

# ASSEMBLEA ELETTIVA FIGC

Roma, 11 agosto 2014

Candidatura di Demetrio Albertini alla  
carica di Presidente Federale

Documento programmatico sulle attività  
della FIGC per il biennio 2014-2016

(presentato ai sensi dell'art. 24 dello Statuto Federale il 27 luglio 2014)

## PREMESSA

Ho imparato a camminare col pallone. Sono diventato tifoso di calcio. Ho giocato nei campi di periferia con gioia e passione diventando un calciatore. Sono diventato giocatore calcando i campi di grandi stadi internazionali.

Mi sono messo a disposizione del mio mondo, perché mi ha dato tanto come uomo e perché mi ha visto crescere. Oggi sento il dovere di ricambiare tutto questo Amore, perché il sentimento che mi ha accompagnato in questi otto anni in Federazione, confrontandomi a livello dirigenziale, è lo stesso valore che muoveva la mia attività sui campi di gioco: la passione.

Possiamo vincere o perdere, la sconfitta è sempre un risultato possibile, ma sapere gestire vittorie e sconfitte è l'obiettivo della cultura sportiva che io vorrei e che ho conosciuto in tanti Paesi diversi. Non è un ruolo che determina il risultato, ma il confronto e la valorizzazione delle diverse idee.

Si parla molto di quello che vorremmo dagli altri, di quello che gli altri dovrebbero fare e poco di quello che potremmo fare noi stessi. Ecco allora arrivare il momento di entrare sul campo e trasferire tutto quello che sei. Devi sentirti addosso la responsabilità del tuo compagno e stimolarlo per arrivare tutti insieme al risultato. Conoscere i propri limiti ti consente di migliorare, sapendo che avrai sempre al tuo fianco un compagno che ti aiuterà.

La scienza matematica individua quattro segni-base dai quali possono derivare calcoli e combinazioni infinite. La nostra società è abituata troppo spesso a ragionare solo sul "+" e sul "-".

Ma nel calcio non può esistere questa regola. Occorre aprirsi alla dimensione del "x" e del ":". Moltiplicare le forze per dividere e condividere le soddisfazioni. È il senso della comunità.

Quando hai vissuto a centrocampo hai la visione di tutto quello che accade sul terreno di gioco. Sei consapevole di quello che hai alle spalle, che devi conservare e proteggere, ma il tuo sguardo è rivolto in avanti. Ho imparato a raggiungere gli obiettivi insieme agli altri e per gli altri; se riesci a far giocare bene chi è intorno a te, ad offrire il tuo contributo affinché chi è al tuo fianco possa esprimere al meglio le sue potenzialità, allora la tua missione è compiuta.

Saper dare la lettura giusta, in profondità e tra le righe, ti offrirà uno scenario che altri non vedono, ma da cui tutti possono trarre giovamento.

Il contesto attuale è di grande complessità. Costantemente viene ripetuto che saranno proprio i giovani a pagarne il prezzo più alto. Già oggi, ed ancora di più nel futuro immediato.

Voglio allora prendermi in prima persona la responsabilità di affrontare questa sfida, sapendo che le esperienze che ci hanno forgiato e che ci sono state messe a disposizione dentro e fuori dal campo sono un valore reale da custodire, ma che bisogna avere la forza di guardare avanti con fiducia e senso di responsabilità.

È con questi valori, con questo Amore per il calcio, che introduco i punti principali del mio programma. Riassumendoli nelle pagine che seguono, per poi trattarli nello specifico all'interno del documento. Derivano da esperienze e conoscenze che ho sperimentato sul campo e nei miei otto anni da dirigente sportivo. Se l'obiettivo è condiviso, il percorso possiamo tracciarlo insieme.

## **RIPARTIRE DA:**

### **1. Cultura sportiva: dobbiamo essere una comunità di valori ed emozioni per i tifosi, gli appassionati, i praticanti**

*Concetti chiave: la scuola come momento di cultura e di pratica; percorsi educativi e di riqualificazione dell'impiantistica scolastica; passare dalla logica del reclutamento fine a sé stesso al vero coinvolgimento dei giovani; sviluppare le potenzialità delle singole realtà territoriali; accompagnare la crescita sportiva con la dimensione dell'educazione e della formazione scolastica e universitaria; investire sulla qualità dei percorsi di formazione in management sportivo; sviluppare le potenzialità derivanti dai fondi europei; creazione di una rete di ambasciatori, formata da ex calciatori di alto profilo; tutela della salute e salvaguardia dei principi della lealtà; il ruolo della formazione e dell'educazione nel contrasto al rischio di perdita di credibilità; il calcio come veicolo dei processi di integrazione; lotta alle diverse forme di discriminazione e di violenza; il ruolo dello steward: soggetto di accoglienza e organizzazione degli eventi calcistici; partire dall'analisi dei comportamenti che generano le sanzioni, invece che dalle sanzioni stesse; offrire buoni esempi a calciatori, dirigenti e tifosi prima ancora di richiederli; gli stadi come tema centrale: condivisione di una strategia per destinare risorse all'ammodernamento degli impianti esistenti e per valorizzare la dimensione della sicurezza; rafforzamento del dialogo con i tifosi.*

