

Programma del candidato Andrea Abodi
Ai sensi dell'art. 24 comma 5 dello Statuto



**PER IL BENE
DEL CALCIO
E DI CHI LO AMA**

Quadriennio Olimpico 2016/2020



Tra 20 anni sarai più deluso dalle cose che non avrai fatto, che da quelle fatte. Leva dunque l'ancora, abbandona i porti sicuri, cattura il vento nelle tue vele. Esplora. Sogna. Scopri.

Mark Twain

Per il bene del calcio e di chi lo ama. Questa è stata la motivazione che mi ha fatto salpare l'ancora da un "porto sicuro", ma soprattutto accogliente e familiare, intraprendendo un viaggio emozionante e impegnativo, per esplorare, sognare e scoprire una possibilità: quella di contribuire, da una responsabilità più alta, a migliorare il calcio italiano in tutte le sue componenti e le sue articolazioni.

Analizzare, ragionare, progettare e realizzare insieme: questo è stato lo "schema di gioco" che ha caratterizzato dal 20 luglio 2010 il mio lavoro quotidiano in Lega B con una squadra composta da colleghi di grande qualità - umana e professionale - che ha saputo farsi apprezzare ben oltre il perimetro associativo, grazie a una relazione fiduciaria con i Club associati e le Componenti Tecniche, improntata alla collaborazione totale, al confronto continuo, al rispetto dei ruoli e a una costante determinazione orientata al risultato.

Ho dato la disponibilità a candidarmi alla presidenza della Federazione Italiana Giuoco Calcio perché penso che l'esperienza affascinante, operosa e proficua della seconda Lega professionistica italiana possa essere messa a fattor comune per far evolvere il modello federale, rendendolo capace di creare più valore aggiunto dal punto di vista sportivo, sociale ed economico.

Il principio ispiratore che mi auguro di saper portare in Federazione, possibilmente con il contributo di tutte le Componenti, è proprio quello di migliorare attraverso l'impegno quotidiano, coniugando questo principio con l'esigenza di lavorare insieme, nel rispetto della diversità dei ruoli e degli interessi, perché è nella natura e nell'essenza del calcio giocare di squadra. E non solo negli auspici, nelle promesse o nelle parole, con i quali non si vincono le partite, dentro e fuori il campo di gioco.



D'altro canto la nostra è una realtà complessa, una filiera sportiva lunga, nella quale convivono realtà e discipline significativamente differenti tra loro e alle quali la Federazione deve poter continuare a offrire una cornice e, al tempo stesso, una matrice comune, nel rispetto delle relative specificità di missione. In analogia di principi e valori con quanto avviene nell'ambito del Comitato Olimpico Nazionale Italiano, nel quale la FIGC convive con spirito olimpico con le altre Federazioni Sportive, gli Enti di Promozione, le Discipline Sportive Associate e le Associazioni Benemerite.

Il macro-obiettivo del Programma, come ho già segnalato, è quello di **creare valore** “giocando” sulla sistematica combinazione di tre concetti-chiave:

1. **la sostenibilità** ad ampio spettro necessaria al sistema per selezionarsi e qualificarsi al suo interno, evitando il rischio di patologie nei comportamenti sportivi e gestionali;
2. **la competitività** che il sistema deve poter favorire mettendo in condizione le Componenti di poter esprimere al meglio il proprio potenziale, ognuno nel rispettivo ruolo della filiera sportiva;
3. **la reputazione** che la Federazione deve costantemente consolidare per trasferire ai suoi “azionisti” un patrimonio di credibilità e affidabilità necessari per meritare la fiducia delle comunità dei Tifosi, patrimonio più prezioso del calcio, e degli investitori che a vario livello contribuiscono al suo sviluppo.

Sono convinto che il nostro Movimento possa recitare, senza arroganza e presunzione, un ruolo ancor più importante nelle città, nei territori e nell'intero Paese, non solo perché il calcio è il gioco più bello e popolare del mondo o per la dimensione degli interessi economici che rappresenta anche in Italia, ma perché con il lavoro quotidiano siamo in grado di renderlo più credibile, appassionante, accessibile e corretto.

L'agenda delle cose da fare è ricca di contenuti: da una completa e definitiva trasformazione



digitale della Federazione, a un più strutturato impegno federale a supporto e sostegno dello sviluppo quali-quantitativo dell'impiantistica sportiva dei Club, da norme relative al *financial fairplay* nelle quali trovino maggiore incidenza gli indicatori patrimoniali, fino ad arrivare agli impegni fin qui assunti e non ancora mantenuti: risolvere il problema della (sempre attesa) riforma dei campionati e iniziare ad affrontare quella della giustizia sportiva, cominciando da una diversa regolazione della responsabilità oggettiva.

Chi avrà la curiosità, l'interesse e l'amabilità di leggere anche le pagine che seguiranno, non troverà un programma classico e discorsivo, ma un'architettura sintetica frutto della ricerca di una costante relazione tra obiettivi e strumenti, che consenta di comprendere i punti di riferimento della rotta di questo "viaggio", ai quali dovrò – dovremo - associare la capacità di utilizzare al meglio un bene prezioso: il tempo.



DALLA MISSIONE ALLE AZIONI

Il deciso cambio di passo e la prospettiva di innovazione che auspico nella politica federale comportano, innanzitutto, un ulteriore stato d'avanzamento nei processi di programmazione della vita associativa, favorendo una strategia che possa disegnare, anche e soprattutto in un orizzonte pluriennale, un percorso condiviso e programmato, piuttosto che "limitato" alla semplice gestione dell'ordinario e alla soluzione delle singole contingenze del momento.

L'approccio innovativo è inteso certamente ben lungi dal trasformare la semplice individuazione delle problematiche in momento di orientamento della politica federale, ma bensì si concretizza attraverso l'individuazione di una serie di obiettivi di sistema verso i quali orientare la programmazione, tanto quella di carattere generale, che di dettaglio.

