



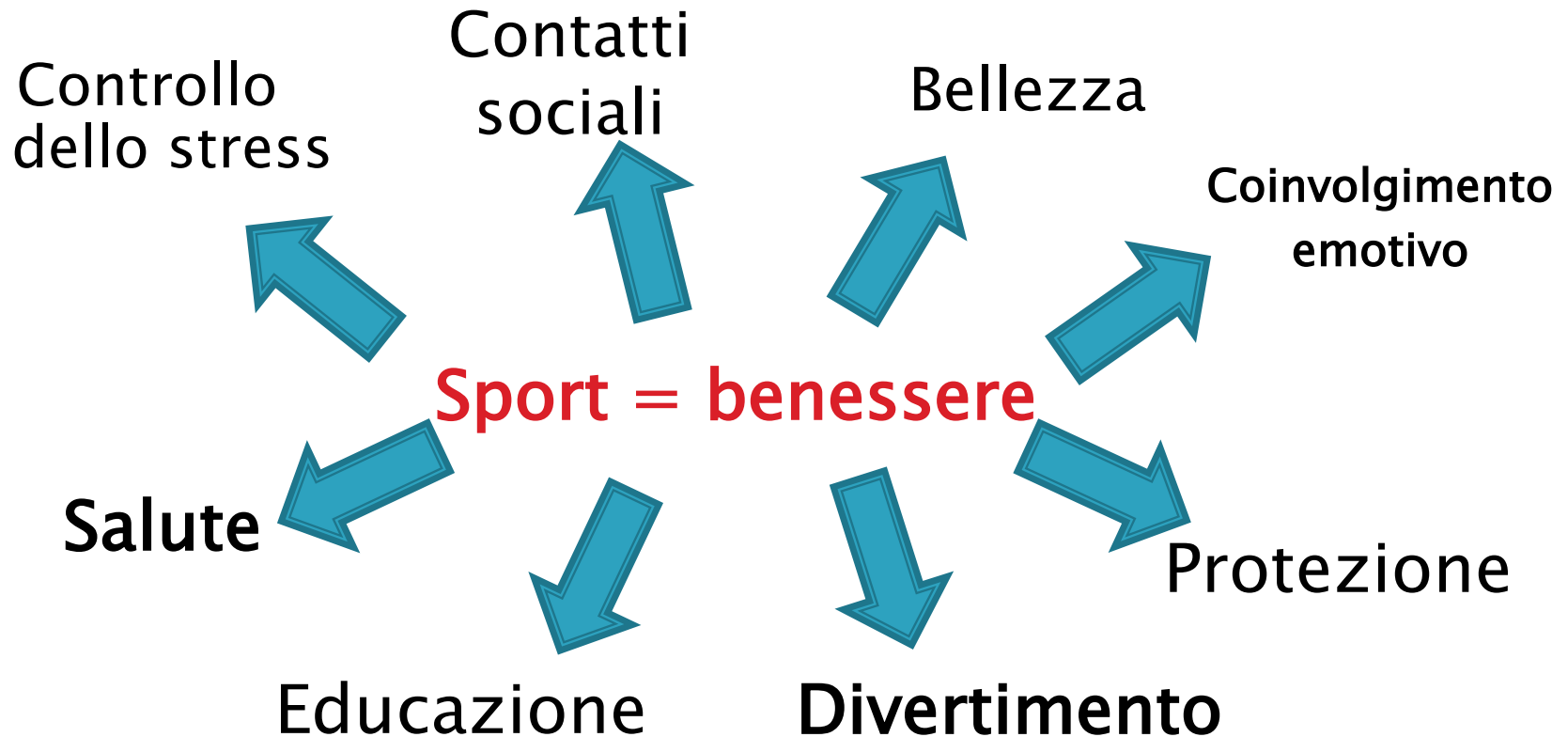
università di ferrara

Economia e gestione delle imprese sportive

Dott. Nicola Raule

I Lezione

Perché lo sport?



