
Rapporto di attività **2015-2016**

FEDERAZIONE ITALIANA
GIUOCO CALCIO



EXECUTIVE SUMMARY

Il Rapporto di attività (o Management Report) rientra nel più ampio sistema di programmazione e controllo intra-aziendale. Mantiene il sistema organizzativo in efficienza, rappresenta uno strumento di analisi, controllo e proiezione dell'andamento gestionale, permette la diffusione delle informazioni ai vertici, consentendo agli stessi di definire, monitorare e calibrare la programmazione delle strategie adeguate per il raggiungimento degli obiettivi della Federazione.

L'**attività di reporting**, introdotta nel 2015, coinvolge tutte le aree e funzioni interne della Federazione che, con cadenza trimestrale, redigono un rapporto parziale, e costituisce uno strumento di comunicazione interna e di controllo dell'allineamento dei risultati alla politica aziendale, inserendosi in un disegno ampio che intende dare la massima priorità a due tendenze chiave della *governance* federale. La **trasparenza interna ed esterna** delle attività della FIGC da un lato e la **costruzione di un dialogo** costante con una reale integrazione operativa tra aree e funzioni federali dall'altro.

Il presente rapporto riassume le principali attività, i progetti e i programmi strategici di sviluppo implementati dalla Federazione nel corso del biennio 2015-2016.

Un primo aspetto di significativa importanza ha riguardato il processo di **riorganizzazione aziendale**, che ha trovato concreta attuazione con la presentazione del nuovo organigramma e funzionigramma federale nel febbraio 2015. Primo obiettivo è stato quello di separare le attività di natura politica e istituzionali con le attività gestionali e operative.

Sono state introdotte nuove aree e funzioni: *l'Area Competizioni*, all'interno della quale confluiscono sia le attività di pianificazione e gestione degli eventi delle Rappresentative Nazionali e delle manifestazioni sportive assegnate alla FIGC sia quelle rivolte all'organizzazione di eventi promozionali, che non coinvolgono direttamente le Rappresentative Nazionali; la funzione di *Internal Auditing* (la FIGC rappresenta in questo senso l'unica Federazione Sportiva italiana ad aver introdotto tale posizione); *l'Area Affari Legali e Compliance* a presidio e garanzia anche della *compliance* federale quale parte integrante del sistema di controllo interno; la Centrale acquisti per migliorare la pianificazione e l'efficienza degli stessi. Particolare attenzione è stata posta anche al tema "*Prevenzione e Sicurezza sui luoghi di lavoro*": l'organigramma sulla sicurezza è stato interamente rivisto e adeguato alle esigenze della struttura, includendo per la prima volta le sedi territoriali regionali sia dell'Associazione Italiana Arbitri che del Settore Giovanile Scolastico.

Di grande rilevanza anche l'introduzione del *Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001*, della nuova versione del *Codice Etico* e delle nuove *procedure interne aziendali* oltre che l'approvazione del *Risk Assessment* e del relativo *Piano di audit*.

Con l'obiettivo di proseguire nel percorso di valorizzazione della dimensione della trasparenza e in generale del principio della *good governance*, la FIGC ha *certificato il bilancio 2015* per la prima volta nella sua storia, un anno prima dell'entrata in vigore dell'obbligo imposto dal CONI.

Un tema connesso al programma di riorganizzazione aziendale ha sicuramente riguardato il nuovo modello di sviluppo e gestione del **capitale umano**, attraverso la *valorizzazione di risorse interne*, un programma di *job rotation*, allineamenti e inquadramenti in relazione alle nuove funzioni, inserimento di nuove professionalità, aumento del budget destinato a premi individuali legati ai risultati qualitativi ed economici delle aree di riferimento e dell'azienda. La Federazione, inoltre, ha portato avanti una forte politica rivolta allo *smaltimento delle ferie* degli anni precedenti e all'utilizzo corretto dei riposi compensativi. Sono stati introdotti *programmi di formazione e qualificazione* del personale, alcuni dei quali in collaborazione con la UEFA (in lingua inglese per oltre 40 dipendenti) e con il CONI.

Per quanto riguarda il **capitale economico**, nel corso della stagione 2014/2015 il CONI ha operato un significativo taglio dei propri contributi alla Federazione (-22,5 milioni di euro). Il taglio dei contributi del CONI è aumentato di ulteriori 4,3 milioni per il 2017. Dal 2011 ad oggi la Federazione ha perso 49 milioni l'anno di risorse pubbliche. Tuttavia, l'introduzione di nuove procedure gestionali e l'attività di controllo dei diversi centri di costo, oltre allo sviluppo di una politica di valorizzazione delle potenzialità commerciali, ha permesso di ottenere *risultati economici e finanziari eccellenti*. Il bilancio 2015 della Federazione si è chiuso con un *MOL (Margine Operativo Lordo)* pari a *21,8 milioni di euro*, rispetto ai 15,3 del 2014 e 6,7 del 2013, e un *Risultato Operativo* pari a *15,4 milioni* (10,5 nel 2014 e 0,3 nel 2013). Il *Risultato di Esercizio 2015* è pari a 4,0 milioni di euro (il dato più alto registrato dal 2008).

Nel marzo 2016, inoltre, il Consiglio Federale ha approvato il *Progetto di ristrutturazione economico-finanziaria* finalizzato all'assorbimento della perdita "strutturale" del bilancio federale (stima budget 2016) di 12,7 milioni di euro. Tale programma ha permesso una stabilizzazione del piano economico-finanziario necessario per garantire il mantenimento degli elevati standard qualitativi delle attività sportive e istituzionali e degli investimenti necessari per la crescita del sistema calcio federale.

Degna di nota anche l'istanza che la Federazione nel dicembre 2015 ha presentato all'Agenzia delle Entrate con riferimento al marchio, per accedere ai benefici che l'ordinamento italiano ha introdotto relativamente al regime opzionale di tassazione agevolata sui redditi derivanti dall'utilizzo di alcune tipologie di beni immateriali, conseguiti dai titolari di reddito di impresa che svolgono attività di ricerca e sviluppo (cd. *Patent Box*). L'istanza è stata validata e accettata, e porterà significativi benefici economici già a valere sul periodo di imposta del 2015.

A livello strategico è stato dato un forte impulso allo sviluppo di **nuove piattaforme informatiche, digitali e tecnologiche** con l'obiettivo di aumentare l'efficienza e l'operatività delle strutture federali.

Tra le nuove iniziative rientra il progetto di razionalizzazione ed efficientamento del *sistema informativo amministrativo e contabile*, attraverso la sostituzione, dopo quasi 15 anni, dell'attuale sistema amministrativo con un modello basato sulla tecnologia SAP; la *piattaforma online di self-booking*, per la gestione in autonomia e nel rispetto della Travel Policy delle prenotazioni; il lancio del nuovo *"Portale del*

Dipendente” che agevolerà la consultazione di documenti (buste paga, certificazioni uniche, comunicazioni Risorse Umane, etc.) nonché la gestione delle movimentazioni giornaliere (straordinari, ferie, etc.); l'introduzione di una *Piattaforma extranet per la semplificazione* e per la gestione di vari processi rivolti verso le società sportive (per tesseramento, Licenze Nazionali e Licenze UEFA, affiliazione di società, procuratori e altre tipologie di processi); la creazione di una nuova e innovativa *Piattaforma Media multimediale* con la realizzazione del nuovo sito internet FIGC, che centralizzerà in un'unica piattaforma tutte le informazioni dei diversi portali attualmente esistenti, raggiungendo una migliore gestione dell'informazione, una più efficace politica di CRM e un maggior livello di fidelizzazione dei propri utenti. Riguardo il Club Italia, infine, è stato finanziato ed è partito lo studio per la creazione di una *Piattaforma tecnico-scientifica* che permetta la raccolta, l'elaborazione e l'analisi dei dati scientifici, relativi a performance, allenamenti, monitoraggio, scouting e tattiche di gioco dei giocatori e delle calciatrici delle Rappresentative Nazionali italiane, consentendo nel futuro di analizzare con metodo scientifico e rigoroso i dati raccolti e indirizzare lo sviluppo e la crescita delle Squadre Nazionali.

Per quanto riguarda l'**attività regolatoria**, è stato riscritto il *Regolamento del Settore Giovanile e Scolastico* dopo circa 30 anni e il *Regolamento di Amministrazione e Contabilità* dopo oltre 12. Altro aspetto di grande rilevanza ha riguardato la modifica della struttura delle *Commissioni federali*, ispirata a criteri di funzionalità ed efficienza. Il numero di Commissioni federali è passato da 10 a 7, con un numero massimo di 7 componenti. Ciò ha portato ad una diminuzione del 40% dei membri. È stato introdotto un articolo nel Codice di giustizia sportiva che ha risolto il grande problema della *riscossione delle ammende relative ai patteggiamenti*, che ora sono dovuti, pena la decadenza, entro 30 giorni dalla pubblicazione.

L'operato della Federazione si è contraddistinto anche per **la valorizzazione della dimensione dell'attività giovanile**. Il progetto di maggior impatto in termini strategici ed economici riguarda l'investimento nel programma dei *Centri Federali Territoriali*, che rappresentano il polo territoriale di eccellenza per la valorizzazione, l'educazione e l'omogenea formazione tecnico-sportiva di giovani calciatori e calciatrici tra i 12 ed i 14 anni. Il programma prevede l'apertura, a regime, di 200 centri a copertura dell'intero territorio nazionale, coinvolgendo direttamente 20.000 giocatori e giocatrici, 1.200 allenatori e preparatori atletici, per un investimento, quando sarà nella sua piena funzionalità, di 10 milioni l'anno.

Nel luglio 2015, inoltre, è stata varata la *riforma dei Campionati Nazionali Giovanili*, per lo sviluppo di un'attività agonistica più omogenea e maggiormente competitiva, essenziale per la crescita dei giovani calciatori. Nel 2016 il Consiglio Federale ha approvato il progetto di *modifica del format del Campionato Primavera*.

Nel biennio 2015-2016, è proseguito inoltre il significativo **programma di valorizzazione dell'attività delle Nazionali**, settore di rilevanza strategica per la Federazione.

È stata presentata la nuova struttura e il *nuovo organigramma del Club Italia*. In particolare, sono state istituite 4 nuove specifiche aree (in aggiunta alle due aree

tecniche già presenti) che lavoreranno in modo trasversale per supportare l'attività sportiva di tutte le Squadre Nazionali, maschili e femminili: l'Area Medica, l'Area Performance e Ricerca, l'Area Scouting e l'Area Match Analysis. Sono state introdotte tre nuove *Nazionali femminili* (due nel Calcio a 11 e una nel Futsal), strutturando l'intera filiera femminile con gli stessi principi e la minuziosa organizzazione della Nazionale A maschile.

Una delle principali novità del 2016, è rappresentata anche dall'introduzione degli *stage per la Nazionale A maschile*, dedicati ai giovani più interessanti nel panorama sportivo nazionale, grazie alla collaborazione di Lega Serie A e Lega Serie B.

L'attività delle Squadre Nazionali è stata valorizzata anche in termini di comunicazione, con la definizione di un piano strategico teso ad attribuire lo stesso livello di importanza in termini di visibilità a tutte le Nazionali italiane. Sono stati individuati i capi delegazione delle diverse Rappresentative Nazionali ed è stato firmato un protocollo di intesa tra FIGC e Università degli Studi di Roma "Foro Italico", per la definizione di un programma di *supporto allo studio* dedicato ai giovani atleti convocati dalle Nazionali con la presenza di tutor specializzati.

Per quanto riguarda le **attività degli ufficiali di gara**, è stata posta grande attenzione a tutela di uno dei settori federali di grande immagine a livello internazionale. È stato sviluppato un nuovo sistema per la *rivisitazione delle designazioni regionali e provinciali* al fine di ridurre la spesa arbitrale ed è stata prevista *l'assegnazione di un codice fiscale* identificativo individuale per tutte le Sezioni AIA periferiche. È stata inoltre introdotta una norma per punire la *violenza ai danni degli ufficiali di gara* che ha prodotto anche significativi risultati: i casi di violenza denunciati nei primi mesi della stagione sportiva 2016-2017 sono pari a 100, in netto calo rispetto al passato (oltre 600 casi in ognuna delle due stagioni precedenti).

Con riferimento al tema della valorizzazione della formazione tecnica, il **Settore Tecnico** ha sviluppato una programmazione di attività volte alla formazione delle figure previste nei regolamenti federali. Grande interesse da parte delle federazioni internazionali suscita la qualità della formazione tecnica svolta a Coverciano.

Il Consiglio Federale del luglio 2016 ha inserito nei quadri tecnici all'interno del Regolamento del Settore, *l'Osservatore calcistico* insieme alla nuova figura del *Match analyst*, per le quali è prevista una formazione dedicata. È stato inoltre inaugurato il nuovo corso per allenatore di Calcio a 5 di primo livello.

Nel corso del 2015 sono state adeguate le tariffe di iscrizioni ai corsi, precedentemente sotto stimate rispetto al benchmark internazionale, con un importante effetto positivo sui ricavi.

Un altro asset di fondamentale rilevanza ha riguardato la definizione del **programma di sviluppo del calcio femminile**, approvato dal Consiglio Federale nel marzo 2015, con lo scopo di avviare un piano strategico di rilancio del movimento. Complete e trasversali le azioni intraprese: la già accennata introduzione di *tre nuove rappresentative nazionali*; il completamento degli staff tecnici, integrati con figure professionali e specializzate; la definizione di un piano di *scouting* in linea con quello già in uso dalle Nazionali maschili e, soprattutto, l'introduzione di una specifica norma nel sistema delle Licenze Nazionali, che prevede per le società professionistiche l'*obbligo di tesseramento* di almeno 20 ragazze

Under 12 (con la progressiva definizione di una completa filiera di attività femminile nel corso dei prossimi anni). Per la prima volta nella storia del calcio italiano, è stata inoltre consentita la *cessione del titolo sportivo* delle società, al fine di incentivare i club professionistici ad investire e a misurarsi fin da subito nel calcio femminile ai massimi livelli.

È stata, inoltre, introdotta una *funzione interna* interamente dedicata al calcio femminile, incaricata del coordinamento di tutte le attività federali che interessano il movimento e dell'adozione dei principali programmi di sviluppo.

Sono state sviluppate anche diverse *iniziative di comunicazione e promozionali* volte a creare maggiore interesse rispetto al calcio femminile e ad aumentare il senso di appartenenza delle tesserate. Significativi anche i programmi di sviluppo implementati nei confronti del *calcio femminile giovanile*. Sono state anche introdotte le *diarie* per le Squadre Nazionali femminili giovanili, insieme allo stanziamento di 80 mila euro destinati all'istituzione di un *fondo di garanzia* per le calciatrici e per i tecnici delle società di calcio femminile.

Infine, il *Comitato Esecutivo per il calcio femminile*, istituito per dare impulso a livello politico e per l'indirizzo delle nuove strategie per il calcio femminile, ha approvato la *riforma del format dei campionati di Serie A e Serie B*.

Il piano strategico di sviluppo della FIGC si è rivolto anche alla definizione di programmi legati al tema dell'**impiantistica sportiva**, a tutti i livelli. È stata in primo luogo finalizzata la *convenzione FIGC-Istituto per il Credito Sportivo*, che ha previsto un programma di finanziamento da 80 milioni di euro erogato da ICS, finalizzato al miglioramento degli stadi di calcio e ad altre tipologie aggiuntive di interventi infrastrutturali.

Con riferimento specifico agli asset della FIGC, sono stati presentati numerosi progetti per la **riqualificazione del Centro Tecnico Federale di Coverciano**, che nel 2018 compirà 60 anni, con un investimento previsto di 3 milioni di euro. Tra i principali interventi: il rifacimento del *Campo 1* e del *Campo 2* e delle rispettive tribune/spogliatoi; il miglioramento del *servizio di manutenzione del verde sportivo e verde ornamentale*; l'identificazione delle opere edili utili alla *manutenzione straordinaria, riparazione e messa in sicurezza delle strutture del centro*; la progettazione architettonica ed impiantistica necessaria alla ristrutturazione dell'ala riservata al *comparto medico* e degli spogliatoi situati sotto la palestra grande; la stesura del capitolato tecnico per l'affidamento della gestione, a partire dal 2017, della Casa per Ferie, del ristorante e del bar interni al CTF; gli studi utili alla redazione di un progetto tecnico-impiantistico, ai fini della sostituzione dell'impiantistica elettrica, termoidraulica e illuminazione interna/esterna, nell'ottica dell'*efficientamento energetico* finalizzato a creare il *primo Centro sportivo green* grazie alla collaborazione con lo sponsor ENI. Nel corso dei prossimi mesi, a seguito dell'*accordo sottoscritto con Federlegno* verranno anche avviati (senza alcun costo a carico della Federazione) i lavori di restyling di molte aree del Centro.

L'attività della Federazione nel corso del biennio 2015-2016 ha riguardato anche l'introduzione di nuovi principi e criteri legati al **sistema del calcio professionistico**, con l'obiettivo principale di valorizzarne la dimensione della *sostenibilità economico-finanziaria*, della *competitività internazionale*, nonché della *trasparenza negli assetti*

proprietari. Per quanto riguarda in particolare questo ultimo aspetto, nel marzo 2015 il Consiglio Federale ha approvato le linee guida per le *acquisizioni societarie* in ambito professionistico, in base alle quali chiunque intenda acquisire una significativa partecipazione (non inferiore al 10%) al capitale sociale di una società professionistica, dovrà soddisfare specifici requisiti di onorabilità e solidità finanziaria.

Sotto il profilo economico e finanziario dei club, l'attività ha riguardato in particolare il processo di *implementazione del Sistema delle Licenze Nazionali*, con la graduale introduzione di indicatori di controllo oltre che, a partire dalla stagione 2018-2019, del requisito del pareggio di bilancio (con l'introduzione di norme ispirate al *Fair Play Finanziario UEFA*).

Tra le altre riforme, merita ricordare quella sul *tetto alle rose* dei club di Serie A (non più di 25 calciatori, di cui 4 cresciuti in Italia e 4 formati nel vivaio del club per cui sono tesserati, con libero tesseramento dei calciatori Under 21, di cui la grande maggioranza sono italiani). A questa importante riforma si è accompagnata l'introduzione di nuove norme relative al tesseramento di *calciatori extracomunitari* e la riforma dei cosiddetti "*giovani di serie*" che prevede che il giovane extracomunitario al primo tesseramento debba essere residente in Italia, essere entrato nel nostro Paese con i genitori (non per ragioni sportive) e comunque aver frequentato la scuola per almeno 4 anni (tali calciatori non possono essere utilizzati per la sostituzione di un nuovo calciatore extracomunitario). Il combinato disposto tra le norme con finalità economica e regolamentare/tecnica ha sicuramente concorso a favorire *l'incremento esponenziale dell'utilizzo dei giovani convocabili per le Nazionali italiane* nel massimo campionato.

Il processo di rivisitazione delle **norme e dei regolamenti federali** ha riguardato oltre al sistema del calcio professionistico anche numerosi altri ambiti di significativa importanza: le già menzionate norme di *contrasto alla violenza verso i direttori di gara*; la normativa sulla *fruibilità degli stadi* e la valorizzazione del dialogo con i tifosi riconosciuti dalla società, con l'introduzione di sanzioni verso i tesserati nei casi di comprovati rapporti, non autorizzati, con i gruppi ultras, oltre che l'ulteriore valorizzazione delle figure degli addetti ai rapporti con la tifoseria (*Supporter Liaison Officer*) e degli steward; il nuovo pacchetto di norme, condiviso con il Ministero dell'Interno, ha permesso l'introduzione del programma formativo denominato "*Il Calcio e Le Ore di Lezione*", rivolto alle Scuole Primarie e Secondarie di Primo e Secondo Grado, con l'obiettivo di sensibilizzare i giovani sui temi legati al valore educativo dello sport, al rispetto e al fair play, alla non violenza e al tifo positivo. Nella stagione 2015/2016 si è svolta la prima edizione, che ha visto lo svolgimento di più di 6.000 ore di lezione con il coinvolgimento di oltre 74.000 studenti di età compresa tra i 6 e i 19 anni, per un totale di circa 1.790 classi e 190 progetti implementati negli istituti scolastici, con partecipazione di testimonial e rappresentanti del mondo del calcio; *l'inasprimento delle sanzioni per illecito sportivo* nell'ambito del divieto di scommesse ed obbligo di denuncia. Sempre con riferimento alla *Giustizia Sportiva*, la principale riforma ha interessato la Procura Federale con la creazione di una nuova Procura Territoriale (suddivisa a sua volta in 3 articolazioni interregionali) a cui sono affidati i procedimenti dei tribunali federali territoriali, mentre la Procura Federale centrale mantiene la gestione dei procedimenti di competenza degli organi di giustizia nazionali.

Il Consiglio Federale ha approvato, inoltre, il nuovo regolamento che disciplina *l'attività dei procuratori sportivi*, il nuovo *Statuto della Lega Pro*, il nuovo *Regolamento del Settore Giovanile e Scolastico* e il nuovo *Regolamento dell'AIA*.