### **2. Governance: competenze, conoscenze e trasferimento delle conoscenze al servizio del gioco di squadra**

*Concetti chiave: rappresentare un modello gestionale che valorizzi la specificità delle diverse componenti, e in particolare del mondo professionistico e di quello dilettantistico, a fronte di obiettivi di crescita condivisi e comuni; superare la logica del corporativismo e delle barriere che da essa derivano; capire chi vogliamo essere ancora prima di cosa vogliamo fare; legge quadro sullo sport: qualifica dello status di calciatore, valorizzazione della specificità del calcio, lotta alla contraffazione e inquadramento del tema del volontariato sportivo; rivisitazione del modello gestionale della FIGC: responsabilità e responsabilizzazione, efficienza ed ottimizzazione, trasparenza e prosecuzione nel raggiungimento della sostenibilità economica; capacità di utilizzo dei fondi europei per processi strategici di crescita; potenziamento e valorizzazione degli asset federali, a livello immobiliare, tecnico (Coverciano) e commerciale; la responsabilità sociale come elemento portante del piano strategico; riflessione sull'effettiva portata della riforma della giustizia sportiva.*

### **3. Progetto sportivo: formazione, confronto e competitività sul campo e fuori. Il calcio giocato deve ritornare al centro del sistema**

*Concetti chiave: la formazione e la crescita dei giovani calciatori; ampliamento del bacino di reclutamento per le Nazionali; promozione del calcio come veicolo di socialità; creare nuovi modelli e ottimizzare quelli già esistenti in tema di crescita del movimento giovanile: prestiti, squadre B e convenzioni tecniche FIGC; revisione dei criteri di inserimento e composizione delle rose, sulla base dei principali format internazionali; inserimento nel sistema delle Licenze Nazionali di norme ispirate ai principi del Financial Fair Play UEFA, per valorizzare la strategicità degli investimenti a lungo termine; creazione di un sistema di rating certificato dei settori giovanili basato sulla meritocrazia; riforma dei campionati, seguendo la logica della ricerca della sostenibilità del calcio professionistico, e del format delle competizioni giovanili; Lega Nazionale Dilettanti: rapporto con la scuola, tutela della salute, riqualificazione degli impianti sul territorio e valorizzazione dei Centri Federali; Lega Pro: dimensione di espressione delle realtà territoriali italiane e sviluppo della base del movimento professionistico, a livello competitivo e giovanile; Lega Serie B: prosecuzione del processo di affermazione della propria identità, a livello sportivo, culturale e strutturale, con in parallelo la creazione di meccanismi di maggior salvaguardia per le società retrocesse; Lega Serie A: coordinamento con l'attività della Nazionale, modernizzazione della figura del calciatore di vertice e consolidamento del ruolo di principale veicolo della dimensione internazionale del calcio italiano; Rappresentative Nazionali: recupero di competitività, sulla base di programmi di miglioramento dei settori giovanili e di potenziamento della pianificazione organizzativa, con l'ottimizzazione degli asset commerciali specifici delle Rappresentative Nazionali; Allenatori: valorizzare sempre più il percorso formativo (introducendo anche crediti meritocratici) e la specificità delle figure professionali che devono accompagnare la crescita dei giovani; Arbitri: salvaguardia della sicurezza e della tutela dei direttori di gara e sviluppo di meccanismi di partnership per la sostenibilità dell'attività a livello nazionale; sviluppo del calcio femminile.*

## 1. CULTURA SPORTIVA

Partire dalla Base, dalla Cultura Sportiva, dalla Scuola.

La base della piramide del calcio non è solamente la quantità dei tesserati, ma la qualità e i valori che riusciamo ad esprimere. Il calcio non finisce con le vittorie o le sconfitte; finisce se si tradisce la passione dei tifosi, se non si migliora la cultura sportiva.

Il calcio soffre oggi di quella sindrome della “veduta corta”, che abbraccia anche altri ambiti del sistema economico e sociale del Paese. Deve invece essere sempre più svincolato dalla logica del risultato sportivo come unica leva e unico *driver* che definisce successi e insuccessi, con effetti e ripercussioni sui comportamenti e sui progetti di crescita delle società.

Il calcio deve ritornare nelle **Scuole** come **cultura** e **pratica**. Nel nostro Paese, uno degli ultimi in Europa per ore di educazione fisica a scuola, la Federazione deve attestarsi come interlocutore propositivo nei tavoli di lavoro congiunti con Governo e CONI per programmi legati alla **riqualificazione dell'impiantistica scolastica**, alla creazione di **percorsi educativi che includano il significato sociale e di integrazione del calcio**.

Si inizierebbe così a parlare un linguaggio differente, capace di rovesciare il rapporto con le nuove generazioni: non più reclutamento fine a se stesso per costruire una base numerica di attività, ma **coinvolgimento vero e diretto dei giovani attraverso la scuola**.

Vanno destinate, sempre con il contributo del Governo e del CONI, risorse alle strutture scolastiche che consentano alle scuole di fare attività sul territorio e partecipare alle competizioni.

La Federazione deve promuovere la realizzazione di un **modello di interazione e collaborazione** tra società sportive, scuole Calcio e scuole Calcio

a 5, a tutti i livelli, e gli Istituti scolastici, per far emergere le **potenzialità del territorio**, favorire un allargamento dei **numeri alla base**, ampliare le **opportunità della pratica**, sviluppare le **attitudini educative, fisiche e tecniche**, avvicinare le **famiglie** al valore educativo dello sport.

In una analisi trasversale del percorso formativo, va avviata a livello **Universitario** una riflessione con il **Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca** per sviluppare un meccanismo di riconoscimento di **crediti formativi** per l'attività agonistica di alto livello.

Allo stesso tempo, vista l'attuale proliferazione di corsi di specializzazione e Master sul tema del **management sportivo**, la Federazione dovrà sempre più caratterizzarsi quale soggetto che certifica i diversi percorsi formativi, senza disperdere esperienze e professionalità, ma valorizzando la **qualità e la specificità dei livelli di preparazione**.

