.000 a seguito dei ricavi della gestione operativa di cui ai punti (7), (11), (12), (13), e riscossioni 4.200.000; (28) attività finanziarie invariate 5.000; (29) ratei e risconti attivi 550.000; (30) mantenimento delle disponibilità liquide a 40.000, valore esistente al 30 giugno;

- **passivo corrente**: (31) aumento dei debiti verso società calcistiche 1.500.000 a seguito delle acquisizioni di cui al punto (1) e pagamento di debiti per 2.000.000; (32) aumento dei debiti commerciali 1.701.200 a fronte dei costi della gestione operativa di cui ai punti (14), (15), (16), (22), e pagamento di debiti per 1.400.000; (33) aumento dei debiti tributari 900.000 e pagamenti per 1.400.000; (34) aumento dei debiti diversi 500.000 e pagamenti

1.000.000; (35) aumento del fondo T.F.R. 30.000; (36) fondi per rischi e oneri invariati 30.000; (37) ratei e risconti passivi 700.000;

- **finanziamenti**: (38) debiti verso altri finanziatori invariati 200.000; (39) versamenti in c/futuro aumento di capitale 150.000 a copertura della perdita di periodo 150.000 iscritta nello stato patrimoniale al 30 giugno 2008; (40) la società dispone di affidamenti bancari per 1.700.000 e prevede per il secondo semestre 2008 che il costo del debito sia mediamente pari all'8%;

- **imposte**: (41) imposte sul reddito determinate secondo la vigente normativa fiscale.

Come si è anticipato in premessa, definite le linee del programma semestrale, si tratta ora di rappresentarne i risultati sotto il profilo reddituale, patrimoniale e finanziario.

Sotto il profilo reddituale, la rappresentazione avviene attraverso la costruzione del budget del conto economico e, sotto il profilo patrimoniale, attraverso quella del budget patrimoniale. Il budget economico e il budget patrimoniale formano il bilancio preventivo o bilancio pro - forma che, collegato con lo stato patrimoniale consuntivo al 30 giugno 2008, consente a sua volta di illustrare la dinamica finanziaria per mezzo del budget del rendiconto finanziario.

3.1.1. Il bilancio preventivo

Per la costruzione del bilancio preventivo si può procedere nel seguente modo:
- costruzione del conto economico preventivo intermedio;
- costruzione dello stato patrimoniale preventivo intermedio;
- determinazione del saldo finanziario e scelte di copertura del fabbisogno finanziario residuale;
- completamento del conto economico preventivo intermedio e costruzione del conto economico preventivo finale;
- completamento dello stato patrimoniale preventivo intermedio e costruzione dello stato patrimoniale preventivo finale.

(1) **Costruzione del conto economico preventivo intermedio**.

Nel conto economico preventivo intermedio confluiscono tutti i costi e i ricavi prodotti dalle operazioni previste nel programma semestrale, ad eccezione degli oneri finanziari connessi con le forme di copertura del fabbisogno finanziario e delle imposte sul reddito.

Infatti, in questa fase della valutazione, il fabbisogno finanziario non è ancora noto e, per conseguenza, non è possibile stabilire a priori la tipologia e l'ammontare delle fonti di finanziamento necessarie per coprire il fabbisogno stesso. Non conoscendo queste variabili, la determinazione degli oneri finanziari deve essere necessariamente rinviata alle fasi successive, dopo aver stimato il fabbisogno finanziario e individuato le forme di copertura. Deve pure essere rinviata alle fasi successive la determinazione delle imposte sul reddito, che risulta concatenata con quella degli oneri finanziari per la parte fiscalmente deducibile.

Per altro verso, come si vedrà più diffusamente nel successivo paragrafo 3.1.4, confluiscono nel conto economico solo gli oneri finanziari derivanti da decisioni di finanziamento assunte nel passato o comunque programmate, nel loro ammontare e

scadenza, a fronte del fabbisogno finanziario, per le quali sono appunto determinabili gli oneri finanziari stessi.
Per questi motivi, la costruzione del conto economico si conclude temporaneamente con il saldo intermedio costituito dall'avanzo/disavanzo di gestione, che rappresenta il risultato reddituale al lordo degli oneri finanziari sui debiti che dovranno essere negoziati per coprire il fabbisogno finanziario e delle imposte sul reddito.

Nel caso della Società Beta, le operazioni previste nel programma semestrale conducono a un disavanzo di gestione di 120.200 (Tavola 25).

Tavola 25. Società Beta. Conto economico preventivo intermedio, 1 luglio – 31 dicembre 2008

Voci		Raccordo con il programma semestrale
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.573.000	(6)
Variazione rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0	
Variazione lavori in corso su ordinazione	0	
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni	250.000	(4)
Contributi in conto esercizio	300.000	(7)
Proventi da sponsorizzazioni	700.000	(8)
Proventi pubblicitari	550.000	(9)
Proventi commerciali e royalties	200.000	(10)
Proventi vari	20.000	(11)
Proventi da cessioni diritti radio- televisivi	2.500.000	(12)
Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	500.000	(2)
Altri ricavi e proventi diversi	250.000	(13)
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	6.843.000	
Costi per acquisti materiale di consumo e di merci	324.000	(14)
Costi per servizi	864.000	(15)
Costi per godimento beni di terzi	200.000	(16)
Costi per il personale	3.300.000	(17)
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori	1.600.000	(18)
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	200.000	(19)
Ammortamento immobilizzazioni materiali	54.000	(20)
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0	
Svalutazioni dei crediti	5.000	(21)
Variazione rimanenze di materiale di consumo e di merci	0	
Altri costi di produzione e di esercizio	313.200	(22)
Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	100.000	(3)
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	6.960.200	
RISULTATO OPERATIVO (A) - (B)	- 117.200	
Saldo rettifiche di valore di attività finanziarie	0	
Saldo proventi/oneri straordinari	- 3.000	(23)
AVANZO/DISAVANZO DI GESTIONE	- 120.200	

Dopo aver redatto il conto economico preventivo intermedio, si passa alla seconda fase rappresentata dalla costruzione dello stato patrimoniale preventivo intermedio.

(2) **Costruzione dello stato patrimoniale preventivo intermedio**.

Per la costruzione dello stato patrimoniale preventivo intermedio è utile predisporre innanzitutto un foglio di lavoro che accolga i saldi iniziali delle diverse voci patrimoniali, i relativi incrementi e decrementi prodotti dalle operazioni previste nel programma semestrale, i saldi a fine semestre (Tavola 26).

A loro volta, i saldi a fine semestre, nonché l'avanzo/disavanzo di gestione risultante dal conto economico, confluiscono nello stato patrimoniale per determinare la consistenza e la composizione del capitale investito (totale attivo) e delle fonti di finanziamento (totale passivo e netto più avanzo/disavanzo di gestione) derivanti dalle operazioni previste nel programma semestrale.

Infatti, le operazioni in esame, mentre generano, sotto il profilo reddituale, l'avanzo/disavanzo di gestione, nell'aspetto patrimoniale comportano la formazione di correlati impieghi e risorse, osservabili nelle loro consistenze e composizioni di fine semestre.

La differenza tra il capitale investito e le fonti di finanziamento rappresenta il saldo finanziario che misura, se positivo, il fabbisogno finanziario residuale, ovvero, se negativo, la liquidità addizionale. Detto saldo ha quindi per contropartita le operazioni di finanziamento o di investimento della liquidità.

In definitiva, la sequenza logica e analitica è la seguente:

- le operazioni previste nel programma semestrale consentono di realizzare il risultato reddituale costituito dall'avanzo/disavanzo di gestione;

- per altro verso, dette operazioni comportano la formazione di impieghi rappresentati dall'ammontare e dalla composizione del capitale investito;

- d'altro lato, questi impieghi sono finanziati dalle risorse provenienti dalle fonti di finanziamento;

- qualora l'ammontare del capitale investito sia superiore a quello delle fonti, emerge il fabbisogno finanziario residuale, che deve essere coperto attraverso operazioni di finanziamento a titolo di debito o di capitale. La capacità di finanziamento, ossia la capacità di assicurare copertura al fabbisogno finanziario residuale, rende sostenibile il fabbisogno stesso e assicura la compatibilità finanziaria del programma semestrale; in caso contrario, è necessario rivedere tale programma nella prospettiva di ricondurre il fabbisogno finanziario residuale alla capacità di finanziamento;

- viceversa, qualora l'ammontare del capitale investito sia inferiore a quello delle fonti, emerge la formazione di liquidità, che deve essere oggetto di investimento. A questo riguardo, si può procedere alla revisione, in senso espansivo, del programma semestrale al fine di assorbire la formazione di liquidità, ovvero deve essere valutata la convenienza delle alternative di investimento in attività finanziarie o di rimborso anticipato dei debiti finanziari.

Tavola 26. Società Beta. Saldi e variazioni patrimoniali, 1 luglio – 31 dicembre 2008

Saldi e variazioni patrimoniali	Saldo iniziale 1/07/08	Raccordo con il programma semestrale	Incremento	Decremento	Ammortamenti/ svalutazioni	Variazione netta	Saldo finale 31/12/08
ATTIVITA'							
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	5.650.000	(1), (18)	1.500.000	- 300.000	- 1.600.000	- 400.000	5.250.000
Altre immobilizzazioni immateriali	900.000	(4), (19)	250.000	0	- 200.000	50.000	950.000
Immobilizzazioni materiali	250.000	(5), (20), (23)	150.000	- 4.000	- 54.000	92.000	342.000
Immobilizzazioni finanziarie	10.000	(5)	0	0	0	0	10.000
Rimanenze	0		0	0	0	0	0
Crediti verso società calcistiche	900.000	(24)	700.000	- 1.000.000	0	- 300.000	600.000
Crediti verso clienti	340.000	(21), (25)	1.450.000	- 1.350.000	- 5.000	95.000	435.000
Crediti tributari	50.000	(26)	0	0		0	50.000
Crediti diversi	2.800.000	(27)	3.070.000	- 4.200.000	0	- 1.130.000	1.670.000
Attività finanziarie	5.000	(28)	0	0	0	0	5.000
Ratei e risconti attivi	450.000	(29)	550.000	- 450.000		100.000	550.000
Disponibilità liquide	40.000	(30)	0	0		0	40.000
PASSIVITA'							
Debiti verso società calcistiche	1.600.000	(31)	1.500.000	- 2.000.000		- 500.000	1.100.000
Debiti commerciali	1.550.000	(32)	1.701.200	- 1.400.000		301.200	1.851.200
Debiti tributari	1.700.000	(33)	900.000	- 1.400.000		- 500.000	1.200.000
Debiti diversi	3.200.000	(34)	500.000	- 1.000.000		- 500.000	2.700.000
Fondo T.F.R.	60.000	(35)	30.000			30.000	90.000
Fondi per rischi e oneri	30.000	(36)				0	30.000
Ratei e risconti passivi	650.000	(37)	700.000	- 650.000		50.000	700.000
Obbligazioni ordinarie e convertibili	0					0	0
Debiti verso soci per finanziamenti	0		0	0		0	0
Debiti verso banche	1.645.000	(40)					
Debiti verso altri finanziatori	200.000	(38)	0			0	200.000
Debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni	0		0			0	0

Saldi e variazioni patrimoniali	Saldo iniziale 1/07/08	Raccordo con il programma semestrale	Incremento	Decremento	Ammortamenti/ svalutazioni	Variazione netta	Saldo finale 31/12/08
CAPITALE NETTO							
Capitale sociale	500.000		0	0		0	500.000
Riserva da sovrapprezzo azioni	30.000		0	0		0	30.000
Riserve di rivalutazione	0			0		0	0
Riserva legale	50.000		0	0		0	50.000
Riserve statutarie	0			0		0	0
Riserva per azioni proprie in portafoglio	0			0		0	0
Altre riserve	330.000	(39)	150.000	- 150.000		0	330.000
Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati	0			0		0	0
Utili/perdite riportati a nuovo	0		0	0		0	0
Utile/perdita di periodo	- 150.000	(39)	150.000			150.000	0

Nel caso della Società Beta, lo stato patrimoniale (Tavola 27) mostra che il totale attivo (9.902.000) supera il totale fonti (8.661.000) e, per conseguenza, il saldo finanziario è positivo (1.241.000) e misura, come si è detto, il fabbisogno finanziario residuale da coprire attraverso le operazioni di finanziamento.