“La sfida più grande, quella con noi stessi, dura tutta la vita.” M. Schiavon

Perché “Imprese Sportive”?

- ▶ I tempi sono cambiati
 - È aumentata la **concorrenza**
 - Sono diminuiti le **risorse finanziarie**
 - ▶ Tutte le società sportive, grandi o piccole, vanno gestite con **criteri manageriali**
 - ▶ Metodi **complessi** e tecniche **innovative**
- ... gestire una società sportiva oggi è una vera e propria **IMPRESA!**

Ma...

Istat. Sono 120mila gli addetti occupati nelle aziende che operano nel settore

In aumento gli sportivi praticanti

Veronica Riefolo

■ Da quando, nel 1960, la pratica sportiva in Italia era un lusso per pochi (praticata da circa 1 milione e 230mila persone) le cose sono radicalmente cambiate. Secondo il Rapporto dell'Istat sulla pratica sportiva, presentato pochi giorni fa, lo Stivale non è mai stato così atletico. I numeri dei praticanti sono aumentati in maniera considerevole in tutte le fasce d'età, in entrambi i generi e in tutte le regioni, raggiungendo soglie record. Con un beneficio per la salute ma anche per il portafoglio.

Si contano, infatti, oltre un

milione di operatori sportivi tra dirigenti, tecnici, ufficiali di gara e altre figure che collaborano a vario titolo all'interno delle organizzazioni societarie e istituzionali delle Federazioni sportive nazionali e delle Discipline Sportive Associate e 471mila tra dirigenti e tecnici delle associazioni e delle società sportive dilettantistiche e degli enti di promozione sportiva.

Secondo l'Eurostat, in Italia la quota dei lavoratori occupati (servizi sportivi, istruttori, tecnici etc) nel campo dello sport è pari allo 0,54 per cento. Parliamo di 120 mila persone. Nonostante ciò

tale quota risulta al di sotto della media europea (0,72%). Identificando le imprese direttamente legate ad attività sportive, si stimano oltre centomila addetti occupati in quasi 35mila realtà.

Il valore aggiunto di queste imprese è stimabile in 4,5 miliardi di euro e il fatturato in 14 miliardi. L'associazionismo sportivo in Italia è distribuito capillarmente su tutto il territorio. Le 118.812 società sportive - soggetti giuridici distinti iscritti al Registro del Coni - sono il cuore del sistema, soprattutto per la pratica sportiva giovanile.

La percentuale di italiani,

sopra i tre anni d'età, che pratica sport con continuità nel proprio tempo libero ha raggiunto il 25,1%, ovvero nel 2016 una persona su quattro fa sport. Se a questi si aggiungono coloro che dichiarano di fare sport saltuariamente si arriva al 34,8. La percentuale di praticanti sportivi è cresciuta di un punto e mezzo nell'ultimo anno e di 4,2 punti tra il 2013 e il 2016, salendo in media di circa 1,4 punti percentuali all'anno.

In termini assoluti, dal 2013 al 2016, si sono avvicinati alla pratica sportiva 2 milioni e 519 mila italiani.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il Sole 24 Ore - 19 Marzo 2017

Ma...



The logo for IRONMAN, featuring the word "IRONMAN" in a bold, sans-serif font. The letters "I", "R", "O", "N", "A", and "N" are blue, while the letter "M" is red. A red circle is positioned above the "M", resembling a head. A registered trademark symbol (®) is located at the end of the word.

World Triathlon Corp (WTC)

Venduta alla cinese Dalian Wanda nel 2015 per
650 MILIONI DI EURO

Chia Laguna. La partenza al «mezzo» di Chia, in Sardegna, lo scorso anno. Gara che resterà nel ricordo di tutti i partecipanti per le condizioni davvero al limite del mare quella mattina che era insolitamente mosso, tanto da rendere durissimo il completamento degli 1,9 km previsti nella frazione di nuoto.

