

Il Budget



Agenda

I. Cos'è il budget

II. Le norme di settore che regolano il Budget

1. Fonti normative
2. Il Sistema delle Licenze Nazionali
3. Il Sistema delle Licenze UEFA

III. Budget – redazione e contenuti

1. Presentazione degli schemi di budget e di rendiconto finanziario
2. Metodologia di costruzione del rendiconto finanziario
3. Costruzione del budget
4. Note esplicative del budget
5. Report consuntivo
6. Note esplicative del Report consuntivo

Cos'è 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.

Base di partenza dei budget è costituita dagli **obiettivi e vincoli** (ambientali, dimensionali, organizzativi e finanziari) stabili dal management e che influiscono sulle decisioni assunte nelle seguenti aree gestionali :

- **Gestione operativa:** ricavi, costi e margini
- **Gestione del capitale circolante:** tempi di incasso e pagamento (derecognition of assets)
- **Investimenti:** diritti pluriennali prestazioni calciatori, attività immateriali e materiali
- **Gestione finanziaria:** copertura del fabbisogno finanziario (mezzi propri / mezzi terzi)

Cos'è il Budget

(2/2)

Il budget di **conto economico** accoglie i ricavi, costi e margini derivanti dalle decisioni aziendali.

Il budget **patrimoniale** prospetta la dimensione e la composizione delle attività, delle passività e del capitale netto che derivano dalle decisioni aziendali.

Il budget del **rendiconto finanziario** rappresenta i flussi finanziari.

I tre documenti offrono informazioni diverse, ma tra loro strettamente collegate



Compatibilità reddituale, patrimoniale e finanziaria delle decisioni assunte

Cos'è il Budget – Controllo di Gestione

Il controllo di gestione è il sistema operativo volto a guidare la gestione per il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e provvedendo ad indentificare e attuare le opportune azioni correttive.

Obiettivi centrali del controllo di gestione sono l'efficienza e l'efficacia gestionale

Per una corretta gestione aziendale risulta quindi fondamentale la presenza all'interno dell'organigramma aziendale della funzione di Controllo di Gestione utile per la redazione e il monitoring del budget, strumento che acquisisce un ruolo principale di programmazione e controllo dell'attività economica.

Il budget nel calcio

Nel calcio la predisposizione e il deposito presso l'ente di controllo del budget risulta essere obbligatorio per l'ottenimento delle Licenze sia nazionali che internazionali mentre le società operanti negli altri settori dell'economia non hanno vincoli di predisposizione e deposito del documento, esso risulta essere esclusivamente un utile strumento di pianificazione.

Cos'è il Budget – modulistica

Documenti da fornire (Art.85 N.O.I.F.):

- Conto economico consuntivo e budget
- Rendiconto finanziario e budget
- Report consuntivo primo semestre: conto economico consuntivo, budget, scostamenti
- Report consuntivo primo semestre: rendiconto finanziario, budget, scostamenti
- Report consuntivo secondo semestre: conto economico consuntivo, budget, scostamenti
- Report consuntivo secondo semestre: rendiconto finanziario, budget, scostamenti

La predisposizione del rendiconto finanziario e dei budget è richiesta anche ai fini del rilascio della Licenza U.E.F.A., tenendo in considerazione le differenze che il Manuale presenta in termini di scadenze e periodi di riferimento.

Le norme che regolano il Budget

- Art. 85 lettera A) paragrafo IV N.O.I.F. e comunicato 166/A del 7 maggio 2013 Sistema delle Licenze Nazionali 2013/2014 (Serie A)
- Art. 85 lettera B) paragrafo IV N.O.I.F. e comunicato 167/A del 7 maggio 2013 Sistema delle Licenze Nazionali 2013/2014 (Serie B)
- Comunicato 168/A del 7 maggio 2013 Sistema delle Licenze Nazionali 2013/2014 (Lega Pro)
- Parte II, Titolo V, Criterio F.06 (Grado A) Manuale delle Licenze UEFA