In un'ottica capace di coinvolgere contemporaneamente – in un confronto continuo – i soggetti istituzionali (Federazione, Leghe, AIA, AIC, AIAC e Club affiliati), i grandi obiettivi che la nostra Federazione deve porsi con ambizione e determinazione sono indiscutibilmente collegati alle politiche di sostegno relative a tre elementi:

- **SOSTENIBILITÀ** intesa in un'accezione ampia, investendo in maniera integrata e complessa sia gli aspetti economico-finanziari, a partire dagli indicatori patrimoniali che andrebbero rafforzati, quanto quelli gestionali e organizzativi, che devono procedere almeno di pari passo con quelli sportivi. Per quanto di maggiore impatto, i primi rappresentano in larga parte la risultante della capacità degli altri due di porsi in maniera coerente ed efficiente al servizio del singolo Club e del sistema. Il miglioramento dei parametri di sostenibilità del nostro calcio rappresenta una priorità assoluta, insieme alle altre due che seguono, per perseguire efficacemente obiettivi di crescita, tanto a livello di Federazione, che di Leghe e di singoli Club.
- **COMPETITIVITÀ** misurabile attraverso le condizioni di sviluppo della qualità del "prodotto" calcistico nazionale, rivolta tanto a una prospettiva interna, che internazionale.



La crescita della competitività e della qualità delle competizioni in termini sportivi, rappresenta forse l'aspetto maggiormente evidente sul piano funzionale, ma va considerato in stretta correlazione con quello di ordine economico-patrimoniale di un sistema che deve essere in grado di liberare – attraverso specifici *driver* – tutte le potenzialità di una gestionale equilibrata e capace di investire per generare risorse. La concentrazione della Federazione su questi aspetti deve produrre effetti di garanzia sistemica che contribuiscano a determinare le condizioni alle quali il nostro calcio si presenta in ambito sportivo e commerciale, in Italia e all'estero.

- **REPUTAZIONE** da considerare il principale presupposto delle ambizioni di crescita del sistema e dei singoli soggetti che ne fanno parte. Questa profonda convinzione implica un forte impegno e una costante attenzione verso tutti quegli aspetti della vita associativa – in primis i comportamenti e i linguaggi – che sono in grado di avere un impatto verso tutti i portatori d'interesse, determinando la cifra reputazionale dalla quale dipendono la credibilità del mondo del calcio e la fiducia di chi decide di investire nello stesso. A questo proposito appare di primaria importanza anche la conoscenza diffusa e l'applicazione puntuale delle norme, la loro non interpretabilità che possa consentire una più facile comprensione da parte dell'opinione pubblica, oltre alla capacità di fare tesoro dell'esperienza trovando gli spunti utili per i necessari miglioramenti.

Le modalità attraverso le quali centrare questi obiettivi di sistema devono essere il segnale di discontinuità più immediato e forte, caratterizzando il necessario cambio di passo della nostra Federazione. Diventa fondamentale poter individuare una metodologia di approccio in grado di riuscire a valorizzare quei fattori individuabili come elementi ispiratori delle dinamiche gestionali quali:

- **l'attenzione e il privilegio prestato ai “Valori” rispetto a una impostazione basata sul semplice “valore economico”.** Quest'ultimo, di recente, ha rappresentato elemento di



riferimento pressoché esclusivo tanto per la definizione della progettualità tecnico-sportiva che, addirittura, degli stessi rapporti tra le Componenti. Il dialogo, in ottica relazionale e soprattutto strategica, deve invece ripartire dalla capacità di valorizzare quegli elementi che possono rendere il mondo federale un vero e proprio unicum cooperante e dialogante, in cui le idee e i progetti sono condivisi in un clima di profondo rispetto per le diversità e di leale riconoscimento dei diversi ruoli, senza pregiudicare il momento delle decisioni necessarie per prevenire e risolvere i problemi, oltre che per dare energia e strumenti alle prospettive di sviluppo.

- **la ricerca della coesione e della condivisione di tutti gli attori.** Proprio la capacità di tutti gli attori di porsi consapevolmente al servizio del sistema federale - ciascuno elaborando visioni e valutazioni in grado di migliorare il valore delle analisi e lo spessore dell'approccio ai problemi affrontati - rappresenta l'indispensabile momento di crescita collettiva della quale l'istituzione federale ha bisogno per affrontare al meglio le proprie sfide. Il superamento della logica di steccato, delle ragioni preconcepite e dell'utile particolare dovranno scandire una nuova stagione per la politica federale, in grado di aggregare e non dividere, di saper sfruttare più la logica delle solidarietà che quella della forza, di saper condividere e cooperare in un quadro operativo in cui non solo dovrà esserci spazio per tutte le Componenti, ma in cui ciascuna dovrà essere messa in grado di sviluppare al meglio le proprie peculiarità, il proprio bagaglio professionale e la propria capacità progettuale per dare sostanza alle azioni della Figc.
- **un rinnovamento strutturale della Figc, con un'ottica "aziendale".** In un calcio che deve confrontarsi con sfide sempre più impegnative, c'è la certezza che la "macchina" gestionale e organizzativa proseguirà il suo processo di aggiornamento e di adeguamento alle esigenze di un contesto nel quale prevalga – con rispetto assoluto dei valori – un'impronta sempre più aziendale. Per produrre il cambiamento, la Figc deve essere in grado di mostrarsi moderna e dinamica, cogliendo tutti gli elementi di innovazione che



connotano questo momento storico. Le logiche aziendali già sviluppate in questi ultimi due anni potranno rendere l'apparato federale sempre più veloce, efficiente e propositivo, trovando nelle dinamiche gestionali una *governance* attiva e aperta alle novità e alle responsabilità di un calcio capace di contrastare l'impatto di fenomeni congiunturali che trovano oggettiva rappresentazione in molti indicatori negativi che riguardano il nostro mondo.