Un altro ambito strategico di riferimento ha riguardato l'investimento nell'**innovazione** e nella **tecnologia applicata al gioco del calcio**. Dopo la finalizzazione del processo di implementazione della *Goal Line Technology* in Serie A (a partire dal 2015-2016), la FIGC, su propria richiesta, è stata selezionata insieme ad altre federazioni per testare il *sistema di Video Assistenza* per gli arbitri (VAR - Video Assistant Referees). Il primo test della FIFA con video assistenti arbitrali è stato effettuato in Italia, in occasione dell'amichevole tra Italia e Francia, disputata ad inizio settembre allo Stadio San Nicola di Bari. È stata inoltre avviata da ottobre una fase di *sperimentazione anche in Serie A*, dove per ogni giornata di campionato in due stadi è prevista la presenza di due VAR (arbitri di Serie A).

L'attività della Federazione si è rivolta anche a un profondo processo di valorizzazione dell'immagine e della **reputazione internazionale** della FIGC, dell'intero calcio italiano e dello stesso profilo del "*Made in Italy*".

La FIGC ha da subito sostenuto il cambiamento della governance in seno alla **FIFA**, prima appoggiando il candidato Ali al-Hussein (maggio 2015) e poi Gianni Infantino (febbraio 2016). Al Congresso UEFA di settembre 2016, inoltre, Evelina Christillin è stata eletta membro del rinnovato Consiglio FIFA. La rappresentanza italiana mancava in quel consesso dal 2002.

Anche in ambito **UEFA**, è stata rafforzata la presenza dei componenti italiani nelle Commissioni, aumentando in maniera rilevante il numero delle donne. Durante l'estate del 2016 la FIGC ha lavorato inoltre per il rinnovamento della presidenza UEFA appoggiando per prima la candidatura del presidente della Federcalcio slovena Aleksander Čeferin.

Numerosi anche i momenti di incontro e condivisione organizzati con le altre federazioni calcistiche a livello mondiale, con, ad esempio, la firma di *nuove convenzioni* con la Federcalcio russa e quella cinese. Da un punto di vista più specificatamente progettuale, una delle iniziative di maggior rilevanza è stata "*Made in Italy on the field*"; l'intesa, stipulata con il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), ha l'obiettivo di promuovere l'immagine del nostro Paese e delle sue eccellenze produttive a livello globale, utilizzando come veicolo di eccellenza l'attività delle Nazionali di calcio italiane all'estero. Molto importante anche la collaborazione tra la *FIGC e il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI)*, finalizzata a creare sinergie tra la Federcalcio e la rete diplomatico-consolare e gli Istituti Italiani di Cultura.

Un'ulteriore testimonianza della crescita della dimensione internazionale della FIGC ha riguardato il tema dei **Grandi Eventi**, a partire dall'organizzazione delle due finali di *UEFA Champions League maschile e femminile*, rispettivamente a Milano e Reggio Emilia il 28 ed il 26 maggio 2016, che hanno ottenuto unanime apprezzamento da parte della UEFA e di tutti i soggetti coinvolti, compresi i media nazionali e internazionali.

Per quanto riguarda invece la partecipazione della Nazionale maggiore ai *Campionati Europei UEFA 2016*, l'evento ha sicuramente rappresentato per la FIGC un'importante occasione di rafforzamento del legame con i propri tifosi italiani e internazionali, caratterizzato dal perfetto funzionamento della macchina organizzativa e da eccellenti risultati in termini economici e mediatici.

Per il prossimo futuro, la FIGC si appresta ad affrontare nuove e importanti sfide: a cominciare dall'organizzazione dei *Campionati Europei UEFA 2020*, che vedrà la città di Roma tra le tredici sedi protagoniste, con lo Stadio Olimpico scelto per ospitare tre gare della fase a gironi e un quarto di finale, fino all'organizzazione in Italia dei *Campionati Europei Under 21 del 2019*, in seguito al successo del programma di candidatura finalizzato nel 2016.

È proseguita inoltre l'attività di valorizzazione della **dimensione commerciale**. Oltre alla definizione dell'accordo con RAI per la trasmissione delle partite delle Nazionali italiane e di vari accordi di sponsorizzazione e partnership conclusi nel corso del biennio, nel 2015 è stato anche siglato un accordo di sponsorizzazione con Eurovita Assicurazioni (rinnovato poi nel 2016), che ha assunto il ruolo di partner della Federazione per l'Associazione Italiana Arbitri ed è stata ulteriormente valorizzata la partnership strategica con lo sponsor tecnico con un nuovo accordo che vedrà il marchio sportivo globale PUMA affiancare la Federazione come partner principale nel prossimo decennio. Per quanto riguarda il programma di licensing e merchandising, la collaborazione con PUMA License ha portato nel 2016 alla vendita di circa 1,3 milioni di articoli, di cui circa l'80% acquistati fuori dall'Italia e con mercato primario il Nord America (a livello di singole nazioni, i principali mercati sono invece rappresentati da Francia, Stati Uniti, Cina, Germania, Messico ed Emirati Arabi).

È proseguito, inoltre, il programma di valorizzazione della *brand identity* FIGC con l'affiancamento al *logo commerciale* già esistente, di un nuovo ed efficace *logo istituzionale*.

Per quanto riguarda il tema della **legacy** e in generale dei programmi di sviluppo strategici, il progetto di maggior rilevanza è stato senza dubbio rappresentato dalle due edizioni dell'evento "*KickOff*", che ha visto la presenza (in ognuna delle 2 edizioni organizzate nel 2015 e nel 2016) di circa 220 partecipanti selezionati dai mondi dello sport, delle professioni, della politica, dell'economia, della cultura e della scienza. Alcune linee strategiche di riferimento proposte dai gruppi di lavoro di KickOff hanno poi trovato una piena attuazione nell'ambito dei piani di sviluppo della FIGC.

Le altre principali attività connesse al tema della legacy, alla valorizzazione del **patrimonio culturale del calcio italiano** e alla dimensione del **fan engagement** hanno riguardato il consolidamento dei principali progetti sviluppati nel corso degli ultimi anni (*Hall of Fame del Calcio Italiano*, *Premio Nazionale Letteratura del Calcio "Antonio Ghirelli"*, *Premio Fotografico "L'Italia tifa bene"*, *Pallone Azzurro*), e il programma "*Città Azzurra*", che ha previsto l'organizzazione di eventi promozionali a contorno delle gare disputate dalla Nazionale A maschile e dalle altre Rappresentative Nazionali in Italia, con attività pianificate direttamente sul territorio e il coinvolgimento stimato di circa

50.000 persone nel corso dei 57 eventi organizzati nel biennio 2015-2016. Per quanto riguarda il fan engagement, si segnala come nel corso dei Campionati Europei 2016 la FIGC si sia contraddistinta come best practice internazionale in termini di seguito sui *social media*: il numero complessivo di follower e fan (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram e Google+) tra l'inizio e la fine della competizione è cresciuto di oltre un milione (+18%). Finché è rimasta in gioco, l'Italia ha di fatto realizzato le migliori performance in assoluto, accrescendo la propria Community on-line come nessuna delle altre Nazionali partecipanti al torneo.

Da segnalare, inoltre, la creazione del format *Reporter Azzurri* e la rivisitazione del *programma di CRM* con la creazione di una nuova card, maggiormente orientata verso la creazione di partnership congiunte con gli sponsor, che vada a migliorare l'offerta qualitativa dei prodotti e dei servizi rivolti alla community dei tifosi della Nazionale.

Un progetto importante, infine, ha riguardato la valorizzazione del *Museo del Calcio* di Coverciano, dall'organizzazione di numerosi eventi e percorsi didattici indirizzati agli istituti scolastici e alle società di calcio giovanile, fino all'inserimento del Museo nel "Patto per Firenze", con cui il Governo e il Comune di Firenze hanno previsto, in accordo con la Federazione, la realizzazione del nuovo Museo del Calcio nel centro della città di Firenze.

Per quanto concerne la valorizzazione della dimensione della **trasparenza**, oltre alla pubblicazione del *ReportCalcio* e del *Bilancio Integrato* (evoluzione internazionale delle precedenti edizioni del Bilancio Sociale), la FIGC si è fatta anche promotrice di uno studio innovativo sul *Conto Economico del Calcio Italiano*, che rappresenta il primo passo di un nuovo filone di analisi, che nei prossimi anni permetterà di trattare anche il tema dell'*indotto economico ed occupazionale generato dal calcio* all'interno del sistema Italia.

La Federazione ha deciso inoltre di implementare ulteriormente la propria attività di reporting, dotandosi del *Management Report Annuale*, pubblicato per la prima volta nel maggio 2016.

La FIGC può essere considerata oggi un modello di riferimento per la trasparenza a livello internazionale, come peraltro confermato dalla relazione di *Transparency International*, che ha inserito la Federazione italiana tra le sole 14 (rispetto alle 211 affiliate alla FIFA) che rendono disponibili in modo trasparente tutti i principali documenti di riferimento relativi alla propria attività e al proprio profilo.

La **dimensione sociale** della Federazione è stata valorizzata attraverso la realizzazione di numerose iniziative. È stata data continuità alle attività in essere con la creazione di partnership con organizzazioni non-profit in occasione delle gare delle Nazionali. La FIGC ha inoltre promosso le attività di fundraising per il no-profit attraverso il sostegno a *campagne di raccolta fondi* e per numerose *aste online* nonché attraverso l'erogazione di contributi economici e la fornitura di materiale sportivo.

A seguito dell'emergenza terremoto che ha colpito il Centro Italia nel corso dell'estate 2016, il Consiglio Federale della FIGC, da sempre sensibile e vicino alle popolazioni colpite da calamità naturali, ha stanziato 500 mila Euro per il ripristino dell'attività sportiva di base nei territori colpiti dal terremoto del Centro Italia a cui potrà aggiungersi

un ulteriore contributo da parte della UEFA e della FIFA, oltre alle donazioni di altre Federazioni vicine.

Tra le principali attività finalizzate alla **valorizzazione della diversità e lotta alla discriminazione**, a testimonianza del calcio come veicolo di integrazione, la FIGC ha sostenuto la campagna antirazzismo *“Football People Weeks”* promossa in tutta Europa da FARE (Football Against Racism in Europe) e ha presentato alla FIFA il *Piano d’Azione contro il Razzismo e la Discriminazione*.

In particolare, sono state organizzate due edizioni del *progetto RETE!* rivolto ai minori stranieri non accompagnati residenti presso i centri SPRAR (Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati) del Ministero dell’Interno. Sono state inoltre svolte numerose tappe in tutta Italia del progetto di *“Razzisti? Una brutta razza”*, programma educativo ideato dalla FIGC nel 2015 per sensibilizzare i giovani delle scuole calcio sul tema dell’inclusione. Nel 2016, oltre alle scuole calcio, il progetto ha visto l’allargamento del format agli istituti scolastici del territorio attraverso il progetto *“Tutti i Colori del Calcio”*, con la creazione di una piattaforma dedicata per il caricamento di video legati al tema della lotta alla discriminazione.

A conferma del percorso virtuoso intrapreso, si segnala come le sanzioni di 1° grado inflitte alle società di Serie A, Serie B e Lega Pro in seguito ad episodi di discriminazione razziale e territoriale commessi dai tifosi tra il 2010-11 e il 2015-16 siano diminuite del 61,8%.

Per quanto attiene la diversa abilità, il 2016 ha visto la FIGC impegnata nel progetto *“Crazy For Football”*, film-documentario patrocinato dalla Federazione e candidato al David di Donatello, che racconta l’emozionante avventura della prima Nazionale italiana composta interamente da persone con problemi di salute mentale, dalle prime selezioni ai Mondiali di calcio ad Osaka (prima competizione mondiale disputata da pazienti psichiatrici); nel corso del 2016, ha inoltre avuto luogo il primo torneo di calcio a 7 per disabili mentali denominato *“Quarta Categoria”*, promosso dall’Associazione Calcio 21 e organizzato dalla Lega Nazionale Dilettanti e promosso anche dalla FIGC.

Si riporta di seguito il piano strategico implementato dalla FIGC nel corso del biennio 2015-2016. La struttura è stata definita in funzione del processo di creazione del valore della FIGC e, conseguentemente, dell’analisi delle interconnessioni esistenti tra capitali in input, attività/iniziativa poste in essere dalla FIGC per trasformare in output e outcome i capitali disponibili e le forme di valore generate, tenendo in considerazione fattori quali: il contesto esterno in cui la Federazione opera, gli obiettivi che si è posta e i vincoli cui è soggetta, i rischi e le opportunità che ne contraddistinguono l’ambiente, la governance, la mission e i valori che utilizza come riferimento.

FUNZIONI E OBIETTIVI DELLA FIGC

MISSION, GOVERNANCE E ASSETTO ORGANIZZATIVO

RISCHI ED OPPORTUNITÀ

RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER

I CAPITALI GESTITI

- CAPITALE ECONOMICO:**
- > Contributi (CONI e altri)
 - > Quote degli associati
 - > Ricavi da manifestazioni internazionali
 - > Ricavi commerciali, da pubblicità, sponsorizzazioni
 - > Altri ricavi

- CAPITALE PRODUTTIVO E NATURALE:**
- > Centro Tecnico Federale (Coverciano)
 - > Sedi, uffici e strutture territoriali
 - > Consumi nella gestione del Capitale Produttivo
 - > Effetti della mobilità

- CAPITALE UMANO:**
- > Dipendenti, collaboratori e loro competenze individuali

CAPITALE INTELLETTUALE E ORGANIZZATIVO:

- > Know-how tecnico e specialistico
- > Sistemi informativi e strumenti informatici
- > Marchio FIGC e asset "Nazionali"
- > Assetto organizzativo
- > Regole e procedure di funzionamento

CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE:

- > Rapporti con Enti/Istituzioni
- > Rapporti sul territorio
- > Relazioni con organismi internazionali
- > Relazione tra FIGC, Componenti, Squadre, tesserati e famiglie

ATTIVITÀ E INIZIATIVE FIGC

ECONOMICITÀ
E GESTIONE ORGANIZZATIVA INTERNA

ATTIVITÀ SPORTIVA
(gestione ordinaria e sviluppo della dimensione sportiva)

PROGETTI STRATEGICI

PERFORMANCE E RISULTATI PRODOTTI

- > Organizzazione efficace ed efficiente
- > Crescita della dimensione manageriale della FIGC
- > Formazione tecnica
- > Sviluppo della dimensione sportiva
- > Performance sportive
- > Gestione Squadre Nazionali ottimizzata
- > Sviluppo del calcio giovanile
- > Sviluppo del calcio femminile
- > Sinergia con il calcio professionistico
- > Rivisitazione norme e regolamenti federali
- > Innovazione e tecnologia
- > Condivisione e apertura agli stakeholder esterni
- > Trasparenza verso gli stakeholder e il sistema calcio
- > Sviluppo dimensione sociale e lotta a razzismo e discriminazione
- > Valorizzazione del patrimonio culturale e del fan engagement
- > Valorizzazione della reputazione e creazione di valore economico collegato al brand
- > Sviluppo Grandi Eventi
- > Valorizzazione dell'impiantistica sportiva (asset FIGC e infrastrutture del sistema calcio)

I CAPITALI IMPATTATI

- > Capitale Umano, Economico, Intellettuale e Organizzativo
- > Capitale Umano
- > Capitale Umano, Intellettuale e Organizzativo
- > Capitale Economico, Intellettuale e Organizzativo
- > Capitale Intellettuale ed Organizzativo
- > Capitale Sociale e Relazionale
- > Capitale Economico, Intellettuale e Organizzativo
- > Capitale Umano, Economico, Intellettuale e Organizzativo, Sociale e Relazionale
- > Capitale Produttivo e Naturale, Sociale e Relazionale

VISIONE PROGETTUALE PER IL FUTURO

CREAZIONE DI VALORE NEL TEMPO

CONTESTO ESTERNO ALLA FIGC

Rapporto di attività **2016**

FEDERAZIONE ITALIANA
GIUOCO CALCIO



INDICE

- 17 | Premessa
- 17 | Riorganizzazione della struttura operativa
- 19 | Il capitale umano
- 20 | Il capitale economico
- 20 | Sviluppo di nuove piattaforme informatiche, digitali e tecnologiche
- 22 | Attività regolatoria
- 23 | Valorizzazione dell'attività giovanile
- 24 | Valorizzazione delle attività delle Nazionali
- 26 | Valorizzazione e tutela delle attività degli ufficiali di gara
- 27 | Valorizzazione della formazione tecnica
- 27 | Sviluppo del calcio femminile
- 29 | Rivalutazione e valorizzazione dell'impiantistica sportiva
- 30 | Rimodulazione dei principi e criteri del calcio professionistico
- 31 | Modifica ed implementazione delle norme e dei regolamenti federali
- 32 | Organi di giustizia
- 32 | Innovazione tecnologica
- 33 | Valorizzazione dell'immagine internazionale
- 35 | Grandi eventi
- 37 | Valorizzazione commerciale
- 37 | Iniziative speciali e programmi di sviluppo strategici
- 38 | Valorizzazione del patrimonio culturale e della dimensione del fan engagement
- 39 | Valorizzazione della trasparenza
- 40 | Rafforzamento della dimensione sociale
- 40 | Valorizzazione della diversità e lotta alla discriminazione

PREMESSA

Nel 2016 la Federazione ha continuato il suo percorso di crescita nel processo di efficientamento, trasparenza e rinnovamento del sistema federale, sempre spinta e guidata dall'obiettivo primario di porre al centro di tutti i propri programmi le attività per lo **sviluppo del gioco del calcio**.

Grande attenzione è stata riservata ai programmi e alle iniziative rivolte al mondo giovanile, al calcio femminile, all'efficienza della giustizia sportiva, alle regole interne per la sostenibilità generale del sistema. Anche la politica internazionale è stata portata avanti con grande convinzione e lungimiranza, contribuendo al consolidamento del ruolo centrale della FIGC nelle massime istituzioni calcistiche internazionali.

Questo documento di sintesi delle attività svolte nel 2016 è stato redatto grazie alla relazione delle singole aree organizzative della Federazione che trimestralmente trasmettono alla Direzione Generale un rapporto dettagliato delle proprie attività.

RIORGANIZZAZIONE DELLA STRUTTURA OPERATIVA

Il profondo processo di **riorganizzazione aziendale**, iniziato nel 2015, ha portato significativi risultati di efficientamento funzionale ed economico.

Tra le principali novità del 2016, è stata presentata la nuova struttura e il nuovo **organigramma del Club Italia**. In particolare, sono state istituite 4 nuove specifiche aree (in aggiunta alle due aree tecniche già presenti) che funzioneranno in modo trasversale per l'attività sportiva di tutte le Squadre Nazionali, maschili e femminili: l'Area Medica, l'Area Performance e Ricerca, l'Area Scouting e l'Area Match Analysis. Si tratta di un investimento significativo in risorse umane ed economiche, che segna un'accelerazione verso un moderno concetto di gestione sportiva, capace di anticipare e sviluppare processi innovativi orientati all'eccellenza a livello internazionale. Non a caso, per la prima volta nella storia della FIGC, nel 2016 un tecnico donna è stato inserito nella filiera maschile: Patrizia Panico è stata infatti nominata vice allenatrice della Nazionale Under 16.

Altra novità importante ha riguardato l'introduzione (all'interno dell'Area Competizioni) di una nuova funzione "*Eventi Promozionali*", dedicata all'organizzazione di tutte le principali iniziative che non coinvolgono direttamente le Rappresentative Nazionali (es. presentazioni, workshop, meeting, eventi speciali e promozionali). Nel corso del 2016, la funzione Eventi Promozionali ha coordinato la presentazione del Conto Economico del Calcio Italiano e del Bilancio Integrato 2015.

Nell'ambito della riorganizzazione della struttura operativa si evidenzia anche il consolidamento della neonata Area *Affari Legali e Compliance* (settembre 2015). Nel 2016, l'Area ha lavorato su diversi fronti, acquisendo maggiore trasversalità federale e affrontando *in primis* la gestione legale attraverso il supporto giuridico-

regolamentare (a fronte di 350 questioni giuridico-regolamentari, si sono istruite circa 950 questioni di natura sportivo internazionale), supporto in materia di contenzioso (istruzione e monitoraggio di circa 100 contenziosi), e in materia contrattuale (circa 530 contratti fra arbitri, collaboratori, sponsor, fornitori, etc...). Sin dall'ultimo trimestre del 2015, l'Area ha avviato anche attività di Compliance, quale parte del sistema di controllo interno, in grado di fornire supporto *tout court* alla FIGC (procedure interne, D.Lgs 231/2001, prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro, etc.).

È, tra l'altro, continuata la fase di costruzione e consolidamento del **Controllo interno** e delle relazioni tra gli interlocutori interni. Il Consiglio Federale ha approvato il 26 aprile 2016 il primo *Risk Assessment* FIGC e il primo *Piano di audit*, a seguito del quale è stato condotto il primo Audit tra giugno e settembre 2016, con indicazione delle azioni correttive che verranno poi monitorate attraverso specifica attività di follow up nel corso del 2017.