Il budget – Fonti normative – Sistema Licenze Nazionali

2/2

S.L.N. 2013/2014 Serie A	S.L.N. 2013/2104 Serie B	S.L.N. 2013/2014 Lega Pro
<ul style="list-style-type: none">• Redazione su base semestrale che copra il periodo di 12 mesi tra il 1° luglio 2103 e il 30 giugno 2014 dei seguenti documenti:<ul style="list-style-type: none">• Budget CE• Budget SP• Budget RF• Note esplicative al Budget• Note su copertura eventuali fabbisogni di cassa.• I documenti devono essere approvati dall'organo amministrativo e sottoscritti dal legale rappresentante e dal soggetto incaricato del controllo contabile	<ul style="list-style-type: none">• Redazione su base semestrale che copra il periodo di 12 mesi tra il 1° luglio 2103 e il 30 giugno 2014 dei seguenti documenti:<ul style="list-style-type: none">• Budget CE• Budget SP• Budget RF• Note esplicative al Budget• Note su copertura eventuali fabbisogni di cassa.• I documenti devono essere approvati dall'organo amministrativo e sottoscritti dal legale rappresentante e dal soggetto incaricato del controllo contabile	<ul style="list-style-type: none">• Redazione del Budget finanziario, su base trimestrale, per il periodo di dodici mesi, compreso tra il 1° luglio 2013 ed il 30 giugno 2014• Il documento deve essere approvato dall'organo amministrativo e sottoscritti dal legale rappresentante e dal soggetto incaricato del controllo contabile

Come previsto dalla Parte II, Titolo V, Criterio F.06 del Manuale delle Licenze UEFA: «*La Società richiedente la Licenza deve predisporre, entro il 30 giugno dell'anno che precede la data di presentazione della domanda di rilascio della Licenza, informazioni economico-finanziarie previsionali (budget) che copra il periodo di dodici mesi compreso tra il 1 luglio ed il 30 giugno dell'anno successivo.*»

I documenti che devono essere predisposti comprendono:

- > budget del Conto Economico
- > budget dello Stato Patrimoniale
- > budget del rendiconto finanziario
- > note esplicative relative all'analisi dei presupposti, dei rischi e delle modalità di copertura degli eventuali fabbisogni di cassa.

Il manuale delle Licenze UEFA prevede che i budget debbano essere predisposti su base **trimestrale**.

I budget devono essere basati su assunzioni che non siano manifestamente infondate e devono rispettare gli stessi principi e requisiti minimi contabili previsti per la redazione del Bilancio, inoltre devono essere seguite le indicazioni contenute nella «Guida al Budget» redatta dalla F.I.G.C..

Gli Organi del Sistema possono richiedere alla Società ulteriori documenti quali ad esempio una versione aggiornata del budget e/o la predisposizione anticipata dei budget della Stagione sportiva nazionale successiva se la Società si dovesse trovare in presenza di uno dei seguenti **Indicatori**:

- la relazione della Società di revisione sul Bilancio o sulla Semestrale presenta una eccezione o un richiamo di informativa relativamente alla continuità aziendale;
- il Bilancio o la Semestrale rilevano un patrimonio netto negativo peggiorativo rispetto a quello risultante dal precedente Bilancio o Semestrale.

Le Procedure di valutazione dei budget delle Società sono svolte direttamente dagli Organi del Sistema e comprendono:

- il controllo della correttezza aritmetica;
- la verifica, attraverso colloqui con la dirigenza e l'esame documentale, che i budget siano predisposti sulla base delle assunzioni e dei rischi indicati dalla Società o comunque non presentino elementi di temerarietà o siano manifestamente troppo ottimistici;
- la verifica che gli importi iniziali siano coerenti con quelli risultanti dall'ultimo Bilancio;
- la verifica che i budget siano stati approvati e sottoscritti dal legale rappresentante e dall'organo di controllo;
- l'esame della documentazione a supporto.

La Licenza può **non essere rilasciata** nel caso si verificasse una delle seguenti ipotesi:

- Mancato deposito, entro il **termine perentorio** fissato dall'Ufficio Licenze U.E.F.A. e Financial Fair Play, di tutti i documenti di cui alla slide precedente
- Mancata sussistenza dei **presupposti per la continuità aziendale** almeno fino al termine della Stagione della Licenza

Il budget – N.O.I.F. / Licenze UEFA differenze

Rispetto a quanto previsto dalle N.O.I.F., il Manuale delle Licenze U.E.F.A., presenta due differenze fondamentali:

- redazione su base **trimestrale** e non semestrale;
- predisposizione del budget anche per lo **Stato Patrimoniale** e non solo per il Conto Economico.

Il Sistema della Licenze Nazionali supera la seconda differenza prevedendo che le società debbano predisporre anche il budget dello Stato Patrimoniale e prevede la redazione trimestrale del budget finanziario per le sole Società richiedenti l'iscrizione alla Lega Pro.

Le N.O.I.F. prevedono inoltre che le Società entro sessanta giorni dalla chiusura di ciascun semestre, debbano 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.