- **la centralità dell'elemento territoriale.** Il nostro territorio nazionale deve abbandonare la sua dimensione di "contenitore" e deve diventare "contenuto". Questo implica, innanzitutto, una forte e decisa presa di coscienza della responsabilità sociale posta in capo a un movimento sportivo come il nostro che ha un non certo trascurabile impatto in termini di consistenza economica e di rilevanza sociale. In questo senso, non meno evidente si presenta anche la componente infrastrutturale che, non più limitata al solo aspetto urbanistico, deve assumere il ruolo di *asset* patrimoniale per il club e di "luogo" di riferimento per il tessuto sportivo ed economico del comprensorio. Con tali presupposti, la connessione territoriale diventa il principale *hub* per la costruzione, di pari passo con la componente sportiva, anche di quella coscienza sociale indispensabile per poter interagire in termini assolutamente positivi con quella fondamentale componente rappresentata da praticanti, sportivi, appassionati e tifosi. Questi ultimi, non certamente intesi come semplice fattore commerciale, ma veri e propri partner di un percorso virtuoso e collaborativo, rappresenteranno il naturale alveo di riferimento della nostra azione in tutti quei luoghi in cui rotolerà un pallone.

Visti in quest'ottica strategica e funzionale, gli obiettivi programmatici di carattere generale e di dettaglio diventano il momento finale di un percorso che, da un lato, ha elevato il coinvolgimento di tutte le categorie collegate al mondo calcistico - interni ed esterni - e, dall'altro, si è realmente orientato alla realizzazione della missione federale individuata.

Il tutto deve, però, avvenire in una logica di sistema. Un sistema capace di consentire al



governo federale di essere elemento di sintesi e reale propulsore delle azioni, rivelandosi finalmente in grado di “determinare” i propri passi in un’ottica di medio-lungo periodo e non di essere costretto ad accorciare il passo, spesso in ragione di “compromessi” contingenti.

Il Presidente Federale non deve essere né “uomo solo al comando”, né deve potersi sentire isolato tanto da rifugiarsi in pochi e fidati consiglieri. Non deve amministrare o tantomeno gestire “potere”, ma deve saper rappresentare il principale punto di equilibrio e di riferimento per tutta la famiglia federale, aperto al dialogo, elemento di sana mediazione.

La capacità di interpretare – con rigore e chiarezza prospettica – il proprio compito di indirizzo “politico” da parte di tutte le Componenti saprà essere determinante per poter ottimizzare il lavoro della struttura operativa federale, posta alle dipendenze funzionali del Direttore Generale, agevolandone l’impegno, l’operosità e la disponibilità di sempre. A tal proposito, la struttura deve potersi avvalere di un rafforzamento degli strumenti disponibili, sia in termini di progetto, che di risorse umane. In particolare, occorre ridurre al minimo il ricorso all’esterno, creare unità operative forti – specialmente in settori strategici – ridando slancio e responsabilità a quei contributi in house in grado di esaltare le professionalità, il senso di appartenenza e di partecipazione di ogni energia presente nella nostra grande famiglia federale.



OBIETTIVI PROGRAMMATICI GENERALI

LA RIFORMA DEI CAMPIONATI

Le più volte evidenziate criticità della struttura del nostro calcio professionistico devono trovare una **soluzione condivisa** e propriamente di “sistema”, privilegiando **valori e parametri qualitativi** rispetto a quelli quantitativi.

L'intervento riformatore non dovrà essere collegato alla mera “riduzione” numerica dei club o su un loro diverso posizionamento negli organici, ma dovrà al contrario essere incentrato su due elementi fondamentali:

- **il carattere “sistemico”**. Ogni azione deve coinvolgere tutte le componenti in un piano realmente organico e, soprattutto, funzionale rispetto all'obiettivo di ri-disegnare la struttura del calcio nazionale. Lungi dall'essere elemento di rottura, di divisione, di disaccordo e di tensioni nel sistema – tutti elementi di stress improduttivi e dannosi – il progetto federale deve innanzitutto essere compatibile con una ben individuata e condivisa missione generale, e una altrettanto riconosciuta operatività delle singole Componenti. Con questi presupposti sarà molto più agevole ridefinire i rapporti - di collaborazione e di servizio in un'ottica generale – collegandoli al ruolo che ciascuna potrà e saprà svolgere.
- **l'attenzione alla “competitive balance”**. Non può affatto essere trascurato l'aspetto sportivo, inteso nella sua proiezione di competitività e attrattività. Ogni variazione deve essere orientata alla salvaguardia – quanto non alla tutela – dell'equilibrio competitivo, avendo cura di programmare nuovi meccanismi di interscambio tra i vari livelli agonistici e quelli legati ad una “solidarietà” di tipo economico, che deve essere funzionale al sistema prima che ai singoli attori, favorendo il contenimento di fattori distorsivi della competizione che ne condizionano inevitabilmente la qualità.

Al momento, è necessario aprire una stagione di riflessione che sfrutti le ampie capacità di dialogo e di confronto tra tutte le Componenti, soppiantando sul piano metodologico prima che dei reciproci rapporti, la proposizione di piani calati dall'altro in grado di aprire



contenziosi e rivendicazioni. Questa tematica si pone come uno snodo fondamentale e un banco di prova per misurare la capacità innovativa del nostro sistema e non può essere lasciata né ad iniziative estemporanee, né tantomeno a tentativi più o meno interessati di trasformare le necessarie relazioni dialoganti in regolamenti di conti tra le singole Componenti, se non addirittura tra singoli club.

IL SISTEMA DI CONTROLLO E IL MODELLO GESTIONALE

L'applicazione delle norme e delle procedure del *Financial Fair Play* dovrà diventare anche in ambito nazionale un momento qualificante dell'azione federale, producendo effetti positivi attraverso il recepimento di quei principi fondanti che, lungi dall'essere solo elemento di controllo e sanzione, devono essere colti e sfruttati nella ben più lungimirante capacità di costruire un più virtuoso modello gestionale, in un'ottica di medio periodo.