In termini generali, sono state introdotte 6 **nuove procedure** ed istruzioni interne nel corso del 2016, riguardanti la dismissione dei beni ammortizzabili, la concessione del patrocinio federale e l'erogazione dei contributi, le trasferte e i rimborsi spese del personale dipendente, l'assegnazione e l'uso degli strumenti di telefonia mobile, l'assegnazione degli incarichi legali, il rilascio e la gestione delle tessere federali. Quest'ultima procedura, predisposta di concerto con la Federcalcio Servizi Srl, incaricata del processo di rilascio delle tessere, definisce i requisiti necessari per poterle ottenere e tutto il flusso operativo, dalla richiesta al rilascio delle stesse.

Con l'obiettivo di proseguire nel percorso di valorizzazione della dimensione della trasparenza e in generale del principio della *good governance*, nel 2016 per la prima volta la FIGC ha *certificato il bilancio* tramite una società di audit, leader a livello internazionale.

Altro tema di grande attenzione per la FIGC nel 2016 è stato quello della **Sicurezza sui luoghi di lavoro**. Importanti e numerose sono sicuramente state le attività volte all'allineamento e alle verifiche di cui alla normativa del Testo Unico sulla sicurezza D.Lgs. 81/2008 e ss.mm.ii..

Dopo l'approvazione dell'Organigramma per la gestione della sicurezza sul lavoro (27 gennaio 2016) e le conseguenti nomine di competenza (4 Dirigenti per la sicurezza, 44 Preposti, 39 addetti all'emergenza e al primo soccorso, e al divieto di fumo negli ambienti di lavoro), l'attività 2016 si è diretta alle verifiche su un totale di 45 sedi federali operanti su tutto il territorio nazionale (oltre alle 4 sedi di Roma e a quella di Coverciano, si aggiungono le 20 Sedi Regionali dell'AIA e le 20 del Settore Giovanile e Scolastico).

È stata inoltre aggiornata la valutazione del rischio sullo "*stress lavoro-correlato*", il cui primo unico documento risale al maggio 2012. Il risultato del test ha fatto registrare un valore "stress lavoro correlato" complessivamente "Basso", per cui non sono richiesti al momento ulteriori approfondimenti da parte del Datore di Lavoro.

IL CAPITALE UMANO

Nell'ambito dello **sviluppo del capitale umano**, la Federazione ha proseguito il processo di valorizzazione delle risorse interne continuando ad incentivarne la formazione.

A tal proposito, tra le più importanti iniziative, è stata confermata per il 2016 (dopo i positivi esiti e sviluppi della collaborazione 2015 con l'UEFA) l'assegnazione dell'organizzazione alla FIGC della seconda edizione nazionale del *Certificate in Football Management (CFM)*, programma formativo in lingua inglese di livello internazionale, alla quale hanno preso parte complessivamente 38 dipendenti FIGC.

Si segnala, inoltre, il corso organizzato dalla UEFA "*Women in Football Leadership Programme*" (*WFLP*) che la FIGC segue da anni partecipando con una propria risorsa, e i vari corsi di aggiornamento e formazione organizzati dal CONI cui la FIGC aderisce con regolarità. A ciò si aggiunge la costante programmazione di una serie di corsi interni di lingue, informatica e sviluppo di soft skills.

Anche sul fronte dell'implementazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001 è stata ultimata la formazione in aula di tutti i dipendenti FIGC: i dati consuntivi della formazione evidenziano non solo l'effettuazione di 245 test (soggetti apicali e loro subordinati) da parte di coloro che hanno partecipato alla formazione in aula, ma anche 261 test da parte dei collaboratori, per un totale di 506 test ricevuti e corretti.

Sempre forte la politica rivolta allo **smaltimento delle ferie** degli anni precedenti e dei riposi compensativi. Continuando il percorso avviato sin dal 2015, il 2016 ha visto il consumo di 3.168 giorni di ferie degli anni precedenti a fronte delle 1.000 giornate di ferie di anni precedenti usufruite nel 2015.

Nel corso dell'anno è stato definitivamente consolidato il processo obbligatorio del caricamento delle offerte e proposte di lavoro nella sezione del sito [www.figc.it/trasparenza/lavora con noi](http://www.figc.it/trasparenza/lavora_con_noi). Sono stati effettuati 69 **colloqui conoscitivi** finalizzati alla selezione di personale e/o stagisti; attraverso l'applicativo del CV on line è stato effettuato il monitoraggio di 1.219 posizioni.

Importante è stata anche la definizione di 18 posizioni transattive, tra situazioni pendenti negli anni e reinquadramenti interni, l'attivazione di 3 convenzioni (Università, e Ufficio del lavoro) e 11 stage.

Grande attenzione è stata rivolta al **personale dipendente**. Ci sono stati, dopo diciassette mesi dall'inizio della nuova gestione, riallineamenti economici contrattuali sulla base delle funzioni svolte. I premi di risultato dei dipendenti sono stati ancorati ai risultati qualitativi ed economici delle aree di riferimento e dell'azienda e sono stati incrementati del 30%; l'assegnazione dei premi ai singoli dipendenti è avvenuta con il diretto coinvolgimento dei referenti di area e di funzione.

È stato introdotto il programma "*Azzurro day*" che gratifica di un giorno di ferie in più tutti i dipendenti nel giorno del proprio compleanno, momento che deve essere trascorso con i propri affetti.

IL CAPITALE ECONOMICO

Nel corso della stagione 2014/2015 il CONI ha operato un significativo taglio dei propri contributi alla Federazione (-22,5 milioni di euro). Tuttavia, l'introduzione di nuove procedure gestionali, l'attività di controllo dei diversi centri di costo, oltre allo sviluppo di una politica di valorizzazione delle potenzialità commerciali, ha permesso di ottenere risultati eccellenti.

Nel marzo 2016, inoltre, il Consiglio Federale ha approvato il **Progetto di ristrutturazione economico-finanziaria** finalizzato all'assorbimento della perdita "strutturale" del bilancio federale (stima budget 2016) di 12,7 milioni di euro. Tale progetto prevede il rimborso delle spese sostenute dalla FIGC per le designazioni arbitrali nei campionati nazionali di Serie A, Serie B, Lega Pro e Serie D da parte delle rispettive Leghe, con l'esclusione quindi del Calcio a 5 e del Calcio Femminile, così come avviene in tutte le realtà calcistiche del mondo. Per questa tipologia di attività, la Federcalcio sostiene attualmente un costo annuo pari a circa 18,4 milioni di euro.

La Federazione nel dicembre 2015 aveva fatto istanza, con riferimento al marchio, per accedere ai benefici che l'ordinamento italiano ha introdotto relativamente al regime opzionale di tassazione agevolata sui redditi derivanti dall'utilizzo di alcune tipologie di beni immateriali conseguiti dai titolari di reddito di impresa che svolgono attività di ricerca e sviluppo (cd. **Patent Box**). L'istanza è stata validata e accettata dall'Agenzia delle Entrate e porterà significativi benefici economici già a valere sul periodo di imposta del 2015.

Il bilancio FIGC 2016 sarà approvato entro il 30 aprile 2017. Nel gennaio 2017 il Consiglio Federale ha approvato inoltre il relativo **bilancio di previsione** per il 2017. Il budget risente del nuovo taglio della contribuzione del CONI (4,3 milioni di euro in meno rispetto al 2016) ed è stato predisposto considerando i principali elementi che caratterizzeranno le attività istituzionali e sportive che la Federazione è deputata ad assicurare. Il *Margine Operativo Lordo* registra un miglioramento di 11 milioni di euro (attestandosi a 12,3 milioni), il *Margine Operativo Netto* di 9,9 milioni e il *Risultato Operativo* di 9,8 milioni. Il Risultato Ante Imposte è positivo per 6 milioni di euro, e al netto delle imposte previste per 10,8 milioni, il *Risultato d'esercizio* del budget 2017 chiude in perdita per un valore di 4,8 milioni.

SVILUPPO DI NUOVE PIATTAFORME INFORMATICHE, DIGITALI E TECNOLOGICHE

Sotto il profilo ICT nel corso del 2016 si sono consolidati i progetti avviati negli ultimi mesi del 2015 (attivazione applicativo CV online e protocollo digitale), ed è stata introdotta la nuova modalità di consultazione su tablet dei documenti da parte dei componenti del Consiglio Federale.

A livello strategico più ampio, invece, è stato dato un forte impulso allo **sviluppo di nuove piattaforme informatiche, digitali e tecnologiche** con l'obiettivo di aumentare

l'efficienza e l'operatività delle strutture federali (molto spesso obsolete, insufficienti, non sicure e in alcuni casi non dialoganti fra loro).

Tra le nuove iniziative rientra il progetto di razionalizzazione ed efficientamento del **sistema informativo amministrativo e contabile**, attraverso la sostituzione, dopo quasi 15 anni, dell'attuale sistema amministrativo con un modello basato sulla tecnologia SAP. L'adozione di tale tecnologia per la gestione informatizzata e integrata di tutti i processi di business rilevanti della FIGC (amministrazione, acquisti, personale, viaggi, etc.) favorirà, tra l'altro, la dematerializzazione e la semplificazione delle operazioni contabili e amministrative di tutta la struttura federale. Il sistema è attualmente in fase di avvio.

Nel corso dell'anno, è stata introdotta anche una **piattaforma online di self-booking**, mediante la quale ogni Ufficio può gestire in autonomia le proprie prenotazioni nel rispetto della Travel Policy e dietro autorizzazione dei rispettivi responsabili. Negli ultimi mesi del 2016 è stato inoltre pianificato il lancio del nuovo "**Portale del Dipendente**" che agevolerà la consultazione di documenti (buste paga, certificazioni uniche, comunicazioni Risorse Umane, etc.) nonché la gestione delle movimentazioni giornaliere (straordinari, ferie, etc.).

Sempre nell'ambito dello sviluppo digitale e tecnologico, è allo studio l'introduzione di una **Piattaforma extranet per la semplificazione** e per la gestione di vari processi rivolti verso le società sportive che devono operare su: tesseramento, Licenze Nazionali e Licenze UEFA, affiliazione, procuratori e altre tipologie di processi. L'obiettivo è permettere l'invio e il recepimento in formato digitale delle relative informazioni.

Uno dei progetti in corso di maggior rilevanza, inoltre, riguarda la pianificazione del nuovo sito della Federazione. In linea con il crescente sviluppo della propria immagine e forza istituzionale, la FIGC intende creare un nuovo e innovativo **Portale Media** multimediale e multicanale che diventi il punto di riferimento online dell'intero movimento calcistico italiano, dal calcio giovanile alle Squadre Nazionali, dall'attività istituzionale alla formazione tecnica. L'obiettivo del progetto è quello di rinnovare fortemente la piattaforma tecnologica a supporto dei servizi multicanale, rafforzando il proprio ruolo nei confronti di tesserati e sostenitori. Il nuovo sito FIGC, come aggregatore di contenuti, centralizzerà in un'unica piattaforma tutte le informazioni dei diversi portali attualmente esistenti (istituzionale, Vivo Azzurro, AIA, Settore Tecnico, Settore Giovanile e Scolastico, Fondazione Museo del Calcio e Biblioteca Digitale Calcio E-Library), raggiungendo una migliore gestione dell'informazione, una più efficace **politica di CRM** e un maggior livello di fidelizzazione dei propri utenti.

Riguardo il Club Italia, infine, è partito lo studio per la creazione di una **Piattaforma tecnico-scientifica** che permetta la raccolta, l'elaborazione e l'analisi dei dati scientifici, relativi a performance, allenamenti, monitoraggio, scouting e tattiche di gioco dei giocatori/trici delle Rappresentative Nazionali italiane, per permettere nel futuro di analizzare con metodo scientifico e rigoroso i dati raccolti e indirizzare lo sviluppo e la crescita delle Squadre Nazionali. Il progetto rappresenterà una *best practice* a livello mondiale con l'obiettivo di renderlo operativo nel 2019.

ATTIVITÀ REGOLATORIA

L'attività regolatoria è svolta, sotto il coordinamento della Direzione Generale, dalla **Segreteria federale** che coordina anche le attività relative alla giustizia sportiva. Si segnala l'organizzazione di 9 riunioni di Consiglio federale e 7 di Comitato di presidenza, oltre alla gestione delle diverse commissioni federali. Sono stati redatti 431 comunicati ufficiali, di cui n. 239 relativi a comunicazioni di ratifica di patteggiamenti ex art. 32 sexies del Codice di Giustizia Sportiva. In particolare, la nuova norma che prevede la fissazione del termine di 30 giorni per i pagamenti ha prodotto evidenti effetti economici essendo state riscosse ammende per un totale di 1.059.132 euro.

Intensa anche l'attività sui controlli degli uffici **Licenze Nazionali e Licenze UEFA**, tramite la **Co.Vi.So.C.** (con 182 verifiche ispettive) e la **Commissione Criteri Infrastrutturali e Sportivi-Organizzativi** per garantire il regolare svolgimento dei campionati e l'adeguatezza dei criteri per le iscrizioni. Il processo di rilascio delle Licenze Nazionali per la stagione 2016/2017 si è concluso il 4 agosto e ha visto il ripristino del Campionato di Lega Pro a 60 squadre (a fronte delle 54 della stagione 2015/2016) con l'ammissione di 11 società attraverso le procedure previste per il completamento degli organici (ripecaggi e sostituzioni) e la non ammissione di 5 società.

La nuova **Commissione Dirigenti e Collaboratori Sportivi**, nominata nel mese di marzo 2016, ha definito il programma degli incontri formativi e di aggiornamento obbligatori, organizzati dalle Leghe di competenza, per le figure previste dal Sistema delle Licenze Nazionali, organizzando direttamente incontri formativi per alcune figure professionali. Ha deliberato, inoltre, l'iscrizione di 100 soggetti nell'Elenco Speciale dei Direttori Sportivi (Sezione Direttori Sportivi e Collaboratori della gestione sportiva).

La **Commissione antidoping e per la tutela della salute** ha continuato il suo percorso di divulgazione e formazione sul doping e sulla tutela della salute, non solo attraverso gli incontri con le Nazionali Giovanili, ma anche grazie a "un Goal per la Salute", progetto realizzato in collaborazione con il SGS e Unicef, che nel 2016 è entrato nelle scuole secondarie di secondo grado di Napoli, Prato, l'Aquila e Verona (8.500 opuscoli distribuiti). Sono stati 8 i casi di positività per doping nel 2016 su 1.556 controlli in 686 gare.

La Commissione, inoltre, ha terminato uno studio riguardante l'incidenza delle malattie respiratorie negli atleti. Sono stati distribuiti questionari (circa 400) a tutti i calciatori delle Nazionali giovanili incontrate e a tutti i calciatori appartenenti alle prime squadre ed alle squadre Primavera delle Società di Serie B. Una prima parte dello studio è stata pubblicata sulla rivista scientifica "*Journal of the European Academy of Dermatology and Venereology*".

L'**Ufficio tesseramento** ha registrato 800 trasferimenti in entrata e in uscita da/ per federazioni straniere (trasferimenti internazionali), mentre per quanto riguarda i trasferimenti internazionali e tesseramenti di calciatori dilettanti maggiorenni sono state evase oltre 5.800 pratiche di tesseramento e 4.500 richieste di primo tesseramento di minori stranieri esaminate dalla Commissione Minori. Infine, circa 300 sono stati i trasferimenti internazionali di Giovani di Serie.

La **Commissione Procuratori**, in virtù del nuovo regolamento, ha registrato 584 procuratori con conseguenti introiti per circa 292.000 euro di tasse di iscrizioni e gestito 1.642 contratti di rappresentanza, che hanno prodotto a loro volta un introito di 583.000 euro a titolo di tasse di deposito. La **Commissione Premi** ha esaminato 946 pratiche di cui 694 casi sono stati accolti: i premi certificati e deliberati dalla FIGC nel 2016 ammontano complessivamente a 1.488.518,20 euro mentre le quote incassate dalla FIGC a titolo di penali sono state pari a 427.803,39 euro. L'**Ufficio Anagrafe federale** ha affiliato 1.141 nuove società con 484 cambi di denominazione, 130 fusioni e 14 scissioni. La **Commissione Carte Federali** si è riunita 12 volte, la **Commissione Autorizzazione ad adire le vie legali** 8 volte esaminando 192 richieste e la **Commissione di garanzia** 2 volte.

VALORIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ GIOVANILE

Nel corso del 2016 è proseguita l'attività di **valorizzazione dell'attività giovanile**, con l'obiettivo di potenziare ulteriormente il principale asset strategico del calcio italiano, rappresentato dagli oltre 800.000 ragazzi e ragazze tesserati per la Federcalcio e impegnati nell'attività giovanile.

È stato dato seguito al programma dei **Centri Federali Territoriali**, introdotti nel 2015 con l'obiettivo di rappresentare il polo territoriale di eccellenza per la valorizzazione, l'educazione e la formazione tecnico-sportiva di giovani calciatori e calciatrici tra i 12 ed i 14 anni. Il progetto prevede l'apertura, a regime, di 200 centri che copriranno capillarmente l'intero territorio nazionale. Il primo Centro Federale è stato inaugurato a Firenze nell'ottobre 2015, e ad oggi sono **20 i centri attivi** che coinvolgono circa 2.000 Under 14, tra calciatori e calciatrici, e 220 persone di staff. In 10 anni si punta a visionare oltre 830.000 giocatori e ad inserire nel programma formativo più di 15.000 ragazzi e 5.000 ragazze, con il coinvolgimento di 1.200 tecnici impegnati nel programma.

A regime l'investimento previsto è stato calcolato in **10 milioni di euro** l'anno, modulabili in funzione delle esigenze della Federazione.

Tra le novità introdotte nel 2016 l'ingresso di due ulteriori sponsor, Ferrero (tramite il progetto di responsabilità sociale Kinder +Sport Joy of Moving) ed ENI, che si affiancano a FIAT e al partner tecnico PUMA e che sosterranno la diffusione del programma su tutto il territorio nazionale.

Nel gennaio 2016, inoltre, dopo circa 30 anni, il Consiglio Federale ha varato il **nuovo Regolamento del Settore Giovanile e Scolastico** della FIGC, procedendo ad una completa rivisitazione dello stesso. Nell'agosto 2016, inoltre, il Consiglio Federale ha approvato il progetto di **modifica del format del campionato Primavera**, così come proposto dalla Lega Serie A in accordo con la Lega Serie B.

Numerose anche le iniziative svolte in ambito digitale. Il progetto di maggior rilevanza ha riguardato il lancio nel dicembre 2016 della **piattaforma digitale Ben-essere**, rivolta agli allenatori, genitori e giovani calciatori, con l'obiettivo di sensibilizzare ulteriormente sul tema della nutrizione e dell'educazione alla corretta alimentazione e ad un sano stile di vita.

A livello di comunicazione, è stata creata sul sito della FIGC un'apposita sezione per rendere più visibili le attività legate ai tornei nazionali e internazionali autorizzati dalla

Federazione, insieme alle rispettive autorizzazioni e alle informazioni relative al dove e quando queste competizioni avranno luogo. Nel corso del 2016 è stato anche creato un **canale web** dedicato ai Campionati Giovanili Nazionali di Serie A, B e Lega Pro.

Nel corso del 2016, inoltre, si è insediato il Tavolo di lavoro composto dai rappresentanti della Federcalcio e degli Enti di Promozione Sportiva riconosciuti dal CONI, finalizzato a disciplinare i rapporti tra le parti nell'interesse dei soggetti tesserati e delle comunità territoriali, con l'obiettivo di avviare un rapporto che segua le linee programmatiche stabilite dalla Giunta del CONI.

Sempre nell'ambito della valorizzazione dell'attività giovanile, si segnala la sottoscrizione della nuova **convenzione quadro con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca** (MIUR), finalizzata ad ampliare le progettualità didattiche e sportive, rivolgendo particolare attenzione al tema della diversità e dell'inclusione, promuovendo le potenzialità dei giovani studenti. Nel nuovo programma didattico-sportivo, denominato "Valori in Rete", confluiscono i nuovi e diversi progetti sviluppati dal Settore Giovanile e Scolastico per la scuola Primaria e per la Secondaria di 1° e 2° grado: "Il gioco del rispetto" (Scuola Primaria), "Campionati Studenteschi" (Scuola Secondaria di 1° e 2° grado), "Ragazze in gioco" (Scuola Secondaria di 1° grado), "Sicuri in Rete" (progetto sperimentale) e "Tutti i colori del calcio" (Scuole Secondarie di 1° e 2° grado).

Si segnala, inoltre, la creazione nel dicembre 2016 dell'**Osservatorio di diritto sportivo e tutela del minore**. Un progetto in collaborazione tra la FIGC, l'Associazione Italiana Giovani Avvocati (Aiga), il Tribunale per i Minorenni di Bari e il dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli studi Aldo Moro, che mira a fornire servizi di consulenza legale per i giovani atleti e che potrà estendersi a livello nazionale.