A **livello internazionale**, già da qualche anno le istituzioni europee hanno avviato la promozione di politiche educative attraverso lo sport. Ne sono stato testimone diretto nelle mie esperienze presso il Parlamento e le commissioni europee, nonché nei comitati tecnici FIFA e UEFA ai quali ho avuto il privilegio di partecipare come rappresentante della Federazione. Il calcio deve sapere intercettare tali proposte, con programmi concreti, da realizzare anche attraverso i **finanziamenti che possono derivare dall'Unione Europea**.

La Federazione deve creare inoltre una **rete di ambasciatori**, formata da ex calciatori di alto profilo, che possano avviare programmi di formazione e di trasferimento delle conoscenze in diversi settori (scuole e università, categorie giovanili, ambiti professionali...), trasmettendo i principali valori della maglia azzurra e del gioco del calcio.

Cultura sportiva significa anche **tutela della salute e salvaguardia dei principi della lealtà**.

Nella successiva parte relativa al progetto sportivo, si farà riferimento nel dettaglio all'importanza di programmi di attenzione alla salute degli atleti e dei praticanti. Con lo stesso impegno proseguiamo nella lotta al doping, definito giustamente una inutile e dannosa "scorciatoia".

**Formazione ed educazione.** All'attività ed ai comportamenti; intercettando tutte le aree sensibili. Soprattutto quelle dove il calcio rischia di perdere la sua credibilità o di essere contaminato da derive che mettono in discussione l'intero operato del sistema e soprattutto allontanano la passione della gente.

I principali ambiti sui quali la società ci chiede una presa di posizione ferma sono quelli della **lotta alle diverse forme di discriminazione, della promozione dell'integrazione a tutti i livelli, del contrasto alla violenza ed alla corruzione nel calcio.**

Va rafforzata l'azione di contrasto all'interno del **modello italiano di partecipazione pubblica e privata.** Tutti insieme, Istituzioni statali, autorità di sicurezza, autorità sportive, hanno saputo costruire un **modello trasversale di contrasto ai fenomeni di illegalità.** In questo senso, il Ministero dell'Interno e l'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive sono sempre stati soggetti vicini al calcio. Il calcio deve fare sempre di più la sua parte; la responsabilità dei soggetti che hanno la titolarità di intervento nel rispetto delle leggi e delle normative dovrà rappresentare un elemento altrettanto imprescindibile per raggiungere l'obiettivo comune.

Resta dentro di me, da calciatore, una grandissima amarezza nell'aver visto la fine, sportiva, di ragazzi e, in alcuni casi, di famiglie coinvolte nel calcio scommesse. A questi calciatori, dirigenti, tesserati chiedo ancora oggi: è questo il percorso che avevate sognato quando avete iniziato a giocare a calcio o a far parte del mondo dello sport?



Per quanto mi riguarda, non voglio essere un dirigente che parte dalle sanzioni prima di analizzare i **comportamenti** che le hanno generate; che chiede solo **buoni esempi** a calciatori, dirigenti e tifosi senza darne alcuno. I miei anni di calcio mi hanno lasciato un insegnamento che ho ritrovato spesso nella vita: uno spogliatoio è fatto di personalità forti con valori positivi, di persone che curano i propri interessi e di persone indecise. **Il successo di un gruppo sta nello spostare, attraverso l'esempio e il lavoro, l'ago della bilancia degli indecisi verso i valori positivi, lasciando ai margini chi rema contro.**

Va condannato l'assoluto relativismo di chi dice che nel calcio certi comportamenti esistono da sempre: la salvaguardia dei principi di lealtà e della credibilità del sistema non può accettare alcun tipo di compromesso su questo punto. Possono invece gli **esempi positivi** essere il volano per attenuare e non subire quel disagio sociale di cui il calcio è spesso vittima.

In tema di contrasto alla violenza molto è stato fatto, attraverso percorsi di partecipazione sui quali il calcio si è impegnato direttamente. **Ma molto deve essere ancora fatto**; siamo consapevoli, purtroppo, che gli episodi di violenza ed inciviltà possono sempre accadere. Quello che non possiamo tollerare è farci ancora trovare impreparati o inconsapevoli davanti a questi eventi.

La formazione e la preparazione devono riguardare la figura dello steward, sempre più soggetto di accoglienza e organizzazione degli eventi calcistici.

Assistiamo anche a vicende di **violenza - con una preoccupante deriva nel mondo giovanile - a danno di calciatori, arbitri, tecnici e dirigenti**. Non si possono tollerare e devono essere combattuti con il sostegno delle Autorità.

Il ruolo della Federazione è lavorare su **prevenzione e crescita della cultura sportiva**; devono essere finalizzati **concreti modelli organizzativi delle**

**società**, idonei a prevenire il compimento di atti contrari ai principi di lealtà, correttezza e probità che richiamano i grandi valori etici dello sport.

Ci sono passaggi di civiltà che non sono più rimandabili. È la capacità di saper parlare lo stesso linguaggio della società in cui viviamo. Va affrontato il tema di una **nuova politica di immigrazione degli atleti**, rispettosa dei diritti umani, della tutela dei minori e delle leggi dello stato, ma che non sia un blocco per il sistema.

I recenti Mondiali hanno dimostrato quanto sia stato decisivo - non solo dal punto di vista tecnico - utilizzare il calcio come **veicolo dei processi di integrazione**. Gli esempi di Francia, Germania e Belgio sono modelli di integrazione.