Lo stato di salute del calcio nazionale passa, inevitabilmente, attraverso quello dei club che, in tutti i livelli agonistici, devono avere una chiara bussola nell'**equilibrio gestionale** attraverso il quale contemperare le esigenze di natura tecnico-sportiva con quelle di carattere economico-finanziario.

Tutelando le parimenti rilevanti esigenze sportive e limitandone gli eccessi, il ruolo della Federazione non può che essere quello di perseguire questo obiettivo – attraverso gli strumenti normativi e l'attività di supporto che è possibile sviluppare – con assoluta priorità, stimolando i club a interventi mirati ed efficaci, ma restando nel solco di un progetto sostenibile e “di sistema”.

Sta alla Federazione esercitare il compito di porre in essere strumenti e procedure che sappiano rappresentare, al tempo stesso, elemento utile per ottemperare agli obblighi di **vigilanza e controllo** di gestione e per dotare tutti i club di un **modello di gestione** cui fare riferimento.



In tale ottica, opportunamente attivati e inseriti nel quadro normativo, questi strumenti diventano elementi chiave di **programmazione strategica** su molteplici aspetti:

- gestione sportiva
- investimenti infrastrutturali
- remunerazione del marchio

LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO GIOVANILE NAZIONALE

I risultati sportivi del prossimo decennio dipendono dalle capacità con le quali il sistema nazionale saprà creare le migliori condizioni di crescita e sviluppo del patrimonio giovanile. Il progetto riservato a tale ambito di azione dovrà prevedere un aggiornamento – con evidenti innovazioni – di tutti strumenti utili al perseguimento di tale scopo:

- alta formazione del personale tecnico
- ricerca scientifica in tema di organizzazione e metodiche di preparazione dei calciatori
- sensibilizzazione e coinvolgimento dei club
- adeguamento del quadro normativo

LA CRESCITA DEL VALORE ECONOMICO DEL “BRAND”

Il “marchio” dell’Italia calcistica deve essere ulteriormente veicolato e sempre più valorizzato attraverso l’attività federale, con la previsione di una programmazione – sia nel marketing, che nella comunicazione – che sappia mostrarsi innovativa e capace di cogliere tutte le molteplici opportunità offerte dal quadro globalizzato e dalle miglorie tecnologiche.

Questo fondamentale ambito strategico deve poter contare su una struttura operativa numericamente e qualitativamente forte, incardinata funzionalmente nella Federazione, in una immedesimazione della quale si gioveranno certamente la qualità delle idee e l’apprezzabilità dei risultati.



LA VALORIZZAZIONE ESTERA DELL'IMMAGINE E DELLE ATTIVITÀ FIGC

Il calcio italiano nel mondo rappresenta, storicamente, un elemento di grande impatto. La Figc deve sfruttare al meglio questa posizione di grande prestigio per presentare il “nostro” calcio nei mercati più favorevoli, veicolando il nostro *know-how* formativo (stage), il nostro patrimonio tecnico-sportivo (le Squadre Nazionali e le rappresentative di Lega) e le nostre capacità organizzative (eventi).

Il nostro Paese deve sapersi proporre sempre più come sede di eventi, manifestazioni, convegni e quanto altro – sul piano sportiva, ma anche formativo – possa renderlo ospitale e organizzativamente all'avanguardia.

Verso l'esterno, la Federazione deve porsi come “**ambasciatore**” non solo delle nostre peculiarità sportive, ma anche di quelle industriali, ambientali, culturali e turistiche, sapendo interpretare un ruolo di collegamento per il nostro tessuto economico e i nostri territori, contribuendo – di concerto con le istituzioni nazionali – a presentare il nostro Paese in maniera completa e coinvolgente.

IL MIGLIORAMENTO DEL PATRIMONIO INFRASTRUTTURALE

Il miglioramento dei “luoghi” del calcio deve rappresentare una priorità, nell'ottica di agevolare i club – anche ai fini della necessaria sostenibilità gestionale – e i Tifosi. Lo spettacolo – prima che di valori sportivi qualitativamente elevati – dovrà essere celebrato in impianti moderni e funzionali, attraverso i quali i club possano essere stimolati a interventi e investimenti remunerativi, e i tifosi possano riscoprire il piacere di una partecipazione comoda e accogliente. A questo proposito, da un lato può essere messa a sistema l'esperienza di B Futura, la società dedicata allo sviluppo infrastrutturale della Lega B che sta operando con eccellenti risultati su sette progetti stadio, e dall'altro deve essere avviato un confronto con il Governo che, sulla base delle esperienze, consenta un miglioramento nell'efficacia della normativa sull'impiantistica sportiva rappresentata dalla Legge 147/2013.



IL RUOLO SOCIALE

Interpretando al meglio il ruolo di Federazione “custode” del primo sport – per partecipazione, seguito, valore economico ed audience – la FIGC dovrà prestare una crescente e quotidiana attenzione al tema “**responsabilità sociale**”. Tale attenzione dovrà essere collegata ad azioni mirate e continue rivolte alla grande platea di interlocutori che, variamente collegate e in più luoghi, sono connessi con il nostro mondo, percependone gli stimoli, sostanziandone le ricadute sul tessuto sociale. Un impegno che la nostra Federazione può e deve assumersi con forza, coraggio e decisione, promuovendo quei fondamentali valori che sono collegati con l’attività sportiva e che si sostanziano in veri e propri esempi in tema di etica, inclusione, educazione, tutela della salute, lotta alle devianze giovanili e alla marginalità sociale.

In questo ambito, proprio per la natura del ruolo e delle responsabilità, ritengo debbano essere inserite tutte le attività culturali ed educative relative alla promozione delle “Regole del Giuoco del Calcio”, da associare alla massima collaborazione, alla necessaria tutela e all’opportuno rispetto da assicurare in tutte le Categorie al mondo arbitrale, che delle regole è il custode e il garante.