Il Budget – redazione e contenuti

Presentazione degli schemi di budget e di rendiconto finanziario

Per ogni voce degli schemi di budget deve essere esplicitamente indicato il raccordo con il piano dei conti F.I.G.C..

Attivo (stato patrimoniale)	Raccordo con il piano dei conti F.I.G.C.
Crediti verso società calcistiche	Crediti verso società calcistiche nazionali
	Crediti verso società calcistiche estere

- Il conto economico assume la consueta struttura a valore e costi di produzione, con evidenza del Risultato Operativo;
- Lo 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.

Metodologia di costruzione del rendiconto finanziario (1/3)

Cos'è....

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 suddiviso per gestione operativa, di investimento e finanziaria.

Metodologia di costruzione

Si utilizza il conto economico di periodo e gli stati patrimoniali di inizio e fine periodo rettificati degli effetti delle voci prive di contenuto finanziario, che sono:

- Rettifiche di valore degli elementi che formano il capitale circolante
- ratei e risconti
- Ammortamenti
- Fondi rischi ed oneri
- TFR
- Svalutazioni, rivalutazioni / plusvalenze, minusvalenze
- Componenti non finanziarie del capitale netto

Metodologia di costruzione del rendiconto finanziario (2/3)

Schema del rendiconto deve contenere il raccordo con il piano dei conti F.I.G.C.

Voci del Rendiconto finanziario

(A) Utile / perdita di periodo

(B) + / - rettifica delle voci di conto economico non finanziarie

C = (A + B) Autofinanziamento economico

(D) +/- variazione netta delle voci che compongono le attività / passività correnti

(E) = (C - D) Flussi di cassa generati dalla gestione corrente

(F) +/- variazione netta delle voci che compongono le attività immobilizzate

(F) = Flussi di cassa generati dall'attività di investimento

(G) +/- variazioni dei debiti e crediti finanziari e movimenti di capitale

(G) = Flussi di cassa generati dall'attività di finanziamento

(H = E - F + G) INCREMENTO (DECREMENTO) DISPONIBILITA' LIQUIDE

(I) Disponibilità liquide all'inizio del periodo

(L) Disponibilità liquide alla fine del periodo

(H - L + I = 0) SALDO A PAREGGIO

Metodologia di costruzione del rendiconto finanziario (3/3)

Il rendiconto finanziario nel calcio

Il piano approvato dalla F.I.G.C. richiede esplicito riferimento all'interno del rendiconto delle seguenti voci:

- Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori (Autofinanziamento economico)
- Variazione crediti verso società calcistiche (Flussi di cassa generati dalla gestione corrente)
- Variazione dei debiti verso società calcistiche (Flussi di cassa generati dalla gestione corrente)
- Incremento (Decremento) netto diritti pluriennali prestazioni calciatori

Occorre rilevare che come per il budget anche per il rendiconto finanziario è richiesta la colonna di raccordo con il piano dei conti della F.I.G.C.

Costruzione del budget



Costruzione del budget - Identificazione degli obiettivi e predisposizione del programma

L'identificazione degli obiettivi riguarda sia il raggiungimento di una certa posizione nelle competizioni nazionali ed internazionali alle quali il club è iscritto e sia gli obiettivi economico-finanziari che ricoprono sempre maggiore importanza a seguito dei cambiamenti normativi di settore.

OBIETTIVI SPORTIVI	OBIETTIVI ECONOMICO - FINANZIARI	OBIETTIVI NON MONETARI
<ul style="list-style-type: none">• Permanenza nella categoria• Range di posizioni in classifica• Coppa Italia• Champions League• Europa League	<ul style="list-style-type: none">• Sostenibilità del business• Massimizzazione dei ricavi• «Saving» sui costi• Gestione degli aspetti finanziari	<ul style="list-style-type: none">• Accrescere immagine del «marchio»• Incrementare il numero di tifosi• Promuovere principi di lealtà e sportività• Iniziative sul territorio• Investire sui giovani calciatori

Costruzione del budget - Identificazione degli obiettivi e predisposizione del programma

Per raggiungere tali obiettivi, la società deve predisporre un programma per l'intera stagione sportiva che, relativamente al periodo di riferimento preveda le seguenti operazioni:

- **Investimenti:** acquisizione e vendita diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, incrementi e decrementi delle altre immobilizzazioni
- **Ricavi e costi della gestione operativa:** costo del personale e ammortamenti ricoprono un ruolo significativo

I ricavi di gestione operativa possono essere così identificabili:

Centro di profitto	Voce di ricavo	Grado di incertezza	Frequenza controllo
Evento sportivo	Ricavi da stadio (abbonamenti – biglietteria)	Medio	Analisi per evento
Marketing	Ricavi da sponsorizzazione, ricavi pubblicitari, merchandising	Medio	Stagionale (contratti main sponsor) mensile (merchandising)
Diritti televisivi	Ricavi da cessione diritti radio-televisivi	Basso	Stagionale (quota posizione classifica)
Contributi risultato sportivo (quota meritocratica)	Contributi monetari per piazzamento classifica (campionato Serie A)	Medio / Alto	Posizionamento classifica (reporting direzione mensile)
Calciomercato	Ricavi da cessione calciatori (plusvalenze), ricavi da prestito calciatori, proventi da compartecipazione	Alto	Continuo durante le fasi di calciomercato

Costruzione del budget - Identificazione degli obiettivi e predisposizione del programma

I costi di gestione operativa possono essere così identificati:

Centro di profitto	Voce di ricavo	Grado di incertezza	Frequenza controllo
Costi per servizi	Costi evento sportivo, costi per trasferte ed allenamenti, spese mediche, assicurazioni, affitti, etc...	Basso	Analisi dell'evento
Store e Marketing	Costi per acquisto prodotti per merchandising, costi proventi pubblicitari	Medio	Reporting mensile
Settore giovanile	Costi operativi per gestione e manutenzione strutture, vitto & alloggio giovani calciatori	Medio	Reporting mensile
Costi calciatori e staff medico	Stipendi calciatori, staff e ammortamento calciatori	Basso	Continuo durante le fasi di calciomercato – certo a fine calciomercato
Calciomercato	Costi da cessione calciatori (minusvalenze), costi da prestito calciatori, oneri da compartecipazione	Alto	Continuo durante le fasi di calciomercato

- **Attivo circolante:** crediti verso società calcistiche ricoprono un ruolo significativo
- **Passivo corrente:** debiti verso società calcistiche e tributari ricoprono un ruolo significativo
- **Finanziamenti:** i debiti verso finanziatori e i versamenti in conto capitale ricoprono un ruolo significativo

Costruzione del budget – Pro e Contro

Pro

- corretta gestione economico - finanziaria della Società;
- Consente la pianificazione e il monitoraggio degli obiettivi di medio-lungo periodo;
- stimola ad analizzare il passato come fonte di idee per il futuro.

Contro

- le previsioni sul futuro sono notevolmente influenzate dalle transazioni di Calciomercato;
- i dati spesso non sono attendibili;
- l'andamento economico-finanziario è fortemente influenzato dai risultati sportivi e quindi caratterizzato da forte aleatorietà.

Conto economico preventivo intermedio

Rappresenta l'insieme dei costi e dei ricavi prodotti dalle operazioni previste nel programma, ad eccezione di:

➤ **Oneri finanziari**

➤ **Imposte sul reddito**

Tali voci saranno inserite nel conto economico finale in quanto strettamente connesse alle forme di copertura del fabbisogno finanziario utilizzate dalla società.

Il saldo dei costi e ricavi imputati è detto **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.

L'avanzo/disavanzo di gestione comporta la formazione degli impieghi e delle fonti

Stato patrimoniale preventivo intermedio

I saldi semestrali finali e 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 patrimonio netto) derivanti dalle operazioni programmate.

La differenza tra il capitale investito e le fonti rappresentano il saldo finanziario che misura:

- Se **positivo**: il fabbisogno finanziario residuale, che deve essere coperto attraverso operazioni di finanziamento a titolo di debito o di capitale (con conseguente impatto sugli oneri finanziari) o da una revisione del programma;
- Se **negativo**: la liquidità addizionale, che deve essere oggetto di investimento (rimborso finanziamenti, saldo debiti, etc...) o di revisione in senso espansivo del programma.



Compatibilità finanziaria del programma con le risorse finanziarie

Conto economico preventivo finale

A seguito della scelta della copertura finanziaria, l'avanzo / disavanzo di gestione deve essere rettificato per l'ammontare:

- Degli **Oneri finanziari**: quantificati in base al tasso d'interesse atteso. Gli stessi devono essere calcolati esclusivamente per i finanziamenti che sono stati sottoscritti o che sono parte del programma (quantificati sia nell'ammontare sia nella scadenza);
- Delle **Imposte sul reddito**: quantificazione delle imposte correnti.

Le rettifiche apportate determinano l' **utile/perdita** di periodo.

Il budget del conto economico previsto su base semestrale dalle N.O.I.F. coincide con il conto economico preventivo finale.