In un discorso di crescita della cultura sportiva, gli **Stadi** rappresentano un **punto fondamentale e la criticità maggiore** che comprime la competitività economica e tecnica del calcio italiano. Riduce, a tutti i livelli, l'attrattività del prodotto: dal punto di vista **dell'appeal per i calciatori**; dal punto di vista del **comfort dei tifosi e del pubblico**; dal punto di vista della **riproducibilità mediatica**. Il recente intervento normativo ha individuato nella semplificazione dell'iter delle procedure uno dei correttivi per l'ammodernamento delle strutture. È un passo importante, sebbene non sufficiente.

Rimane lo scoglio del contesto di criticità economica e della ristrettezza delle possibilità di investimento. Occorre allora **condividere una strategia generale per destinare risorse all'ammodernamento degli impianti esistenti**, laddove la costruzione di nuove strutture richiederà ancora molti anni. Tali risorse dovranno accompagnare la messa a norma degli stadi in linea con i minimali parametri UEFA, che già consentirebbero una svolta significativa per il

miglioramento del prodotto calcio: abbattimento delle barriere; obbligatorietà dei seggiolini a norma UEFA in tutti i settori; infrastrutture tecnologiche.

La politica di gestione delle strutture deve essere accompagnata da una chiara **strategia organizzativa delle società in materia di sicurezza**.

Va sostenuto ed incentivato il **dialogo con i tifosi** attraverso una politica che, anche in sinergia con il CONI, elimini le storture del passato. Oltre ad un logico processo di rafforzamento del radicamento territoriale delle società calcistiche. Questo condurrebbe ad una maggiore responsabilizzazione dei tifosi con un reale processo di fidelizzazione e di miglioramento del livello di cultura sportiva. In questo senso, va rafforzato il progetto di community dei tifosi già avviato dalla Federazione all'interno del programma Vivo Azzurro.

## 2. GOVERNANCE

Il principale vincolo che ha finora limitato un effettivo cambiamento, spesso invocato, dei processi di sviluppo e riforma del calcio riguarda i **modelli di rappresentatività e le barriere che da essi derivano**.

Il primo punto concreto sul quale intervenire deve essere pertanto quello di **condividere finalità comuni e garantire la governabilità della realtà federale**; disporre in pratica della possibilità di sviluppare progetti e processi di crescita comuni a tutto il sistema, che allo stesso tempo permettano di generare valore aggiunto per tutte le componenti e le leghe.

**Manca oggi al calcio un obiettivo comune.**

Alla domanda che cosa farei, ho sempre risposto che **prima di tutto dobbiamo sapere chi vogliamo essere**.

Diceva Steve Jobs: *“non sono i Consigli di Amministrazione che fanno i prodotti, i prodotti li fanno le persone”*. Le gente ci indica il percorso; a noi il dovere di saper leggere e tradurre questo messaggio nei consessi istituzionali di cui facciamo parte.

Il tema della rappresentatività all'interno del calcio denota una anomalia del sistema italiano. **Oggi la Federazione semplicemente non può fare. Per essere chiari, regna il corporativismo**. Due componenti che raggiungono la somma del 51% in Assemblea, di fatto non possono governare per mancanza di maggioranza in Consiglio Federale.

Rimangono le visioni di **corporazioni** che, in quanto tali, portano negli organi decisionali unicamente interessi della propria parte, senza avere cura di conoscere ciò che succede nella porta accanto.

Il bilanciamento, invece, va fatto dividendo le tematiche e **valorizzando all'interno della Federazione le specificità dei sistemi che alimentano il**

**calcio. Professionismo e dilettantismo** devono essere inseriti in un modello di sviluppo che consenta di ottimizzare i rispettivi asset portanti a beneficio del comune processo di crescita.

Quella del calcio è una delle **poche Federazioni riconosciute dal CONI come professionistiche** in Italia. Questo è un valore da promuovere e salvaguardare.

In un Paese in cui il 42% della popolazione (oltre 24 milioni) non svolge alcuno sport, neanche a livello saltuario, e il tasso di obesità infantile è il più alto in Europa (36/40% in alcune regioni del sud), **il calcio di base deve riscoprire la sua vocazione di partecipazione, attività fisica, tutela della salute e socializzazione.**

In questo senso, il ruolo della **Federazione deve attestarsi come soggetto di coordinamento e rappresentanza di entrambi i mondi, che hanno esigenze e modalità di funzionamento profondamente diverse.** E' necessario lavorare su un corretto equilibrio tra il valore della dimensione culturale, sociale ed economica che il calcio rappresenta per il nostro Paese.

Guardando al passato, occorre prendere atto che nell'assetto attuale si è giunti ad una situazione di forte cristallizzazione; guardando al futuro, occorre perciò individuare nuovi assetti che consentano da un lato al calcio professionistico di incidere maggiormente, in quanto fattore fondamentale di appeal tra i giovani e di competitività in ambito internazionale, e dall'altro al mondo dilettantistico di sviluppare al meglio la propria insostituibile dimensione di base della piramide, in quanto espressione del tessuto sociale e del valore del territorio.

Se pensiamo alla macchina del calcio come a una organizzazione che deve avere tra le proprie finalità quelle di valorizzare le specificità ottimizzando le scelte e le risorse ed i processi decisionali, **la mia ambizione è quella di avere**

**all'interno del Consiglio Federale competenze specifiche per l'area professionistica e per quella dilettantistica, con distinte attribuzioni e potere decisionale di indirizzo e gestione,** e con un equo bilanciamento dei pesi elettorali sulla base degli obiettivi.