Nuota, pedala, corri e il triathlon fa business

Disciplina giovane che attira sempre più appassionati In Italia già 23mila tesserati e un giro d'affari crescente

Riccardo Barlaam

«Il mito dell'atleta completo. Il mito della fatica. Non combatti contro gli avversari. Ma combatti prima di tutto contro te stesso. Contro i tuoi limiti. Il triathlon piace per questo» dice Marco Sbernadori, editore di «Corriere» e storico presidente, per 20 anni, della sua fondazione, della Fitri, la Federazione italiana triathlon. Ma che cos'è il triathlon? È uno sport giovane che accomuna tre delle discipline più praticate dagli italiani - nuoto, ciclismo e corsa - da fare in sequenza e senza interruzione.

Ci sono diverse tipologie di gare di triathlon, a seconda della lunghezza. Il triathlon sprint, la gara più diffusa e veloce. La distanza olimpica, il medio, chiamato in gergo mezzo ironman, 0,70,3. E infine il super lungo, la gara più dura di tutte, la più ambita, cioè l'Ironman: 3,8 km a nuoto, quanto lo stretto di Messina; 180 km in bici, da soli, senza scia, come andare da Bologna a Siena e infine 42 km e 195 metri di corsa, una maratona, più o meno la distanza che c'è tra Milano e Bergamo. Tutto nello stesso giorno.

«La prima gara di triathlon in Italia - ricorda Sbernadori - è stata nel 1984, a Ostia. C'erano 300 persone. Oggi i tesserati alla Fitri sono 23mila, 23mila se si sommano le iscrizioni giornaliera». Un esercito di atleti. L'ultimo anno, a Ostia, dopo «Al-

dei matti a Central Park che si buttavano in acqua, poi prendevano labici e alla fine correvano attorno a Central Park. L'anno dopo abbiamo fatto la prima gara». Tra quel primo drappello di atleti c'era Matteo Gerevini, manager con un lungo passato da organizzatore di gran fondo di ciclismo in mezzo mondo e da due anni alla testa del Challenge Venice, una delle più belle gare long distance del circuito, che parte tra le calli e i palazzi antichi di Venezia, in calendario l'11 giugno.

Il triathlon è nato negli anni Settanta sulle spiagge della California. «La prima gara - ricorda Gerevini - si svolse nel 1974 a Mission Bay, San Diego. Era una specie di

MARKETING TERRITORIALE

Una gara come l'Ironman porta un indotto complessivo per la località ospitante che si può stimare tra i 5 e i 7 milioni di euro



Triathlon

sprint. La codifica ufficiale del triathlon come sport arrivò nel 1978 negli Stati Uniti e da lì si è diffuso in tutto il mondo. Ma San Diego è rimasta la patria del triathlon. Io avevo letto su «Corriere» di questa prima gara a Ostia. L'anno dopo sono andato a farla.

Da allora «la triplice» ne ha fatta tanta di strada. «Negli anni Ottanta - continua Gerevini - era un movimento piccolo, davvero di nicchia. I triatleti erano praticanti che arrivavano da altre discipline, dal nuoto, dalla corsa. Cisi conosceva tutti. Non c'era il settore giovanile. Negli ultimi anni lo sport è esploso».

È diventato anche un business per molti e uno sport quasi main stream con i praticanti in aumento. «Per quello che posso percepire io - dice Marco Scotti, organizzatore dell'Elbaman, primo long distance organizzato in Italia che quest'anno arriva alla sua 13esima edizione - il triathlon è diventato anche uno sport mordi e fuggi per tanti praticanti di sport di endurance che almeno una volta nella vita vogliono provarci. Fanno come tanti podisti che sognano di concludere almeno una Maratona di New York. Quello che è cambiato rispetto ai primi tempi è lo spirito. Oggi tutti hanno il coach, le tabelle, si programmano la preparazione come professionisti. Si è perso lo spirito d'avventura che caratterizzava i primi tempi».

zatura per praticarlo: bici, scarpe, abbigliamento tecnico, gps, muta speciale per nuotare. E costano le iscrizioni alle gare. Dai 50-100 euro per lo sprint fino ai 300-500 euro per un super lungo. Senza considerare le trasferte, a volte anche all'estero, aerei, hotel e tutto il resto.