Nel corso dell'anno è stata inoltre data continuità ai principali progetti legati all'**attività di base**. Il *Grassroots Festival-Football for Life*, manifestazione svoltasi a giugno 2016 a Coverciano, ha coinvolto circa 56 società per un totale di 2.000 ragazzi e ragazze, genitori e istruttori. Oltre all'attività sportiva, nel corso dell'evento è stato organizzato un convegno dedicato allo sviluppo del calcio giovanile (Football for Life), al quale sono intervenuti anche esperti a livello UEFA, e la manifestazione "*Calcio Integrato*", un progetto di inclusione di ragazzi diversamente abili che attraverso il calcio possono praticare sport assieme ai loro coetanei. Si segnala, infine, l'organizzazione della terza edizione dell'evento "*Calcio in Erba*", la festa del calcio svoltasi a maggio 2016 allo Stadio Olimpico di Roma.

VALORIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ DELLE NAZIONALI

Nel corso del 2016 è proseguito inoltre il significativo **programma di valorizzazione dell'attività delle Nazionali**, settore di rilevanza strategica per la Federazione.

La **Nazionale A** maschile nel corso del 2016 ha disputato un totale di 15 partite (8 vinte, 3 pareggiate e 4 perse). Incentrata fino al mese di luglio sulla partecipazione alla fase finale del Campionato Europeo in Francia, l'attività si è poi proiettata alla fase di qualificazione ai Mondiali 2018. Oltre al positivo risultato raggiunto (la Nazionale

è arrivata ai quarti di finale ed è stata eliminata dalla Germania ai calci di rigore), la partecipazione della Nazionale ai Campionati Europei UEFA 2016 si è contraddistinta per lo straordinario interesse generato, confermato dal riscontro media. Di grande risonanza il progetto “Sogno Azzurro”: la presentazione dei 23 convocati per il Campionato Europeo è avvenuta infatti il 31 maggio 2016, nel corso di una trasmissione RAI dedicata alla Nazionale ripresa presso l’Auditorium del Foro Italico a Roma. Gli Azzurri convocati sono poi stati seguiti dalle telecamere alla stazione, sino al treno che li ha portati al Centro Tecnico Federale di Coverciano per gli ultimi giorni di raduno. Il programma “Sogno Azzurro” ha fatto registrare il maggior ascolto nel prime time con 4.242.000 telespettatori ed uno share del 17,20%.

Estremamente positivi anche i risultati raggiunti nel 2016 dalle altre Nazionali.

Le **rappresentative giovanili maschili** hanno disputato 91 incontri (con 43 vittorie, 17 pareggi e 31 sconfitte). L’Under 21 ha chiuso al primo posto il proprio girone di qualificazione per i Campionati Europei, mentre l’Under 20 ha centrato, dopo ben 10 anni, la prestigiosa vittoria nel Torneo delle Nazioni (disputato contro Polonia, Svizzera e Germania). Il risultato di maggior prestigio è stata la medaglia d’argento conquistata dall’Under 19 agli Europei (competizione alla quale la Nazionale italiana non si qualificava da 6 anni). Grazie al risultato ottenuto nei Campionati Europei, la Nazionale Under 19 si è qualificata anche ai Campionati Mondiali del 2017, in programma in Corea del Sud, dopo un’assenza di 8 anni. In autunno, l’Under 19 e l’Under 17 hanno, inoltre, vinto il primo girone di qualificazione europeo (entrambe con due vittorie ed un pareggio).

Le **Nazionali femminili** hanno disputato nel 2016 un totale 45 gare (con 20 vittorie, 10 pareggi e 15 sconfitte). La Nazionale A si è qualificata seconda nel proprio girone di qualificazione ai Campionati Europei, in programma in Olanda nel giugno 2017 con 8 vittorie, 2 pareggi e 3 sconfitte, registrando una significativa crescita del proprio profilo media e ottenendo il maggior indice di ascolto (76.699 telespettatori con uno share dello 0,40% e 420.191 contatti) delle trasmissioni nel giorno della partita decisiva per la qualificazione (contro la Repubblica Ceca il 20 settembre 2016). Ha, inoltre, partecipato al prestigioso torneo brasiliano di Manaus, arrendendosi solo in finale contro i padroni di casa. L’Under 17 ha conquistato invece la qualificazione per gli Europei di categoria, vincendo l’ultimo torneo davanti all’Olanda ed alla Finlandia. Estremamente positivo il lavoro svolto dalla neonata nazionale Under 16, che ha consentito un arricchimento delle file dell’Under 17, consacrato dalla vittoria (1-0) contro gli Stati Uniti (che vanta un movimento di 5 milioni di praticanti) al Torneo delle Nazioni di Gradisca, aperto per la prima volta al Calcio Femminile. La nuova Nazionale Under 23, a sua volta, si è riunita più volte nel corso del 2016, proseguendo in un percorso tecnico condiviso di avvicinamento alla Nazionale A. Sia la Nazionale Under 19 che quella Under 17 hanno infine superato, nell’autunno 2016, il primo turno di qualificazione europea con 3 vittorie, 2 pareggi ed una sconfitta.

Intensa anche l’attività della Nazionale di **Beach Soccer**, che ha ottenuto il secondo posto nella Euro Beach Soccer Cup disputata in Serbia (dietro solo al Portogallo) e la qualificazione ottenuta per la FIFA Beach Soccer World Cup di Bahamas 2017,

nonché, il terzo posto nella Supercoppa delle Nazioni. La **Nazionale di Calcio a 5 maschile**, infine, ha disputato i Campionati Mondiali in Colombia, arrivando sino agli ottavi di finale.

I Commissari Tecnici delle diverse Rappresentative Nazionali hanno, inoltre, svolto nel corso dell'anno numerosi **incontri con gli allenatori e i dirigenti delle società** partecipanti ai principali campionati di riferimento, con l'obiettivo di condividere gli indirizzi tecnici e valutare la crescita degli atleti selezionabili. Il numero totale di incontri organizzati nel 2016 ammonta a 40, di cui 29 relativi alle Nazionali maschili di Calcio a 11, 4 a quelle femminili e 7 alle Rappresentative di Calcio a 5.

Una delle principali novità del 2016 è rappresentata anche dall'introduzione degli **stage per la Nazionale A maschile**, dedicati ai giovani più interessanti nel panorama sportivo nazionale, grazie alla collaborazione di Lega Serie A e Lega Serie B. Al primo stage, organizzato nel novembre 2016, hanno partecipato 22 giocatori di Serie A e B con un'età media di 22 anni e 8 mesi.

VALORIZZAZIONE E TUTELA DELLE ATTIVITÀ DEGLI UFFICIALI DI GARA

Per quanto attiene la formazione degli **ufficiali di gara**, le 209 Sezioni dell'AIA hanno organizzato corsi (uno per Sezione) per 4.986 aspiranti arbitri, 3.446 dei quali sono diventati arbitri effettivi. Si consideri, inoltre, che a fronte di 32.517 associati, di cui 24.559 in attività (Assistenti Arbitrali, Arbitri effettivi, Arbitri Effettivi C5, Arbitri Effettivi Beach Soccer), nel corso del 2016 l'AIA ha designato 556.808 ufficiali di gara tesserati (441.378 Arbitri Effettivi; 98.390 Assistenti Arbitrali; 17.040 Osservatori Arbitrali), per le 441.378 gare ufficiali (campionati, coppe e amichevoli).

Nel giugno 2016 sono stati inoltre definiti per la stagione sportiva 2016/2017 i nuovi organici arbitrali del Comitato Nazionale, insieme alla conferma dei designatori di Serie A, Serie B e Lega Pro e alla nomina del Responsabile del Settore Tecnico Arbitrale, dei Responsabili e dei Componenti degli Organi Tecnici Nazionali, oltre che dei Presidenti dei CRA e CPA.

Nel corso del 2016, inoltre, è stato raggiunto un importante risultato dal "*Laboratorio di Metodologia dell'allenamento e Biomeccanica applicata al calcio*" del Settore Tecnico. In occasione dell'annuale "*FIFA Referees Fitness Instructors Seminar*" del febbraio 2016 - che ha lo scopo di aggiornare la metodologia della preparazione fisica applicata alla prestazione arbitrale - sono stati infatti definiti i test per l'abilitazione fisica di arbitri ed assistenti arbitri; tra i nuovi test adottati dalla FIFA e inseriti nel libro ufficiale "FIFA approved test" compaiono 3 prove atletiche sviluppate dal Settore Tecnico.

È stata avviata, fra le prime federazioni al mondo, la sperimentazione della *Video Assistant Referees* di cui si relaziona nel presente documento nella sezione "Innovazione tecnologica".

È stata infine pubblicata la nuova versione del "*Regolamento del Giuoco del Calcio*", che recepisce le importanti novità apportate dall'IFAB.

Per quanto riguarda il **contrasto alla violenza verso i direttori di gara**, l'introduzione dell'obbligo del pagamento delle spese arbitrali per quelle società i cui tesserati incorrano in condotte violente ai danni degli ufficiali di gara ha prodotto anche nel 2016 significativi risultati: i casi di violenza denunciati nei primi mesi della stagione sportiva 2016-2017 sono pari a 100, in netto calo rispetto al passato (oltre 600 casi in ognuna delle ultime due stagioni).

VALORIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE TECNICA

Per quanto riguarda il tema della valorizzazione della formazione tecnica, il **Settore Tecnico di Coverciano**, conformemente alla sua mission federale, ha provveduto nel 2016 alla formazione delle figure previste nei regolamenti federali e alla finalizzazione del tesseramento di oltre 20.000 tecnici. In particolare, sono stati condotti 2 corsi per Osservatori, con consegna di 71 diplomi, 1 corso per Direttori Sportivi ad indirizzo tecnico, che ha visto la qualificazione di 42 persone, 86 corsi periferici per abilitare 3.284 tecnici e 8 corsi centrali suddivisi tra preparatori atletici, corsi UEFA, Calcio a 5 e UEFA Pro, che hanno abilitato 447 partecipanti. Tutte le tesi del Corso di UEFA Pro e dei direttori sportivi sono state inserite nella piattaforma federale aperta denominata *Calcio e-library*.

Il nuovo corso per "Osservatore Calcistico", con un programma didattico di 72 ore offre agli allievi i supporti formativi per svolgere le attività concernenti l'osservazione, l'analisi, la valutazione e lo scouting di calciatori e squadre. Il Consiglio Federale del luglio 2016 infatti ha inserito nei quadri tecnici all'interno del Regolamento del Settore Tecnico l'**Osservatore calcistico**, insieme alla nuova figura del **Match analyst**, per la quale sarà prevista una formazione dedicata. È stato inoltre inaugurato il nuovo corso per Allenatore di Calcio a 5 di primo livello. Continua l'attività di aggiornamento del database interno del Settore, che permetterà di acquisire informazioni approfondite e di grande valore strategico, relative all'anagrafica di oltre 50.000 tecnici abilitati.

SVILUPPO DEL CALCIO FEMMINILE

La Federazione sta proseguendo con convinzione il percorso di sviluppo del calcio femminile tracciato dalle **linee programmatiche** approvate dal Consiglio Federale del 26 marzo 2015.

Nel 2016 sono stati raggiunti una serie di importanti risultati: il consolidamento delle riunioni tra gli staff tecnici di tutte le Nazionali femminili e tra questi ultimi e i tecnici delle squadre di Serie A e B femminili; gli incontri periodici con le società professionistiche; la piena operatività delle nuove Rappresentative Nazionali, nell'ambito delle quali degno di nota è il secondo posto della Nazionale Under 16, che come già accennato poco sopra ha sconfitto gli Stati Uniti al Torneo delle Nazioni di Gradisca.

Anche le **attività promozionali** hanno avuto uno sviluppo importante con l'organizzazione di eventi quali *Women's Football Day*, che nel mese di maggio ha realizzato 20 manifestazioni regionali con una partecipazione media di 100 ragazze ad evento e *Girl's Football Open Day* (campagna tesseramento 2016/2017), nuova iniziativa promozionale che ha coinvolto tutte le regioni nell'organizzazione di attività sportive, ludiche e formative, coordinate dai tecnici federali presenti sul posto, in piazza, nei

parchi e nei centri sportivi federali, con il coinvolgimento complessivo di circa 2.000 giovani ragazze. Anche il programma “*Azzurre per un giorno*”, realizzato in occasione dei raduni delle Nazionali femminili continua ad avere successo, radunando per ogni evento una media di circa 40 giovani calciatrici delle società del territorio.

Il consolidamento della norma relativa al tesseramento da parte delle società professionistiche di ragazze Under 12 (Sistema delle Licenze Nazionali), d'altro canto, ha portato nella stagione 2015-2016 al tesseramento di più di 900 calciatrici da parte di società di Serie A e Serie B maschile.

Nel 2016, l'evento di maggior rilievo è stato, senza dubbio, l'organizzazione della **finale di UEFA Women's Champions League** a Reggio Emilia, che ha contato una presenza di pubblico prossima alle 17.000 persone, con una serie di iniziative collaterali che hanno accompagnato il percorso verso la finale della più importante competizione per club a livello internazionale.

Significativi anche i programmi di sviluppo implementati nei confronti del **calcio femminile giovanile**: l'obiettivo generale del programma rimane quello di costruire un'importante filiera di attività che parte dalla categoria Under 12, fino ad arrivare alle Rappresentative Regionali Under 15 e alle varie Nazionali Femminili. Oltre al consolidamento dei diversi **progetti nelle scuole**, realizzati prevalentemente in condivisione con il MIUR, tra cui si evidenzia il format “*Ragazze in Gioco*”, che ha l'obiettivo di garantire una pratica sportiva continuativa, ridurre il fenomeno dell'abbandono e favorire un aumento del numero delle giovani tesserate, la FIGC, nel corso del 2016 ha deciso di collaborare nell'organizzazione della **Danone Nations Cup**, il più grande torneo di calcio Under 12 al mondo. Con l'edizione 2016 del torneo, per la prima volta le società professionistiche maschili di Serie A e B, partendo dalla categoria Under 12 hanno partecipato ad un'attività ufficiale nazionale dedicata al calcio femminile giovanile, insieme alle società di Serie A e di Serie B femminile della LND e alle Scuole di Calcio Élite che hanno aderito al progetto di crescita del movimento femminile. Sono state circa 800 le giovani calciatrici che si sono messe in gioco nelle fasi regionali e interregionali, per un totale di 37 squadre. Alla fine dell'anno è stata inoltre pianificata la seconda edizione della competizione, che vedrà la partecipazione di un totale di 58 squadre (di cui 23 professionistiche), oltre un terzo in più rispetto all'edizione 2016.

Sul piano della **comunicazione**, è proseguita la collaborazione con la RAI, che ha inserito all'interno della nota trasmissione 90° minuto Serie B uno spazio informativo sul calcio in rosa, aprendo un canale importante per aumentare la visibilità sul massimo campionato femminile. Si segnala inoltre l'attivazione di una collaborazione con la *Fondazione “Candido Cannavò”*, finalizzata al lancio di una campagna pubblicitaria di grande impatto e ricca di spunti, nonché l'organizzazione di numerose *dirette streaming* sul sito FIGC per seguire l'attività delle Rappresentative Nazionali giovanili.

Infine, il **Comitato Esecutivo per il calcio femminile**, istituito dal Consiglio Federale del 31 agosto 2015, ha proseguito la propria attività, dando impulso a livello politico per l'indirizzo delle nuove strategie per il calcio femminile: tra queste rientra la **riforma del format dei campionati di Serie A e Serie B**, resa possibile grazie alla stretta collaborazione con il Dipartimento Calcio Femminile della LND.

RIVALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE DELL'IMPIANTISTICA SPORTIVA

Il piano strategico di sviluppo della FIGC si è rivolto anche alla definizione di programmi legati al tema dell'**impiantistica sportiva**, a tutti i livelli. Nel febbraio 2016 è stata in primo luogo finalizzata la **Convenzione FIGC-Istituto per il Credito Sportivo**. Tale accordo (di durata triennale), ulteriormente migliorato nel novembre 2016, ha previsto un programma di finanziamento specifico erogato da ICS del valore di 80 milioni di euro, finalizzato al miglioramento della categoria UEFA degli stadi di calcio (in modo da favorire l'aumento del numero di impianti che potranno ospitare partite delle Nazionali o di coppe europee per club) e ad altre tipologie aggiuntive di interventi infrastrutturali, comprendendo anche l'investimento per la realizzazione e l'ammodernamento dei centri sportivi federali. Grazie, inoltre, al "**Fondo di Garanzia per l'Impiantistica Sportiva**", amministrato dall'ICS in gestione separata, i diversi soggetti potranno ottenere una garanzia fino al 60% dell'operazione secondo dei criteri valutativi dedicati allo specifico settore che faciliteranno l'accesso al fondo. In caso di finanziamenti relativi ad impianti in partenariato pubblico-privato, tale percentuale può essere elevata fino all'80%.

È stata, inoltre, ulteriormente valorizzata la convenzione stipulata nel 2015 con il Politecnico di Milano per la creazione di un **laboratorio tecnico permanente**, costruito con la presenza di manager FIGC, esperti del settore e del mondo accademico che possa diventare un vero e proprio punto di riferimento (in termini di consulenza e supporto) per tutti quei soggetti che intendono investire in un nuovo impianto o riqualificare lo stadio già esistente, seguendo una logica di eccellenza e di formazione continua. L'attività, nello specifico, ha riguardato l'organizzazione di incontri e workshop (con la presenza di relatori provenienti dal mondo FIGC), e la pianificazione, in sinergia con ICS e CONI Servizi S.p.A. (oltre che con il POLIMI), di un *Master di II Livello in Progettazione, Costruzione e Gestione delle Infrastrutture Sportive*, il cui avvio è previsto per l'inizio di ottobre 2017.

Con riferimento specifico agli asset della FIGC, sono stati presentati numerosi progetti per la **riqualificazione del Centro Tecnico Federale di Coverciano**, che nel 2018 compirà 60 anni, con un investimento previsto di 3 milioni di euro. I principali interventi hanno riguardato il rifacimento del *Campo 1 e del Campo 2 (lavori terminati)*, l'identificazione delle opere edili ed impiantistiche utili al risanamento della tribuna scoperta e delle toilette del campo n. 1 (*lavori terminati*), la progettazione dell'area spogliatoi posta sotto la tribuna del campo n. 2 (*assegnazione lavori ultimata*), il recepimento da parte del CONI regionale del parere di conformità tecnico-sportiva del complesso campo-tribuna del campo n. 1 e del complesso campo-tribuna-spogliatoi del campo n. 2 (*ottenuti entrambi i pareri positivi*), la stesura del capitolato tecnico per l'affidamento dell'incarico e il miglioramento del *servizio di manutenzione del verde sportivo e verde ornamentale* del CTF (*affidamento servizi dal 1/1/2017*), l'identificazione delle opere edili utili alla *manutenzione straordinaria, riparazione e messa in sicurezza dei cunicoli sotterranei* al CTF nonché delle *coperture dei fabbricati* del CTF (*lavori in fase di ultimazione*), la progettazione architettonica ed impiantistica necessaria alla ristrutturazione dell'ala riservata al *Comparto Medico* (compresi i sotterranei da adibirsi

a magazzini) e degli spogliatoi situati sotto la palestra grande del CTF (*terminata la progettazione architettonica*), la stesura del capitolato tecnico per l'affidamento della gestione, a partire dal 2017, della *Casa per Ferie*, del ristorante e del bar interni al CTF.

Sono stati inoltre avviati, con Federcalcio Servizi ed ENI, gli studi utili alla redazione di un progetto tecnico - impiantistico, ai fini della sostituzione dell'ormai vetusta ed esausta impiantistica elettrica, termoidraulica e dell'illuminazione interna/esterna, nell'ottica dell'**efficientamento energetico** del CTF tendente a creare il **primo Centro sportivo green**.

Con riferimento all'uso del Centro, è stato introdotto un tariffario da applicare per l'**utilizzo commerciale delle aree didattiche e sportive** del CTF senza intaccare la priorità assoluta riservata alle Nazionali e alle attività del Settore Tecnico, che ha consentito la razionalizzazione e l'incremento della redditività del CTF: per l'anno 2016 si evidenzia un fatturato attivo di oltre 40 mila euro sviluppato in massima parte nel secondo semestre a fronte dell'assenza di ricavi degli anni precedenti.

Nel corso dei prossimi mesi, infine, a seguito dell'**accordo sottoscritto con Federlegno** verranno avviati (senza alcun costo a carico della Federazione) i lavori di restyling di molte aree del CTF, con materiali di pregio, relativamente ad arredamento, luci, tendaggi e pavimenti. Le aziende che hanno aderito sono: Poltrona Frau, Kartell, Poliform, Natuzzi, Flos e New Design Porte.

RIMODULAZIONE DEI PRINCIPI E CRITERI DEL CALCIO PROFESSIONISTICO

L'attività della struttura federale nel corso del 2016 ha riguardato anche la prosecuzione nel programma di introduzione di nuovi **principi e criteri legati al sistema del calcio professionistico**, che ha l'obiettivo di valorizzarne la dimensione della sostenibilità economico-finanziaria, della competitività internazionale (attraverso l'incentivazione degli investimenti a medio lungo termine, principalmente in infrastrutture sportive, settori giovanili e attività sociali), nonché della trasparenza negli assetti proprietari.