Stato patrimoniale preventivo finale

In coerenza con le decisioni finanziarie e i conseguenti effetti economici:

- Gli oneri finanziari si sommano ai debiti finanziari
- Le imposte sul reddito figurano come debito tributario
- Gli utili/perdite di periodo per la parte residuale rientrano nelle componenti del patrimonio netto

Aspetti specifici della costruzione del budget:

- **Crediti e debiti:** calcolati tramite rilevazione analitica delle scadenze o in alternativa su base storica;
- **Saldo IVA:** per i costi e ricavi soggetti ad IVA la stessa deve essere inclusa;
- **Debiti finanziari e oneri finanziari:** devono derivare da decisioni assunte nel passato o previste nel programma;
- **Acconti d'imposta:** devono essere riportati gli acconti versati alle scadenze stabilite. 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;
- **Ratei e risconti.**

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 utilizzando le stesse regole esaminate precedentemente.

Le note esplicative del budget – presupposti e rischi (1/2)

Le N.O.I.F. prevedono che i prospetti di budget siano accompagnati dalle relative note esplicative al fine di descrivere i presupposti e i rischi identificati nella realizzazione del programma sottostante il budget, e in aggiunta gli elementi di discontinuità rispetto all'ultimo bilancio.

L'informativa deve riportare:

➤ Indicazione degli obiettivi sportivi;

➤ Per ogni voce dare indicazione di:

1) Raccordo con il piano dei conti

2) Dati di sintesi: indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo

3) Presupposti e rischi: illustrazione dei presupposti utilizzati, dei rischi identificati e dei criteri adottati per l'imputazione nei due semestri per ogni singola voce di bilancio

Per le voci *Ricavi delle vendite e delle prestazioni, proventi pubblicitari, proventi commerciali e royalties, proventi da cessioni diritti radiotelevisivi* sono richieste informazioni particolareggiate con riguardo ai sopra citati presupposti e rischi.

Le note esplicative del budget – presupposti e rischi (2/2)

Ricavi delle vendite e delle prestazioni

Indicazione di:

- Previsione riguardo il n. di competizioni che si terranno nello stadio indicandone la capacità
- Indicare le variazioni nei prezzi degli abbonamenti e dei biglietti
- Ricavi da gare in casa della prima squadra indicandone le modalità di stima
- Percentuale su incassi da gare squadre ospitanti – gare fuori casa
- Ricavi da abbonamenti indicandone le modalità di stima
- Ricavi da gare squadre giovanili indicandone le modalità di stima

Proventi pubblicitari, Proventi commerciali e Royalties e Proventi da cessioni diritti radiotelevisivi

Indicazione di:

- Nominativi delle principali controparti degli accordi

Le Note esplicative del budget – esempio

INCREMENTO (DECREMENTO) NETTO DIRITTI PRESTAZIONI PLURIENNALI CALCIATORI

(1) Piano dei conti: codice 207.

(2) Dati di sintesi

- Consuntivo per il periodo 01/07/200X-1 – 31/12/200X-1
- Preventivo per il periodo 01/07/200X – 31/12/200X con indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo
- Ripartizione del preventivo

Saldo 01/07/200X-1	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/012/200X-1
Saldo 01/07/200X	Incrementi	Decrementi	Variazione netta	Saldo 31/012/200X

(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.

Il Report Consuntivo

Le N.O.I.F. stabiliscono che le Società, entro sessanta giorni della 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.

Se la chiusura dell'esercizio sociale è al 31 dicembre il report per il budget del primo semestre coincide con la predisposizione del bilancio di esercizio, se la chiusura è al 30 giugno coinciderà con la semestrale (viceversa per il report al budget del secondo semestre).

I prospetti dei report riguardanti il **Conto Economico** e il **Rendiconto Finanziario** accolgono il CE e il RF consuntivo confrontati con il budget e ne evidenziano, per ogni voce, gli scostamenti.

Note esplicative del Report consuntivo

Le N.O.I.F. prevedono che nella redazione del report consuntivo semestrale siano indicate sia le cause degli scostamenti rispetto al budget (superiori al 5%), sia gli interventi correttivi adottati o da adottare ai fini del rispetto degli obiettivi del budget stesso.

L'informativa deve essere data in base al seguente schema:

- Indicazione degli obiettivi sportivi

- Per ogni voce dare indicazione di:

- 1) Raccordo con il piano dei conti;

- 2) Dati di sintesi: indicazione della variazione percentuale rispetto al consuntivo

- 3) Analisi degli scostamenti negativi superiori al 5% del budget.

Le Note esplicative del Report consuntivo – esempio

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.

Deloitte.