Nel 2017 per la prima volta in Italia si organizzano tre gare su distanza ironman: il Challenge Venice, l'11 giugno, l'Elbaman il 26 settembre e lo stesso giorno l'Ironman a Cervia, in Romagna. Tutti e tre gli eventi sono vicini al sold out. Anche Radio DeeJay, forte dei numeri delle varie DeeJay Ten - lo scorso anno a Milano c'erano 25mila persone - ha deciso di provare con il triathlon: il 20 e 21 maggio organizza Milano DeeJay Tri, una due giorni di gare su distanza sprint, super sprint e olimpico all'Idroscalo che sarà di sicuro un successo. Solo all'Ironman di Cervia, che è alla sua prima edizione, gli iscritti sono già sopra quota 1.500. «La necessità di organizzare anche in Italia un Ironman è dovuta al fatto che gli atleti italiani che negli ultimi anni hanno partecipato a nostre gare in Europa sono più di 4mila. La gara la chiedeva il mercato. Quest'anno finalmente ce l'abbiamo fatta», racconta Anna De Corato, responsabile sales e marketing di Ironman Italia.

Le gare generano fatturato per gli organizzatori ma portano anche

Mission (1) – Definizione

- ▶ La missione di un'organizzazione o impresa è il suo scopo ultimo, la giustificazione stessa della sua esistenza
 - Cosa vogliamo fare?
 - Chi è la nostra impresa?
 - Qual è lo scopo di quello che stiamo facendo?

Mission (2) – Esempi

- ▶ **Nokia** – "Mettendo in contatto le persone noi aiutiamo il soddisfacimento di un fondamentale bisogno umano di contatti e relazioni sociali. La Nokia costruisce ponti tra le persone – sia quando sono lontane che faccia-a-faccia – e colma il divario tra le persone e le informazioni di cui hanno bisogno."

Mission (3) – Esempi

- ▶ **McDonald's** – "Far leva sulle capacità, i punti di forza e le risorse uniche della nostra diversità per essere il migliore fast food del mondo"
- ▶ **Walt Disney** – "Rendere felici le persone"

Mission (4) – Definizione

La redditività (*profitability*) resta comunque l'obiettivo principe dell'attività d'impresa (ma non di una associazione)