Tavola 27. Società Beta. Stato patrimoniale preventivo intermedio, 31 dicembre 2008

Voci	
ATTIVITA'	
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	5.250.000
Altre immobilizzazioni immateriali	950.000
Immobilizzazioni materiali	342.000
Immobilizzazioni finanziarie	10.000
Attività immobilizzate	6.552.000
Rimanenze	0
Crediti verso società calcistiche	600.000
Crediti verso clienti	435.000
Crediti tributari	50.000
Crediti diversi	1.670.000
Attività finanziarie	5.000
Ratei e risconti attivi	550.000
Disponibilità liquide	40.000
Attivo circolante	3.350.000
TOTALE ATTIVO	9.902.000
PASSIVITA' E NETTO	
Debiti verso società calcistiche	1.100.000
Debiti commerciali	1.851.200
Debiti tributari	1.200.000
Debiti diversi	2.700.000
Fondo T.F.R.	90.000
Fondi per rischi e oneri	30.000
Ratei e risconti passivi	700.000
Passivo corrente	7.671.200
Obbligazioni ordinarie e convertibili	0
Debiti verso soci per finanziamenti	0
Debiti verso banche	
Debiti verso altri finanziatori	200.000
Debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni	0
Debiti finanziari	200.000
Capitale sociale	500.000
Riserva da sovrapprezzo azioni	30.000
Riserva di rivalutazione	0
Riserva legale	50.000
Riserve statutarie	0
Riserva per azioni proprie in portafoglio	0
Altre riserve	330.000
Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati	0
Utili/perdite riportati a nuovo	0
Utile/perdita di periodo	0
Capitale netto	910.000
TOTALE PASSIVO E NETTO	8.781.200
Avanzo/disavanzo di gestione	- 120.200
TOTALE FONTI	8.661.000
SALDO FINANZIARIO	1.241.000

La quantificazione del saldo finanziario consente di passare alla terza fase, ossia alle scelte di copertura del fabbisogno finanziario residuale.

(3) **Scelte di copertura del fabbisogno finanziario residuale**.

Le scelte di copertura del fabbisogno finanziario residuale devono avvenire nel rispetto delle condizioni di equilibrio finanziario riferite al rapporto di indebitamento e al grado di liquidità. A questo riguardo, lo stato patrimoniale intermedio consente di valutare le alternative di copertura compatibili con tali condizioni.

A loro volta, le scelte di copertura del fabbisogno finanziario permettono, innanzitutto, di stimare, date le previsioni sui tassi di interesse, gli oneri finanziari e, successivamente, di quantificare, stabilita la base imponibile e l'aliquota fiscale, le imposte sul reddito.

Il prospetto che segue (Tavola 28) accoglie il saldo da finanziare, le scelte di copertura del saldo stesso, gli oneri finanziari e i saldi da riprendere nello stato patrimoniale preventivo finale.

Si supponga che, a parziale copertura del fabbisogno finanziario residuale di 1.241.000, la Società Beta decida di utilizzare per 15.000 le disponibilità liquide e di aumentare il capitale sociale di 200.000, che verrà interamente versato dai soci. Rispetto ai valori che figurano nello stato patrimoniale preventivo intermedio, le disponibilità liquide scenderanno a 25.000 e il capitale sociale salirà a 700.000.

Per differenza tra il fabbisogno finanziario residuale (1.241.000) e le scelte di copertura sopra indicate (215.000) si ottiene l'esposizione prevista nei confronti delle banche (1.026.000), la quale risulta compatibile con gli affidamenti disponibili (1.700.000).

Si possono ora stimare gli oneri finanziari sui debiti verso banche, assumendo come riferimento il valore medio (1.335.500) dei debiti che figurano nello stato patrimoniale al 30 giugno (1.645.000) e nello stato patrimoniale preventivo intermedio (1.026.000). Applicando a questo valore il tasso d'interesse atteso dell'8% indicato nel programma semestrale, si ottengono gli oneri finanziari (53.420) che vanno ad aggiungersi all'esposizione prevista, determinando l'importo dei debiti verso banche (1.079.420) da esporre nello stato patrimoniale preventivo finale.

A sua volta, la stima degli oneri finanziari consente di quantificare il reddito imponibile e, quindi, le imposte sul reddito, che ammonterebbero, sempre a titolo esemplificativo, a 12.000.

Tavola 28. Società Beta. Saldo da finanziare, coperture finanziarie, oneri finanziari, saldi finali.

Saldo da finanziare		
Totale Attivo		9.902.000
Totale Fonti		8.661.000
Saldo da finanziare		1.241.000

Scelte di copertura del saldo da finanziare		
(1) Variazione disponibilità liquide		15.000
(2) Obbligazioni ordinarie e convertibili		0
(3) Debiti verso soci per finanziamenti		0
(3.1) Soci c/anticipazioni temporanee		0
(3.2) Soci c/finanziamenti fruttiferi		0
(4) Debiti verso banche		1.026.000
(5) Debiti verso altri finanziatori		
(6) Debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni		0
(7) Apporti di capitale		200.000
(7.1) Aumento di capitale sociale		200.000
(7.2) Riserva da sovrapprezzo azioni		0
(7.3) Altre riserve		0
(7.4) Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati		0
Totale		1.241.000

Oneri finanziari		
(1) Obbligazioni ordinarie e convertibili		0
(2) Debiti verso soci per finanziamenti		0
(2.1) Soci c/anticipazioni temporanee		0
(2.2) Soci c/finanziamenti fruttiferi		0
(3) Debiti verso banche		53.420
(4) Debiti verso altri finanziatori		0
(5) Debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni		0
Totale		53.420

Saldi	Intermedi	Finali
(1) Disponibilità liquide	40.000	25.000
(2) Obbligazioni ordinarie e convertibili	0	0
(3) Debiti verso soci per finanziamenti	0	0
(4) Debiti verso banche	0	1.079.420
(5) Debiti verso altri finanziatori	200.000	200.000
(6) Debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni	0	0
(7) Apporti di capitale	860.000	1.060.000
(7.1) Aumento di capitale sociale	500.000	700.000
(7.2) Riserva da sovrapprezzo azioni	30.000	30.000
(7.3) Altre riserve	330.000	330.000
(7.4) Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati	0	0
Totale	1.100.000	2.364.420

Dopo le scelte di copertura del fabbisogno e la stima degli oneri finanziari e delle imposte sul reddito, si passa al completamento del conto economico preventivo intermedio e alla determinazione del reddito netto previsto.

(4) **Completamento del conto economico preventivo intermedio e costruzione del conto economico preventivo finale**.

L'avanzo/disavanzo di gestione risultante dal conto economico preventivo intermedio viene ripartito in tre componenti (Tavola 29):

- oneri finanziari;
- imposte sul reddito;
- reddito netto.

Tale componenti riflettono, come si è detto nel punto precedente, le scelte di copertura del fabbisogno finanziario, il tasso d'interesse atteso e la quantificazione delle imposte sul reddito.

Tavola 29. Società Beta. Ripartizione dell'avanzo di gestione

AVANZO/DISAVANZO DI GESTIONE	- 120.200
Saldo proventi/oneri finanziari	- 53.420
Imposte sul reddito	- 12.000
UTILE/PERDITA DI PERIODO	- 185.620

Effettuata la ripartizione, si passa a completare il conto economico preventivo intermedio che assume pertanto la configurazione finale (Tavola 30).

Tavola 30. Società Beta. Conto economico preventivo finale, 1 luglio – 31 dicembre 2008

Voci	
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.573.000
Variazione rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0
Variazione lavori in corso su ordinazione	0
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni	250.000
Contributi in conto esercizio	300.000
Proventi da sponsorizzazioni	700.000
Proventi pubblicitari	550.000
Proventi commerciali e royalties	200.000
Proventi vari	20.000
Proventi da cessioni diritti radio- televisivi	2.500.000
Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	500.000
Altri ricavi e proventi diversi	250.000
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	6.843.000
Costi per acquisti materiale di consumo e di merci	324.000
Costi per servizi	864.000
Costi per godimento beni di terzi	200.000
Costi per il personale	3.300.000
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori	1.600.000
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	200.000
Ammortamento immobilizzazioni materiali	54.000
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0
Svalutazioni dei crediti	5.000
Variazione rimanenze di materiale di consumo e di merci	0
Altri costi di produzione e di esercizio	313.200
Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	100.000
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	6.960.200
RISULTATO OPERATIVO (A) - (B)	- 117.200
Saldo proventi/oneri finanziari	- 53.420
Saldo rettifiche di valore di attività finanziarie	0
Saldo proventi/oneri straordinari	- 3.000
Imposte sul reddito	- 12.000
UTILE/PERDITA DI PERIODO	- 185.620

(5) **Completamento dello stato patrimoniale preventivo intermedio e costruzione dello stato patrimoniale preventivo finale**.

In coerenza con le decisioni finanziarie e in collegamento con la ripartizione dell'avanzo/disavanzo di gestione, gli oneri finanziari si sommano ai debiti finanziari a copertura del fabbisogno finanziario residuale; le imposte sul reddito figurano come debito da regolare alle scadenze fiscali; l'utile/perdita di periodo rientra tra le componenti del capitale netto.

Sotto questo profilo, similmente a quanto visto per il conto economico, l'avanzo/disavanzo di gestione esposto nel totale fonti dello stato patrimoniale preventivo intermedio viene ripartito in tre componenti:

- debiti finanziari, per la parte corrispondente agli oneri finanziari;

- debiti tributari, per la parte corrispondente alle imposte sul reddito;
- utile/perdita di periodo, per la parte residuale.

Tali componenti trovano contropartita nelle correlate voci dello stato patrimoniale preventivo finale (Tavola 31).