Proseguendo nel percorso intrapreso nel 2015, l'attività ha riguardato in particolare l'implementazione di **nuovi indicatori di controllo** finalizzati al raggiungimento del pareggio di bilancio. Nell'aprile 2016, il Consiglio federale ha approvato il sistema delle Licenze Nazionali per i campionati di Serie A, Serie B e Lega Pro. Per quanto riguarda nello specifico Serie B e Lega Pro, sono stati introdotti a decorrere dalla stagione 2016/2017 i nuovi indicatori economico-finanziari di controllo, in linea con le norme programmatiche sul Fair Play Finanziario approvate nell'aprile 2015. Sempre con riferimento alle Licenze Nazionali, nel novembre 2016, la Federcalcio ha definito (con largo anticipo rispetto al passato), le nuove linee guida che, in una prospettiva pluriennale e attraverso una serie di integrazioni e modifiche, hanno come obiettivo quello di emanare i **nuovi principi almeno per il prossimo triennio**. Gli argomenti in oggetto riguardano i criteri legali, economici e finanziari, congiuntamente a quelli sportivi, organizzativi ed infrastrutturali. In particolare per questi ultimi si è imposto

un innalzamento graduale degli standard qualitativi per raggiungere a regime la conformità con i parametri indicati dalla UEFA. Nel gennaio 2017, sulla base di tali linee guida, il Consiglio Federale ha quindi approvato il Manuale del Sistema per le Licenze Nazionali 2017/2018.

In tema di **ripescaggi nei Campionati Professionistici**, il Consiglio Federale ha istituito un contributo a fondo perduto per il ripescaggio in Serie A, Serie B e Lega Pro, con l'obiettivo di verificare a priori la consistenza economica delle società richiedenti, introducendo il divieto di beneficiarne per quelle società condannate per illecito amministrativo.

Nel corso dell'anno è stato anche possibile apprezzare i risultati delle riforme introdotte nel 2015, con particolare riferimento al *tetto imposto alle rose* dei club di Serie A, seguendo il modello UEFA: non più di 25 calciatori, di cui 4 cresciuti in Italia e 4 formati nel vivaio del club per cui sono tesserati, con libero tesseramento dei calciatori Under 21, di cui la grande maggioranza sono italiani. Di significativa portata anche l'introduzione delle norme relative al tesseramento di *calciatori extracomunitari*, insieme alla riforma dei cosiddetti "*giovani di serie*". Il combinato disposto tra le norme con finalità economica e regolamentare/tecnica ha sicuramente concorso a favorire **l'incremento esponenziale dell'utilizzo dei giovani** nel massimo campionato. Secondo i dati diffusi dalla Lega Serie A, nel girone di andata del campionato 2016-2017 sono stati ben 81 i giovani schierati (61 nel gennaio del 2016), di cui gran parte selezionabili per le squadre Nazionali. In netta crescita anche il numero degli esordienti Under 21, passati dai 27 dell'anno scorso agli attuali 48.

Nel maggio 2016, inoltre, la FIGC ha sottoscritto con il Ministero dell'Interno e le Leghe professionistiche un **Protocollo Nazionale per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose** e della criminalità organizzata nelle società di calcio professionistiche. Il Protocollo prevede, tra i diversi aspetti, che le prefetture effettuino i controlli antimafia attraverso la consultazione della Banca Dati nazionale. Una misura correlata all'introduzione, avvenuta nel corso del 2015, delle linee guida per le acquisizioni societarie in ambito professionistico, in base alle quali chiunque intenda acquisire una significativa partecipazione (non inferiore al 10%) del capitale sociale di una società sportiva professionistica, è tenuto a soddisfare specifici requisiti di solidità finanziaria e "onorabilità", compresa appunto la certificazione antimafia.

MODIFICA ED IMPLEMENTAZIONE DELLE NORME E DEI REGOLAMENTI FEDERALI

Il processo di rivisitazione delle **norme e dei regolamenti federali** ha riguardato oltre al sistema del calcio professionistico anche numerosi altri ambiti di significativa importanza.

Nel corso dell'anno, il Consiglio Federale ha approvato il nuovo Statuto della Lega Pro e come già accennato, il nuovo Regolamento del Settore Giovanile e Scolastico, entrato poi in vigore il 1 luglio 2016, incentivando il consolidamento dei risultati delle norme introdotte nel corso del 2015. La **modifica del Codice di Giustizia Sportiva in ambito patteggiamenti** (con la fissazione del termine di 30 giorni per i pagamenti) ha prodotto inoltre nel corso del 2016 introiti per oltre un milione di euro e ha ridotto il carico di lavoro degli enti preposti alla riscossione delle somme.

Si segnala, inoltre, la prosecuzione del programma di riforma degli Organi di Giustizia Sportiva. Il Consiglio Federale ha infatti approvato nel marzo 2016 la modifica al Codice di Giustizia Sportiva artt. 32 e 32 bis, con la quale viene istituita la nuova **Procura interregionale**, a sua volta suddivisa in 3 sezioni territoriali (Nord, Centro e Sud), cui è stata affidata la responsabilità delle indagini su fatti relativi al mondo dilettantistico, con l'obiettivo di velocizzare e ottimizzare l'attività della Procura Federale "centrale", che mantiene la competenza sui campionati nazionali e sull'attività dei dirigenti federali.

Un altro tema di grande rilevanza riguarda la **fruibilità degli stadi e la valorizzazione del dialogo con i tifosi** riconosciuti dalla società. È proseguita l'applicazione del nuovo pacchetto di norme, introdotto nel 2015 e condiviso con il Ministero dell'Interno, che ha riguardato non solo le sanzioni verso i tesserati nei casi di comprovati rapporti, non autorizzati, con i gruppi ultras, ma anche la valorizzazione delle figure degli addetti ai rapporti con la tifoseria (*Supporter Liaison Officer*) e degli steward, nonché il programma denominato "*Le Ore di Lezione*", studiato insieme alle Leghe professionistiche e alle altre componenti per sensibilizzare in maniera coordinata gli studenti sui temi sociali riconducibili alla non violenza, al rispetto, al *fair play* e al tifo positivo. Il progetto, condiviso con la UEFA nell'ambito del programma "*Captains of Change*", ha visto nella stagione sportiva 2015-2016 lo svolgimento di più di 6.000 ore di lezione e il coinvolgimento di oltre 74.000 studenti di età compresa tra i 6 e i 19 anni, per un totale di circa 1.790 classi e 190 progetti implementati.

ORGANI DI GIUSTIZIA

La **Procura federale** ha effettuato 2.108 controlli gara, instaurando 1.309 procedimenti, con la definizione di 240 non luogo a procedere. Tra i procedimenti aperti si segnalano i 358 riguardanti tesseramenti irregolari segnalati dal C.R. Campania LND e i 58 accertamenti richiesti dagli organi giudicanti. Ha, inoltre, partecipato a 1.578 procedimenti in udienza dinanzi agli Organi giudicanti, nazionali e territoriali.

Il **Tribunale federale nazionale**, con le 98 riunioni delle tre sezioni, Disciplinare, Tesseramenti e Vertenze economiche, ha instaurato 684 procedimenti, tra i quali si evidenziano quelli relativi al "Calcioscommesse", di competenza della sezione disciplinare. La **Corte federale di appello**, che rappresenta il secondo grado di giudizio avverso le decisioni dei Tribunali federali territoriali si è riunita 74 volte per emettere 263 decisioni e la **Corte sportiva di appello nazionale**, che rappresenta il secondo grado avverso le decisioni dei Giudici sportivi nazionali, si è riunita 83 volte e ha emesso 335 decisioni.

INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Un altro ambito strategico di riferimento riguarda l'investimento **nell'innovazione e nella tecnologia**, che ha permesso al calcio italiano di allinearsi ai recenti orientamenti espressi dai principali interlocutori internazionali (su tutti FIFA e IFAB). Dopo la finalizzazione del processo di implementazione della **Goal Line Technology** in Serie A (a partire dal 2015-2016) e facendo seguito alla raccomandazione formulata dall'IFAB nei primi mesi del 2016, la FIGC è stata selezionata insieme ad altre

federazioni per testare il **sistema di Video Assistenza** per gli arbitri (VAR - Video Assistant Referees).

A conferma del pieno coinvolgimento della FIGC nel programma di sperimentazione della c.d. “moviola in campo”, la FIFA ha deciso di effettuare il primo test con video assistenti arbitrali in un incontro di calcio internazionale, in occasione dell’amichevole tra Italia e Francia, disputata a settembre allo Stadio San Nicola di Bari. La FIFA ha inoltre ripetuto il test in occasione delle amichevoli di novembre 2016 Italia - Germania (Nazionale A maschile) a Milano e Italia-Danimarca (Under 21) a Bergamo. La fase di **sperimentazione in Serie A** è stata avviata ad ottobre: per ogni giornata di campionato vengono selezionati due stadi in ognuno dei quali è prevista la presenza di due VAR (arbitri di Serie A). Nella prima fase di sperimentazione, l’attività dei VAR è “off-line”, volta ad acquisire familiarità con lo strumento tecnologico senza intervenire nella gara. Da gennaio 2017, grazie alla stretta collaborazione FIGC-Lega Serie A, è stata avviata la sperimentazione della fase “on-line” nelle amichevoli delle nazionali giovanili a partire dalla gara dell’Under 19, Italia-Spagna disputata ad Udine il 18 gennaio.

VALORIZZAZIONE DELL’IMMAGINE INTERNAZIONALE

Nel corso del 2016, l’attività della *governance* federale ha riguardato anche un profondo processo di **valorizzazione dell’immagine e della reputazione internazionale** della FIGC, dell’intero calcio italiano e dello stesso profilo del “*Made in Italy*”. Grazie ai numerosi programmi strategici implementati dalla FIGC, si è assistito ad un significativo miglioramento e consolidamento della dimensione internazionale della Federcalcio italiana.

La FIGC ha da subito sostenuto il cambiamento della governance in seno alla **FIFA**, prima appoggiando il candidato Ali al Hussein (maggio 2015) e poi Gianni Infantino (febbraio 2016), attuale numero uno del massimo organismo calcistico mondiale. Al Congresso UEFA di settembre 2016, a conclusione di una campagna elettorale di successo che ha consentito alla rappresentante italiana di essere l’unica candidata, Evelina Christillin (già Presidente del Comitato Organizzatore delle Olimpiadi invernali di Torino 2006) è stata eletta membro del rinnovato Consiglio FIFA. L’Italia calcistica mancava in questo consesso dal 2002.

La candidatura di Evelina Christillin è stata presentata dalla FIGC attraverso l’organizzazione di un evento dedicato, svoltosi presso il Centro Tecnico Federale di Coverciano nel settembre 2016, con la partecipazione dei vertici di 41 Federazioni calcistiche europee, rispetto alle 55 affiliate alla UEFA. Nel gennaio 2017, inoltre, Evelina Christillin è stata nominata Vice Presidente della Commissione FIFA “Football Stakeholders” e componente di un working group sul Calcio Femminile. Ad ulteriore testimonianza del riconoscimento della qualità del management sportivo italiano, si segnala il nuovo incarico assegnato a Pierluigi Collina: l’attuale responsabile degli arbitri UEFA è stato nominato Presidente della Commissione Arbitri della FIFA, mentre Giorgio Marchetti è stato nominato Vice Segretario Generale della UEFA.

Nel corso degli ultimi due anni sono state diverse le iniziative intraprese anche in ambito **UEFA**, tutte volte al consolidamento del ruolo dell'Italia nel massimo organo calcistico continentale. È stata rafforzata la presenza dei componenti italiani nelle Commissioni, aumentando in maniera rilevante il numero delle donne. Durante l'estate del 2016, la FIGC ha lavorato inoltre per il rinnovamento della presidenza UEFA appoggiando la candidatura del presidente della Federazione slovena Aleksander Ščepferin. Il successo della politica intrapresa dal Presidente Tavecchio è stato riconosciuto dallo stesso Ščepferin in più di un'occasione in quanto l'Italia è stata il primo Paese dei top 6 in UEFA a sostenerlo pubblicamente. Nel gennaio 2017, inoltre, il Consiglio Federale della FIGC ha ufficializzato la nomina del Direttore Generale Michele Uva come candidato italiano per il Comitato Esecutivo UEFA, le cui elezioni si terranno nel corso del 41° Congresso Ordinario, in programma a Helsinki il 5 aprile 2017.

Numerosi anche i momenti di incontro e condivisione organizzati con le altre federazioni calcistiche a livello mondiale, con, ad esempio, la firma di **nuove convenzioni** con la Federcalcio russa e quella cinese. Salgono così a 18 le convenzioni internazionali siglate dalla Federcalcio, che continua ad esportare il proprio *know-how* nell'ambito dei progetti di sviluppo tecnico e manageriale.

Da un punto di vista più specificatamente progettuale, una delle iniziative di maggiore rilevanza nel corso del 2016 è stata "*Made in Italy on the field*", l'intesa stipulata nel 2015 con il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), con l'obiettivo di promuovere l'immagine del nostro Paese e delle sue eccellenze produttive a livello globale, utilizzando come veicolo di eccellenza l'attività delle Nazionali di calcio italiane all'estero. Oltre alle iniziative sviluppate in Francia nel corso degli Europei 2016 (all'interno del programma "Casa Azzurri"), la tappa 2016 del progetto è stata organizzata a Monaco di Baviera, nel mese di marzo, in occasione della gara amichevole disputata contro la Germania dalla Nazionale A maschile, con l'esposizione delle 4 Coppe del Mondo vinte dalla Nazionale Italiana, la presenza di testimonial di eccezione e la pianificazione di *workshop* multisettoriali, Master Class, incontri con aziende italiane ed estere, esposizione di prodotti e marchi italiani alla presenza di imprese internazionali, istituzioni, opinion makers locali, giornalisti, stampa e TV locali.

Di rilevanza strategica, inoltre, la **collaborazione tra la FIGC e il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI)**, finalizzato a creare sinergie tra la Federcalcio italiana e la rete diplomatico-consolare e gli Istituti Italiani di Cultura. Nel novembre 2016, la FIGC e il MAECI hanno siglato un apposito programma di collaborazione per sostenere, per quanto di rispettiva competenza, la promozione del sistema Italia all'estero. La collaborazione si struttura attorno a 4 assi strategici: valorizzazione delle nazionali di calcio e dei suoi campioni, del presente e del passato; progetti di formazione e aggiornamento di tecnici e dirigenti in favore delle comunità giovanili italiane all'estero; sostegno della Farnesina alle candidature dell'Italia come sede di eventi sportivi calcistici; coordinamento in materia di formazione sportiva offerta a Paesi terzi, come strumento di cooperazione bilaterale e multilaterale.

GRANDI EVENTI

Nel corso del 2016, un'ulteriore testimonianza della crescita della dimensione internazionale della FIGC ha riguardato il tema dei Grandi Eventi, a partire dall'organizzazione delle due finali di **UEFA Champions League maschile e femminile**, rispettivamente a Milano e Reggio Emilia il 28 ed il 26 maggio 2016.

La partita di Milano del 28 maggio, disputata tra Real Madrid e Atletico Madrid, ha rappresentato il coronamento di un articolato progetto che negli ultimi due anni ha visto coinvolti UEFA, FIGC, Comune di Milano, M-I Stadio, AC Milan e Inter FC, Questura di Milano, gli Enti locali e le Forze dell'Ordine, saldamente federati verso un obiettivo che ha lasciato al territorio un'eredità importante e tangibile per i prossimi anni in termini di indotto economico, competenze e infrastrutture. Di seguito alcuni dati: 71.500 gli spettatori presenti allo stadio; 15.000 mq l'estensione del Champions Village (9.000 persone ospitate); 18.000 mq l'estensione del Champions Festival, con 1,4 km di sviluppo tra il Duomo e il Castello Sforzesco; 500 i volontari impegnati per la preparazione e la gestione dell'evento, reclutati attraverso il programma "Support Team" (lanciato nel febbraio 2016); 350 milioni di telespettatori l'audience totale a livello mondiale, con 200 Paesi collegati; 25,2 milioni di euro l'indotto turistico per la città di Milano, considerando le spese dei tifosi stranieri: alloggio, trasporto, shopping, ristoranti, altre spese (fonte: Camera di Commercio di Monza e Brianza); + 2,3 miliardi di euro la crescita del valore del brand "Stadio San Siro" a livello mondiale (fonte: Camera di Commercio di Monza e Brianza).

I cittadini milanesi sono stati i protagonisti di un'esperienza sportiva straordinaria e coinvolgente, che ha permesso di valorizzare ulteriormente le splendide location presenti nel capoluogo lombardo; la tradizionale cena ufficiale della vigilia è stata organizzata ad esempio nella prestigiosa cornice del Teatro Alla Scala, con la pianificazione di un celebration party per 600 invitati e 700 bambini e di un concerto diretto dal maestro indiano Zubin Mehta. Sono stati inoltre numerosi gli altri eventi organizzati dalla FIGC nell'ambito del "Champions Festival". Da ricordare infine la donazione di 100 mila euro stanziati dalla UEFA d'intesa con la FIGC, destinati alla riqualificazione dell'impianto sportivo di Via Comasina.

Ottima anche la riuscita della finale di Reggio Emilia, disputata tra Olympique Lione e Wolfsburg, celebrata con circa 17.000 spettatori a gremire gli spalti dello Stadio Città del Tricolore. Grande successo anche per le iniziative messe in campo dalla FIGC e dal suo Settore Giovanile e Scolastico, finalizzate a favorire la promozione e la valorizzazione del movimento giovanile. Si ricordano in questo senso il Torneo Scolastico: "Road to the Final", il Concorso per gli istituti scolastici: "Sport al Femminile", il Torneo Under 12 Femminile, la Women's Football Week e il Women'sGrassroots Festival. Di seguito alcuni dati; 89 gli eventi organizzati per la promozione della finale, con 10 diversi stadi coinvolti nelle attività promozionali; 10.000 il numero di ragazze e ragazzi coinvolti nelle attività promozionali; 25 le tappe del Trophy Tour sul territorio italiano, per un totale di oltre 3.780 km percorsi; 320 il numero di articoli pubblicati (media, carta stampata e web a livello nazionale e locale); 5,4 milioni le visualizzazioni dei post sulla pagina Facebook ufficiale (30.814 likes).

Per quanto riguarda invece la partecipazione della Nazionale maggiore ai **Campionati Europei UEFA 2016**, l'evento ha sicuramente rappresentato per la FIGC un'importante occasione di rafforzamento del legame con i propri tifosi, italiani e internazionali. Il perfetto funzionamento della macchina organizzativa predisposta con grande professionalità dalle varie strutture della Federazione ha consentito allo staff tecnico e alla squadra in maniera particolare di operare nelle migliori condizioni possibili. La delegazione al seguito della Nazionale italiana è stata composta da un totale di 21 persone, che hanno lavorato dietro le quinte per consentire alla Nazionale di affrontare nel migliore dei modi l'avventura ad EURO 2016, curando gli aspetti logistici, commerciali e la comunicazione: un gruppo giovane e dalla spiccata rappresentanza femminile, formato da 12 uomini e 9 donne con un'età media di poco superiore ai 40 anni, a cui si sono aggiunte 4 figure di supporto impegnate per la preparazione della spedizione.

Con riferimento ai dati economici della manifestazione, era stato previsto uno stanziamento in budget pari a 4,5 milioni di euro per le sole tre gare della fase a gruppi, in linea di continuità con lo storico delle manifestazioni precedenti. A fronte di tale stanziamento, le spese complessivamente assunte, pur avendo disputato due partite in più (ottavi e quarti di finale) sono risultate decisamente inferiori. Il risultato economico è apparso eccellente per le 5 gare disputate soprattutto se raffrontato ai costi operativi sostenuti negli Europei del 2008, il cui ammontare è stato complessivamente di 8,6 milioni in 4 partite e di 8,8 milioni del 2012 per 6 gare disputate. Anche sul fronte dei ricavi per contributi UEFA, rispetto all'importo di 8 milioni previsto in budget, i contributi finali ammontano complessivamente a 14 milioni in considerazione dei risultati sportivi.

Gli altri principali eventi organizzati in Italia nel 2016 hanno riguardato la **Fase Elite del Campionato Europeo Under 19 maschile**, ospitata nel marzo 2017 nelle location di Padova, Vicenza e Caldogno, nonché la **Fase Elite del Campionato Europeo Under 17 femminile**, organizzata a Ravenna, Cervia e San Zaccaria. La Romagna ha anche ospitato nel settembre 2016 la prima fase delle qualificazioni per i Campionati Europei della Nazionale Under 17 maschile, nelle location di Ravenna, Forlì e Russi.

Per quanto riguarda il **Beach Soccer**, l'Italia ha ospitato l'Euro Beach Soccer League di Catania e il torneo di qualificazione per la FIFA Beach Soccer World Cup di Bahamas 2017, a Jesolo, che ha prodotto importanti numeri in termini di interesse e coinvolgimento degli spettatori: ogni giorno nell'area di 7.000 mq in cui si è svolto l'evento sono accorse in media più di 2.000 persone.

Per il prossimo futuro, la FIGC si appresta ad affrontare nuove e importanti sfide: a cominciare dall'organizzazione dei **Campionati Europei UEFA 2020**, il torneo continentale che per la prima volta avrà una formula itinerante e che vedrà la città di Roma tra le 13 sedi protagoniste, con lo Stadio Olimpico scelto per ospitare 3 gare della fase a gironi e un quarto di finale. Nel corso del 2016 è stato organizzato l'evento di presentazione del logo della competizione presso la Sala delle Armi del Foro Italico, con la presenza dei vertici di UEFA, CONI e amministrazione comunale.

