
BILANCIO INTEGRATO 2015

FEDERAZIONE ITALIANA
GIUOCO CALCIO





Indice

Lettera agli stakeholder	4
Nota metodologica	6
Il modello di business della FIGC	9
Obiettivi strategici	10
Mission, governance e assetto organizzativo	01
I capitali gestiti	02
Attività e Iniziative FIGC	03
Economicità e gestione organizzativa interna	03.1
Attività sportiva	03.2
Progetti strategici	03.3

Lettera agli stakeholder

Nel 2015 la FIGC ha proseguito con determinazione il percorso avviato sul tema della Sostenibilità decidendo di dotarsi del Bilancio Integrato

Il calcio rappresenta il principale movimento sportivo italiano, in grado di coinvolgere l'intero Paese in tutte le sue dimensioni. La FIGC, consapevole del ruolo centrale e dei valori che rappresenta, sia in Italia che all'estero, dal 2011 ha intrapreso un percorso di responsabilità sociale fondato sulla trasparenza e caratterizzato da un'informazione accurata e completa nei confronti di tutti i suoi stakeholder.

Le tre edizioni del Bilancio Sociale FIGC, che sono il risultato di quattro anni di rendicontazione ricompresi nei volumi pubblicati dal 2012 al 2015, hanno rappresentato un elemento innovativo, sia in ambito nazionale che internazionale, diventando un punto di riferimento per numerose realtà calcistiche italiane ed estere. Nel 2015 la FIGC ha proseguito con determinazione il percorso avviato sul tema della Sostenibilità decidendo di dotarsi del Bilancio Integrato. Questa prima edizione, evoluzione delle tre precedenti pubblicazioni, nasce dall'esigenza della Federazione di comunicare il valore prodotto dal calcio italiano con l'obiettivo di informare l'opinione pubblica sulle attività realizzate a favore dei principali interlocutori.

Oltre a fornire uno strumento fondamentale per orientare i processi decisionali interni, attraverso questo documento la FIGC, una delle prime organizzazioni sportive al mondo ad adottare il Bilancio Integrato, vuole rispondere in modo ancora più efficace alla richiesta di trasparenza da parte dei suoi stakeholder, sia interni che esterni. Un aspetto ulteriormente testimoniato anche dalla recente relazione di *Transparency International*, che ha inserito la FIGC tra le 14 federazioni calcistiche più virtuose per aver reso disponibili in modo trasparente tutti i principali documenti di riferimento relativi alla propria attività e al proprio profilo, rispetto alle 211 federazioni affiliate alla FIFA.

Il Bilancio Integrato permette di analizzare la strategia adottata dalla FIGC con l'obiettivo di operare in modo socialmente responsabile, impostando le basi per uno sviluppo sostenibile, in considerazione degli interessi molteplici e trasversali delle diverse tipologie di interlocutori e della dimensione della creazione di valore nel breve, medio e lungo periodo. Attraverso la lettura del documento sarà possibile comprendere il modello di business della Federazione, con l'analisi della mission,

della governance e dell'assetto organizzativo, esaminare i capitali gestiti, le attività e le iniziative svolte, sia dal punto di vista sportivo che strategico. L'obiettivo finale è quello di rappresentare le diverse forme di valore che la Federazione è in grado di generare.

Il documento illustra i principali programmi strategici della FIGC, dall'efficienza organizzativa interna, alla sostenibilità e alla trasparenza, passando per la valorizzazione della dimensione sportiva e giovanile, allo sviluppo del calcio professionistico e dell'impiantistica sportiva, attraverso la rivisitazione delle norme e dei regolamenti e il rafforzamento di programmi di sviluppo strategici. Il Bilancio Integrato illustra, inoltre, i processi di sviluppo della dimensione internazionale della FIGC, la valorizzazione del patrimonio storico e culturale del calcio italiano e la dimensione dell'impegno sociale.

L'adozione di questo nuovo modello di rendicontazione testimonia una volta di più la volontà della Federazione, da sempre alla ricerca di obiettivi di miglioramento e di elementi di innovazione, di rispondere alle

esigenze di cambiamento dei suoi portatori di interesse, ottimizzando i processi di reporting e distinguendosi con una comunicazione dai contenuti innovativi. Ciò a testimonianza di un'organizzazione che si interroga costantemente sul concetto di valore che è chiamata a produrre e a distribuire a beneficio dell'intero sistema, dei suoi tifosi e di chi ama lo sport.