Distinguere gli enti PROFIT da i NON-PROFIT

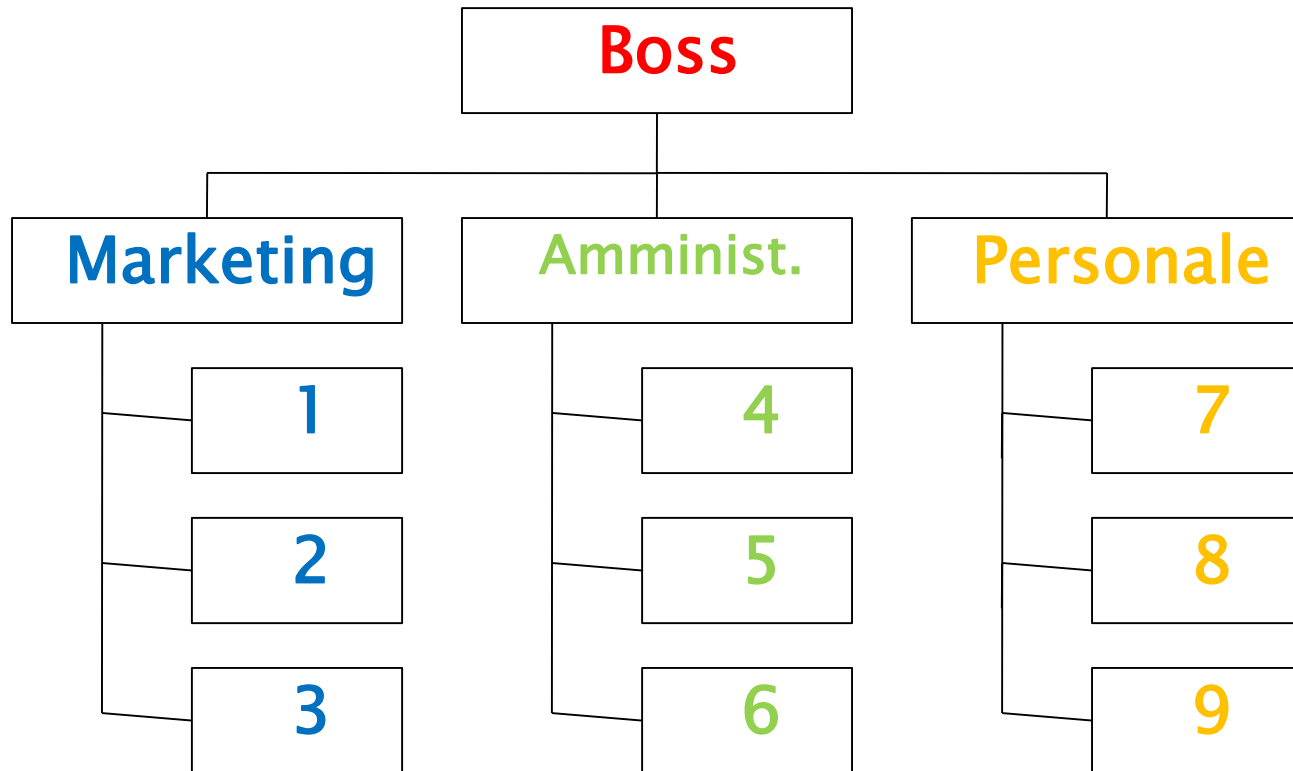
DEF: Una organizzazione non a scopo di lucro è una organizzazione che, non essendo destinata alla realizzazione di profitti, reinveste gli utili interamente per gli scopi organizzativi.

Evitate le INTERPRETAZIONI: conoscete il contesto, non potete permettervi di avere obiettivi diversi dal vostro capo o dai vostri colleghi

Organigramma (1) – Definizione

- ▶ **DEFINIZIONE:** Grafico che descrive sinteticamente le funzioni, i compiti e i rapporti gerarchici esistenti nell'ambito di una determinata struttura organizzativa.
- ▶ L'Organigramma rappresenta lo “scheletro” degli organi permanenti e continui dell'azienda o dell'organizzazione analizzata.
- ▶ E' utile per leggere la struttura organizzativa in modo immediato e semplice.
- ▶ La dimensione dell'organizzazione che viene letta mediante l'organigramma è quella verticale e cioè le relazioni di sovra e subordinazione.
- ▶ L'organigramma è utile per comprendere:
 - gli organi;
 - le posizioni;
 - le relazioni.

Organigramma (2) – Esempio



N° persone: 13

N° Link: 12

Pers./Link: 1

Organigramma (3) – Funzionigramma

Organigramma



Responsabilità organizzativa
(Livelli e poteri decisionali)