Un vero cambiamento non può non intervenire anche a livello normativo. Va ripresa, insieme con le Istituzioni Governative e Sportive, la proposta di una **legge quadro sullo sport** che contenga una rivisitazione della legge 91/1981 (che riguarda solo il professionismo), includendo importanti provvedimenti per il mondo dilettantistico.

Nella stessa legge, vanno combattuti gli ostacoli alla legalità per creare opportunità e leve per la crescita per i club e per il sistema. **La protezione dei marchi e la lotta alla contraffazione** ne sono un esempio. Sono interventi che devono essere accompagnati da necessari strumenti legislativi e normativi; sono interventi che devono trovare terreno fertile nella **capacità del calcio di proporre prodotti di qualità** (guardando anche ai modelli internazionali che funzionano), **strategie di comunicazione e relazioni basate su valori** e non su semplici merci di scambio.

Altro ambito da includere in questa legge quadro riguarda l'approfondimento che qualifichi ulteriormente il **tema del volontariato sportivo**, per renderlo sempre più un fattore di crescita per l'intero sistema.

Le specificità dello sport introdotte nel trattato di Lisbona e sancite in più interventi dell'Unione Europea impongono una riflessione allargata sul suo impatto nella vita sociale e nella dimensione economica del sistema. Il Libro bianco sullo sport del 2007 e il relativo piano d'azione «Pierre de Coubertin» hanno gettato le basi per una politica dello sport nell'Unione Europea alla quale guardare con attenzione per gli impatti sugli aspetti organizzativi ed economici.

Emerge, negli approfondimenti svolti a livello europeo, la potenzialità della **salvaguardia del principio di specificità dello sport** attraverso il conseguimento di obiettivi legittimi che potenzino il valore sociale ed economico dello sport all'interno di un sistema rispettoso delle regole comunitarie ed allo stesso tempo finalizzato alla promozione dell'autonomia delle Federazioni e delle organizzazioni sportive. Un tema che potrà essere oggetto di approfondimenti nel semestre di Presidenza italiana nell'Unione Europea.

Ciò si dovrà tradurre anche in una **rivisitazione del modello gestionale interno alla FIGC** che consenta di aumentare la **responsabilità e la responsabilizzazione dei manager**, attraverso una migliore **ottimizzazione delle attività e delle specificità di ogni ufficio**, garantendo al vertice federale di concentrarsi sugli aspetti di indirizzo, sui progetti di riforma e sulla gestione dei rapporti istituzionali a livello nazionale ed internazionale. **Un impegno di efficienza e trasparenza dei processi amministrativi su tre macro aree: politico-istituzionale; tecnico-sportiva; amministrativa-gestionale.** Con riferimento quest'ultima, sarà importante il ruolo del Direttore Generale nella funzione di coordinamento e indirizzo strategico/operativo dell'attività e dell'efficienza degli uffici.

Il sistema sopra individuato potrà consentire inoltre una riflessione puntuale sul tema dei **contributi del CONI alla Federazione**. A fronte del fatto che nel prossimo futuro la FIGC rientrerà nei criteri di ripartizione "canonici" con le altre Federazioni Sportive Italiane, occorrerà aprire un serio tavolo di discussione con il CONI. I criteri elaborati al momento non sembrano tenere in adeguato conto il peculiare ruolo del calcio italiano nella realtà sportiva nazionale, e potrebbero generare una significativa criticità in termini di sostenibilità economica per la FIGC, soprattutto in un momento di rifondazione e programmazione pluriennale.

**Il tema della trasparenza è fondamentale.** I finanziamenti che il calcio riceve devono comunque essere maggiormente finalizzati allo sviluppo di progettualità mirate, soggette a rendicontazione sulla base degli obiettivi e dei risultati ottenuti, al fine di produrre un valore che possa rimanere all'interno dello stesso sistema che lo genera.

All'interno di un clima economico complesso, dovrà essere sviluppata una **maggiore capacità di utilizzo dei fondi europei**, con la creazione di uno sportello dedicato a questo tipo di finanziamenti, che semplifichi e coordini le procedure burocratiche. Le principali modalità di utilizzo dei fondi potranno interessare le seguenti aree: formazione (integrità e cultura sportiva), infrastrutture, progetti di sviluppo.

Negli ultimi anni, la Federazione ha aperto la propria casa attraverso la pubblicazione del **Bilancio Sociale**. E' uno strumento che ha consentito di approfondire la conoscenza di ciò che l'Istituzione del calcio fa, il lavoro degli uffici, dei dipartimenti e delle commissioni. La struttura federale ha garantito un bilancio in utile negli ultimi anni. E' un risultato che va riconosciuto. Da questo bisogna ripartire per sfruttare al meglio professionalità e potenzialità, ed eventualmente intervenire laddove si renda necessaria un'implementazione strategica in aree specifiche. Il modello del Bilancio Sociale consentirà anche per il futuro di governare in trasparenza con il contributo delle leghe e delle componenti, in linea con l'attuale clima economico e sociale del Paese.

Il calcio non si gestisce in base alla logica della contingenza del momento; si costruisce e si migliora correndo in avanti, programmando e non rincorrendo. È la filosofia che ho imparato sul campo.

Mai più coltivare interessi separati, ma identificare modalità che permettano **di ottimizzare la valorizzazione degli asset federali.**



In questo senso, uno delle leve principali è il **Centro Tecnico Federale di Coverciano**, che deve rappresentare l'**officina tecnica** del calcio italiano, nonché il centro di coordinamento dei settori giovanili. Non più solamente culla dei ricordi e della memoria del calcio italiano, ma **simbolo di modernità e funzionalità**.