LA RIORGANIZZAZIONE DI MATRICE “AZIENDALE”

Gli obiettivi programmatici e l’ampiezza dell’attività presuppongono una ulteriore elaborazione della struttura organizzativa e funzionale della FIGC, secondo una logica di tipo aziendale che ha già trovato positiva attuazione negli ultimi due anni.

In particolare, l’intera attività gestionale suddivisa attraverso “**aree funzionali**” – in una logica *macro* e *micro* – dovrà consentire una più puntuale ed efficace mappatura delle aree di responsabilità della Federazione.

Le varie componenti che sapranno trovare nell’azione comune il necessario valore aggregante, dovranno avere le competenze, la responsabilità e l’impegno di partecipare – ciascuna con le proprie eccellenze, prima che con fattive proposte – alla ulteriore crescita di ciascuna area operativa, ponendo in campo esperienza e professionalità del capitale umano.



IL RUOLO DELLA FEDERCALCIO SERVIZI S.R.L.

L'ampliamento del coinvolgimento in termini operativi della struttura della Federcalcio Srl si inserisce nel quadro dell'ammodernamento della struttura gestionale e della sua attrazione a criteri di profilo aziendale. Tale struttura deve diventare il punto nevralgico per sviluppare tutta quella serie di attività di ordine commerciale ed economico-patrimoniale quanto mai funzionali alla crescita dimensionale della nostra struttura associativa. Con agilità operativa, trasparenza gestionale e una progettualità perfettamente integrata con quella federale, tale struttura dovrà saper esprimere una visione moderna, manageriale e innovativa in un vasto spettro di compiti, che vanno dalle attività di assistenza e consulenza, a quella di gestione del patrimonio e del *brand* federale.

OBIETTIVI PROGRAMMATICI DI DETTAGLIO

AREA GESTIONALE

- **Carte Federali.** Intervento di armonizzazione immediata delle Carte Federali, attraverso l'attualizzazione e razionalizzazione del corpo normativo vigente, che presenta distorsioni ed incongruità non più accettabili (Statuto, NOIF, Licenze Nazionali, C.U., etc.).
- **Associazione Italiana Arbitri.** Nel rispetto dei perimetri finanziari indicati nel budget e delle relative procedure federali, riconoscimento dell'autonomia amministrativa per tutte le attività finalizzate alla gestione della vita associativa.
- **Rating.** Creazione, partendo da una prima fase sperimentale, di un sistema di indici di valutazione delle varie aree gestionali dei Club, da affidare a un organismo indipendente di controllo.
- **Licenze Nazionali.** Semplificazione e aumento dell'efficacia del sistema dei controlli anche attraverso un uso più articolato della tecnologia, con l'introduzione di ulteriori parametri patrimoniali, da combinare con i tre indicatori di recente introduzione (liquidazione, indebitamento, costo del lavoro allargato) e con l'obiettivo standard del pareggio di bilancio.



- **Stanza di Compensazione.** In riferimento al tema della stanza di compensazione, alla luce delle frequenti vicende di società associate alle Leghe professionistiche interessate da procedure concorsuali, introduzione nelle NOIF della norma relativa alla c.d. “stanza di compensazione obbligatoria”: tale strumento consentirebbe una tutela più efficace per le Leghe dinanzi alle pretese avanzate dalle Curatele a seguito del fallimento di una società professionistica.
- **Sanzioni.** Nel quadro delle sanzioni disciplinari in caso di irregolarità nelle procedure economico-finanziarie, vi dovrà essere la possibilità di incidere sulla possibilità/capacità dei club in infrazione di incidere sulla campagna trasferimenti.
- **Confronto agli illeciti.** Sensibilizzazione in sede statutale, in relazione ai reati di frode in competizione sportiva (c.d. match fixing) e di esercizio abusivo delle scommesse e dei giochi riguardanti le competizioni agonistiche, di due proposte di legge: l’applicabilità della confisca dei beni che costituiscono il profitto o il provento del reato e introduzione nel D.Lgs. 231/2001 dei correlativi reati presupposto, al fine di comminare una pena pecuniaria nei confronti dell’ente nell’interesse o a vantaggio del quale ha agito l’autore dei predetti reati.
- **Proprietà club.** Predisporre un sistema di controlli specifico riservato alle nuove proprietà dei club e aumentare il coinvolgimento delle Leghe come soggetti di supporto/ mediazione/controllo rispetto alle dinamiche dei club (clausola di gradimento).
- **Codice di Giustizia Sportiva.** Nell’ambito del Codice di Giustizia Sportiva, si propone un intervento riformatore che avvenga secondo linee guida riconducibili ai seguenti principi:
 - previsione di cause di limitazione e/o esenzione della responsabilità per le società che abbiano adottato Modelli Organizzativi idonei a prevenire illeciti della medesima specie di quelli poi accertati e detti illeciti siano stati commessi da tesserati infedeli in danno delle proprie società di appartenenza, modello da redarsi da ogni società sulla base di linee guida predisposte dalla FIGC, dalle Leghe Professionistiche e le Componenti Tecniche;



- inserimento di disposizioni che chiariscano il ruolo e i diritti dei terzi portatori di interesse nonché le facoltà/doveri del giudicante in merito alle richieste dei medesimi;
- in relazione ai temi della valutazione della prova e del criterio interpretativo in tema di responsabilità del tesserato e della società, al fine di assicurare stabilità e prevedibilità, introduzione del principio di vincolatività dei precedenti giurisprudenziali (con predisposizione di un massimario sul sito della FIGC), in modo che le decisioni si fondino su precedenti sentenze o, quantomeno argomentino in modo puntuale le ragioni dello scostamento, o della non pertinenza, dei precedenti invocati dalle parti o comunque considerati dall'organo giudicante.