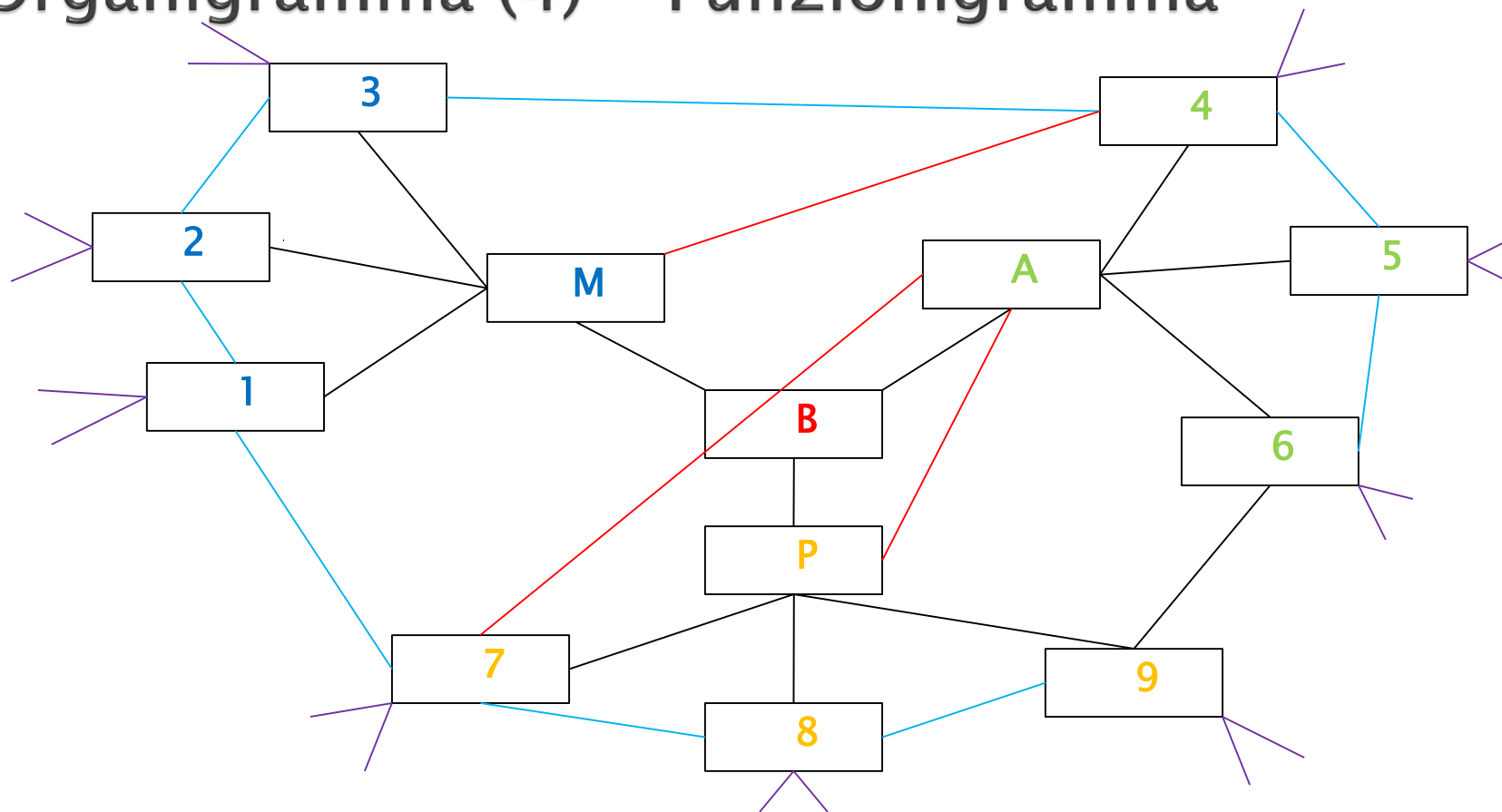
Vs

Funzionigramma



Attività e funzioni
(Progetti e team)

Organigramma (4) – Funzionigramma



N° persone: 13

N° Link: ?