La FIGC, infine, ha ufficializzato il 30 settembre 2016 alla UEFA la propria candidatura per ospitare in Italia i **Campionati Europei Under 21 del 2019**, la principale competizione calcistica e sportiva di livello giovanile presente nello scenario internazionale. Il

9 dicembre 2016, il Comitato Esecutivo UEFA ha assegnato all'unanimità all'Italia l'organizzazione della competizione, valutando in termini eccellenti il dossier italiano e confermando il pieno rispetto di tutti gli aspetti organizzativi e infrastrutturali.

VALORIZZAZIONE COMMERCIALE

Nel corso del 2016, è continuata inoltre l'attività di valorizzazione della **dimensione commerciale**.

Oltre alla definizione di nuovi accordi di sponsorizzazione e partnership con l'ingresso di ENI, grande azienda italiana, in qualità di Top sponsor, è proseguito il consolidamento di numerosi progetti operati in sinergia con gli sponsor e i partner della Federazione. Si segnala, ad esempio, il rafforzamento della collaborazione con RAI, per quanto riguarda in particolare i Campionati Europei 2016; le numerose iniziative sviluppate con il luxury partner Ermanno Scervino, come la realizzazione di uno shooting fotografico davanti al David di Michelangelo, un'iniziativa finalizzata al rafforzamento del brand e del valore del Made in Italy; le progettualità gestite in sinergia con il top sponsor FIAT, dalla collaborazione nella realizzazione del nuovo spot alla presentazione congiunta di una nuova serie speciale del modello Panda, denominata "Pandazzurri".

Nel corso del 2016, inoltre, è stata ulteriormente valorizzata la partnership strategica con lo sponsor tecnico PUMA, con l'organizzazione di numerosi eventi dedicati. È stato presentato il progetto denominato "*Il Viaggio*", il cui fine è quello di diffondere a livello internazionale il brand FIGC e i valori ad esso associati presso le giovani generazioni. Positivo il riscontro fornito da questa prima esperienza che nel 2017 proseguirà con le selezioni femminili.

Per quanto riguarda il programma di **licensing e merchandising**, la collaborazione con PUMA License ha portato nel 2016 alla vendita di circa 1,3 milioni di articoli, di cui circa l'80% venduti fuori dall'Italia (i principali mercati sono rappresentati da Francia, Stati Uniti, Cina, Germania, Messico ed Emirati Arabi).

Nel corso dell'anno, inoltre, è stato rinnovato l'accordo di sponsorizzazione con Eurovita Assicurazioni, che rimarrà sulle maglie di tutti gli arbitri italiani e in tutte le oltre 600.000 partite ufficiali organizzate dalla FIGC sino al 2019, con un incremento, a partire dal 1 luglio 2017 di 100 mila euro. Una ricerca di mercato sviluppata da Nielsen Sports, svolta con oltre 1.000 interviste su un campione rappresentativo della popolazione italiana di età compresa fra 16 e 59 anni, ha certificato il successo della collaborazione, che ha fatto crescere la notorietà del brand dall'1% al 40%.

INIZIATIVE SPECIALI E PROGRAMMI DI SVILUPPO STRATEGICI

Per quanto riguarda il tema della **legacy**, delle iniziative speciali e in generale dei programmi di sviluppo strategici, il progetto di maggior rilevanza è stato senza dubbio rappresentato dalla seconda edizione dell'evento "**KickOff**". L'iniziativa è costituita nell'organizzazione di un "evento residenziale" sul gioco del calcio, che ha visto la presenza di circa 220 partecipanti selezionati dai settori dello sport, delle professioni, della politica, dell'economia, della cultura e della scienza.

Nel corso dei 3 giorni di incontri e di iniziative, l'evento ha prodotto un confronto equilibrato e libero sul calcio italiano, con una modalità di discussione aperta, spontanea e priva di barriere ideologiche. Tra le novità rispetto all'edizione 2015, l'organizzazione di una serata presso la Comunità di San Patrignano, che ha ospitato la finale e l'evento di premiazione del "Progetto RETE", nonché l'organizzazione al Teatro Bonci di Cesena del "KickOff Talk", evento aperto al pubblico (con una presenza di circa 200 persone), durante il quale è stato affrontato sotto diverse angolazioni con la partecipazione di relatori di primo livello il tema del "Coraggio".

Alcune linee strategiche di riferimento proposte dai gruppi di lavoro di KickOff hanno poi trovato una piena attuazione nell'ambito dei piani di sviluppo della FIGC.

VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE E DELLA DIMENSIONE DEL FAN ENGAGEMENT

Le principali attività connesse al tema della legacy, alla valorizzazione del patrimonio culturale del calcio italiano e alla dimensione del fan engagement hanno riguardato il consolidamento dei progetti sviluppati nel corso degli ultimi anni (*Hall of Fame del Calcio Italiano*, *Premio Nazionale Letteratura del Calcio "Antonio Ghirelli"*, *Premio "Fotografiamo il nostro calcio"*, *Pallone Azzurro e Panchina d'Oro*), e l'ulteriore sviluppo del programma promozionale "**Città Azzurra**", che ha seguito ben 28 eventi delle nostre Nazionali, di cui 4 relativi alla Nazionale A maschile, 21 alle Nazionali giovanili maschili e 3 alle Nazionali femminili, coinvolgendo in totale circa 25.000 persone. Le principali attività pianificate direttamente sul territorio hanno riguardato il City dressing, l'esposizione dei trofei azzurri, incontri nelle scuole, seminari sul calcio giovanile e di aggiornamento per categorie professionali (giornalisti, delegati alla sicurezza, etc.), *workshop* presso università, incontri con la partecipazione di tecnici operanti nel calcio giovanile, attività sociali e *grassroots*.

Da segnalare, inoltre, la creazione del format **Reporter Azzurri**, che per il 2016 ha realizzato 3 incontri tra i calciatori di una Nazionale (2 con la Nazionale A e 1 con l'Under 21) e giovani calciatori e calciatrici dei Centri Federali Territoriali della FIGC e la rivisitazione del programma di CRM con la creazione di una **nuova card**, maggiormente orientata verso la creazione di partnership congiunte con gli sponsor, che vada a migliorare l'offerta qualitativa dei prodotti e dei servizi rivolti alla community dei tifosi della Nazionale.

Un progetto importante, infine, è quello che ha riguardato la valorizzazione del **Museo del Calcio** di Coverciano. Nel 2016, il percorso ha visto, oltre all'organizzazione di numerosi percorsi didattici indirizzati agli istituti scolastici e alle società di calcio giovanile, quello della prima "notte bianca", organizzata nel maggio 2016, con apertura del museo a cittadini e turisti in orario serale, sino all'annuncio, durante il Consiglio Federale del 30 novembre 2016 della firma del "Patto per Firenze", in cui il Governo e il Comune di Firenze hanno previsto, in accordo con la Federazione, la realizzazione del nuovo Museo del Calcio nel centro della città di Firenze.

A conferma della rilevanza strategica del Museo del Calcio, risulta significativo sottolineare come nel 2016 la FIGC abbia investito per sostenerne l'attività il 25% in più rispetto al passato.

VALORIZZAZIONE DELLA TRASPARENZA

Nel corso del 2016, la FIGC ha proseguito nel percorso virtuoso di presentazione e pubblicazione di tutti i principali documenti di riferimento relativi alla propria attività e al proprio profilo, consolidando ulteriormente la propria posizione tra le organizzazioni sportive con il maggior livello di trasparenza a livello mondiale. Nel maggio 2016 è stata pubblicata e presentata la sesta edizione del **ReportCalcio**, documento che è diventato nel corso degli anni un prezioso punto di riferimento per tutti gli stakeholder interni ed esterni del sistema calcio.

Nel corso del 2016, la FIGC ha inoltre pubblicato per la prima volta il proprio **Bilancio Integrato**, documento che rappresenta un'evoluzione delle tre precedenti edizioni del Bilancio Sociale FIGC. Il documento illustra i principali programmi strategici della FIGC finalizzati alla creazione di valore.

Dal 2016, la FIGC si è fatta anche promotrice di uno studio innovativo sul **Conto Economico del Calcio Italiano**. Il report, presentato nell'ottobre 2016, analizza i dati relativi al valore economico diretto generato dal calcio italiano, a livello di Federazione, Leghe, società professionistiche e, per la prima volta, calcio dilettantistico e giovanile, con la pubblicazione di numeri che confermano la straordinaria rilevanza economica del settore calcistico, che nella sola stagione 2014-2015 ha prodotto un fatturato complessivo pari a 3,7 miliardi di euro (dato pari a circa l'11% del PIL del calcio mondiale), con oltre un miliardo di euro di contribuzione al fisco italiano e il coinvolgimento di quasi 235.000 volontari e oltre 40.000 risorse retribuite.

Lo studio rappresenta il primo passo di un nuovo filone di analisi, che nei prossimi anni permetterà di trattare anche il tema dell'**indotto economico generato dal calcio** all'interno del sistema Italia, il cui programma di studio è stato avviato grazie anche a un pannel di economisti di altissimo livello internazionale.

La FIGC ha deciso inoltre di implementare ulteriormente la propria attività di reporting, dotandosi del **Management Report** 2015. Il Management Report rientra nel più ampio sistema di programmazione e controllo intra-aziendale e riveste un'importanza strategica nel mantenere il sistema organizzativo in efficienza. Rappresenta uno strumento di analisi, monitoraggio e proiezione dell'andamento aziendale, che permette la diffusione delle informazioni, consentendo agli stessi di definire, monitorare e calibrare una programmazione attuale e adeguata. Il presente documento contiene l'aggiornamento dell'attività svolta nel corso del 2016.

Sempre con riferimento alla dimensione della trasparenza, nel febbraio 2016 ha avuto luogo la prima riunione di insediamento della "**Commissione di studio sui profili di rischio nel calcio**": un nuovo tavolo di confronto che si occupa di discutere delle criticità del mondo calcistico per porre l'accento sulle problematiche più impellenti, proporre e suggerire soluzioni normative e aprire un ulteriore confronto con le autorità competenti ed i rappresentanti della società civile.

RAFFORZAMENTO DELLA DIMENSIONE SOCIALE

Con l'obiettivo di proseguire il percorso già avviato dalla FIGC, nel 2016 è continuata l'intensa attività di valorizzazione della dimensione sociale della Federazione attraverso la realizzazione di numerose iniziative. È stata data continuità alle attività in essere con la creazione di **partnership con organizzazioni non-profit** in occasione delle gare delle Nazionali (Italia-Spagna a favore della *Protezione Civile* a seguito dell'Emergenza Terremoto e della *Fondazione Piemontese per la Ricerca sul Cancro*, Italia-Germania a sostegno di *AIRC - Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro*). È stata inoltre pari a 5 milioni e 400 mila euro la cifra raccolta da 'Un Gol per la Ricerca', l'iniziativa che ha visto la FIGC scendere in campo al fianco di AIRC per sostenere il percorso di formazione e specializzazione di una nuova generazione di ricercatori di talento. La FIGC ha inoltre promosso le attività di fundraising per il no-profit attraverso il sostegno a **campagne di raccolta fondi** (ad esempio l'iniziativa "Sfido la Fame" di OXFAM con la partecipazione di Fiona May in qualità di testimonial) e per numerose **aste online** (a sostegno di Fondazione Stefano Borgonovo, Fondazione Piemontese per la Ricerca sul Cancro, Special Olympics, Stelle nello Sport, Opera San Francesco) nonché attraverso l'erogazione di contributi economici e la fornitura di materiale sportivo.

A seguito dell'**emergenza terremoto** che ha colpito il Centro Italia, il 31 agosto 2016 il Consiglio Federale della FIGC, da sempre sensibile e vicino alle popolazioni colpite da calamità naturali, ha stanziato 500 mila euro per il ripristino dell'attività sportiva di base nei territori colpiti dal terremoto del Centro Italia a cui potrà aggiungersi un ulteriore contributo da parte della UEFA.

VALORIZZAZIONE DELLA DIVERSITÀ E LOTTA ALLA DISCRIMINAZIONE

Tra le principali attività sviluppate nel 2016 finalizzate alla valorizzazione della diversità e lotta alla discriminazione, a testimonianza del calcio come veicolo di integrazione, come ogni anno dal 2011 la FIGC ha sostenuto la campagna antirazzismo "**Football People Weeks**" promossa in tutta Europa da FARE (Football Against Racism in Europe).

Per quanto riguarda la sensibilizzazione giovanile sulle tematiche legate alla lotta al razzismo e alla discriminazione, nel 2016 è stata organizzata la seconda edizione del **progetto "RETE!"**. Promosso e sviluppato dal Settore Giovanile e Scolastico della FIGC in collaborazione con lo SPRAR (Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati). Nel corso dell'anno il progetto ha visto la partecipazione di 275 ragazzi provenienti da 26 strutture del territorio con lo svolgimento di una Fase Regionale (febbraio-maggio) ed una Fase Finale a Cesena il 18-19 giugno 2016, la cui finale si è svolta presso la Comunità di San Patrignano. A contorno dell'attività sportiva, in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, la FIGC ha realizzato una ricerca scientifica con l'obiettivo di comprendere quanto l'attività calcistica possa rappresentare un veicolo di integrazione e influenzare il livello di benessere e felicità nei giovani coinvolti. Nel biennio 2015-2016 il progetto ha coinvolto un totale di 516 ragazzi e 49 Progetti SPRAR. Il 2016 ha inoltre visto lo svolgimento della seconda edizione di "**Razzisti? Una brutta razza**", programma educativo ideato dalla FIGC nel 2015 per sensibilizzare i giovani

delle scuole calcio sul tema dell'inclusione. Il nuovo format del 2016, promosso in 8 regioni italiane, ha previsto l'introduzione di una piattaforma online, studiata per favorire il coinvolgimento di un numero sempre maggiore di ragazzi e ragazze coinvolti nella realizzazione di un video sul tema del razzismo e della lotta alla discriminazione (27 video realizzati caricati sulla piattaforma, 14 regioni coinvolte con un totale di 600 giovani calciatori coinvolti, con 1.943 like sulla pagina Facebook del progetto). Nel 2016, oltre alle scuole calcio, il progetto ha visto l'allargamento del format agli istituti scolastici del territorio attraverso il progetto **"Tutti i Colori del Calcio"**, con la creazione di una piattaforma dedicata al caricamento di video legati al tema della lotta alla discriminazione (41 video realizzati caricati sulla piattaforma, 17 regioni coinvolte con un totale di 1.000 studenti coinvolti, 3.839 like sulla pagina Facebook del progetto). Nel mese di marzo la FIGC ha presentato alla FIFA il **Piano d'Azione contro il Razzismo e la Discriminazione** richiesto a tutte le Federazioni calcistiche a livello mondiale volto a rappresentare le iniziative strategiche sviluppate ed in programma, finalizzate all'eradicazione del razzismo e della discriminazione nel calcio. A conferma del percorso virtuoso intrapreso, si segnala come le sanzioni di 1° grado inflitte alle società di Serie A, Serie B e Lega Pro in seguito ad episodi di discriminazione razziale e territoriale avvenuti all'interno degli stadi italiani nel lasso temporale compreso tra il 2010-11 e il 2015-16 siano diminuite del 61,8%.

Sul tema delle diverse abilità, il 2016 ha visto la FIGC impegnata nel progetto **"Crazy For Football"**, film-documentario patrocinato dalla Federazione e candidato al David di Donatello, che racconta l'emozionante avventura della prima Nazionale italiana composta interamente da persone con problemi di salute mentale, dalle prime selezioni fino ai Mondiali di calcio ad Osaka (prima competizione mondiale disputata da pazienti psichiatrici). Per il nono anno consecutivo, nel 2016 la FIGC ha inoltre ospitato la conferenza stampa di presentazione della XVI European Football Week promossa da Special Olympics. A seguito dell'accordo tra il CSI e la FIGC, il 2016 ha visto lo svolgimento del primo **torneo di calcio a 7 per disabili mentali** denominato "Quarta Categoria", promosso dall'Associazione Calcio 21 e organizzato dalla LND.

Rapporto di attività **2015**

FEDERAZIONE ITALIANA
GIUOCO CALCIO



INDICE

- 45 | Premessa
- 45 | Riorganizzazione della struttura operativa
- 46 | Il capitale umano
- 47 | Il capitale economico
- 47 | Attività regolatoria
- 48 | Valorizzazione dell'attività giovanile
- 49 | Valorizzazione delle attività delle Nazionali
- 50 | Valorizzazione della formazione tecnica
- 50 | Valorizzazione e tutela delle attività degli ufficiali di gara
- 50 | Sviluppo del calcio femminile
- 51 | Rivalutazione e valorizzazione dell'impiantistica sportiva
- 52 | Rimodulazione dei principi e criteri del calcio professionistico
- 53 | Modifica ed implementazione delle norme e dei regolamenti federali
- 54 | Organi di giustizia
- 54 | Innovazione tecnologica
- 54 | Valorizzazione dell'immagine internazionale
- 55 | Grandi eventi
- 55 | Valorizzazione commerciale
- 56 | Iniziative speciali e programmi di sviluppo strategici
- 57 | Valorizzazione del patrimonio culturale e della dimensione del fan engagement
- 57 | Valorizzazione della trasparenza
- 57 | Rafforzamento della dimensione sociale
- 58 | Valorizzazione della diversità e lotta alla discriminazione

PREMESSA

Nel corso del 2015, l'attività della Federazione si è contraddistinta per la programmazione, l'avviamento e la realizzazione di numerosi programmi strategici di sviluppo, finalizzati a proseguire il **processo di efficientamento, crescita e rinnovamento** del sistema federale, utilizzando come principali driver la passione, il rispetto e la crescita delle professionalità, unito alla cultura del lavoro.

L'obiettivo principale è stato quello di porre la primaria mission della Federazione, lo sviluppo del giuoco del calcio, al centro di tutti i programmi e attività, individuando alcuni fattori strategici di prima importanza: good governance, trasparenza, efficienza, cultura sportiva, formazione, innovazione, internazionalizzazione, comunicazione, immagine, rispetto e impegno.

RIORGANIZZAZIONE DELLA STRUTTURA OPERATIVA

Un primo aspetto di significativa importanza riguarda il **processo di riorganizzazione aziendale**, che ha trovato concreta attuazione con la presentazione del nuovo organigramma e funzionigramma federale nel febbraio 2015. Primo obiettivo è stato quello di separare le attività di natura politica e istituzionali con le attività gestionali e operative. Sono stati poi ridotti i riporti funzionali alla Direzione Generale per una maggiore facilità di comunicazione e operatività interna.

Sono state accorpate in Aree molte funzioni collegate e connesse fra di loro.

La grande responsabilizzazione, con obiettivi identificati e perseguibili, dei referenti di Area ha portato a risultati di efficientamento funzionale ed economico.

Tra le principali novità, è stata introdotta *l'Area Competizioni*, all'interno della quale confluiscono le attività di pianificazione e gestione degli eventi delle Rappresentative Nazionali e delle manifestazioni sportive assegnate alla FIGC (finali di UEFA Champions League maschile e femminile, Campionati Europei UEFA 2020, altri eventi di livello internazionale), slegando queste competenze dall'Area Squadre nazionali. È stata, inoltre, istituita la funzione *Internal Auditing* (la FIGC rappresenta in questo senso l'unica Federazione Sportiva italiana ad aver introdotto tale posizione) ed è stata estesa la competenza dell'*Area legale* a presidio e garanzia anche della *compliance* federale. Di nuova costituzione anche *l'Area Operatività e Servizi*, all'interno della quale sono state convogliate tutte le attività operative inclusa la neo istituita Centrale acquisti per migliorare la pianificazione e l'efficienza degli stessi.

Di rilevanza strategica, inoltre, l'introduzione del **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001** e la pubblicazione della nuova versione del Codice Etico. Nel mese di aprile 2015, il Consiglio federale ha approvato il progetto di adeguamento a tale disposto, in materia di responsabilità amministrativa degli Enti, con l'adozione del Modello e la nomina dell'Organismo di Vigilanza. Contestualmente sono state introdotte le nuove **procedure interne aziendali**: utilizzo strumenti informatici aziendali, rapporti con la Pubblica Amministrazione, gestione dei flussi monetari e finanziari, gestione degli adempimenti societari,

acquisti di beni e servizi e selezione del personale. Con l'obiettivo di proseguire nel percorso di valorizzazione della dimensione della trasparenza e in generale del principio della *good governance*, nel 2015 per la prima volta il bilancio FIGC è stato sottoposto alla **certificazione** da parte di una società indipendente di *audit*.

Il programma di riorganizzazione ha riguardato anche il **Settore Giovanile e Scolastico**, con l'insediamento nel marzo 2015 del nuovo Direttivo e di un nuovo Segretario selezionato dall'interno della struttura federale, nonché la *governance* dei principali enti legati alla FIGC: si segnala in questo senso l'insediamento nell'aprile 2015 del nuovo Comitato Direttivo della **Fondazione Museo del Calcio**, a cui è seguita l'introduzione del nuovo Comitato Scientifico, nonché il nuovo assetto di **Federalcio Servizi Srl**.