Tavola 31. Società Beta. Stato patrimoniale preventivo finale, 31 dicembre 2008

Voci	
ATTIVITA'	
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	5.250.000
Altre immobilizzazioni immateriali	950.000
Immobilizzazioni materiali	342.000
Immobilizzazioni finanziarie	10.000
Attività immobilizzate	6.552.000
Rimanenze	0
Crediti verso società calcistiche	600.000
Crediti verso clienti	435.000
Crediti tributari	50.000
Crediti diversi	1.670.000
Attività finanziarie	5.000
Ratei e risconti attivi	550.000
Disponibilità liquide	25.000
Attivo circolante	3.335.000
TOTALE ATTIVO	9.887.000
PASSIVITA' E NETTO	
Debiti verso società calcistiche	1.100.000
Debiti commerciali	1.851.200
Debiti tributari	1.212.000
Debiti diversi	2.700.000
Fondo T.F.R.	90.000
Fondi per rischi e oneri	30.000
Ratei e risconti passivi	700.000
Passivo corrente	7.683.200
Obbligazioni ordinarie e convertibili	0
Debiti verso soci per finanziamenti	0
Debiti verso banche	1.079.420
Debiti verso altri finanziatori	200.000
Debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni	0
Debiti finanziari	1.279.420
Capitale sociale	700.000
Riserva da sovrapprezzo azioni	30.000
Riserva di rivalutazione	0
Riserva legale	50.000
Riserve statutarie	0
Riserva per azioni proprie in portafoglio	0
Altre riserve	330.000
Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati	0
Utili/perdite riportati a nuovo	0
Utile/perdita di periodo	- 185.620
Capitale netto	924.380
TOTALE PASSIVO E NETTO	9.887.000

3.1.2. Il budget del conto economico

Il budget del conto economico previsto su base semestrale dalle N.O.I.F. coincide con il conto economico preventivo finale determinato secondo la metodologia illustrata nel punto precedente. Per completezza, esso viene qui riportato con riferimento alla Società Beta (Tavola 32).

Tavola 32. Società Beta. Budget del conto economico, 1 luglio – 31 dicembre 2008

Voci	
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.573.000
Variazione rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0
Variazione lavori in corso su ordinazione	0
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni	250.000
Contributi in conto esercizio	300.000
Proventi da sponsorizzazioni	700.000
Proventi pubblicitari	550.000
Proventi commerciali e royalties	200.000
Proventi vari	20.000
Proventi da cessioni diritti radio- televisivi	2.500.000
Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	500.000
Altri ricavi e proventi diversi	250.000
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	6.843.000
Costi per acquisti materiale di consumo e di merci	324.000
Costi per servizi	864.000
Costi per godimento beni di terzi	200.000
Costi per il personale	3.300.000
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori	1.600.000
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	200.000
Ammortamento immobilizzazioni materiali	54.000
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0
Svalutazioni dei crediti	5.000
Variazione rimanenze di materiale di consumo e di merci	0
Altri costi di produzione e di esercizio	313.200
Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	100.000
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	6.960.200
RISULTATO OPERATIVO (A) - (B)	- 117.200
Saldo proventi/oneri finanziari	- 53.420
Saldo rettifiche di valore di attività finanziarie	0
Saldo proventi/oneri straordinari	- 3.000
Imposte sul reddito	- 12.000
UTILE/PERDITA DI PERIODO	- 185.620

3.1.3 Il budget del rendiconto finanziario

Il budget del rendiconto finanziario previsto su base semestrale dalle N.O.I.F. viene costruito utilizzando il budget semestrale del conto economico e gli stati patrimoniali che delimitano il semestre di riferimento. A tale riguardo, devono essere applicate le medesime regole esaminate per la costruzione del rendiconto finanziario.

Nel caso della Società Beta, si riportano di nuovo, per comodità espositiva, lo stato patrimoniale consuntivo al 30 giugno 2008 e lo stato patrimoniale preventivo finale al 31 dicembre 2008 (Tavola 33).

Tavola 33. Società Beta. Stato patrimoniale consuntivo e preventivo

Voci	Consuntivo 30/06/08	Preventivo 31/12/08	Variazioni
ATTIVITA'			
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	5.650.000	5.250.000	- 400.000
Altre immobilizzazioni immateriali	900.000	950.000	+ 50.000
Immobilizzazioni materiali	250.000	342.000	+ 92.000
Immobilizzazioni finanziarie	10.000	10.000	0
Attività immobilizzate	6.810.000	6.552.000	- 258.000
Rimanenze	0	0	0
Crediti verso società calcistiche	900.000	600.000	- 300.000
Crediti verso clienti	340.000	435.000	+ 95.000
Crediti tributari	50.000	50.000	0
Crediti diversi	2.800.000	1.670.000	- 1.130.000
Attività finanziarie	5.000	5.000	0
Ratei e risconti attivi	450.000	550.000	+ 100.000
Disponibilità liquide	40.000	25.000	- 15.000
Attivo circolante	4.585.000	3.335.000	- 1.250.000
TOTALE ATTIVO	11.395.000	9.887.000	- 1.508.000
			0
PASSIVITA' E NETTO			0
Debiti verso società calcistiche	1.600.000	1.100.000	- 500.000
Debiti commerciali	1.550.000	1.851.200	+ 301.200
Debiti tributari	1.700.000	1.212.000	- 488.000
Debiti diversi	3.200.000	2.700.000	- 500.000
Fondo T.F.R.	60.000	90.000	+ 30.000
Fondi per rischi e oneri	30.000	30.000	0
Ratei e risconti passivi	650.000	700.000	+ 50.000
Passivo corrente	8.790.000	7.683.200	- 1.106.800
Obbligazioni ordinarie e convertibili	0	0	0
Debiti verso soci per finanziamenti	0	0	0
Debiti verso banche	1.645.000	1.079.420	- 565.580
Debiti verso altri finanziatori	200.000	200.000	0
Debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni	0	0	0
Debiti finanziari	1.845.000	1.279.420	- 565.580
Capitale sociale	500.000	700.000	+ 200.000
Riserva da sovrapprezzo azioni	30.000	30.000	0
Riserve di rivalutazione	0	0	0
Riserva legale	50.000	50.000	0
Riserve statutarie	0	0	0
Riserva per azioni proprie in portafoglio	0	0	0
Altre riserve	330.000	330.000	0
Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati	0	0	0
Utili/perdite riportati a nuovo	0	0	0
Utile/perdita di periodo	- 150.000	- 185.620	- 35.620
Capitale netto	760.000	924.380	+ 164.380
TOTALE PASSIVO E NETTO	11.395.000	9.887.000	- 1.508.000

Collegando il budget del conto economico di cui al precedente punto 3.1.2 con gli stati patrimoniali sopra riportati, si ottiene, come si è detto, il budget del rendiconto finanziario per il semestre 1 luglio – 31 dicembre 2008 (Tavola 34).

Tavola 34. Società Beta. Budget del rendiconto finanziario, 1 luglio – 31 dicembre 2008

Voci	
UTILE/PERDITA DI PERIODO	- 185.620
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori	+ 1.600.000
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	+ 200.000
Ammortamento immobilizzazioni materiali	+ 54.000
Variazione T.F.R.	+ 30.000
Variazione fondi per rischi e oneri	0
AUTOFINANZIAMENTO ECONOMICO (A)	**+ 1.698.380**
Variazione rimanenze	0
Variazione crediti verso società calcistiche	- 300.000
Variazione crediti verso clienti	+ 95.000
Variazione crediti tributari	0
Variazione crediti diversi	- 1.130.000
Variazione attività finanziarie	0
Variazione ratei e risconti attivi	+ 100.000
Totale (B)	- 1.235.000
Variazione debiti verso società calcistiche	- 500.000
Variazione debiti commerciali	+ 301.200
Variazione debiti tributari	- 488.000
Variazione debiti diversi	- 500.000
Variazione ratei e risconti passivi	+ 50.000
Totale (C)	- 1.136.800
VARIAZIONI NELLE ATTIVITA' E NELLE PASSIVITA' CORRENTI (D)=(B) - (C)	**- 98.200**
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE (E) = (A) - (D)	**+ 1.796.580**
Incremento (Decremento) netto diritti pluriennali prestazioni calciatori	+ 1.200.000
Incremento (Decremento) netto altre immobilizzazioni immateriali	+ 250.000
Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni materiali	+ 146.000
Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni finanziarie	0
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (F)	**+ 1.596.000**
Variazione obbligazioni ordinarie e convertibili	0
Variazione debiti verso soci per finanziamenti	0
Variazione debiti verso banche	- 565.580
Variazione debiti verso altri finanziatori	0
Variazione debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni	0
Apporti di capitale	+ 350.000
Distribuzioni di utili	0
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITA' FINANZIARIA (G)	**- 215.580**
INCREMENTO (DECREMENTO) DISPONIBILITA' LIQUIDE (H) = (E) - (F) + (G)	**- 15.000**
Disponibilità liquide all'inizio del periodo (I)	40.000
Disponibilità liquide alla fine del periodo (L)	25.000
SALDO A PAREGGIO (M = L – I)	**- 15.000**

3.2. La determinazione di specifiche voci

In questa sede si esaminano alcuni aspetti specifici della costruzione del budget che, per semplicità espositiva, erano stati di proposito omessi nei punti precedenti. Si tratta della determinazione del saldo IVA, degli acconti d'imposta, dei crediti e dei debiti che rientrano nel capitale circolante netto, dei debiti finanziari e dei relativi oneri, dei ratei e dei risconti.

(1) **Saldo IVA**. Nel caso della Società Beta (Tavola 26), l'incremento di periodo della voce crediti verso clienti (1.450.000) risultava dalla sommatoria dei proventi da sponsorizzazioni (700.000), pubblicitari (550.000), commerciali e royalties (200.000) previsti nel programma semestrale e iscritti nel conto economico preventivo (Tavola 35).

Tavola 35. Società Beta. Crediti verso clienti

Voci	Saldo iniziale 30/06/08	Incremento	Decremento	Ammortamenti /Svalutazioni	Variazione netta	Saldo finale 31/12/08
Crediti verso clienti	340.000	1.450.000	- 1.350.000	- 5.000	95.000	435.000

Invero, se detti proventi sono soggetti a IVA con l'aliquota ordinaria del 20%, l'incremento della voce crediti verso clienti deve includere l'imposta (290.000), ragguagliandosi pertanto a 1.740.000 (Tavola 36).

Tavola 36. Società Beta. Crediti verso clienti

Voci	Saldo iniziale 30/06/08	Incremento	Decremento	Ammortamenti /Svalutazioni	Variazione netta	Saldo finale 31/12/08
Crediti verso clienti	340.000	1.740.000	- 1.350.000	- 5.000	385.000	725.000

Similmente, l'incremento di periodo della voce debiti commerciali (1.701.200) risultava dalla sommatoria dei costi per acquisti (324.000), servizi (864.000), godimento beni di terzi (200.000) e altri costi di produzione e di esercizio (313.200) previsti nel programma semestrale e iscritti nel conto economico preventivo (Tavola 37).