Le progettualità e gli investimenti a carattere di contingenza prima delle grandi manifestazioni internazionali devono lasciare il passo ad un **piano strategico a lungo termine con investimenti che valorizzino l'area sportiva, l'area ricettiva, l'area formativa**. A tale riguardo, le opportunità promosse all'interno dei programmi di finanziamento FIFA e UEFA per le Federazioni potranno contribuire al reperimento delle risorse necessarie da finalizzare anche ad interventi di carattere strutturale.

In merito agli **asset commerciali**, occorre individuare una struttura unica e organica che gestisca questa attività in un'ottica di centralizzazione, evitando di parcellizzare le dinamiche operative in vari settori. Due linee che possono dare un significativo valore aggiunto sono: **lo sviluppo di un modello di Customer Relationship Management e di conoscenza scientifica della "famiglia" del calcio italiano**, a partire dalla definizione di un database che permetta di comprendere più esattamente il profilo socio-demografico dei tifosi della Nazionale e dei diversi target a cui si rivolge la FIGC; l'inclusione, come in ogni azienda moderna, **dei contenuti digitali** (social network, YouTube, sito istituzionale, Vivo Azzurro, ecc..) nei format di sponsorizzazione e nella valorizzazione del bacino dei tifosi italiani all'estero.

Un'altra area che può essere ulteriormente razionalizzata all'interno della struttura federale riguarda la **responsabilità sociale**. Un settore fondamentale che necessita di un proprio budget e di una struttura specifica.

Una riflessione sulla governance dovrà essere valutata, infine, anche sulla base dell'effettiva portata della riforma della **giustizia sportiva** recentemente deliberata dal Consiglio Nazionale del CONI. Le risultanze emergeranno dai lavori di adeguamento del Codice di Giustizia Sportiva FIGC da parte del Commissario ad acta. Abbiamo assistito negli ultimi anni ad un evolversi della giurisprudenza su aree del tutto nuove rispetto al passato; anche per questo, occorre individuare ambiti differenti di intervento - naturalmente nel rispetto di principi e di regole comuni - per l'area professionistica e dilettantistica, per creare professionalità e competenze dedicate, strutture efficaci e dimensionate al modello di riferimento, garantendo tempistiche di intervento coerenti con le necessità dei due sistemi.

### 3. PROGETTO SPORTIVO

C'è uno scollamento nel vissuto quotidiano e sociale - prima ancora che nel vissuto tecnico - tra ciò che il calcio è davvero e la sua rappresentazione che viene trasmessa dagli organi di governo e di gestione sportiva che lo dovrebbero promuovere e valorizzare.

Non è solo un discorso di persone, ma di **posizionamento strategico**.

Alla base di ogni linea programmatica sul piano sportivo deve esserci la **crescita e il perfezionamento della formazione dei giovani calciatori**, in una progettualità unitaria che abbracci il percorso di crescita nei diversi livelli competitivi.

Non c'è tra le mie aspirazioni quella di voler copiare esclusivamente percorsi già in essere; va creato un **modello italiano**, che promuova in particolare tre aspetti: **valorizzazione degli investimenti dei club; ampliamento del bacino di reclutamento per le Nazionali; promozione del calcio come veicolo di socialità**.

Tali obiettivi potranno tradursi, nel caso specifico del mondo professionistico, avviando una riflessione **sull'introduzione delle seconde squadre come nuovo modello di crescita dei giovani**, secondo diverse modalità, come avviene in gran parte dell'Europa. Tutte le esperienze e gli studi in materia confermano che una vera maturazione dei giovani avviene attraverso il confronto continuo con i calciatori più esperti, anche se dotati di minore talento, piuttosto che fra partite tra pari età, anche se dotati di maggiore talento.

Un'altra modalità che può essere ulteriormente sfruttata al meglio, nonché codificata secondo un indirizzo condiviso con la Federazione, è quello della creazione di un modello di **convenzioni FIGC di collaborazioni tecniche** tra

società sportive. Tale modalità si configura all'interno di un accordo tra i top club della scena professionistica e quelli delle divisioni inferiori che permetta di valorizzare ulteriormente il meccanismo dei prestiti, certificando in parallelo l'effettivo utilizzo dei calciatori di provenienza nel campionato della società che li impiega.

Altro passaggio è quello della **revisione dei criteri di costituzione e composizione delle rose**. In linea di continuità con i principali modelli internazionali, ad esempio UEFA, si potrebbe pensare di individuare un tetto alle rose di 25 giocatori, di cui 8/10 formati nei vivai nazionali.

Sotto il profilo economico, si potrebbe pensare di applicare fin da subito, come già avviene seppure con diverse modalità in altre realtà europee, **norme ispirate ai principi del Financial Fair Play nel sistema delle Licenze Nazionali**, non solamente a livello di Serie A, ma in tutte le divisioni professionistiche, individuando appropriati criteri e requisiti da rispettare per ottenere le iscrizioni ai diversi campionati. Tutto questo con l'obiettivo di valorizzare i principali **investimenti a lungo termine**, di cui quelli nei settori giovanili rappresentano la componente principale, insieme a quelli in stadi, infrastrutture sportive e attività sociali.

Ad esempio, sarebbe auspicabile che una quota della crescita dei ricavi da diritti televisivi possa alimentare **una strategia di investimento e sviluppo dei settori giovanili**.

Allo stesso tempo la Federazione deve individuare, così come avviene anche in altre affermate realtà europee, **un sistema di rating certificato dei settori giovanili dei club**, tale da indirizzare le società a destinare più risorse ed energie alla cura dei loro vivai, anche con l'incentivo di contributi destinati a chi raggiunge gli standard più elevati e in relazione alla capacità di sviluppare calciatori convocati per le nazionali italiane.