Particolare attenzione è stata posta anche al tema "**Prevenzione e Sicurezza sui luoghi di lavoro**": l'organigramma sulla sicurezza è stato interamente rivisto e adeguato alle esigenze della struttura, includendo per la prima volta le sedi territoriali regionali sia dell'Associazione Italiana Arbitri che del Settore Giovanile Scolastico, provvedendosi a redigere un piano operativo degli adempimenti necessari.

Un altro aspetto di grande rilevanza ha riguardato la modifica della struttura delle **Commissioni federali**, ispirata a criteri di funzionalità ed efficienza. Il numero di Commissioni federali è passato da 10 a 7, con un numero massimo di 7 componenti. Ciò ha portato ad una diminuzione da 78 a 45 membri.

IL CAPITALE UMANO

Un tema connesso al programma di riorganizzazione aziendale ha sicuramente riguardato il **nuovo modello di sviluppo del capitale umano**. Sono state *valorizzate risorse interne* della Federazione che sono andate a occuparsi di aree strategiche quali la vice Direzione generale, la vice Segreteria federale, la segreteria del SGS, l'Area Competizioni, l'Ufficio Stampa, l'Internal Auditing, Vivo Azzurro, Logistica e Funzionamento, la Segreteria internazionale. Sono state acquisite dal mercato risorse iperspecializzate per le Aree Squadre nazionali, Acquisti, Legale e Compliance.

La Federazione ha portato avanti una forte politica rivolta allo **smaltimento delle ferie** degli anni precedenti e all'utilizzo corretto dei riposi compensativi. In particolare, solo nel corso del 2015 sono state usufruite oltre 1.000 giornate di ferie relative agli anni precedenti, passando da oltre 1.600 giornate al 31.12.2014 a circa 600 di ferie residue al 31.12.2015.

Sono stati introdotti **programmi di formazione e qualificazione del personale**, individuati sulla base delle diverse figure manageriali presenti in Federazione. Si segnala in questo senso l'introduzione dei corsi interni (lingue straniere, Office e Adobe Adobe Photoshop, Presentazioni Efficaci, Public speaking), nonché la collaborazione con la UEFA per l'organizzazione di 2 edizioni nazionali (di cui una già svolta e conclusa nel marzo 2016) del *Certificate in Football Management* (CFM), programma formativo in lingua inglese di livello internazionale che ha visto

la partecipazione e l'ottenimento del diploma da parte di 15 dipendenti della FIGC. Nel dicembre 2015 presso la sede FIGC è stato inoltre organizzato con la FIFA un *workshop* su: *internal auditing, good governance*, implementazione delle procedure amministrative relative a finanza e controllo.

IL CAPITALE ECONOMICO

La gestione economica, finanziaria e fiscale si è svolta nella direzione di una evoluzione delle attività amministrative e di controllo. Una piccola riorganizzazione ha portato alla definizione delle funzioni interne all'Area Amministrazione e Contabilità, Finanza, Controllo. Sono state 59.314 le registrazioni contabili e 602.000 i rimborsi spese ed emolumenti arbitrari gestiti.

È stato riscritto il nuovo **Regolamento di Amministrazione e Contabilità**. Tutte le attività sono state svolte nel rispetto delle scadenze previste dal CONI e dalle Leggi in materia, così come sono state svolte tutte le attività propedeutiche alla **prima revisione volontaria del bilancio 2015**.

L'attività di controllo effettuata sui budget dei diversi centri di costo, ha permesso di ottenere, grazie alle forti sinergie intra aziendali, risultati eccezionali riscontrabili nei dati di bilancio 2015. In particolare, il **Bilancio 2015** presenta un Valore della produzione pari a 153,5 milioni di euro, Costi per l'attività sportiva pari a 97,5 milioni di euro, Costi di funzionamento pari a 34,2 milioni di euro determinando il valore del *MOL (Margine Operativo Lordo)* in *21,8 milioni di euro* rispetto ai 15,3 del 2014 e 6,7 del 2013. In termini percentuali si è avuto un significativo incremento del 42,5% rispetto al 2014 e del 224,9% rispetto al 2013. Il *Risultato Operativo* è pari a *15,4 milioni di euro* (10,5 milioni di euro nel 2014 e 0,3 milioni di euro nel 2013). Il *Risultato Ante Imposte* è pari a *17,3 milioni di euro* (10,4 milioni di euro nel 2014 e 6,8 milioni di euro nel 2013). Tenendo conto di quanto sopra e delle imposte di periodo, che risultano influenzate dal significativo aumento del risultato della gestione commerciale, il *Risultato di Esercizio 2015* è pari a *4.009.251 euro*. Dal punto di vista patrimoniale, si evidenzia un *Patrimonio netto* in crescita che si attesta su *40,9 milioni di euro*, con un incremento dell'Attivo circolante di circa *8 milioni di euro* e un decremento dei Debiti di circa *1,6 milioni di euro*.

È stato studiato e avviato un programma per far rendere le **giacenze finanziarie** sul conto corrente, sino a quel momento mai applicato. Il Comitato di presidenza ha approvato tali investimenti, che sono stati scelti per una assoluta linea di basso rischio.

È stato sviluppato un processo di analisi e studio per un nuovo **sistema operativo e amministrativo**. L'attuale è in uso da quasi 15 anni. È stato identificato il sistema SAP.

ATTIVITÀ REGOLATORIA

L'attività regolatoria è svolta, sotto il coordinamento della Direzione Generale, dalla Segreteria federale che coordina anche le attività relative alla giustizia sportiva. Si segnala l'organizzazione di dodici riunioni di Consiglio federale e nove di Comitato di presidenza, oltre alla gestione delle diverse commissioni federali. Sono stati redatti 454 comunicati ufficiali. È stato introdotto un articolo nel Codice di giustizia sportiva che ha

risolto il grande problema della *risossione delle ammende relative ai patteggiamenti* (259 nel 2015), che ora sono dovuti, pena la decadenza, entro 30 giorni dalla pubblicazione. Gli effetti economici sono decisamente evidenti con una redemption del 98%. È stato riscritto il *Regolamento del Settore Giovanile e Scolastico* dopo circa 30 anni e il *Regolamento di Amministrazione e Contabilità* dopo oltre 12. Potenziata l'attività sui controlli degli uffici **Licenze Nazionali e Licenze UEFA**, oltre che della Co.Vi. Soc. (con 230 verifiche ispettive) per garantire il regolare svolgimento dei campionati e l'adeguatezza dei criteri per le iscrizioni. La **Commissione Antidoping**, i cui membri sono passati da 15 a 7 per effetto della riforma integrale delle commissioni federali, ha ampliato il proprio spettro di competenze con l'inclusione del tema "tutela della salute". Sono stati cinque i casi di positività nel 2015 su 1.708 controlli in 825 gare. È stato attuato il protocollo RTP con un costante monitoraggio. L'**Ufficio Tesseramento** è stato potenziato per rispondere in modo efficiente alle richieste delle società italiane e straniere, con ottimi risultati. Sono stati registrati 345 trasferimenti in entrata e 400 in uscita da/per federazioni straniere, 4.400 tesseramenti in Italia ed esaminate circa 12.000 richieste di tesseramento per minori stranieri. La **Commissione Procuratori**, in virtù del nuovo regolamento, ha registrato 452 procuratori (oltre il 60% in meno rispetto al precedente registro) e gestito 957 contratti di rappresentanza. La **Commissione Premi** ha esaminato 1.062 pratiche di cui 732 casi sono stati accolti con la delibera di 1,2 milioni di euro di premi. L'**Ufficio Anagrafe federale** ha affiliato 1.241 nuove società con 446 cambi di denominazione, 111 fusioni e 12 scissioni. La **Commissione Carte federali** si è riunita 15 volte, la **Commissione Autorizzazione ad adire le vie legali** 8 volte esaminando 177 richieste e la **Commissione di garanzia** 4 volte.

VALORIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ GIOVANILE

L'attività della Federazione si è contraddistinta anche per la **valorizzazione della dimensione dell'attività giovanile**. Il progetto di maggior impatto in termini strategici ed economici riguarda l'investimento nel programma dei **Centri Federali Territoriali**, che rappresentano il polo territoriale di eccellenza per la valorizzazione, l'educazione e la formazione tecnico-sportiva di giovani calciatori e calciatrici tra i 12 ed i 14 anni. Il progetto prevede l'apertura, a regime nei prossimi 4 anni, di 200 centri che copriranno capillarmente l'intero territorio nazionale e permetteranno l'organizzazione ogni anno di 3.500 riunioni e incontri informativi, 30.000 ore di lavoro, il coinvolgimento di circa 10.000 arbitri e 1.200 allenatori qualificati, il monitoraggio di 150.000 ragazzi e 3.500 ragazze. In 10 anni si punta a visionare oltre 830.000 calciatori e ad inserire nel programma formativo più di 15.000 calciatori e 5.000 calciatrici. Il primo Centro Federale è stato inaugurato a Firenze nell'ottobre 2015, e ad oggi il numero totale di centri attivi (in linea con il cronoprogramma individuato) è pari a 5 (gli altri CFT sono stati inaugurati a Bari, Catanzaro, Oristano e Udine). A regime l'investimento previsto è stato calcolato in 10 milioni di euro.

Sempre nell'ambito della valorizzazione dell'attività giovanile, si segnala la sottoscrizione della nuova **Convenzione quadro con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca** (MIUR), finalizzata ad ampliare le progettualità didattiche e sportive, rivolgendo particolare attenzione al tema della diversità e dell'inclusione

e promuovendo le potenzialità dei giovani studenti. Nel nuovo progetto didattico-sportivo, denominato “Valori in Rete”, confluiscono i nuovi e diversi progetti sviluppati dal Settore Giovanile e Scolastico per la scuola Primaria e per la Secondaria di 1° e 2° grado: “Il gioco del rispetto” (Scuola Primaria), “Campionati Studenteschi” (Scuola Secondaria di 1° e 2° grado), “Ragazze in gioco” (Scuola Secondaria di 1° grado), “Sicuri in Rete” (progetto sperimentale). Si segnala inoltre il progetto integrativo specialistico “Un Goal per la salute”, sviluppato in partnership con il Comitato Italiano per l’UNICEF, finalizzato alla partecipazione delle prime classi degli Istituti Superiori per sensibilizzare gli adolescenti sul tema del doping e della tutela della salute.

Nel luglio 2015, inoltre, è stata finalizzata la **riforma dei Campionati Nazionali Giovanili**, con decorrenza dalla stagione sportiva 2016-2017. Le modifiche regolamentari prevedono lo sviluppo di un campionato omogeneo e maggiormente competitivo, essenziale per la crescita dei giovani calciatori.

VALORIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ DELLE NAZIONALI

Nel corso del 2015, è proseguito inoltre il significativo **programma di valorizzazione dell’attività delle Nazionali**. Il settore è decisamente strategico e rappresenta anche uno dei principali centri di costo della Federazione per un investimento di oltre 35 milioni di euro. Sono state istituite 3 nuove Nazionali di calcio femminile, arrivando ad un totale di 17 Rappresentative Nazionali che hanno disputato circa 200 partite a livello internazionale. Contestualmente la riorganizzazione dell’Area Squadre Nazionali ha configurato 2 funzioni distinte, di cui una specificatamente dedicata alla Nazionale A maschile e l’altra alle altre Nazionali (femminili, giovanili, Calcio a 5 e Beach Soccer). Allo stesso tempo, con l’obiettivo di definire un indirizzo tecnico condiviso e trasversale tra tutte le Squadre nazionali, è stato ulteriormente valorizzato il ruolo dei Commissari Tecnici delle Nazionali, affidando ad Antonio Conte, Antonio Cabrini e Roberto Menichelli il ruolo di Coordinatori Tecnici di tutte le Rappresentative Nazionali comprese nella propria filiera di riferimento (Nazionali giovanili maschili di Calcio a 11, Rappresentative giovanili femminili di Calcio a 11, Nazionale femminile di Calcio a 5 e Nazionale maschile di Calcio a 5 Under 21).

L’attività delle Squadre Nazionali è stata valorizzata anche in termini di **comunicazione**, con la definizione di un piano strategico teso ad attribuire lo stesso livello di importanza in termini di visibilità a tutte le diverse Nazionali italiane. Sono stati individuati i capi delegazione delle Rappresentative Nazionali (maschili, femminili, giovanili, di Calcio a 5 e Beach Soccer): un organico di assoluto valore, in grado di rappresentare esempi positivi per gli atleti azzurri (tra gli altri, Giancarlo Antognoni, Barbara Facchetti, Fiona May e Manuela Di Centa). A livello di **risultati sportivi**, infine, oltre alla qualificazione della Nazionale A maschile per i Campionati Europei UEFA 2016, i principali traguardi raggiunti nel corso dell’anno hanno riguardato la Nazionale di Beach Soccer, che ha ottenuto il quarto posto ai Campionati Mondiali disputati in Portogallo e la medaglia di argento agli European Games di Baku, terminando al quarto posto nel Ranking mondiale alla fine del 2015 nonché la Nazionale Universitaria, che a diciotto anni dall’ultima impresa ha vinto la sua seconda medaglia d’oro nella storia nelle Universiadi della Corea del Sud.

Nel corso del 2015, inoltre, è stato firmato il protocollo di intesa tra FIGC e Università degli Studi di Roma "Foro Italico", per la definizione di un programma di supporto allo studio dedicato ai giovani atleti convocati dalle Nazionali. In occasione dei raduni e degli eventi che comportino un'assenza dalle lezioni superiore ad una settimana, la FIGC si è quindi impegnata a coprire le esigenze scolastiche degli atleti grazie a *Tutor specializzati*, che seguiranno la formazione dei ragazzi anche durante i tornei internazionali. L'accordo di collaborazione riguarda gli impegni delle Nazionali Under 19, 18, 17, 16 e 15 maschili e Under 19 e 17 femminili.

VALORIZZAZIONE E TUTELA DELLE ATTIVITÀ DEGLI UFFICIALI DI GARA

Sono state circa 598.000 le designazioni nel corso dell'anno per gli ufficiali di gara tesserati, sia per quanto riguarda le gare ufficiali (campionati, coppe e amichevoli). È stato sviluppato un nuovo sistema per la **rivisitazione delle designazioni regionali e provinciali** al fine di ridurre la spesa arbitraria che è rimasta a totale carico della Federazione. Unico esempio al mondo.

Sono stati svolti corsi fra le 210 Sezioni per formare e abilitare 4.074 nuovi ufficiali di gara. Dopo 9 anni, l'AIA è tornata ad avere uno sponsor ufficiale. Eurovita Assicurazioni ha siglato un contratto di 2 + 2 anni, permettendo di non apportare alcuna riduzione al budget per la gestione della AIA centrale e periferica, ivi inclusa l'attività formativa.

Altre due importanti novità sono state introdotte nel corso del 2015: la norma per punire la **violenza ai danni degli ufficiali di gara** e l'**assegnazione di un codice fiscale** identificativo individuale per tutte le Sezioni AIA periferiche.

VALORIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE TECNICA

Il Settore Tecnico ha sviluppato una programmazione di attività volte alla formazione delle figure tecniche previste nei regolamenti federali. Sono stati 102 i corsi periferici per abilitare 3.731 tecnici e 7 i corsi centrali per preparatori atletici, UEFA, Calcio a 5, portieri e UEFA Pro. Sono stati tesserati 20.000 tecnici.

È stata introdotta anche la nuova figura dell'**Osservatore** con relativi corsi e obblighi di abilitazione.

Tutte le tesi del Corso di UEFA Pro e dei direttori sportivi, sono state inserite nella piattaforma federale aperta denominata *Calcio e-library*.

Nel corso del 2015 sono state adeguate le **tariffe di iscrizioni ai corsi**, precedentemente sotto stimate rispetto al benchmark internazionale, con un importante effetto positivo sui ricavi.

SVILUPPO DEL CALCIO FEMMINILE

Un altro asset di fondamentale rilevanza ha riguardato la definizione del **programma di sviluppo del calcio femminile**, approvato dal Consiglio Federale nel marzo 2015, con lo scopo di avviare un piano strategico di rilancio del movimento. Espressione di ciò l'introduzione delle **tre nuove rappresentative** già menzionate: due di Calcio a 11 (Under 16 ed Under 23), fondamentali per l'organico sviluppo e formazione e lo sviluppo delle future calciatrici della Nazionale maggiore, ed una di Calcio a 5.

È stata, inoltre, introdotta una **funzione interna** interamente dedicata al calcio femminile,

incaricata del coordinamento di tutte le attività federali che interessano il movimento e dell'adozione dei principali programmi strategici.

Il programma di sviluppo delle Nazionali femminili ha comportato, tra le iniziative principali, anche il **completamento degli staff tecnici**, integrati con figure professionali e specializzate, la definizione di un piano di **scouting** in linea con quello già in uso dalle Nazionali maschili e, soprattutto, l'introduzione a partire dalla stagione sportiva 2015-2016 di una specifica norma nel sistema delle Licenze Nazionali, che prevede per le società professionistiche appartenenti alla Serie A e alla Serie B maschili (in futuro esteso alle altre Leghe) l'**obbligo di tesseramento** di almeno 20 ragazze Under 12, in modo tale da sviluppare un settore giovanile femminile e a dar loro la possibilità di competere nelle categoria di età di appartenenza nel giro di un paio di stagioni. Per la prima volta nella storia del calcio italiano, è stata inoltre introdotta la norma che consente la **cessione del titolo sportivo** delle società, al fine di incentivare i club professionistici ad investire e a misurarsi fin da subito nel calcio femminile ai massimi livelli. Infine, sono state sviluppate diverse **iniziative promozionali** volte a creare maggiore interesse rispetto al calcio femminile e ad aumentare il senso di appartenenza delle tesserate (si segnala in questo senso la creazione della sezione *web* dedicata al calcio femminile all'interno del sito ufficiale FIGC) ed è stato programmato il piano di avvicinamento alla finale della UEFA Women's Champions League del 26 maggio 2016 a Reggio Emilia.

Il 31 agosto 2015, a seguito di numerosi incontri fra le componenti federali, il Consiglio Federale ha istituito un **Comitato Esecutivo per il calcio femminile**; composto da un ristretto numero di Consiglieri Federali e coordinato dal Presidente Federale ha l'obiettivo di dare impulso a livello politico per l'indirizzo delle nuove strategie per il Calcio Femminile.

Nel corso del 2015 sono state anche introdotte le **diarie** per le Squadre Nazionali femminili giovanili che svolgono attività ufficiale FIFA e UEFA. La diaria giornaliera riguarda quindi le ragazze delle Squadre Nazionali femminili Under 19 ed Under 17 impegnate sia in Italia che all'estero. Nel corso dell'anno, infine, la FIGC ha confermato l'avvenuto stanziamento di 80 mila euro destinati all'istituzione di un **fondo di garanzia** per le calciatrici e per i tecnici delle società di calcio femminile.

RIVALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE DELL'IMPIANTISTICA SPORTIVA

Il piano strategico di sviluppo della FIGC è stato anche concretizzato nella definizione programmi legati al tema dell'**impiantistica sportiva**, a tutti i livelli.

Sono stati presentati progetti per la **riqualificazione del Centro Tecnico Federale di Coverciano**, struttura strategica della Federazione, con la pianificazione di un investimento di 3 milioni di euro per il rifacimento di spogliatoi, campi, efficientamento energetico, parti comuni e messa in sicurezza dell'intero centro.

È stata firmata una **Convenzione con il Politecnico di Milano** per la creazione di un *laboratorio tecnico permanente*, costruito con la presenza di manager FIGC, esperti del settore e del mondo accademico che possa costituire un vero e proprio

punto di riferimento (in termini di consulenza e supporto) per tutti quei soggetti che intendono investire in un nuovo impianto o riqualificare lo stadio già esistente, in una logica di eccellenza e di formazione continua. Nel corso del 2015, inoltre, è stata finalizzata la redazione e la pubblicazione della versione italiana della “Guida UEFA agli Stadi di Qualità” (*UEFA Guide to Quality Stadiums*), un report di grande valore che mette a frutto la straordinaria esperienza che la UEFA ha maturato a livello internazionale in tema di impiantistica sportiva. Infine, è stata finalizzata la predisposizione della **Convenzione FIGC-Istituto per il Credito Sportivo** (firmata poi nel febbraio 2016). Tale accordo (di durata triennale) ha permesso l'introduzione di un programma di finanziamento specifico erogato da ICS del valore di 80 milioni di euro, finalizzato al miglioramento della categoria UEFA degli stadi di calcio (con l'aumento del numero di impianti che potranno ospitare le partite delle Nazionali o di coppe europee per club) e ad altre tipologie aggiuntive di interventi infrastrutturali, comprendendo anche l'investimento per la realizzazione e l'ammodernamento dei centri sportivi federali.