Tavola 37. Società Beta. Debiti commerciali

Voci	Saldo iniziale 30/06/08	Incremento	Decremento	Variazione netta	Saldo finale 31/12/08
Debiti commerciali	1.550.000	1.701.200	- 1.400.000	301.200	1.851.200

Di nuovo, se detti costi sono soggetti a IVA con l'aliquota ordinaria del 20%, l'incremento della voce debiti commerciali deve includere l'imposta (340.240), ragguagliandosi pertanto a 2.041.440 (Tavola 38).

Tavola 38. Società Beta. Debiti commerciali

Voci	Saldo iniziale 30/06/08	Incremento	Decremento	Variazione netta	Saldo finale 31/12/08
Debiti commerciali	1.550.000	2.041.440	- 1.400.000	641.440	2.191.440

In termini generali, tutti gli importi iscritti nel conto economico preventivo e nello stato patrimoniale preventivo devono essere conformi con il regime IVA delle operazioni da cui originano.

Nello stato patrimoniale preventivo si deve poi indicare l'importo del saldo IVA a credito o a debito risultante dalle operazioni previste nel programma semestrale, circostanza che presuppone l'individuazione della possibile distribuzione mensile delle operazioni che concorrono a determinare il saldo a fine semestre.

(2) **Acconti d'imposta**. Nello stato patrimoniale preventivo intermedio devono figurare, tra le corrispondenti voci dell'attivo, gli acconti d'imposta versati alle scadenze stabilite dalla normativa fiscale. Nello stato patrimoniale preventivo finale gli acconti possono essere dedotti dall'imposta di competenza risultante dal conto economico preventivo finale e il saldo va iscritto, secondo la posizione fiscale, tra i debiti tributari o i crediti tributari.

(3) **Crediti e debiti che rientrano nel capitale circolante netto**. Il saldo dei crediti e dei debiti esposto nello stato patrimoniale preventivo è stato determinato partendo dal saldo iniziale, a cui sono stati sommati gli incrementi e sottratti i decrementi. Questi ultimi, che corrispondono rispettivamente alla riscossione dei crediti e al pagamento dei debiti, dipendono dalla rilevazione analitica delle varie scadenze dei crediti e dei debiti.

In alternativa alla rilevazione analitica delle riscossioni dei crediti per scadenza, il saldo dei crediti da esporre nello stato patrimoniale preventivo può essere determinato osservando su base storica l'andamento del rapporto crediti/ricavi.

Per esempio, nel caso dei crediti verso clienti che derivano dai proventi (sponsorizzazioni, pubblicità, royalties), se il rapporto tra queste voci risulta sufficientemente stabile nel corso del tempo, il saldo da esporre nello stato patrimoniale preventivo può essere determinato, come si è detto, applicando ai proventi previsti il valore medio di detto rapporto. Così, se si rileva che il rapporto crediti verso clienti/proventi si è mantenuto intorno al valore medio del 50%, prevedendo proventi per 1.450.000 il saldo crediti verso clienti ammonterà a 725.000.

Il medesimo ragionamento può essere applicato ai debiti, segnatamente ai debiti commerciali che derivano dai costi operativi (acquisti, servizi, godimento di beni di terzi, altri costi). Così, per esempio, se si rileva che il rapporto debiti commerciali/costi operativi si è mantenuto intorno al valore medio 10%, prevedendo costi operativi per 1.701.200 il saldo debiti commerciali ammonterà a 170.120.

(4) **Debiti finanziari e oneri finanziari**. Nel conto economico e nello stato patrimoniale preventivi intermedi della Società Beta non figuravano, rispettivamente, gli importi relativi agli oneri finanziari e ai debiti verso banche. Si era detto che, in quella fase della

valutazione, il fabbisogno finanziario non era ancora noto e, per conseguenza, non era possibile stabilire a priori l'ammontare e la tipologia delle fonti di finanziamento necessarie per coprire il fabbisogno stesso. Non conoscendo queste variabili, la determinazione degli oneri finanziari doveva essere necessariamente rinviata alle fasi successive, dopo aver stimato il fabbisogno finanziario residuale e individuato le forme di copertura.

Si supponga ora che la voce debiti verso banche dello stato patrimoniale consuntivo della Società Beta al 30 giugno comprenda un mutuo con valore capitale residuo di 500.000 e che, nel primo semestre coperto dal budget, le rate da pagare siano complessivamente di 150.000, per quote capitale di 130.000 e per quote interesse di 20.000.

Questo mutuo deriva da decisioni finanziarie assunte nel passato e, quindi, indipendenti dalla copertura del fabbisogno finanziario residuale che emerge dallo stato patrimoniale preventivo intermedio. Inoltre, relativamente al mutuo in esame, sono appunto determinati o determinabili gli importi relativi agli interessi, al rimborso del capitale e al capitale residuo.

Nel conto economico preventivo intermedio si devono pertanto riportare gli interessi passivi sul mutuo (20.000) e nello stato patrimoniale preventivo intermedio il valore capitale residuo del mutuo stesso (370.000) (Tavola 39).

Tavola 39. Società Beta. Avanzo/disavanzo di gestione e saldo da finanziare

Conto economico preventivo intermedio	
RISULTATO OPERATIVO	- 117.200
Oneri finanziari	- 20.000
Saldo rettifiche di valore di attività finanziarie	0
Saldo proventi/oneri straordinari	- 3.000
AVANZO/DISAVANZO DI GESTIONE	- 140.200

Stato patrimoniale preventivo intermedio	
Debiti verso banche	370.000
TOTALE PASSIVO E NETTO	9.151.200
Avanzo/disavanzo di gestione	- 140.200
TOTALE FONTI	9.011.000
SALDO DA FINANZIARE	891.000

In termini generali, nel conto economico preventivo intermedio e nello stato patrimoniale preventivo intermedio devono figurare, rispettivamente, gli oneri finanziari e i debiti derivanti da decisioni di finanziamento assunte nel passato o comunque previste nel programma semestrale.

(5) **Ratei e risconti**. Il budget del conto economico accoglie i valori di competenza del periodo di riferimento e, quindi, i ricavi e i costi scontano i corrispondenti ratei e risconti.

Si supponga che la voce ratei e risconti passivi di 650.000, presente nello stato patrimoniale consuntivo della Società Beta al 30 giugno, consista in risconti passivi a rettifica di ricavi da proventi. Nel programma semestrale, i previsti ricavi da proventi sono 1.450.000 e la quota da rinviare al successivo periodo è 700.00. I proventi di competenza risultano pertanto di 1.400.000 e vanno iscritti nel conto economico preventivo per questo importo. Naturalmente, nello stato patrimoniale preventivo dovranno figurare i relativi risconti passivi per 700.000 (Tavola 40).

Tavola 40. Società Beta. Risconti passivi

Voci	
Ricavi da proventi	1.450.000
+ Risconti passivi iniziali	650.000
– Risconti passivi finali	700.000
= Ricavi da proventi di competenza	1.400.000

Conto economico preventivo	
Ricavi da proventi	1.400.000

Stato patrimoniale preventivo	
PASSIVITA’	
Risconti passivi	700.000

4. LE NOTE ESPLICATIVE DEL BUDGET: PRESUPPOSTI E RISCHI.

Le N.O.I.F. prevedono che i prospetti di budget siano accompagnati dalle relative note esplicative sia dei presupposti e dei rischi di realizzazione del programma sottostante il budget stesso, sia degli elementi di discontinuità rispetto all'ultimo bilancio.

In questa sede si prospetta la traccia da seguire per la redazione delle indicate note esplicative del budget del conto economico e del budget del rendiconto finanziario.

4.1. Il budget del conto economico

Le note esplicative del budget del conto economico devono innanzitutto illustrare gli obiettivi della stagione sportiva, dai quali dipendono, in definitiva, le scelte contenute nel programma.

OBIETTIVI DELLA STAGIONE SPORTIVA, 2008 – 2009

Indicare gli obiettivi sportivi:

- Campionato professionistico.
- Uefa Champions League.
- Uefa Cup.
- Tim Cup – Coppa Italia.
- Altre competizioni (specificare).

Dopo aver illustrato gli obiettivi della stagione sportiva, le note esplicative riguardano le singole voci del budget del conto economico.

(1.BCE)

RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI

(1) Piano dei conti: codice 700.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Ricavi da gare in casa prima squadra:			
- Gare Campionato			
- Gare Coppa Italia			
- Gare Coppe internazionali			
- Altre Gare			
Percentuale su incassi da gare squadre ospitanti-gare fuori casa:			
- Gare Campionato			
- Gare Coppa Italia			
- Altre Gare			
Abbonamenti			
Ricavi da gare squadre giovanili			
Totale			

(3) Presupposti e rischi

- La previsione riguarda n° xx competizioni nello stadio xxx con capacità di xx mila posti e n° xx competizioni esterne.
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare le variazioni previste nei prezzi degli abbonamenti e dei biglietti.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione dei ricavi ai due semestri.
- Ricavi da gare in casa prima squadra: illustrare le modalità di stima.
- Percentuale su incassi da gare squadre ospitanti – gare fuori casa: illustrare le modalità di stima.
- Abbonamenti: indicare le modalità di stima.
- Ricavi da gare squadre giovanili: indicare le modalità di stima.

(2.BCE)

VARIAZIONE RIMANENZE DI PRODOTTI IN CORSO DI LAVORAZIONE, SEMILAVORATI E FINITI

(1) Piano dei conti: codice 701.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Prodotti in corso di lavorazione			
Semilavorati			
Prodotti finiti			
Totale			

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(3.BCE)

VARIAZIONE LAVORI IN CORSO SU ORDINAZIONE

(1) Piano dei conti: codice 702.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
(Specificare)			
(Specificare)			
Totale			

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(4.BCE)

INCREMENTI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI

(1) Piano dei conti: codice 703.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Capitalizzazione costi vivaio			
Incrementi immobilizzazioni lavori interni			
Totale			

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(5.BCE)

CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO

(1) Piano dei conti: codice 7040.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Contributi federali			
Contributi soci			
Contributi da enti			
Fiscalizzazione oneri sociali			
Altri contributi			
Totale			

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(6.BCE)

PROVENTI DA SPONSORIZZAZIONI

(1) Piano dei conti: codice 7041.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Sponsor ufficiali			
Sponsor tecnico			
Sponsor istituzionale			
Fornitori ufficiali e tecnici			
Partner commerciali			
Altre sponsorizzazioni			
Totale			

(3) Presupposti e rischi

- Indicare i nominativi degli sponsor e illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(7.BCE)

PROVENTI PUBBLICITARI

(1) Piano dei conti: codice 7042.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Cartellonistica pubblicitaria stadio			
Pubblicità su biglietti e abbonamenti			
Altri proventi pubblicitari			
Totale			

(3) Presupposti e rischi

- Indicare i nominativi delle principali controparti degli accordi di pubblicità e illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(8.BCE)

PROVENTI COMMERCIALI E ROYALTIES

(1) Piano dei conti: codice 7043.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Proventi da merchandising			
Proventi da licensing			
Altri proventi commerciali			
Totale			