Preparandoci ad affrontare nuove sfide, ci auguriamo che la lettura del documento possa offrire spunti di novità e di particolare interesse, con l'obiettivo di rappresentare il significativo ruolo giocato dal calcio italiano all'interno del Sistema Paese a livello sportivo, economico e, soprattutto, sociale.

*Carlo Tavecchio
Presidente FIGC*



Nota metodologica

La FIGC rappresenta
una delle prime
organizzazioni sportive
al mondo ad aver redatto
un Bilancio Integrato

OBIETTIVO DEL DOCUMENTO

Con questa prima edizione del Bilancio Integrato la Federazione Italiana Gioco Calcio (di seguito “FIGC” o “Federazione”) avvia, dopo la presentazione per tre anni consecutivi del Bilancio Sociale, testimonianza di quattro anni di rendicontazione, un nuovo percorso in ambito di disclosure in tema di sostenibilità, mossa dallo spirito del miglioramento continuo e dalla ricerca costante di elementi di innovazione che da sempre la contraddistinguono.

Il Bilancio Integrato rappresenta, oltre che una modalità per aumentare la trasparenza nella comunicazione verso i propri stakeholder, lo strumento primario per muovere il reporting istituzionale della Federazione da una logica multistakeholder a una rappresentazione che, in modo più chiaro ed evidente, sottolinei la coerenza tra gli obiettivi ed il piano strategico esistente, i nuovi assetti organizzativi e l’operatività della “macchina” federale, le attività, i progetti implementati e i risultati raggiunti. Il tutto non per rappresentare un rendiconto di attività svolte, ma per mettere in risalto il valore, nelle sue diverse forme, che la FIGC è in grado di generare.

IL BILANCIO INTEGRATO: SCELTA E PERCORSO DI REDAZIONE

La decisione della FIGC di redigere il Bilancio Integrato (una delle prime organizzazioni sportive al mondo a compiere tale scelta), è stata presa alla fine del processo di redazione del Bilancio Sociale 2014. Tra gli obiettivi futuri riportati in tale documento, infatti, è indicato il “*redigere il primo Bilancio Integrato*”.

Questa scelta è stata sostenuta nel corso di KickOff 2015, evento organizzato a Cesena, dove uno degli undici tavoli di lavoro ha affrontato, ragionando e declinando i vari aspetti in modo creativo e innovativo, il concetto di “valore” per la FIGC. In quella occasione si è potuto sviluppare la struttura portante del Bilancio Integrato, analizzando quali sono le forme di valore che la Federazione è, per suo Statuto e per sua scelta, orientata a creare, e con quali strumenti, quali attività e grazie a quali risorse (i capitali) tutto ciò viene reso possibile. I mesi successivi hanno visto profondi cambiamenti e importanti aggiornamenti degli assetti organizzativi e operativi della Federazione. Tra questi l’istituzione di modalità tipiche delle realtà for-profit di gestire e monitorare i risultati infranuali, quali l’istituzione del processo di redazione di Management Reports gestionali trimestrali.

È anche grazie alla presenza di tale processo, ormai implementato in modo stabile, che è stato possibile disporre delle informazioni necessarie per la redazione del Bilancio Integrato. Esso quindi rappresenta, proprio come la best practice richiede, un momento di consultivazione che, guardando al futuro e agli obiettivi da raggiungere, trae origine nella qualità della gestione interna e del suo controllo.

PERIODO E PERIMETRO DI RENDICONTAZIONE

I dati e le informazioni quali-quantitative riportati nel presente documento sono riferiti alle attività della FIGC e della società controllata Federcalcio Servizi Srl.

Le informazioni relative alla gestione sportiva si riferiscono al perimetro delle ultime stagioni di riferimento fino a quella 2014-2015; mentre i dati relativi alla gestione extra-sportiva fanno riferimento agli ultimi anni rendicontabili, con il dettaglio delle principali attività gestite nel corso dell'anno solare 2015. I dati economici traggono origine dal Bilancio consuntivo della FIGC al 31 dicembre 2015 e, nella sezione "Capitale Economico", sono presentati con riferimento all'ultimo triennio (2013-2015). Eventuali eccezioni ai criteri sopra individuati sono riportate nelle singole sezioni del documento.