AREA SPORTIVA

- **Club Italia.** Evoluzione del modello organizzativo - sul piano della struttura, delle funzioni e delle risorse umane - di questo strumento di gestione delle Squadre Nazionali per avvicinarlo a quello di una società sportiva professionistica. Una più articolata strategia di comunicazione e di marketing commerciale dovrebbe partire da una matrice comune e dal necessario coordinamento, elaborando al tempo stesso piani distinti per le diverse Nazionali maschili e femminili delle diverse Discipline.
- **Vivai nazionali.** Definizione di un piano organico che coinvolga – tanto sul piano della programmazione sportiva, che della previsione normativa – l'intero sistema sportivo, finalizzato a favorire la crescita dei giovani e la sostenibilità economica e sportiva dei club. In particolare esso potrà prevedere la creazione di un sistema premiale finalizzato alla valorizzazione dei calciatori provenienti dal vivaio, favorendo tutti gli investimenti (infrastrutturali e organizzativi in primis) che vanno nella direzione di sviluppare e qualificare al meglio il patrimonio giovanile nazionale, nella sfera professionistica e in quella dilettantistica.
- **Apprendistato per i giovani calciatori.** Attività di confronto e stimolo verso gli organismi governativi finalizzato al riconoscimento – con relativo regime agevolativo dal punto di vista fiscale e previdenziale – dell'attività giovanile quale vero e proprio



“apprendistato professionalizzante”.

- **Vincolo Sportivo.** Il tema va affrontato dalla Federazione attraverso un sereno e costruttivo confronto tra le parti, che coinvolga il CONI in ragione della cointeressenza di altre Federazioni Sportive. In ogni caso diventa fondamentale garantire un approccio metodologico che parta dall’analisi dell’impatto delle varie opzioni e dalla individuazione di misure compensative – nuova disciplina normativa artt.96 NOIF (preparazione), 99 NOIF (addestramento e formazione tecnica) e 99 bis NOIF (carriera) – per consentire di trovare un equilibrio sostenibile alle esigenze, fin qui contrapposte, dell’affermazione della libertà individuale degli atleti e della tutela degli investimenti dei club dilettantistici finalizzati allo sviluppo della formazioni dei giovani calciatori.
- **Status giuridico.** Avvio di un confronto con le Componenti federali e con gli organi di Governo per un aggiornamento delle norme riguardanti la caratterizzazione normativa dell’attività calcistica. Ripensare la legge 91/81 attraverso un percorso di apertura al cosiddetto “*semiprofessionismo*” e di concreta introduzione degli “*accordi di collaborazione sportiva*” nel mondo dei dilettanti, contribuirebbero a rendere più ordinata la gestione dei Club e meno diffuse le zone grigie, a tutto vantaggio anche dell’immagine del nostro mondo.
- **Stranieri extracomunitari.** Nel più completo rispetto delle normative vigenti a livello sportivo internazionale e dei vincoli comunitari in tema di circolazione dei lavoratori, la Federazione dovrà riuscire a dotarsi di strumenti di controllo e verifica degli accessi di nuovi calciatori extracomunitari in un’ottica che, al di là degli aspetti formali, possa coinvolgere una valutazione qualitativa dei nuovi tesserati. Essi dovranno rappresentare un elemento di crescita per il nostro sistema, apportando qualità tecniche e esperenziali in grado di contribuire alla creazione di valore sportivo, sociale ed economico.
- **Squadre B.** Elaborazione di un piano di fattibilità relativo alla introduzione delle “Squadre B” per Club aderenti alla LNPA, che consente di misurare l’impatto e le condizioni di attuazione in un quadro di sistema regolato da una serie di “prescrizioni” di tipo qualitativo e quantitativo.



- **Accademie.** Stimolo alla creazione da parte dei club di “Centri di Formazione” con funzioni sportive ed educative, rispondenti a standard qualitativi previsti in un unico modello, commisurati e graduati rispetto alla categoria di appartenenza.
- **Calcio Femminile.** L’attività di promozione del calcio femminile dovrà impegnare la Federazione in progetti e interventi normativi *ad hoc* che sappiano valorizzare questo settore che deve diventare strategico, accrescendone la diffusione tra le giovani (con un continuo e propositivo contatto con il mondo scolastico) e il miglioramento della visibilità (relativamente ai media ed al grande pubblico), determinando l’accrescimento dell’interesse degli operatori economici. Elevare la qualità dell’intervento in entrambe le direzioni, debitamente accompagnato con investimenti finanziari incrementali e finalizzati, consentirà a questo movimento di poter conquistare quegli spazi che merita, portando la nostra Federazione a diminuire il divario esistente dai Paesi che hanno programmato nel tempo la crescita di questo settore, raggiungendo l’eccellenza ad ampio spettro. Il duplice obiettivo federale dovrà essere quello di una costante crescita delle tesserate e delle società affiliate, e del raggiungimento di risultati di prestigio a livello internazionale, a partire dalla prima Qualificazione Olimpica.
- **Calcio a Cinque.** Il livello di qualità della proposta sportiva e di riconoscibilità raggiunti da questo settore agonistico, meritano una specifica attività di supporto da parte della Federazione, puntando su azioni di contatto e di promozione sul territorio e sul mercato. La Federazione dovrà lavorare, a livello centrale (attività di élite) ma anche e soprattutto nei territori (attività di base), per accrescere la qualità della proposta sportiva, tanto in termini tecnici (formazione di tecnici e giovani calciatori), che gestionali (incontri, workshop), sia a livello nazionale che, soprattutto, in un’ottica di confronto internazionale. L’elemento della comunicazione e della distribuzione dei contenuti di questa disciplina si presenta certamente peculiare per aiutare la crescita dimensionale del settore. Anche per questa disciplina la Federazione deve perseguire obiettivi olimpici, promuovendo a livello di Comitato Olimpico Internazionale l’inserimento del *Futsal* nel calendario sportivo dei Giochi.