In ottica di sostenibilità, la riflessione sulla riforma dei campionati professionistici potrà essere condotta attraverso una riduzione **del numero complessivo di squadre professionistiche**, che risulti funzionale alla competitività del campionato, alla compatibilità dell'investimento effettuato dalla società considerando comunque il clima economico attuale.

Rispetto alle altre principali realtà calcistiche a livello mondiale, nel 2013-14 l'Italia occupa il secondo posto per numero di club partecipanti a campionati professionistici. E' importante sottolineare come dal 2014-15 con l'entrata in vigore della riforma della Lega Pro, le recenti esclusioni e la conseguente diminuzione dei club professionistici il calcio italiano verrà scavalcato in questa speciale classifica da quello russo (111 società professionistiche suddivise in 3 diversi livelli gerarchici) e raggiunto da quello brasiliano (101 club, distribuiti in 4 livelli professionistici). Le altre principali realtà internazionali contano in ogni caso un livello inferiore di società professionistiche: si passa dai 92 del calcio inglese ai 56 di quello tedesco, per poi scendere alle 42 società del calcio spagnolo e alle 40 di quello francese. È un percorso in divenire che dovrà essere valutato nel medio periodo per razionalizzare la riforma, indirizzandola nel modello più praticabile.

Una stessa filosofia deve condurre ad una **ristrutturazione dei tornei giovanili**, per consentire un maggiore coinvolgimento di squadre, più competitività e sostenibilità. Questo permetterà di garantire stabilità competitiva alle migliori realtà di settore giovanile, senza che eventuali retrocessioni delle prime squadre comportino un livellamento verso il basso dell'attività giovanile.

Nell'ottica del trasferimento delle competenze per un armonizzazione del sistema, ciascuna componente potrà esprimere al meglio il proprio ruolo in un processo strategico di crescita.

La **Legg Nazionale Dilettanti** è una forza sociale importante del nostro Paese, e può diventare ancora di più parte integrante di progetti sviluppati in sinergia con il Governo italiano ed il CONI, in particolare sui temi del **rapporto con la scuola, della tutela della salute e della riqualificazione degli impianti sul territorio.**

Un programma di politica sportiva deve promuovere lo status del calciatore a 360°. Non solamente investimenti sulla tecnica, ma sulla cultura, sulla formazione e sulla salute. Ad esempio con il **Ministero della Salute** si potrebbe avviare in via sperimentale un monitoraggio per i giovani che svolgono attività sportiva, attraverso un programma di visite mediche obbligatorie annuali.

**Occorre valorizzare ulteriormente i Centri Federali presenti sul territorio** per garantire la qualità di un modello che muova da linee-guida certificate attraverso il Centro Tecnico di Coverciano. In questo contesto, potrà essere favorita la creazione di una nuova cultura tecnica attraverso un **percorso di formazione ad hoc, accompagnata da figure professionali dedicate alla crescita dei giovani,** in sinergia con il **Settore Giovanile e Scolastico** ed il **Settore Tecnico.** Il ruolo di allenatore di settore giovanile non deve più essere visto come un trampolino di lancio per sperare di arrivare ai vertici del calcio professionistico, ma essere considerato come una professione specifica per i giovani.

In tema di **vincolo sportivo** la Federazione dovrà promuovere nelle opportune sedi una condivisione tra le componenti interessate, stimolando un confronto dialettico. Con l'obiettivo di individuare soluzioni che siano da un lato rispettose della libertà individuale degli atleti al compimento della maggiore età, e che dall'altro tengano nella giusta considerazione gli impegni finanziari sostenuti dalle società nel prezioso ruolo che svolgono nella formazione dei giovani calciatori dilettanti.

La **Lega Pro** deve **mantenere e sviluppare sempre di più il suo format di espressione delle realtà territoriali italiane**, ma allo stesso tempo rappresentare uno strumento di sviluppo per i giovani calciatori, attraverso il già analizzato avvio di una riflessione sull'introduzione del modello delle seconde squadre. A seguito di tale riforma, le società di Lega Pro sarebbero ancora più orientate a cercare di sviluppare settori giovanili con una forte territorialità. Il principale obiettivo deve essere quello di accompagnare la crescita dei giovani calciatori.

La **Lega Serie B** saprà proseguire nel percorso avviato ed applicare quei progetti che permettono di **affermare la propria identità (a livello sportivo, culturale e strutturale)**. Allo stesso tempo bisogna avviare una nuova riflessione per la salvaguardia delle società che retrocedono dalla Serie A o che vengono retrocesse in Lega Pro. Partendo dal presupposto che le possibilità di sopravvivere ad una retrocessione aumentano in misura proporzionale agli investimenti che il club ha saputo destinare in infrastrutture e soprattutto nei settori giovanili, si potrebbe destinare una parte del cosiddetto "paracadute" a questo tipo di progettualità.

La **Lega Serie A** dovrà sviluppare sempre più **meccanismi di coordinamento con l'attività della Nazionale**, all'interno del Club Italia, con l'obiettivo di promuovere e individuare spazi di attività di interesse comune. Occorre inoltre completare un processo di **modernizzazione della figura del calciatore di vertice**, che deve attestarsi sempre più come "socio morale" della propria società di appartenenza, condividendone strategie e finalità e ritornando ad una dimensione di vicinanza con la gente. La Lega Serie A dovrà presentare un modello di efficienza e competitività del calcio italiano all'estero, valorizzando ulteriormente la dimensione internazionale dei top club.