RIFERIMENTI UTILIZZATI E STRUTTURA DEL DOCUMENTO

I contenuti del Bilancio Integrato sono stati predisposti utilizzando come modello di riferimento tecnico-metodologico l'*Integrated Reporting Framework* pubblicato nel dicembre 2013 dall'IIRC (International Integrated Reporting Council). Relativamente ad alcuni dati quantitativi riportati nelle singole sezioni del documento, sono state utilizzate, per continuità rispetto al precedente percorso di redazione del Bilancio Sociale, le *Sustainability Reporting Guidelines* (versione G4), predisposte da GRI - Global Reporting Initiative. La struttura del documento è stata definita in funzione del processo di creazione del valore della FIGC e, conseguentemente, dell'analisi delle interconnessioni esistenti tra capitali in input (Economico, Produttivo e Naturale, Umano, Intellettuale e Organizzativo, Sociale e Relazionale), attività/iniziative poste in essere dalla FIGC per trasformare in output e outcome i capitali disponibili e le forme di valore generate, tenendo in considerazione fattori quali:

- > il contesto esterno in cui la Federazione opera;
- > gli obiettivi che si è posti e i vincoli cui è soggetta;
- > i rischi e le opportunità che ne contraddistinguono l'ambiente;
- > la governance, la mission e i valori che utilizza come riferimento.

Con questo primo Bilancio Integrato, la FIGC non considera concluso il proprio percorso verso la rendicontazione integrata

IL PERCORSO DI MIGLIORAMENTO

Con questo primo Bilancio Integrato, la FIGC non considera concluso il proprio percorso verso la rendicontazione integrata. La decisione presa ha consentito di avviare delle riflessioni sul valore e sui valori che non possono considerarsi concluse, ma che continueranno per meglio andare a comprendere le relazioni e le interconnessioni esistenti tra le forme di capitale disponibili e utilizzate, gli obiettivi programmatici e i risultati conseguiti, l'organizzazione e le attività gestite.

Nel panorama internazionale numerose società che hanno avviato un analogo percorso amano parlare di “*our integrated journey*”, proprio per rappresentare come lo studio, l’approfondimento e la rappresentazione sempre più completa e approfondita della realtà organizzativa e dei suoi risultati rappresenti un obiettivo da perseguire in un arco temporale pluriennale. Il termine è adatto anche alla realtà della FIGC, rispetto alla quale, per la sua unicità e per la sua “visionaria” evoluzione nella comunicazione istituzionale, non esiste ad oggi nulla di analogo al mondo: una leadership intellettuale, questa, che già di per sé rappresenta un valore generato a beneficio delle altre realtà simili che ad essa vorranno ispirarsi, a livello nazionale e internazionale.



FUNZIONI E OBIETTIVI DELLA FIGC

MISSION, GOVERNANCE E ASSETTO ORGANIZZATIVO

RISCHI ED OPPORTUNITÀ

I CAPITALI GESTITI

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

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

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

- CAPITALE INTELLETTUALE E ORGANIZZATIVO:**
 - > Know-how tecnico e specialistico
 - > Sistemi informativi e strumenti informatici
 - > Marchio FIGC e asset "Nazionali"
 - > Assetto organizzativo
 - > Regole e procedure di funzionamento

- CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE:**
 - > Rapporti con Enti/Istituzioni
 - > Rapporti sul territorio
 - > Relazioni con organismi internazionali
 - > Relazione tra FIGC, Componenti, Squadre, tesserati e famiglie

ATTIVITÀ E INIZIATIVE FIGC

ECONOMICITÀ
E GESTIONE ORGANIZZATIVA INTERNA

ATTIVITÀ SPORTIVA
(gestione ordinaria e sviluppo della dimensione sportiva)

PROGETTI STRATEGICI

PERFORMANCE E RISULTATI PRODOTTI

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

RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER

I CAPITALI IMPATTATI

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

VISIONE PROGETTUALE PER IL FUTURO

CREAZIONE DI VALORE NEL TEMPO

CONTESTO ESTERNO ALLA FIGC

OBIETTIVI STRATEGICI

Al fine di rimettere il gioco del calcio al centro del proprio progetto, nel corso del 2015 la FIGC si è impegnata per l'evoluzione della propria organizzazione e delle proprie attività, ponendosi importanti obiettivi per la futura crescita della Federazione stessa e del valore che essa genera.