Link/Pers.: 5-8

Organigramma (5) – Funzionigramma

Organigramma



Responsabilità organizzativa
(Livelli e poteri decisionali)



- Circolari
- Valutazioni

Vs

Funzionigramma



Attività e funzioni
(Progetti e team)



- Flusso di lavoro
- Flusso comunicativo

Secondo Weick, i processi di creazione di senso (*sensemaking*) coincidono esattamente con i processi di organizzazione (*organizing*).
Organizzare corrisponde a dare senso ai flussi di esperienza.

E. Bartezzaghi, *L'organizzazione dell'impresa*

Tipi di imprese sportive

L'attività sportiva dilettantistica può essere esercitata:

- ▶ **Associazione Sportiva Dilettantistica** priva di personalità giuridica (artt. 36 e seguenti del C.c.) senza fine di lucro
- ▶ **Associazione Sportiva Dilettantistica** con personalità giuridica (cioè con iscrizione nelle Prefetture per il riconoscimento della personalità giuridica – art.1 DPR 361/2000) senza fine di lucro
- ▶ **Società Sportiva Dilettantistica**, senza fine di lucro
- ▶ **Società cooperativa** senza fine di lucro

DIFFERENZE TRA ASSOCIAZIONI E SOCIETA' SPORTIVE DILETTANTISTICHE

BENEFICI/COSTI	A.S.D.	S.S.D.	MOTIVAZIONE
Responsabilità limitata soci amministratori	NO	SI	Le società capitali garantiscono con il proprio patrimonio le obbligazioni. Nelle associazioni la garanzia per le obbligazioni assunte è costituita dal patrimonio personale degli amministratori che agiscono in nome e per conto di esse
Complessità gestionale	NO	SI	La ASD non richiedono particolari formalità amministrative. Contabilità, bilancio, libri sociali sono gestiti con sistemi liberi, ma corretti e trasparenti. Per le Srl è previsto il deposito del bilancio, la vidimazione iniziale dei libri sociali, l'obbligo dell'inventario, etc.
Dotazione minima di capitale sociale	NO	SI	Il capitale minimo della Srl è di € 10.000. Le ASD non hanno obbligo minimo di C.S.

DIFERENZE TRA ASSOCIAZIONI E SOCIETA' SPORTIVE DILETTANTI

BENEFICI/COSTI	A.S.D.	S.S.D.	MOTIVAZIONE
Possibilità di erogare compensi sportivi dilettantistici ad atleti, istruttori, allenatori, etc.	SI	SI	La legge 289 del 2002 estende
Gestione dell'attività commerciale a mezzo del sistema forfettario legge 398/1991 per proventi commerciali annuali < di € 250.000	SI	SI	La legge 289 del 2002 estende anche alle SSD il beneficio del sistema forfettario che in precedenza era riservato esclusivamente alle ASD
Detassazione incassi sportivi istituzionali	SI	SI	La risoluzione 28 del 2010 estende gli incassi dai soci delle SSD e dai tesserati presso le rispettive Federazioni la detassazione dei ricavi sportivi istituzionali
Possibilità di ricevere il 5 per mille	SI	NO	Si tratta di normativa di applicazione esclusiva per gli enti non profit: le Srl sono escluse

A.S.D. (1) – Atto costitutivo

Nella realtà odierna le associazioni sportive sono costituite mediante una scrittura privata registrata.

L'atto costitutivo contiene normalmente:

- ▶ LA DATA DI COSTITUZIONE DELLA SOCIETÀ
- ▶ I SOTTOSCRITTORI DEL CONTRATTO (SOCI FONDATORI)
- ▶ L'ATTRIBUZIONE DELLA RAPPRESENTANZA LEGALE
- ▶ LA DENOMINAZIONE SOCIALE E LA DISCIPLINA SPORTIVA PRATICATA
(con dizione esplicita “Associazione Sportiva Dilettantistica”)
- ▶ L'OGGETTO SOCIALE (SCOPI ED OBIETTIVI ISTITUZIONALI)
(esplicitando l'assenza di fini di lucro e il divieto di suddivisione dei proventi dell'attività tra i soci)
- ▶ NORME SULL'ORDINAMENTO INTERNO
(ispirato a principi democratici → elettività delle cariche)
- ▶ OBLIGO DI REDAZIONE DEI RENDICONTI ECONOMICO-FINANZIARI
- ▶ MODALITÀ DI SCIoglimento DELL'ASSOCIAZIONE
(con obbligo di devoluzione ai fini sportivi del patrimonio)