Avendo riguardo alle **Nazionali**, il valore della Maglia Azzurra deve essere ripreso come identità e senso di appartenenza per tutto il sistema. Il lavoro

progettato e realizzato negli ultimi anni all'interno di **Club Italia** - dalla Nazionale Under 15 fino alla Nazionale A, senza dimenticare le rappresentative femminili, il Beach Soccer e il Calcio a 5 - ha visto una profonda ristrutturazione dell'assetto organizzativo e tecnico delle squadre nazionali, al fine di promuovere una riscoperta dei valori tecnici dei nostri giovani e migliorare nel medio-lungo termine i risultati sportivi. Il percorso ha già individuato la centralità **della Federazione nella promozione del calcio giovanile**. Tra i punti, occorrerà nuova linfa per **l'armonizzazione ed il coordinamento tra gli staff tecnici delle nazionali giovanili, la promozione di un rapporto strategico tra Club Italia e le società professionistiche, la programmazione dell'attività agonistica delle squadre**.

Dal punto di vista tecnico, vale per le Nazionali un discorso di recupero di competitività che nasca da **programmi di formazione e miglioramento della qualità dei settori giovanili**. Dal punto di vista gestionale, è auspicabile immaginare una struttura organizzativa del Club Italia che unisca la pianificazione organizzativa con **l'ottimizzazione degli asset commerciali specifici delle rappresentative nazionali**.

L'individuazione di una migliore articolazione e funzionalità dell'ambito professionistico consentirebbe di esprimere meglio le potenzialità dell'attività delle Nazionali, sia dal punto di vista tecnico - filo diretto con i club e con la gestione dei rapporti - che dal punto di vista economico. La Nazionale inoltre rappresenta il principale volano di carattere economico per la Federazione, per quanto riguarda i diritti televisivi, il marketing, le strategie di comunicazione.

**Allenatori ed Arbitri rappresentano oggi una delle eccellenze del modello calcistico italiano.**

Per quanto riguarda gli **allenatori**, va perfezionato sempre di più il percorso formativo. I tecnici che escono da Coverciano devono scendere sul territorio



per rafforzare la promozione della cultura sportiva ed il trasferimento delle competenze tecniche specifiche del modello italiano. Per gli stessi allenatori dovranno essere riconosciuti crediti, anche attraverso tali percorsi specifici, che consentano di conservare e aggiornare il loro percorso formativo, anche se non ancora effettivamente tesserati per una società.

Anche per quanto riguarda gli **arbitri**, dovrà essere valorizzata la componente territoriale dei percorsi di formazione. Gli altri temi su cui bisogna lavorare insieme riguardano da un lato garantire la sicurezza e la tutela dei direttori di gara, troppo spesso vittime di episodi di aggressione e violenza, dall'altro sviluppare meccanismi di partnership per la sostenibilità dell'attività a livello nazionale.

Un tema centrale infine riguarda lo **sviluppo del calcio femminile**, che rappresenta lo sport che sta crescendo di più al mondo. È quanto mai opportuna la realizzazione di un piano strategico congiunto tra tutte le componenti che oggi, a vario titolo, sono coinvolte nella promozione della disciplina. Oltre ad un necessario incremento del budget finalizzato alle attività di formazione e sviluppo, occorre creare una nuova struttura di governance e coordinamento che armonizzi le varie anime (Dipartimento Calcio Femminile, Settore Giovanile e Scolastico, Settore Tecnico e Club Italia) ad oggi distribuite in modo disorganico tra le diverse componenti.

È un progetto di obiettivi comuni che può essere realizzato attraverso alcuni percorsi, tra i quali: costituzione di Centri Sportivi Scolastici nelle Scuole aderenti ai progetti di FIGC-SGS, prevedendo che l'affiliazione alla FIGC avvenga attraverso un percorso "facilitato", consentendo quindi alla scuola il tesseramento delle giovani calciatrici partecipanti all'attività; ulteriore finalizzazione dei finanziamenti FIFA e UEFA specifici per lo sviluppo del calcio femminile; a livello promozionale e commerciale, creazione di un piano di marketing e comunicazione trasversale rispetto alle componenti coinvolte,

con la contemporanea ricerca di partner e sponsor specifici; creazione di un meccanismo di incentivazione per favorire che un numero sempre maggiore di società di calcio maschile inizino a sviluppare in parallelo l'attività femminile.

## CONCLUSIONI

*“Per favore, non guardate la vita dal balcone! Mischiatevi lì, dove ci sono le sfide, che richiedono aiuto per portare avanti la vita, lo sviluppo, la lotta per i valori”.*

Papa Francesco

Se proprio dobbiamo scegliere di imitare un modello estero, scelgo quello delle ultime due Nazionali campioni del mondo: Spagna e Germania. Non per l'incapacità di costruire un modello italiano, né per copiare modelli troppo spesso invocati come spot pubblicitari, ma del tutto in traducibili nella nostra realtà. Scelgo Spagna e Germania per il coraggio di andare a cercare la vittoria nei tempi supplementari delle ultime due finali dei Campionati Mondiali, e di non aspettare le inevitabili sorti dei calci di rigore.

Non siamo ancora alla partita finale. Ma iniziano oggi i tempi supplementari di un match decisivo. Davanti abbiamo due scelte: aspettare la lotteria dei rigori o attaccare per poter vincere.

Mi metto a disposizione perché ritengo che due anni siano più che sufficienti per gettare le basi per un reale cambiamento di marcia.

Demetrio Albertini  