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare le attività commerciali e i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i nominativi delle principali controparti degli accordi commerciali e illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(9.BCE)

PROVENTI VARI

(1) Piano dei conti: codice 7045.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Proventi radiofonici			
Proventi telefonici			
Proventi editoriali			
Proventi sfruttamento diritti d'immagine			
Concessioni varie			
Totale			

(3) Presupposti e rischi

- Indicare i nominativi delle principali controparti degli accordi commerciali e illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(10.BCE)

PROVENTI DA CESSIONI DIRITTI RADIOTELEVISIVI

(1) Piano dei conti: codice 7044.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Proventi televisivi			
Diritti televisivi da squadre ospitanti			
Proventi televisivi da competizioni Uefa			
Totale			

(3) Presupposti e rischi

- Indicare i nominativi delle controparti degli accordi televisivi e illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget dei proventi televisivi da squadre ospitanti.
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget dei proventi televisivi da competizioni Uefa.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(11.BCE)

PLUSVALENZE DA CESSIONE DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI

(1) Piano dei conti: codice 7047.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Numero cessioni			
Valore contabile			
Valore di realizzo			
Plusvalenze			

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(12.BCE)

ALTRI RICAVI E PROVENTI DIVERSI

(1) Piano dei conti: codici 7046, 7048, 7049.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori			
Altri proventi da gestione calciatori			
Ricavi e proventi diversi			
Totale			

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(13.BCE)

COSTI PER ACQUISTI MATERIALE DI CONSUMO E DI MERCI

(1) Piano dei conti: codice 600.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Acquisto materiale sportivo			
Acquisto materiale indumenti			
Acquisto materiale di consumo			
Acquisto materiale cancelleria e stampati			
Acquisto medicinali			
Totale			

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(14.BCE)

COSTI PER SERVIZI

(1) Piano dei conti: codice 601.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Costi per tesserati			
Costi per attività sportiva			
Costi specifici tecnici			
Costi vitto, alloggio, locomozione gare			
Servizio biglietteria e controllo ingressi			
Assicurative e previdenziali			
Amministrative, pubblicitarie e generali			
Totale			

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(15.BCE)

COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI

(1) Piano dei conti: codice 603.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Locazioni operative			
Locazioni finanziarie immobiliari			
Locazioni finanziarie mobiliari			
Locazioni finanziarie per altri titoli			
Affitti passivi			
Affitto impianti sportivi			
Affitto campi sportivi			
Totale			

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(16.BCE)

COSTI PER IL PERSONALE

(1) Piano dei conti: codice 61.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Salari e stipendi per tesserati			
Altri salari e stipendi			
Oneri sociali			
Trattamento di fine rapporto			
Trattamento di quiescenza e simili			
Altri costi			
Totale			

(3) Presupposti e rischi

- Indicare le previsioni circa il numero e la composizione del personale tesserato e non tesserato.

Voci	1° semestre	2° semestre
Calciatori		
Allenatori		
Altro personale tecnico		
Dirigenti		
Impiegati		
Operai		
Totale		

- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(17.BCE)

AMMORTAMENTO COSTO DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI

(1) Piano dei conti: codice 6200.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Prima squadra			
Squadre giovanili			
Totale			

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(18.BCE)

AMMORTAMENTO ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

(1) Piano dei conti: codice 620, escluse le voci di cui al codice 6200.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Capitalizzazione costi vivaio			
Costi di impianto e di ampliamento			
Costi ricerca, sviluppo e pubblicità			
Concessioni, marchi, licenze e simili			
Avviamento			
Altre immobilizzazioni immateriali			
Totale			

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(19.BCE)

AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

(1) Piano dei conti: codice 621.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Immobili			
Impianti			
Macchinari			
Attrezzature			
Automezzi			
Macchine ufficio			
Mobili e arredi			
Altri beni sociali			
Totale			

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(20.BCE)

ALTRE SVALUTAZIONI DELLE IMMOBILIZZAZIONI

(1) Piano dei conti: codice 622.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori			
Altri beni immateriali			
Immobili			
Altri cespiti			
Totale			

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(21.BCE)

SVALUTAZIONI DEI CREDITI

(1) Piano dei conti: codice 623.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Crediti dell'attivo circolante			
Crediti per interessi di mora			
Altre svalutazioni			
Totale			

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(22.BCE)

VARIAZIONE RIMANENZE DI MATERIALE DI CONSUMO E DI MERCI

(1) Piano dei conti: codice 624.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Materiale di consumo			
Merci			
Totale			

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(23.BCE)

ALTRI COSTI DI PRODUZIONE E DI ESERCIZIO

(1) Piano dei conti: codice 63, escluse le voci di cui al codice 6324.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Accantonamenti per rischi			
Altri accantonamenti			
Spese varie organizzazione gare			
Spese per gare ufficiali			
Tasse iscrizioni gare			
Oneri specifici verso squadre ospitate			
Costi per acquisizione temporanea calciatori			
Altri oneri da gestione calciatori			
Altri oneri di gestione			
Totale			

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(24.BCE)

MINUSVALENZE DA CESSIONE DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI

(1) Piano dei conti: codice 6324.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Numero cessioni			
Valore contabile			
Valore di realizzo			
Minusvalenze			

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(25.BCE)

SALDO PROVENTI/ONERI FINANZIARI

(1) Piano dei conti: codici 71, 72, 64.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Proventi da partecipazioni in imprese controllate, collegate e in altre imprese			
Altri proventi finanziari			
Proventi da compartecipazioni ex art. 102 bis N.O.I.F.			
Totale			
Interessi e oneri finanziari verso imprese controllate, collegate, controllanti			
Interessi passivi			
Altri oneri finanziari			
Oneri da compartecipazioni ex art. 102 bis N.O.I.F.			
Totale			
Totale generale			

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(26.BCE)

SALDO RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE

(1) Piano dei conti: codici 65, 73.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Svalutazioni di partecipazioni			
Svalutazione di altre immobilizzazioni finanziarie			
Totale			
Rivalutazione di partecipazioni			
Rivalutazione di altre immobilizzazioni finanziarie			
Altre rivalutazioni			
Totale			
Totale generale			

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(27.BCE)

SALDO PROVENTI/ONERI STRAORDINARI

(1) Piano dei conti: codici 66, 74.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Minusvalenze da alienazioni			
Imposte esercizi precedenti			
Sopravvenienze passive straordinarie			
Altri oneri straordinari			
Totale			
Plusvalenze da alienazioni			
Sopravvenienze attive straordinarie			
Altri proventi straordinari			
Totale			
Totale generale			

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(28.BCE)

IMPOSTE SUL REDDITO

(1) Piano dei conti: codici 67.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo esercizio 2007 o preconsuntivo esercizio 2007 – 2008.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 30/06/2009, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo o al preconsuntivo.
- Composizione e ripartizione del preventivo.

Voci	1° semestre	2° semestre	Totale
Imposte correnti			
Imposte differite			
Imposte anticipate			
Totale			

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i presupposti degli importi iscritti a budget.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

4.2. Il budget del rendiconto finanziario

Come si è visto per il budget del conto economico, si illustra qui di seguito la traccia per la redazione delle note esplicative del budget del rendiconto finanziario.

(1.BRF)

AUTOFINANZIAMENTO ECONOMICO

(1) Piano dei conti: codici 108, 6200, 620, escluse le voci di cui ai codici 6200, 621, 12, 11.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Autofinanziamento economico	1° semestre	2° semestre	Totale
Utile/perdita di periodo			
Ammortamento costi diritti pluriennali prestazioni calciatori			
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali			
Ammortamento immobilizzazioni materiali			
Variazione T.F.R.			
Variazione fondi per rischi e oneri			
Totale			

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(2.BRF)

VARIAZIONE RIMANENZE

(1) Piano dei conti: codici 30, 31.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Raccordo: voci 2.BCE, 22.BCE

(3.BRF)

VARIAZIONE CREDITI VERSO SOCIETA' CALCISTICHE

(1) Piano dei conti: codici 4306, 4307.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(4.BRF)

VARIAZIONE CREDITI VERSO CLIENTI

(1) Piano dei conti: codici 400, 4100, 4102, 4110, 4112, 4120, 4122.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(5.BRF)

VARIAZIONE CREDITI TRIBUTARI

(1) Piano dei conti: codice 42.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(6.BRF)

VARIAZIONE CREDITI DIVERSI

(1) Piano dei conti: codice 43, escluse le voci di cui ai codici 4306, 4307.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(7.BRF)

VARIAZIONE ATTIVITA' FINANZIARIE

(1) Piano dei conti: codice 50.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(8.BRF)

VARIAZIONE RATEI E RISCONTI ATTIVI

(1) Piano dei conti: codice 50.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(9.BRF)

VARIAZIONE DEBITI VERSO SOCIETA' CALCISTICHE

(1) Piano dei conti: codici 4636, 4637.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(10.BRF)

VARIAZIONE DEBITI COMMERCIALI

(1) Piano dei conti: codici 45, 1500, 1502, 1510, 1512, 1520, 1522.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(11.BRF)

VARIAZIONE DEBITI TRIBUTARI

(1) Piano dei conti: codici 45, 1500, 1502, 1510, 1512, 1520, 1522.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(12.BRF)

VARIAZIONE DEBITI DIVERSI

(1) Piano dei conti: codici 461, 462, 463, 464.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(13.BRF)

VARIAZIONE RATEI E RISCONTI PASSIVI

(1) Piano dei conti: codice 470.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(14.BRF)

INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO DIRITTI PRESTAZIONI PLURIENNALI CALCIATORI

(1) Piano dei conti: codice 207.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Raccordo: voci 11.BCE, 24.BCE

(4) Presupposti e rischi
- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(15.BRF)

INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

(1) Piano dei conti: codici 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 208, 209.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(16.BRF)

INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

(1) Piano dei conti: codice 21.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(17.BRF)

INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

(1) Piano dei conti: codici 22, 4101, 4111, 4121.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(18.BRF)

VARIAZIONE OBBLIGAZIONI ORDINARIE E CONVERTIBILI

(1) Piano dei conti: codice 13.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(19.BRF)

VARIAZIONE DEBITI VERSO SOCI PER FINANZIAMENTI

(1) Piano dei conti: codici 1400, 14010.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(20.BRF)

VARIAZIONE DEBITI VERSO BANCHE

(1) Piano dei conti: codici 141.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(21.BRF)

VARIAZIONE DEBITI VERSO ALTRI FINANZIATORI

(1) Piano dei conti: codice 142.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(22.BRF)

VARIAZIONE DEBITI DI NATURA FINANZIARIA COLLEGATI A PARTECIPAZIONI

(1) Piano dei conti: codice 142.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/12/2008
Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 30/06/2009

(3) Presupposti e rischi
- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

(23.BRF)

APPORTI DI CAPITALE

(1) Piano dei conti: codici 10, 14011.

(2) Dati di sintesi
- Consuntivo per il periodo 01/07/2007 – 31/12/2007.
- Preventivo per il periodo 01/07/2008 – 31/12/2008, con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo.
- Ripartizione del preventivo.