RIMODULAZIONE DEI PRINCIPI E CRITERI DEL CALCIO PROFESSIONISTICO

L'attività della struttura federale nel corso del 2015 ha riguardato anche l'introduzione di **nuovi principi e criteri legati al sistema del calcio professionistico**, con l'obiettivo principale di valorizzarne la dimensione della *sostenibilità economico-finanziaria, della competitività internazionale* (attraverso l'incentivazione degli investimenti “virtuosi” a medio lungo termine, principalmente in infrastrutture sportive, settori giovanili e attività sociali), nonché della *trasparenza negli assetti proprietari*. Per quanto riguarda in particolare questo ultimo aspetto, nel marzo 2015 il Consiglio Federale ha approvato le linee guida per le acquisizioni societarie in ambito professionistico, in base alle quali chiunque intenda acquisire una significativa partecipazione (non inferiore al 10%) al capitale sociale di una società calcistica di livello professionistico, dovrà soddisfare specifici requisiti di onorabilità e solidità finanziaria.

Considerando invece i nuovi criteri legati al profilo economico e finanziario dei club, l'attività ha riguardato in particolare il processo di **implementazione del Sistema delle Licenze Nazionali**, con la graduale introduzione di ulteriori indicatori di controllo. A partire dalla stagione 2018-2019 verrà anche introdotto anche il requisito del pareggio di bilancio, con un modello evolutivo rispetto al *Fair Play Finanziario* UEFA, sulla base del relativo Manuale Applicativo approvato dal Consiglio Federale ad inizio 2016.

Tra le altre riforme, entrate in vigore già a partire dalla stagione sportiva 2015-2016, merita ricordare quella sul **tetto alle rose** dei club di Serie A (non più di 25 calciatori, di cui 4 cresciuti in Italia e 4 formati nel vivaio del club per cui sono tesserati, con libero tesseramento dei calciatori Under 21, di cui la grande maggioranza sono italiani), seguendo il modello UEFA. A questa importante riforma si è accompagnata l'introduzione di nuove norme relative al tesseramento di **calciatori extracomunitari** e la riforma dei cosiddetti “**giovani di serie**” che prevede che il giovane extracomunitario al primo tesseramento debba essere residente in

Italia, essere entrato nel nostro Paese con i genitori (non per ragioni sportive) e comunque aver frequentato la scuola per almeno 4 anni (tali calciatori non possono essere utilizzati per la sostituzione di un nuovo calciatore extracomunitario).

Con l'obiettivo di accompagnare il sistema professionistico nella crescita delle competenze e del profilo manageriale, nel corso del 2015 è stata inoltre istituita la **Commissione dirigenti e collaboratori sportivi**, la cui attività è finalizzata all'organizzazione dell'attività di formazione e aggiornamento obbligatorio, oltre che per la figura del Direttore Sportivo, anche per tutte le altre posizioni manageriali previste dal Sistema delle Licenze Nazionali. La Commissione mantiene anche il compito di curare la tenuta del registro delle sanzioni comminate ai Dirigenti e ai Collaboratori Sportivi.

MODIFICA ED IMPLEMENTAZIONE DELLE NORME E DEI REGOLAMENTI FEDERALI

Il processo di rivisitazione delle **norme e dei regolamenti federali** ha riguardato oltre al sistema del calcio professionistico anche numerosi altri ambiti di significativa importanza. Tra le principali, le già menzionate norme di **contrasto alla violenza verso i direttori di gara**, che prevedono il pagamento delle spese arbitrali da parte di quelle società i cui tesserati incorrano in condotte violente ai danni degli ufficiali di gara. L'AIA può inoltre costituirsi parte civile in tali procedimenti. Un altro tema di grande rilevanza riguarda la **fruibilità degli stadi** e la valorizzazione del dialogo con i tifosi riconosciuti dalla società. Il nuovo pacchetto di norme, condiviso con il Ministero dell'Interno, ha permesso l'introduzione di sanzioni verso i tesserati nei casi di comprovati rapporti, non autorizzati, con i gruppi ultras, oltre che l'ulteriore valorizzazione delle figure degli addetti ai rapporti con la tifoseria (*Supporter Liaison Officer*) e degli steward, nonché la creazione di un nuovo programma denominato "*Le Ore di Lezione*", studiato insieme alle Leghe professionistiche e alle altre componenti per sensibilizzare in maniera coordinata gli studenti sui temi sociali riconducibili alla non violenza, al rispetto, al *fair play* e al tifo positivo, attraverso la strutturazione di migliaia di ore di lezione ogni stagione nelle scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado del territorio italiano, tenute direttamente da calciatori, tecnici e dirigenti del calcio professionistico e di alto livello.

Nell'ambito delle modifiche delle norme federali, un altro elemento di significativa importanza è stato rappresentato dall'**inasprimento delle sanzioni per illecito sportivo** nell'ambito del divieto di scommesse ed obbligo di denuncia. Sempre con riferimento alla Giustizia Sportiva, la principale riforma ha riguardato il ruolo e la funzione della Procura Federale: la riforma prevede la creazione di una nuova **Procura Territoriale** (suddivisa a sua volta in 3 articolazioni interregionali) a cui vengono affidati i procedimenti dei tribunali federali territoriali, mentre la Procura Federale centrale cura i procedimenti che vedranno aditi gli organi di giustizia nazionali.

Con l'obiettivo di contingentare i tempi del procedimento, è stata inoltre approvata la modifica che prevede che "*in caso di impedimento dell'incolpando che abbia richiesto di essere sentito, o dei suoi difensori, il Procuratore Federale assegna un termine di due giorni per presentare una memoria sostitutiva*".

Nel marzo 2015, inoltre, a seguito della deregolamentazione degli agenti da parte della FIFA, il Consiglio Federale ha approvato il nuovo **Regolamento che disciplina l'attività dei procuratori sportivi**. Tale Regolamento recepisce i nuovi standard adottati dalla FIFA dopo un coordinato allineamento a quello adottato dalle altre maggiori Federazioni europee. Come deliberato dalla FIFA, sono aboliti gli esami per l'accesso alla professione di procuratore sportivo, che resta subordinata unicamente all'iscrizione in un apposito registro tenuto dalla FIGC e al deposito delle procure, insieme all'impegno a rispettarne le regole e al possesso di specifici requisiti personali. Nel luglio 2015, inoltre, è stato varato il nuovo **Regolamento dell'AIA**.

ORGANI DI GIUSTIZIA

La **Procura federale**, come accennato in fase di ristrutturazione organizzativa, ha effettuato 2.380 controlli gara, ha condotto 1.361 procedimenti e 52 accertamenti richiesti dagli organi giudicanti. Ha partecipato a 944 procedimenti in udienza dinanzi agli Organi giudicanti. Ha coordinato 35 maxi procedimenti originati dall'acquisizione di atti penali fra cui i casi di calcio-scommesse di Catanzaro e Catania. È stata inoltre avviata la preistruttoria su 1.000 casi di tesseramenti irregolari segnalati dal Commissario del Comitato Regionale Campania della LND. Il **Tribunale federale nazionale** dal 10 settembre 2015 ha riunificato le tre sezioni (Disciplinare, Tesseramenti e Vertenze economiche) in unica struttura amministrativa gestendo 649 procedimenti. La **Corte federale di appello**, che rappresenta il secondo grado di giudizio avverso le decisioni dei Tribunali federali territoriali si è riunita 66 volte per emettere 245 decisioni e la **Corte sportiva di appello nazionale**, che rappresenta il secondo grado avverso le decisioni dei Giudici sportivi nazionali, si è riunita 73 volte e ha emesso 347 decisioni.

INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Un altro ambito strategico di riferimento riguarda l'investimento **nell'innovazione e nella tecnologia**, che ha permesso al calcio italiano di allinearsi ai recenti orientamenti espressi dai principali interlocutori internazionali (su tutti FIFA e IFAB). Nel gennaio 2015, il gruppo di lavoro sulla **"Goal Line Technology"** ha finalizzato lo studio sulle modalità tecniche di applicazione in Italia della tecnologia sul "gol non gol", individuando le linee guida di riferimento che hanno permesso l'introduzione di tale sistema all'interno degli stadi dei club di Serie A già a partire dalla stagione sportiva 2015-2016.

VALORIZZAZIONE DELL'IMMAGINE INTERNAZIONALE

Nel corso del 2015, l'attività della *governance* federale ha riguardato anche un profondo processo di **valorizzazione dell'immagine e della reputazione internazionale della FIGC**, dell'intero calcio italiano e dello stesso profilo del *"Made in Italy"*.

La FIGC nel luglio 2015 la UEFA ha ridefinito la **composizione delle Commissioni**, del Panel di esperti e degli Organi disciplinari per il mandato 2016-2019, con la nomina di 18 componenti italiani rispetto ai 14 precedenti. La stessa UEFA ha espresso un formale apprezzamento per le quattro rappresentanti femminili italiane segnalate e nominate.

Da un punto di vista più specificatamente progettuale, il programma di maggior rilevanza nel corso del 2015 è stato rappresentato dall'iniziativa "**Made in Italy on the field**". La FIGC ha siglato un'intesa con il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), con l'obiettivo di promuovere l'immagine del nostro Paese e delle sue eccellenze produttive a livello globale, utilizzando come veicolo di eccellenza l'attività delle Nazionali di calcio italiane all'estero (120 partite ufficiali disputate solo nella stagione sportiva 2014-2015, che hanno visto un'affluenza complessiva agli stadi di quasi 260.000 spettatori). Nel corso del 2015, inoltre, sono stati organizzati eventi dedicati in occasione delle trasferte della Rappresentativa Azzurri Stars in Congo per l'inaugurazione dello stadio olimpico e della Nazionale A maschile di Baku (10 ottobre 2015) e Bruxelles (13 novembre 2015), con l'esposizione delle 4 Coppe del Mondo vinte dalla Nazionale Italiana, la presenza di testimonial di eccezione e la pianificazione di *workshop* multisettoriali, Master Class, incontri con aziende italiane ed estere, esposizione di prodotti e marchi italiani alla presenza di imprese internazionali, istituzioni, opinion makers locali, giornalisti, stampa e TV locali.

GRANDI EVENTI

Nel corso del 2015, un'ulteriore testimonianza della crescita della dimensione internazionale della FIGC ha riguardato un altro tema di rilevanza strategica centrale, ovvero quello dei **Grandi Eventi**, a partire dalla pianificazione delle attività connesse all'organizzazione delle due **finali di UEFA Champions League**. Dopo l'assegnazione a Milano della finale maschile (in programma il 28 maggio 2016), nei primi mesi del 2015 la UEFA ha accolto la richiesta della FIGC ufficializzando la scelta dello Stadio "Città del Tricolore" di Reggio Emilia per lo svolgimento della finale femminile (26 maggio 2016). L'assegnazione delle due finali rappresenta un'ulteriore testimonianza di quanto il calcio italiano possa accrescere l'immagine del Sistema Paese e contribuire al rilancio della competitività dell'economia italiana. In questo ambito, la FIGC si appresta ad affrontare nuove e importanti sfide: dall'organizzazione di una parte dei **Campionati Europei UEFA 2020** presso la città di Roma, fino alla candidatura per ospitare in Italia i **Campionati Europei Under 21 del 2019**.

Con riferimento agli altri eventi di caratura internazionale, nel dicembre 2015 è stato organizzato in Puglia il **main round di Calcio a 5 maschile**, per la qualificazione ai Campionati Mondiali che si svolgeranno in Colombia nel 2016. L'evento ha prodotto significativi risultati in termini di promozione dell'iniziativa, livello di interesse generato, coinvolgimento delle realtà locali (soprattutto a livello di scuole calcio e istituti scolastici), rilevanza sui media e qualità organizzativa percepita: il pubblico complessivo per le 3 partite dell'Italia è stato pari a circa 10.000 persone, con un riempimento medio dei palazzetti pari a circa l'80%.

VALORIZZAZIONE COMMERCIALE

Nel corso del 2015, è proseguita inoltre l'attività di valorizzazione della **dimensione commerciale**. Oltre alla definizione dell'accordo con RAI per la trasmissione delle partite delle Nazionali italiane e di vari accordi di sponsorizzazione e partnership conclusi nel corso dell'anno (TIM, Fiat, Lidl, Lete, Pai, Ermanno Scervino, Radio Italia, Corriere dello Sport/Tuttosport, Fassi, Sixtus e Technogym), nel luglio 2015, come accennato precedentemente, è stato anche siglato un accordo di sponsorizzazione

con Eurovita Assicurazioni, che ha assunto il ruolo di partner della Federazione per l'Associazione Italiana Arbitri. Nel corso dell'anno è proseguito il programma di valorizzazione della **brand identity FIGC**: al logo commerciale già esistente, è stato affiancato un nuovo logo "istituzionale" ed è stata ulteriormente valorizzata la partnership strategica con lo sponsor tecnico, con la definizione di un nuovo accordo che vedrà il marchio sportivo globale PUMA affiancare la Federazione come partner principale nel prossimo decennio. In base ai termini dell'accordo, FIGC e PUMA sosterranno attivamente una serie di progetti per il rafforzamento commerciale su scala globale dell'immagine della Federazione. La collaborazione con PUMA nel corso del 2015 è stata anche finalizzata all'organizzazione dell'evento di presentazione delle nuove divise ufficiali della Nazionale: la nuova maglia "away" è stata presentata nell'agosto 2015 presso lo Stadio "Artemio Franchi" di Firenze, alla vigilia della sfida tra Italia e Malta valida per le *European Qualifier*, mentre la maglia "home" è stata presentata nel novembre 2015, con l'organizzazione di un evento dedicato di grande impatto mediatico all'interno della prestigiosa cornice di Palazzo Vecchio a Firenze. Nella seconda parte del 2015, infine, è stata pianificata la redazione di un nuovo progetto condiviso "FIGC-PUMA", presentato ad inizio 2016 e denominato "Il Viaggio", con l'obiettivo di offrire a giovani calciatori e calciatrici di 16 e 17 anni di nazionalità statunitense e canadese l'opportunità di partecipare a un'esperienza unica e conoscere il calcio italiano.

INIZIATIVE SPECIALI E PROGRAMMI DI SVILUPPO STRATEGICI

Per quanto riguarda il tema della **legacy, delle iniziative speciali e in generale dei programmi di sviluppo strategici**, il progetto di maggior rilevanza è stato senza dubbio rappresentato dalla prima edizione dell'evento "**KickOff 2015**", organizzato nel giugno 2015 all'interno dell'Orologio Stadium "Dino Manuzzi", che ha visto la presenza di circa 220 partecipanti, selezionati dai mondi dello sport, delle professioni, della politica, dell'economia, della cultura e della scienza. KickOff ha rappresentato un luogo di elaborazione e produzione di idee e contenuti. 11 tavoli di lavoro, i Play Team, che hanno approfondito i temi cruciali e prodotto contenuti, idee e proposte di linee strategiche di azione per lo sviluppo e la crescita del calcio italiano; momenti conviviali e progetti speciali.

I principali output emersi dal lavoro degli 11 Play Team sono stati pubblicati sul sito FIGC e presentati nel corso del Consiglio Federale del luglio 2015. Alcune linee strategiche di riferimento proposte dai gruppi di lavoro di KickOff hanno poi trovato una piena attuazione nell'ambito dei piani di sviluppo della FIGC (Progetto RETE!, Laboratorio Tecnico di eccellenza sull'impiantistica sportiva, Bilancio integrato FIGC, Piattaforma digitale per l'educazione alimentare, ristrutturazione del sito ufficiale FIGC, etc...). Nel settembre 2015 si è tenuto inoltre a Coverciano l'evento "**Road to KickOff 2016**" (*spin-off* di KickOff 2015), che ha visto la partecipazione di circa 60 ospiti. Nel corso delle due giornate i lavori hanno riguardato l'analisi del *feedback* dell'evento svoltosi a Cesena e la definizione di alcune proposte per la programmazione di KickOff 2016.

VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE E DELLA DIMENSIONE DEL FAN ENGAGEMENT

Le altre principali attività connesse al tema della legacy, alla **valorizzazione del patrimonio culturale del calcio italiano e alla dimensione del fan engagement** hanno riguardato il consolidamento dei principali progetti sviluppati nel corso degli ultimi anni (*Hall of Fame del Calcio Italiano*, *Premio Nazionale Letteratura del Calcio "Antonio Ghirelli"*, *Premio Fotografico "L'Italia tifa bene"*, *Pallone Azzurro*), e l'ulteriore finalizzazione del programma promozionale "Città Azzurra". In base al nuovo format, è stata prevista l'organizzazione di eventi promozionali a contorno delle gare disputate dalla Nazionale A maschile e dalle altre Rappresentative Nazionali in Italia (27 gli eventi organizzati nel corso del 2015, tra cui 17 relativi alle Nazionali giovanili maschili e 6 alle Nazionali femminili). È stata ulteriormente valorizzata l'identità grafica del progetto, con l'obiettivo di costruire un format di grande impatto e riconoscibilità, e le principali attività pianificate direttamente sul territorio hanno riguardato l'esposizione delle Coppe del Mondo, programmi didattici nelle scuole, seminari formativi per diverse tipologie di categorie professionali (in primis giornalisti sportivi), *workshop* presso Università, incontri con la partecipazione di tecnici operanti nel calcio giovanile, attività sociali e *grassroots*.

VALORIZZAZIONE DELLA TRASPARENZA

Per quanto concerne la valorizzazione della **dimensione della trasparenza**, oltre alla pubblicazione del **ReportCalcio** e del **Bilancio Sociale**, nel corso del 2015 è stato impostato il lavoro di redazione di un nuovo studio sul valore economico diretto del calcio italiano, che per la prima volta nella storia ha permesso di integrare i principali dati di riferimento relativi al settore del calcio dilettantistico e giovanile. La FIGC può essere considerata oggi un modello di riferimento per la trasparenza a livello internazionale, come peraltro confermato dalla recente relazione di *Transparency International*, che ha inserito la Federazione italiana tra le sole 14 (rispetto alle 211 affiliate alla FIFA) che rendono disponibili in modo trasparente tutti i principali documenti di riferimento relativi alla propria attività e al proprio profilo. Nel 2015 è stato inoltre avviato il processo di redazione del Bilancio Integrato FIGC, documento che rappresenta una *best practice* mondiale per le organizzazioni sportive.

RAFFORZAMENTO DELLA DIMENSIONE SOCIALE

Nel 2015, è continuata l'intensa attività di **valorizzazione della dimensione sociale** della FIGC e dell'intera famiglia del calcio italiano: sono state promosse campagne di interesse sociale (Fondazione Veronesi, Fondazione Piemontese per la Ricerca sul Cancro, Medici Senza Frontiere, AIL), realizzate **partnership con organizzazioni non-profit** in occasione delle gare delle Nazionali (Portogallo-Italia, Italia-Svezia Under 21 e Italia-Portogallo Under 21 a favore di UNHCR, Azerbaijan-Italia per Action Aid, Italia-Norvegia a supporto di Save The Children ed Italia-Romania a sostegno di AIRC) e collaborato alla realizzazione

della campagna contro la violenza sulle donne promossa dalla FIGC. Sono state organizzate **aste online** (AIRC, Fondazione Piemontese Ricerca sul Cancro, Susan Komen), gestiti eventi istituzionali con finalità sociali promossi dalla FIGC (conferenza stampa Special Olympics ed esposizione dei cimeli azzurri presso l'Istituto Oncologico di Candiolo).

VALORIZZAZIONE DELLA DIVERSITÀ E LOTTA ALLA DISCRIMINAZIONE

Per quanto attiene la **valorizzazione della diversità** e la **lotta alla discriminazione**, con l'obiettivo di promuovere l'inclusione attraverso il calcio, strumento educativo, formativo e di integrazione, il 2015 ha visto l'avvio del **progetto "RETE!"** rivolto ai minori stranieri non accompagnati residenti presso i centri SPRAR (Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati) del Ministero dell'Interno. Il progetto ha previsto anche la realizzazione di uno studio scientifico che ha permesso di evidenziare quanto l'attività calcistica rappresenti un fondamentale veicolo di integrazione e influenzi il livello di benessere nei giovani coinvolti. Lo studio è stato presentato il 9 dicembre 2015 presso il centro "Horizont" di Caltagirone, vincitore del torneo. Il progetto è stato inoltre premiato con una menzione speciale da parte del CONI e del Ministero delle Politiche Sociali nell'ambito del progetto "Sport e Integrazione".

Nel corso del 2015 è stato inoltre definito il Piano Antidiscriminazione della FIGC, basato sui 5 pilastri promossi dalla FIFA (Diversità e Lotta alla Discriminazione attraverso i Regolamenti, i Controlli e le Sanzioni, la Comunicazione, l'Educazione, il Networking e la Cooperazione).

Per la prima volta, la campagna anti-discriminazione promossa ogni anno in tutta Europa da FARE (*Football Against Racism in Europe*) è stata supportata attraverso la partecipazione di testimonial appartenenti sia alle Nazionali maschili (Sebastian Giovinco) che a quelle femminili (Fiona May e Nazionale Under 19 femminile).

Il 2015 ha visto infine la realizzazione delle prime 6 tappe del programma "**Razzisti? Una brutta razza**", finalizzato ad educare i giovani calciatori sul tema dell'integrazione. L'edizione 2016 prevede un nuovo format con la realizzazione di una piattaforma digitale dove i partecipanti possono caricare dei video sul tema dell'integrazione.