- **Beach Soccer.** La crescita dimensionale e i positivi riscontri in termini sportivi, rendono il beach soccer una componente federale su cui poter investire in un'ottica di medio periodo. Lo stimolo per la creazione di “eventi” dal coinvolgente impatto sociale e dai non trascurabili ritorni d'immagine per i territori, lo rendono un elemento di attrazione di una gran fetta di sportivi che va incoraggiata attraverso la creazione di tutte quelle condizioni – in termini di “luoghi” e di “formazione” in primis – utili per guidarne lo sviluppo futuro.

AREA FORMAZIONE PROFESSIONALE

- **Settore Tecnico Coverciano.** Sempre più strumento di supporto e di sviluppo delle attività sportive e di formazione, dovrà incrementare la sua vocazione di “centro di formazione permanente” in un'ottica di impronta “accademica”.
- **Allenatori.** Obbligo di tesseramento in tutte le categorie per tecnici abilitati e gestione dei corsi periferici d'intesa con il Settore Tecnico, con consolidamento della previsione di continuità formativa che ne valorizzi la funzione strategica nel processo di crescita e valorizzazione dei calciatori.
- **Staff tecnico.** Obbligo per i club di dotarsi di uno staff tecnico dotato di abilitazioni (allenatore, preparatore atletico, medico) con graduale inserimento in un numero crescente di categorie agonistiche nel corso del quadriennio.
- **Direttori Sportivi/Collaboratori gestione tecnica.** Previsione di graduale estensione dell'obbligo anche alle categorie dilettantistiche. Lotta al cosiddetto “abusivismo”: individuazione di “ruoli” standard riconosciuti e obbligatori previsti a livello federale; divieto di tesseramento per soggetti non abilitati; intensificazione dei controlli e inasprimento delle sanzioni disciplinari.
- **Dirigenti del Settore Giovanile.** Creazione di un percorso formativo specifico per le figure operanti a vario titolo e responsabilità nei Settori Giovanili, attraverso la cura e l'enfaticizzazione di quegli strumenti utili a impattare con le tematiche giovanili e legate alla crescita psico-fisica e culturale dei ragazzi.



- **Agenti.** Revisione regolamentare in armonia con le disposizioni della Fifa, che garantisca in ogni caso l'innalzamento del livello qualitativo degli agenti e il contrasto dei comportamenti non conformi alle regole, con inserimento di norme di salvaguardia per i club e per i calciatori relativamente ad ipotesi di incompatibilità, *trust* ed elusione.
- **Corsi di aggiornamento.** Partecipazione obbligatoria di tutti i soggetti abilitati a corsi di aggiornamento – ogni 3 o 5 anni – e istituzione di ipotesi di “sospensione” oppure “revoca” da tale abilitazione (condotta etica, sanzioni disciplinari etc.).

AREA MARKETING & COMUNICAZIONE

- **Unità Marketing.** La Federazione, consapevole del proprio ruolo e del posizionamento sul mercato, deve saper creare una struttura forte nei numeri e nella qualità professionale in un settore certamente strategico, limitando contributi e ricorsi consulenziali provenienti dall'esterno, a tutto vantaggio della crescita e l'ottimizzazione di risorse interne.
- **Brand.** Miglioramento del posizionamento sul mercato del marchio sul mercato e ottimizzazione del suo sfruttamento sul piano commerciale interno e internazionale, anche attraverso una più articolata ed efficiente gestione del progetto “Club Azzurri”.
- **Visibilità.** Accrescere la visibilità del calcio nazionale attraverso una stretta sinergia con le Leghe, i Dipartimenti e le Componenti Tecniche, sfruttando la grande popolarità della Rappresentativa Nazionale per valorizzare l'intero spettro delle attività federali su tutte le piattaforme.
- **Piattaforma.** Creazione di una più efficiente piattaforma che faccia parte della più ampia e auspicata trasformazione digitale della Federazione che, attraverso vari canali e varie modalità di diffusione, possa rappresentare il punto di riferimento non solo per la grande comunità dei Tifosi e degli addetti ai lavori, ma sappia rappresentare volano per i territori e il tessuto produttivo imprenditoriale che si collegano all'immagine, agli eventi ed alle attività della Figc a tutti i livelli.

PROGETTI SPECIALI

- **Sede e servizi.** La riconduzione di tutta la struttura federale in un unico grande “polo”

porterà a un'ottimizzazione dei costi, ma anche e soprattutto a un miglioramento delle condizioni operative della stessa. Superare definitivamente la polverizzazione e il frazionamento degli uffici federali in più sedi consentirà la crescita e la qualità delle interazioni tra le varie unità funzionali, con abbreviazione dei tempi e miglioramento della operatività. La definizione di una “casa unica” per la Figc – certamente rafforzando il senso di appartenenza di tutte le sue Componenti – renderà inoltre possibile la creazione di appositi spazi e servizi pensati in funzione del benessere per dipendenti (sala mensa, area wellness, asilo nido) e ospiti (area di attesa, sale conferenze, biblioteca), in una dimensione di *club house* certamente innovativa e funzionale.

- **Tecnologia.** La modernizzazione della struttura federale passa obbligatoriamente attraverso quella delle procedure attraverso le quali questa pone la sua attività nei processi operativi. La previsione di un piano di completa digitalizzazione di tutte le attività è uno degli interventi con maggiore priorità. Tale intervento non sarà solo di aggiornamento e implementazione di tutti quei processi puramente “burocratici” e di scambio da/per le strutture federali, ma dovrà provocare una vera e propria “connessione” della Figc con la sua “comunità”, configurando nuovi servizi, prodotti e processi che faranno fare un salto di qualità di efficienza e produttività al sistema.
- **Stadi e centri sportivi.** Sulla base della positiva esperienza sviluppata dalla Lega B con B Futura, creazione di strumenti, modelli e attività di supporto e di formazione ai club (uffici, desk informativi e panel di esperti) per la definizione di progetti legati alle infrastrutture sportive (Stadi, centri sportivi etc.). Uno dei freni che fino a oggi ha impedito agli *stakeholders* (società sportive, amministrazioni comunali, società di scopo) di pianificare un investimento a lungo termine come quello di un impianto è stata la mancanza di *know-how* e conseguente mente di metodologia. Questo *gap* deve essere colmato con la creazione di una struttura professionale che abbia competenze (in house o outsourcing) sul tema specifico di infrastrutture, della predisposizione di studi di fattibilità, di *business plan* adeguati, ma anche di piani finanziari legati anche all'accesso al credito, di concept architettonici in linea con le esigenze del territorio di riferimento e del bacino di utenza del club.