Voci	Saldo 01/07/2008	Incrementi	Decrementi	Saldo 31/12/2008
Capitale sociale				
Riserva da soprapprezzo azioni				
Riserve di rivalutazione				
Riserva legale				
Riserve statutarie				
Altre riserve				
Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati				
Utili/perdite riportati a nuovo				
Utile/perdita di periodo				

Voci	Saldo 31/12/2008	Incrementi	Decrementi	Saldo 30/06/2009
Capitale sociale				
Riserva da soprapprezzo azioni				
Riserve di rivalutazione				
Riserva legale				
Riserve statutarie				
Altre riserve				
Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati				
Utili/perdite riportati a nuovo				
Utile/perdita di periodo				

(3) Presupposti e rischi

- Illustrare i motivi delle variazioni.
- Indicare i criteri adottati per l'imputazione ai due semestri.

5. IL REPORT CONSUNTIVO

Le N.O.I.F. stabiliscono che le società, entro sessanta giorni dalla chiusura di ciascun semestre, devono redigere il report consuntivo (conto economico e rendiconto finanziario) contenente gli scostamenti tra i valori effettivamente realizzati e quelli iscritti a budget.

Per il primo semestre del budget, la redazione del report consuntivo coincide con la predisposizione del bilancio d'esercizio se la chiusura dell'esercizio sociale è al 31 dicembre, ovvero con quella della semestrale se la chiusura dell'esercizio è al 30 giugno. Viceversa, per il secondo semestre del budget, la redazione del report consuntivo coincide con la predisposizione della semestrale se la chiusura dell'esercizio sociale è al 31 dicembre, ovvero con quella del bilancio d'esercizio se la chiusura dell'esercizio sociale è al 30 giugno.

5.1. Il conto economico

Il prospetto del report concernente il conto economico accoglie il conto economico consuntivo confrontato con il budget, in modo da determinare per ogni voce gli scostamenti tra i valori effettivi e quelli preventivi.

Riprendendo il caso della Società Beta viene qui di seguito riportato il prospetto in esame relativamente al semestre 1 luglio – 31 dicembre 2008 (Tavola 41).

Tavola 41. Società Beta. Report del conto economico, 1 luglio – 31 dicembre 2008

Voci	Conto economico	Budget	Scostamenti
	Valori consuntivi per il periodo 01/07/08-31/12/08	Valori del budget per il periodo 01/07/08-31/12/08	
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.720.000	1.573.000	+ 147.000
Variazione rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0	0	
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni	270.000	250.000	+ 20.000
Contributi in conto esercizio	350.000	300.000	+ 50.000
Proventi da sponsorizzazioni	740.000	700.000	+ 40.000
Proventi pubblicitari	500.000	550.000	- 50.000
Proventi commerciali e royalties	180.000	200.000	- 20.000
Proventi vari	30.000	20.000	+ 10.000
Proventi da cessioni diritti radio- televisivi	2.450.000	2.500.000	- 50.000
Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	450.000	500.000	- 50.000
Altri ricavi e proventi diversi	230.000	250.000	- 20.000
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	6.920.000	6.843.000	+ 77.000
Costi per acquisti materiale di consumo e di merci	310.000	324.000	- 14.000
Costi per servizi	870.000	864.000	+ 6.000
Costi per godimento beni di terzi	220.000	200.000	+ 20.000
Costi per il personale	3.345.000	3.300.000	+ 45.000
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori	1.700.000	1.600.000	+ 100.000
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	210.000	200.000	+ 10.000
Ammortamento immobilizzazioni materiali	50.000	54.000	- 4.000
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0	0	0
Svalutazioni dei crediti	5.000	5.000	0
Variazione rimanenze di materiale di consumo e di merci	0	0	0
Altri costi di produzione e di esercizio	310.000	313.200	- 3.200
Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	80.000	100.000	- 20.000
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	7.100.000	6.960.200	+ 139.800
RISULTATO OPERATIVO (A) - (B)	- 180.000	- 117.200	- 62.800
Saldo proventi/oneri finanziari	- 56.460	- 53.420	- 3.040
Saldo rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0	0
Saldo proventi/oneri straordinari	- 2.000	- 3.000	+ 1.000
Imposte sul reddito	- 8.000	- 12.000	+ 4.000
UTILE/PERDITA DI PERIODO	- 246.460	- 185.620	- 60.840

5.2. Il rendiconto finanziario

Il prospetto del report concernente il rendiconto finanziario accoglie il rendiconto finanziario confrontato con il budget, in modo da determinare per ogni voce gli scostamenti tra i valori effettivi e quelli preventivi.

Riprendendo il caso della Società Beta viene qui di seguito riportato il prospetto in esame relativamente al semestre 1 luglio – 31 dicembre 2008 (Tavola 42).

Tavola 42. Società Beta. Report del rendiconto finanziario, 1 luglio – 31 dicembre 2008

Voci	Rendiconto Valori consuntivi per il periodo 01/07/08-31/12/08	Budget Valori del budget per il periodo 01/07/08-31/12/08	Scostamenti
UTILE/PERDITA DI PERIODO	- 246.460	- 185.620	- 60.840
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori	+ 1.700.000	+ 1.600.000	+ 100.000
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	+ 210.000	+ 200.000	+ 10.000
Ammortamento immobilizzazioni materiali	+ 50.000	+ 54.000	- 4.000
Variazione T.F.R.	+ 30.000	+ 30.000	0
Variazione fondi per rischi e oneri	0	0	0
AUTOFINANZIAMENTO ECONOMICO (A)	**+ 1.743.540**	**+ 1.698.380**	**+ 45.160**
Variazione rimanenze	0	0	0
Variazione crediti verso società calcistiche	- 430.000	- 300.000	- 130.000
Variazione crediti verso clienti	+ 145.000	+ 95.000	+ 50.000
Variazione crediti tributari	0	0	0
Variazione crediti diversi	- 1.040.000	- 1.130.000	+ 90.000
Variazione attività finanziarie	0	0	0
Variazione ratei e risconti attivi	+ 150.000	+ 100.000	+ 50.000
Totale (B)	- 1.175.000	- 1.235.000	+ 60.000
Variazione debiti verso società calcistiche	- 600.000	- 500.000	- 100.000
Variazione debiti commerciali	+ 360.000	+ 301.200	+ 58.800
Variazione debiti tributari	- 142.000	- 488.000	+ 346.000
Variazione debiti diversi	- 600.000	- 500.000	- 100.000
Variazione ratei e risconti passivi	- 90.000	+ 50.000	- 140.000
Totale (C)	- 1.072.000	- 1.136.800	+ 64.800
VARIAZIONI NELLE ATTIVITA' E NELLE PASSIVITA' CORRENTI (D)=(B) - (C)	**- 103.000**	**- 98.200**	**- 4.800**
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE (E) = (A) - (D)	**+ 1.846.540**	**+ 1.796.580**	**+ 49.960**
Incremento (Decremento) netto diritti pluriennali prestazioni calciatori	+ 1.400.000	+ 1.200.000	+ 200.000
Incremento (Decremento) netto altre immobilizzazioni immateriali	+ 270.000	+ 250.000	+ 20.000
Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni materiali	+ 146.000	+ 146.000	0
Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni finanziarie	0	0	0
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (F)	**+ 1.816.000**	**+ 1.596.000**	**+ 220.000**

Voci	Rendiconto Valori consuntivi per il periodo 01/07/08-31/12/08	Budget Valori del budget per il periodo 01/07/08-31/12/08	Scostamenti
Variazione obbligazioni ordinarie e convertibili	0	0	0
Variazione debiti verso soci per finanziamenti	0	0	0
Variazione debiti verso banche	- 410.540	- 565.580	+ 155.040
Variazione debiti verso altri finanziatori	0	0	0
Variazione debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni	0	0	0
Apporti di capitale	+ 350.000	+ 350.000	0
Distribuzioni di utili	0	0	0
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITA' FINANZIARIA (G)	**- 60.540**	**- 215.580**	**+ 155.040**
INCREMENTO (DECREMENTO) DISPONIBILITA' LIQUIDE (H) = (E) - (F) + (G)	**- 30.000**	**- 15.000**	**- 15.000**
			0
Disponibilità liquide all'inizio del periodo (I)	40.000	40.000	0
Disponibilità liquide alla fine del periodo (L)	10.000	25.000	0
SALDO A PAREGGIO (M = L – I)	- 30.000	**- 15.000**	- 15.000

6. LE NOTE ESPLICATIVE DEL REPORT CONSUNTIVO

Le N.O.I.F. prevedono che nella redazione del report consuntivo semestrale (conto economico e rendiconto finanziario) siano indicate sia le cause degli scostamenti rispetto al budget, sia gli interventi correttivi adottati o da adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget stesso.

In questa sede si prospetta la traccia da seguire per illustrare i contenuti del report consuntivo semestrale, gli scostamenti rispetto al budget e gli interventi correttivi.

6.1. Il conto economico

Il report consuntivo semestrale del conto economico deve contenere per ogni voce le seguenti informazioni:

- dati di sintesi;
- analisi degli scostamenti.

(1.SBCE)

RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI

(1) Piano dei conti: codice 700.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Ricavi da gare in casa prima squadra:			
- Gare Campionato			
- Gare Coppa Italia			
- Gare Coppe internazionali			
- Altre Gare			
Percentuale su incassi da gare squadre ospitanti-gare fuori casa:			
- Gare Campionato			
- Gare Coppa Italia			
- Altre Gare			
Abbonamenti			
Ricavi da gare squadre giovanili			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti negativi e superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(2.SBCE)

VARIAZIONE RIMANENZE DI PRODOTTI IN CORSO DI LAVORAZIONE, SEMILAVORATI E FINITI

(1) Piano dei conti: codice 701.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Prodotti in corso di lavorazione			
Semilavorati			
Prodotti finiti			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(3.SBCE)

VARIAZIONE LAVORI IN CORSO SU ORDINAZIONE

(1) Piano dei conti: codice 702.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
(Specificare)			
(Specificare)			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(4.SBCE)

INCREMENTI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI

(1) Piano dei conti: codice 703.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Capitalizzazione costi vivaio			
Incrementi immobilizzazioni lavori interni			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(5.SBCE)

CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO

(1) Piano dei conti: codice 7040.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Contributi federali			
Contributi soci			
Contributi da enti			
Fiscalizzazione oneri sociali			
Altri contributi			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti negativi e superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(6.SBCE)

PROVENTI DA SPONSORIZZAZIONI

(1) Piano dei conti: codice 7041.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Sponsor ufficiali			
Sponsor tecnico			
Sponsor istituzionale			
Fornitori ufficiali e tecnici			
Partner commerciali			
Altre sponsorizzazioni			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti negativi e superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(7.SBCE)

PROVENTI PUBBLICITARI

(1) Piano dei conti: codice 7042.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Cartellonistica pubblicitaria stadio			
Pubblicità su biglietti e abbonamenti			
Altri proventi pubblicitari			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti negativi e superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(8.SBCE)