A.S.D. (2) – Requisiti

- ▶ Inserimento dell'indicazione “sportiva dilettantistica” nella denominazione sociale;
- ▶ Divieto di distribuire utili o capitale durante la vita dell'Associazione;
- ▶ Eleggibilità degli organi di governo
- ▶ Divieto per gli amministratori di ricoprire cariche del medesimo genere in altre società o associazioni sportive dilettantistiche
- ▶ Precisi criteri di ammissione/esclusione soci e precise forme di pubblicità delle convocazioni delle assemblee, delibere e bilanci
- ▶ Obbligo di redigere ed approvare un rendiconto economico e finanziario annuale
- ▶ Intrasmisibilità per atto tra vivi dello status di socio

A.S.D. (3) – Benefici fiscali

- ▶ Tutte le movimentazioni di natura economica connesse alla realizzazione del fine istituzionale sono escluse da tassazione
- ▶ Tutte le movimentazioni di natura economica connesse ad attività commerciale sono soggette a tassazione agevolata (artt. 1 e 2 legge 398 16 dicembre 1991)
- ▶ possibilità di erogare compensi a coloro che svolgono attività sportiva dilettantistica fino a 7.500 euro annui in esenzione fiscale (art. 37, comma 1 della legge n.342 del 21 novembre 2000).

Il limite di 7500€ (1)

- ▶ **Art. 90 legge 27/12/2002 n. 289**
- ▶ Sono esclusi dalle base imponibile dei soggetti che svolgono attività sportiva dilettantistica le somme fino a 7.500,00 euro (*prima erano 5.164,37*) corrisposte dalle associazioni e società a titolo di compensi, indennità di trasferta e premi (art. 81, comma 1, lettera m del Tuir). Le associazioni potranno erogare per ciascun anno agli atleti, dirigenti etc. somme fino a 7.500,00 euro senza l'obbligo di operare la ritenuta di imposta (a titolo definitivo o di acconto a seconda della somma complessivamente erogata) al momento della corresponsione degli emolumenti.
- ▶ Questa esclusione si estende dal 2003 anche ai rapporti di collaborazione coordinata e continuativa di carattere amministrativo gestionale aventi natura non professionale resi in favore di società e associazioni sportive dilettantistiche.

Il limite di 7500€ (2)

- ▶ A partire dal 1 gennaio 2003 la nuova disciplina dei compensi, premi, indennità di trasferta, rimborsi forfetari e co.co.co.di carattere amministrativo gestionale è la seguente:

Importo	Imponibilità	Ritenuta di imposta
Fino a 7.500	NO	NO
Da 7.500 a 28.158,28	SI	A titolo definitivo
Oltre 28.158,28	SI	A titolo di acconto

Il limite di 7500€ (3)

- ▶ Le somme soggette a ritenuta di imposta a titolo definitivo concorrono alla formazione del reddito del soggetto percettore solo ai fini del calcolo delle aliquote da applicare al reddito complessivo.
- ▶ La Finanziaria 2003 esclude dalla base imponibile Irap (Imposta Regionale sulle Attività Produttive) i compensi, premi, indennità di trasferta e co.co.co inferiori a 7.500,00 euro per ciascun soggetto. Precedentemente tali somme venivano interamente assoggettate ad Irap con aliquota ordinaria (4.5%) dando luogo ad un notevole prelievo fiscale (art. 17, comma 2 DPR 446/97).

Il ciclo economico vitale di una a.s.d.