- **Campagna sui valori.** La Federazione dovrà farsi svolgere, in cooperazione con le componenti, di quel ruolo sociale ed educativo veicolando gli elementi valoriali propri del mondo sportivo ed adottando gli strumenti di contatto sul piano comunicativo. Tale azione è rivolta sia verso l'interno (tesserati) che verso l'esterno (mondo scolastico e giovanile) in un *unicuum* con l'azione di promozione e sviluppo del gioco del calcio di cui alle finalità statutarie.
- **Il mondo scolastico.** Un migliore e più costante dialogo con il mondo scolastico – attraverso iniziative condivise e interventi promozionali e di propaganda – completerà l'apertura culturale del nostro mondo, intercettando quel target giovanile che rappresenterà il calcio del futuro. Una popolazione che va formata ed educata ai valori sportivi prima che alle regole ed alle attitudini tecniche e che potrà migliorare la qualità del nostro mondo in una proiezione prospettica. La capacità di rendere riconoscibile il nostro mondo nelle sue varie proposte – calcio a undici maschile e femminile, calcio a cinque e beach soccer – da parte del mondo scolastico deve essere una direzione verso cui indirizzare sforzi e progettualità in un'ottica di medio-lungo periodo.
- **Tutela della salute e contrasto al match fixing.** Supportando le azioni già messe in campo dalle Leghe, la Federazione dovrà dedicare grande attenzione e precise azioni finalizzate alla tutela della salute dei calciatori (lotta al doping) e alla difesa della regolarità delle competizioni (lotta al fenomeno del match-fixing), definendo strategie comunicative e interventi regolamentari in grado di essere efficaci.
- **Proiezione estero.** Attraverso la predisposizione di un articolato piano strategico di intervento, la Figc dovrà sviluppare direttamente e supportare le componenti nella creazione di progetti tesi ad “esportare” il *know-how* (formazione), il prodotto sportivo (specialmente il “made in Italy” giovanile) e tutte quelle competenze e quelle risorse che sul piano storico hanno reso il calcio italiano di grande appeal nel mondo. In tale ottica si ritiene di poter strutturare un'apposita *task force* finalizzata alla creazione e al consolidamento delle relazioni con tutti gli *stakeholder* internazionali.



L'INIZIO DI UN NUOVO PERCORSO

Aristotele riteneva che ciascuno di noi è realmente ciò che fa costantemente, rendendo l'eccellenza non un atto momentaneo ma un'abitudine. Questa visione deve accompagnare la nostra istituzione federale attraverso un percorso di crescita e di miglioramento tanto costante da essere connaturato allo sviluppo del nostro movimento non solo nel prossimo quadriennio, ma ben oltre l'orizzonte decennale.

La nostra Federazione vuole avere l'ambizione di rappresentare un vero e proprio marchio del *Made in Italy*, forte della posizione acquisita in termini di popolarità e di riconoscibilità, di peso sociale ed economico. Un'ambizione che deve essere coltivata quotidianamente, talvolta anche lontana dai riflettori, ma certamente in maniera costante e determinata da parte di tutti gli attori.

Come tutte le organizzazioni multidimensionali – si pensi a quella dello sport di base e del sociale, insieme a quella professionistica di taglio economico – la nostra Federazione presenta un elevatissimo grado di complessità legato ai tanti ed eterogenei soggetti che la animano e alle non meno diverse attività che in essa si muovono. Questa diversità rappresenta una ricchezza da sfruttare attraverso il coinvolgimento e la pianificazione strategica. Essa, superate le logiche di contrapposizione preconcepita e di corporativismo utilitaristico, saprà essere sintesi delle peculiarità, delle energie, della forza della passione e delle idee di tutte le sue Componenti, che vorrei coinvolgere in un continuo dialogo, in un continuo e reciproco scambio di stimoli.

Ribaltando le tradizionali dinamiche d'intervento, ho inteso proporvi il quadro programmatico – tanto nella sua connotazione di sistema, che di dettaglio – attraverso la definizione di un orizzonte (obiettivi) e di modalità operative (metodo) che potessero rendere l'idea di un percorso pensato e strutturato nella sola ottica sistemica, trascurando del tutto le logiche di consenso, i personalismi, i contributi finalisticamente destinati ad avere l'approvazione dei





singoli, ma tragicamente destinati all'abbandono nella decisiva fase operativa.

Le note programmatiche, la proposta del metodo d'impatto con le criticità, la qualità delle soluzioni, attraverso l'indifferibile contributo di idee e di partecipazione richiesto a tutte le Componenti, non sono che il momento di avvio di un percorso che auspico possa essere contrassegnato da consapevolezza e disponibilità da parte di tutto il nostro mondo. Di quello che saprà riconoscersi in questa proposta e di quello che saprà valutarne lo slancio e la passione.

Il cambio di passo – la “rivoluzione culturale” verso modernità e innovazione – della nostra comunità sportiva non si determina con il raggiungimento di un semplice consenso elettorale, ma con la capacità di riunire e coinvolgere ciascuna parte di esso, al meglio possibile e con il più ampio e passionale contributo di idee. Va letto in questi termini il mio impegno, la mia disponibilità, il mio sforzo e la mia passione.