PROVENTI COMMERCIALI E ROYALTIES

(1) Piano dei conti: codice 7043.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Proventi da merchandising			
Proventi da licensing			
Altri proventi commerciali			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti negativi e superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(9.SBCE)

PROVENTI VARI

(1) Piano dei conti: codice 7045.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Proventi radiofonici			
Proventi telefonici			
Proventi editoriali			
Proventi sfruttamento diritti d'immagine			
Concessioni varie			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti negativi e superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(10.SBCE)

PROVENTI DA CESSIONI DIRITTI RADIOTELEVISIVI

(1) Piano dei conti: codice 7044.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Proventi televisivi			
Diritti televisivi da squadre ospitanti			
Proventi televisivi da competizioni Uefa			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti negativi e superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(11.SBCE)

PLUSVALENZE DA CESSIONE DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI

(1) Piano dei conti: codice 7047.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Numero cessioni			
Valore contabile			
Valore di realizzo			
Plusvalenze			

(3) Analisi degli scostamenti negativi e superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(12.SBCE)

ALTRI RICAVI E PROVENTI DIVERSI

(1) Piano dei conti: codici 7046, 7048, 7049.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori			
Altri proventi da gestione calciatori			
Ricavi e proventi diversi			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti negativi e superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(13.SBCE)

COSTI PER ACQUISTI MATERIALE DI CONSUMO E DI MERCI

(1) Piano dei conti: codice 600.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Acquisto materiale sportivo			
Acquisto materiale indumenti			
Acquisto materiale di consumo			
Acquisto materiale cancelleria e stampati			
Acquisto medicinali			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti positivi e superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(14.SBCE)

COSTI PER SERVIZI

(1) Piano dei conti: codice 601.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Costi per tesserati			
Costi per attività sportiva			
Costi specifici tecnici			
Costi vitto, alloggio, locomozione gare			
Servizio biglietteria e controllo ingressi			
Assicurative e previdenziali			
Amministrative, pubblicitarie e generali			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti positivi e superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(15.SBCE)

COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI

(1) Piano dei conti: codice 603.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Locazioni operative			
Locazioni finanziarie immobiliari			
Locazioni finanziarie mobiliari			
Locazioni finanziarie per altri titoli			
Affitti passivi			
Affitto impianti sportivi			
Affitto campi sportivi			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti positivi e superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(16.SBCE)

COSTI PER IL PERSONALE

(1) Piano dei conti: codice 61.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Salari e stipendi per tesserati			
Altri salari e stipendi			
Oneri sociali			
Trattamento di fine rapporto			
Trattamento di quiescenza e simili			
Altri costi			
Totale			

- Composizione degli scostamenti circa il numero e la ripartizione del personale tesserato e non tesserato.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Calciatori			
Allenatori			
Altro personale tecnico			
Dirigenti			
Impiegati			
Operai			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti positivi e superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(17.SBCE)

AMMORTAMENTO COSTO DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI

(1) Piano dei conti: codice 6200.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Prima squadra			
Squadre giovanili			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti positivi e superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(18.SBCE)

AMMORTAMENTO ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

(1) Piano dei conti: codice 620, escluse le voci di cui al codice 6200.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Capitalizzazione costi vivaio			
Costi di impianto e di ampliamento			
Costi ricerca, sviluppo e pubblicità			
Concessioni, marchi, licenze e simili			
Avviamento			
Altre immobilizzazioni immateriali			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti positivi e superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(19.SBCE)

AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

(1) Piano dei conti: codice 621.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Immobili			
Impianti			
Macchinari			
Attrezzature			
Automezzi			
Macchine ufficio			
Mobili e arredi			
Altri beni sociali			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti positivi e superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(20.SBCE)

ALTRE SVALUTAZIONI DELLE IMMOBILIZZAZIONI

(1) Piano dei conti: codice 622.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori			
Altri beni immateriali			
Immobili			
Altri cespiti			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti positivi e superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(21.SBCE)

SVALUTAZIONI DEI CREDITI

(1) Piano dei conti: codice 623.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Crediti dell'attivo circolante			
Crediti per interessi di mora			
Altre svalutazioni			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti positivi e superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(22.SBCE)

VARIAZIONE RIMANENZE DI MATERIALE DI CONSUMO E DI MERCI

(1) Piano dei conti: codice 624.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Materiale di consumo			
Merci			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(23.SBCE)

ALTRI COSTI DI PRODUZIONE E DI ESERCIZIO

(1) Piano dei conti: codice 63, escluse le voci di cui al codice 6324.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Accantonamenti per rischi			
Altri accantonamenti			
Spese varie organizzazione gare			
Tasse iscrizioni gare			
Oneri specifici verso squadre ospitate			
Costi per acquisizione temporanea calciatori			
Altri oneri da gestione calciatori			
Altri oneri diversi di gestione			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti positivi e superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(24.SBCE)

MINUSVALENZE DA CESSIONE DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI

(1) Piano dei conti: codice 6324.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Numero cessioni			
Valore contabile			
Valore di realizzo			
Minusvalenze			

(3) Analisi degli scostamenti positivi e superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(25.SBCE)

SALDO PROVENTI/ONERI FINANZIARI

(1) Piano dei conti: codici 71, 72, 64.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Proventi da partecipazioni in imprese controllate, collegate e in altre imprese			
Altri proventi finanziari			
Proventi da compartecipazioni ex art. 102 bis N.O.I.F.			
Totale			
Interessi e oneri finanziari verso imprese controllate, collegate, controllanti			
Interessi passivi			
Altri oneri finanziari			
Oneri da compartecipazioni ex art. 102 bis N.O.I.F.			
Totale			
Totale generale			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(26.SBCE)

SALDO RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE

(1) Piano dei conti: codici 65, 73.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Svalutazioni di partecipazioni			
Svalutazione di altre immobilizzazioni			
Totale			
Rivalutazione di partecipazioni			
Rivalutazione di altre immobilizzazioni finanziarie			
Altre rivalutazioni			
Totale			
Totale generale			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(27.SBCE)

SALDO PROVENTI/ONERI STRAORDINARI

(1) Piano dei conti: codici 66, 74.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Minusvalenze da alienazioni			
Imposte relative a esercizi precedenti			
Sopravvenienze passive straordinarie			
Altri oneri straordinari			
Totale			
Plusvalenze da alienazioni			
Sopravvenienze attive straordinarie			
Altri proventi straordinari			
Totale			
Totale generale			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(28.SBCE)

IMPOSTE SUL REDDITO

(1) Piano dei conti: codici 67.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Imposte correnti			
Imposte differite			
Imposte anticipate			
Totale			

(3) Analisi degli scostamenti positivi e superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

6.2. Il rendiconto finanziario

Similmente a quanto si è visto per il conto economico, il rendiconto finanziario semestrale deve contenere per ogni voce le seguenti informazioni:

- dati di sintesi;
- analisi degli scostamenti.

(1.SBRF)

AUTOFINANZIAMENTO ECONOMICO

(1) Piano dei conti: codici 108, 6200, 620, escluse le voci di cui ai codici 6200, 621, 12, 11.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Utile/perdita di periodo			
Ammortamento costi diritti pluriennali prestazioni calciatori			
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali			
Ammortamento immobilizzazioni materiali			
Variazione T.F.R.			
Variazione fondi per rischi e oneri			
Autofinanziamento economico			

(3) Analisi degli scostamenti negativi e superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(2.SBRF)

VARIAZIONE RIMANENZE

(1) Piano dei conti: codici 30, 31.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Raccordo: voci 2.SBCE, 22.SBCE

(4) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(3.SBRF)

VARIAZIONE CREDITI VERSO SOCIETA' CALCISTICHE

(1) Piano dei conti: codici 4306, 4307.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(4.SBRF)

VARIAZIONE CREDITI VERSO CLIENTI

(1) Piano dei conti: codici 400, 4100, 4102, 4110, 4112, 4120, 4122.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(5.SBRF)

VARIAZIONE CREDITI TRIBUTARI

(1) Piano dei conti: codice 42.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(6.SBRF)

VARIAZIONE CREDITI DIVERSI

(1) Piano dei conti: codici 43, esclusi 4306, 4307.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(7.SBRF)

VARIAZIONE ATTIVITA' FINANZIARIE

(1) Piano dei conti: codice 50.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(8.SBRF)

VARIAZIONE RATEI E RISCONTI ATTIVI

(1) Piano dei conti: codice 50.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(9.SBRF)

VARIAZIONE DEBITI VERSO SOCIETA' CALCISTICHE

(1) Piano dei conti: codici 4636, 4637.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(10.SBRF)

VARIAZIONE DEBITI COMMERCIALI

(1) Piano dei conti: codici 45, 1500, 1502, 1510, 1512, 1520, 1522.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(11.SBRF)

VARIAZIONE DEBITI TRIBUTARI

(1) Piano dei conti: codici 45, 1500, 1502, 1510, 1512, 1520, 1522.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(12.SBRF)

VARIAZIONE DEBITI DIVERSI

(1) Piano dei conti: codici 461, 462, 463, 464.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(13.SBRF)

VARIAZIONE RATEI E RISCONTI PASSIVI

(1) Piano dei conti: codice 470.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(14.SBRF)

INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO DIRITTI PRESTAZIONI PLURIENNALI CALCIATORI

(1) Piano dei conti: codice 207.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(15.SBRF)

INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

(1) Piano dei conti: codici 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 208, 209.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(16.SBRF)

INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

(1) Piano dei conti: codice 21.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(17.SBRF)

INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

(1) Piano dei conti: codici 22, 4101, 4111, 4121.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(18.SBRF)

VARIAZIONE OBBLIGAZIONI ORDINARIE E CONVERTIBILI

(1) Piano dei conti: codice 13.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(19.SBRF)

VARIAZIONE DEBITI VERSO SOCI PER FINANZIAMENTI

(1) Piano dei conti: codici 1400, 14010.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(20.SBRF)

VARIAZIONE DEBITI VERSO BANCHE

(1) Piano dei conti: codice 141.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(21.SBRF)

VARIAZIONE DEBITI VERSO ALTRI FINANZIATORI

(1) Piano dei conti: codice 142.

(2) Dati di sintesi

- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget

- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(22.SBRF)

VARIAZIONE DEBITI DI NATURA FINANZIARIA E ALTRI COLLEGATI A PARTECIPAZIONI

(1) Piano dei conti: codice 142.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Incrementi			
Decrementi			
Variazione netta			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

(23.SBRF)

APPORTI DI CAPITALE

(1) Piano dei conti: codici 10, 14011.

(2) Dati di sintesi
- Indicare lo scostamento percentuale rispetto al budget.
- Composizione degli scostamenti.

Voci	Variazioni	Consuntivo	Budget	Scostamenti
Capitale sociale	Incrementi			
	Decrementi			
Riserva da soprapprezzo azioni	Incrementi			
	Decrementi			
Riserve di rivalutazione	Incrementi			
	Decrementi			
Riserva legale	Incrementi			
	Decrementi			
Riserve statutarie	Incrementi			
	Decrementi			
Altre riserve	Incrementi			
	Decrementi			
Soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati	Incrementi			
	Decrementi			
Utili/perdite a nuovo	Decrementi			
	Decrementi			
Utile/perdita di periodo	Incrementi			
	Decrementi			

(3) Analisi degli scostamenti superiori al 5% del budget
- Indicare le cause degli scostamenti.
- Illustrare gli interventi correttivi adottati o che si intendono adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget.

APPENDICE I: Conto economico consuntivo e budget

AGGREGATI	CONTO ECONOMICO	BUDGET PER IL PERIODO 01/07/08 - 30/06/09 (12 mesi)		
	Valori effettivi per il periodo 01/07/07 - 31/12/07 (6m)	Valori del budget per il periodo 01/07/08 - 31/12/08 (6m)	Valori effettivi per il periodo 01/01/09 - 30/06/09 (6m)	Valori effettivi per il periodo 01/07/08 - 30/06/09 (12 m)
VALORE DELLA PRODUZIONE				
Ricavi delle vendite e delle prestazioni				
Variazione rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti				
Variazione lavori in corso su ordinazione				
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni				
Contributi in conto esercizio				
Proventi da sponsorizzazioni				
Proventi pubblicitari				
Proventi commerciali e royalties				
Proventi vari				
Proventi da cessioni diritti radio-televisivi				
Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori				
Altri ricavi e proventi diversi				
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)				
COSTI DELLA PRODUZIONE				
Costi per acquisti materiale di consumo e di merci				
Costi per servizi				
Costi per godimento beni di terzi				
Costi per il personale				
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori				
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali				
Ammortamento immobilizzazioni materiali				
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni				
Svalutazioni dei crediti				
Variazione rimanenze di materiale di consumo e di merci				
Altri costi di produzione e di esercizio				
Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori				
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)				
RISULTATO OPERATIVO (A-B)				
Saldo proventi/oneri finanziari				
Saldo rettifiche di valore di attività finanziarie				
Saldo proventi/oneri straordinari				
Imposte sul reddito				
UTILE (PERDITA) DI PERIODO				

APPENDICE II: Rendiconto finanziario e budget

AGGREGATI	RENDICONTO	BUDGET PER IL PERIODO 01/07/08 - 30/06/09 (12 mesi)		
	Valori effettivi per il periodo 01/07/07 – 31/12/07 (6m)	Valori del budget per il periodo 01/07/08 - 31/12/08 (6m)	Valori effettivi per il periodo 01/01/09 - 30/06/09 (6m)	Valori effettivi per il periodo 01/07/08 - 30/06/09 (12 m)
UTILE (PERDITA) DI PERIODO				
Ammortamento costi diritti pluriennali prestazioni calciatori				
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali				
Ammortamento immobilizzazioni materiali				
Variazione T.F.R.				
Variazione fondi per rischi e oneri				
AUTOFINANZIAMENTO ECONOMICO (A)				
Variazione rimanenze				
Variazione crediti verso società calcistiche				
Variazione crediti verso clienti				
Variazione crediti tributari				
Variazione crediti diversi				
Variazione attività finanziarie				
Variazione ratei e risconti attivi				
Totale (B)				
Variazione debiti verso società calcistiche				
Variazione debiti commerciali				
Variazione debiti tributari				
Variazione debiti diversi				
Variazione ratei e risconti passivi				
Totale (C)				
VARIAZIONI NELLE ATTIVITÁ E NELLE PASSIVITÁ CORRENTI (D= B-C)				
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE (E= A-D)				
Incremento (Decremento) netto diritti pluriennali prestazioni calciatori				
Incremento (Decremento) netto altre immobilizzazioni immateriali				
Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni materiali				
Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni finanziarie				
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITÁ DI INVESTIMENTO (F)				
Variazione obbligazioni ordinarie e convertibili				
Variazione debiti verso soci per finanziamenti				
Variazione debiti verso banche				
Variazione debiti verso altri finanziatori				
Variazione debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni				
Apporti di capitale				
Distribuzione di utili				
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITÁ FINANZIARIA (G)				
INCREMENTO (DECREMENTO) DISPONIBILITA' LIQUIDE (H= E-F+G)				
Disponibilità liquide all'inizio del periodo **(I)**				
Disponibilità liquide alla fine del periodo **(L)**				
SALDO A PAREGGIO (M=L-I)				

APPENDICE III: Report consuntivo primo semestre: conto economico consuntivo, budget, scostamenti

AGGREGATI	CONTO ECONOMICO	BUDGET	SCOSTAMENTI
	Valori effettivi per il periodo 01/07/08 - 31/12/08 (6m)	Valori del budget per il periodo 01/07/08 - 31/12/08 (6m)	
VALORE DELLA PRODUZIONE			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni			
Variazione rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti			
Variazione lavori in corso su ordinazione			
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni			
Contributi in conto esercizio			
Proventi da sponsorizzazioni			
Proventi pubblicitari			
Proventi commerciali e royalties			
Proventi vari			
Proventi da cessioni diritti radio-televisivi			
Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori			
Altri ricavi e proventi diversi			
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)			
COSTI DELLA PRODUZIONE			
Costi per acquisti materiale di consumo e di merci			
Costi per servizi			
Costi per godimento beni di terzi			
Costi per il personale			
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori			
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali			
Ammortamento immobilizzazioni materiali			
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni			
Svalutazioni dei crediti			
Variazione rimanenze di materiale di consumo e di merci			
Altri costi di produzione e di esercizio			
Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori			
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)			
RISULTATO OPERATIVO (A-B)			
Saldo proventi/oneri finanziari			
Saldo rettifiche di valore di attività finanziarie			
Saldo proventi/oneri straordinari			
Imposte sul reddito			
UTILE (PERDITA) DI PERIODO			

APPENDICE IV: Report consuntivo primo semestre: rendiconto finanziario, budget, scostamenti

AGGREGATI	RENDICONTO	BUDGET	SCOSTAMENTI
	Valori effettivi per il periodo 01/07/08 - 31/12/08 (6m)	Valori del budget per il periodo 01/07/08 - 31/12/08 (6m)	
UTILE (PERDITA) DI PERIODO Ammortamento costi diritti pluriennali prestazioni calciatori Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali Ammortamento immobilizzazioni materiali Variazione T.F.R. Variazione fondi per rischi e oneri			
AUTOFINANZIAMENTO ECONOMICO (A)			
Variazione rimanenze Variazione crediti verso società calcistiche Variazione crediti verso clienti Variazione crediti tributari Variazione crediti diversi Variazione attività finanziarie Variazione ratei e risconti attivi			
Totale (B)			
Variazione debiti verso società calcistiche Variazione debiti commerciali Variazione debiti tributari Variazione debiti diversi Variazione ratei e risconti passivi			
Totale (C)			
VARIAZIONI NELLE ATTIVITÁ E NELLE PASSIVITÁ CORRENTI (D= B-C)			
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE (E= A-D)			
Incremento (Decremento) netto diritti pluriennali prestazioni calciatori Incremento (Decremento) netto altre immobilizzazioni immateriali Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni materiali Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni finanziarie			
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITÁ DI INVESTIMENTO (F)			
Variazione obbligazioni ordinarie e convertibili Variazione debiti verso soci per finanziamenti Variazione debiti verso banche Variazione debiti verso altri finanziatori Variazione debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni Apporti di capitale Distribuzione di utili			
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITÁ FINANZIARIA (G)			
INCREMENTO (DECREMENTO) DISPONIBILITA' LIQUIDE (H= E-F+G)			
Disponibilità liquide all'inizio del periodo **(I)** Disponibilità liquide alla fine del periodo **(L)**			
SALDO A PAREGGIO (M=L-I)			

APPENDICE V: Report consuntivo secondo semestre: conto economico, budget, scostamenti

AGGREGATI	CONTO ECONOMICO Valori effettivi per il periodo 01/01/09 - 30/06/09 (6m)	BUDGET Valori del budget per il periodo 01/01/09 - 30/06/09 (6m)	SCOSTAMENTI
VALORE DELLA PRODUZIONE			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni			
Variazione rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti			
Variazione lavori in corso su ordinazione			
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni			
Contributi in conto esercizio			
Proventi da sponsorizzazioni			
Proventi pubblicitari			
Proventi commerciali e royalties			
Proventi vari			
Proventi da cessioni diritti radio-televisivi			
Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori			
Altri ricavi e proventi diversi			
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)			
COSTI DELLA PRODUZIONE			
Costi per acquisti materiale di consumo e di merci			
Costi per servizi			
Costi per godimento beni di terzi			
Costi per il personale			
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori			
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali			
Ammortamento immobilizzazioni materiali			
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni			
Svalutazioni dei crediti			
Variazione rimanenze di materiale di consumo e di merci			
Altri costi di produzione e di esercizio			
Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori			
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)			
RISULTATO OPERATIVO (A-B)			
Saldo proventi/oneri finanziari			
Saldo rettifiche di valore di attività finanziarie			
Saldo proventi/oneri straordinari			
Imposte sul reddito			
UTILE (PERDITA) DI PERIODO			

APPENDICE VI: Report consuntivo secondo semestre: rendiconto finanziario, budget, scostamenti

AGGREGATI	RENDICONTO	BUDGET	SCOSTAMENTI
	Valori effettivi per il periodo 01/01/09 - 30/06/09 (6m)	Valori del budget per il periodo 01/01/09 - 30/06/09 (6m)	
UTILE (PERDITA) DI PERIODO Ammortamento costi diritti pluriennali prestazioni calciatori Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali Ammortamento immobilizzazioni materiali Variazione T.F.R. Variazione fondi per rischi e oneri			
AUTOFINANZIAMENTO ECONOMICO (A)			
Variazione rimanenze Variazione crediti verso società calcistiche Variazione crediti verso clienti Variazione crediti tributari Variazione crediti diversi Variazione attività finanziarie Variazione ratei e risconti attivi			
Totale (B)			
Variazione debiti verso società calcistiche Variazione debiti commerciali Variazione debiti tributari Variazione debiti diversi Variazione ratei e risconti passivi			
Totale (C)			
VARIAZIONI NELLE ATTIVITÁ E NELLE PASSIVITÁ CORRENTI (D= B-C)			
FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE (E= A-D)			
Incremento (Decremento) netto diritti pluriennali prestazioni calciatori Incremento (Decremento) netto altre immobilizzazioni immateriali Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni materiali Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni finanziarie			
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITÁ DI INVESTIMENTO (F)			
Variazione obbligazioni ordinarie e convertibili Variazione debiti verso soci per finanziamenti Variazione debiti verso banche Variazione debiti verso altri finanziatori Variazione debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni Apporti di capitale Distribuzione di utili			
FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITÁ FINANZIARIA (G)			
INCREMENTO (DECREMENTO) DISPONIBILITA' LIQUIDE (H= E-F+G)			
Disponibilità liquide all'inizio del periodo **(I)** Disponibilità liquide alla fine del periodo **(L)**			
SALDO A PAREGGIO (M=L-I)			