EFFICIENZA ORGANIZZATIVA INTERNA, SOSTENIBILITÀ E TRASPARENZA

Riorganizzazione ed efficientamento della struttura aziendale e dei processi interni, programmi di sviluppo del capitale umano, valorizzazione della dimensione commerciale e raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario

SINERGIA CON IL CALCIO PROFESSIONISTICO

Trasparenza negli assetti proprietari, raggiungimento della sostenibilità economico-finanziaria, crescita della cultura manageriale e degli investimenti a lungo termine, investimento nell'innovazione e nella tecnologia

VALORIZZAZIONE DELLA DIMENSIONE SPORTIVA

Programma di sviluppo delle Rappresentative Nazionali, aumento della competitività sportiva a livello internazionale, gestione del rapporto con la scuola e sviluppo del movimento calcistico femminile italiano

IMPIANTISTICA SPORTIVA

Valorizzazione degli asset immobiliari della FIGC (a partire dal Centro Tecnico Federale di Coverciano) e favorire lo sviluppo del profilo infrastrutturale del calcio italiano, fornendo supporto tecnico e manageriale per i programmi di investimento adottati dagli stakeholder

POTENZIAMENTO DELL'ATTIVITÀ GIOVANILE

Rafforzamento della presenza capillare sul territorio, formulazione di un indirizzo tecnico condiviso, riforma dei campionati giovanili e implementazione di progettualità didattiche con il mondo della scuola

RIVISITAZIONE DELLE NORME E DEI REGOLAMENTI

Sicurezza, ordine pubblico, integrità, dialogo con i tifosi ed introduzione di linee guida per la definizione di programmi di sensibilizzazione negli istituti scolastici

I singoli obiettivi perseguiti dalla FIGC e le relative attività svolte per raggiungerli contribuendo alla creazione di valore sono illustrati nel Capitolo 03 (Attività e Iniziative FIGC).



VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO STORICO E CULTURALE DEL CALCIO ITALIANO

Programma di sviluppo della Fondazione Museo del Calcio e organizzazione di eventi dedicati



RAFFORZAMENTO DEI PROGRAMMI DI SVILUPPO STRATEGICI

Consolidamento delle relazioni con gli stakeholder nazionali e internazionali, con l'obiettivo di rendere più efficiente l'agire comune su larga scala, raggiungere obiettivi collettivi e contaminare positivamente la governance del calcio con contributi del mondo esterno



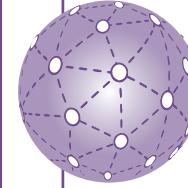
INCREMENTO DELL'IMPEGNO SOCIALE

Sviluppo di attività sociali/educative all'interno del sistema calcio con effetti trasversali e a lungo termine, comprendendo anche il tema della lotta al razzismo e alla discriminazione



SVILUPPO DELLA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

Rafforzamento della presenza negli organismi istituzionali internazionali e valorizzazione del Made in Italy attraverso l'attività delle Rappresentative Nazionali



INVESTIMENTO NELLA TECNOLOGIA

Impulso allo sviluppo di piattaforme informatiche, digitali e tecnologiche finalizzate ad aumentare l'efficienza e l'operatività delle strutture federali



GRANDI EVENTI

Raggiungimento dell'obiettivo di assicurare il più alto livello organizzativo sfruttando la legacy derivante dai Grandi Eventi calcistici internazionali ospitati in Italia



CREAZIONE DI UN NUOVO MODELLO DI CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Rivisitazione del sito federale, creazione di un database che permetta la gestione e la conoscenza del profilo dei tesserati, con l'individuazione dei principali processi socio-educativi e commerciali da sviluppare nei prossimi anni



Ogni giorno in media in Italia
si disputano oltre 1.670 partite ufficiali
in 19.516 campi sportivi omologati

CALCIATORI TESSERATI STRANIERI

57.270

PARTITE UFFICIALI

609.790

SQUADRE

61.435

SOCIETÀ

13.491

DIRIGENTI

235.676

Mission, governance e assetto organizzativo

01

La Federazione Italiana Giuoco Calcio, fondata nel 1898, riconosciuta dalla FIFA nel 1905 e membro fondatore della UEFA nel 1954, è l'associazione delle società e delle associazioni sportive che perseguono il fine di praticare il gioco del calcio in Italia.

Bilancio Integrato FIGC 2015

STAGIONE 2014-2015

ARBITRI	TECNICI REGISTRATI	CALCIATORI TESSERATI	TESSERATI TOTALI
34.765	1.099.455		
24.706	1.394.602		

Identità e missione



La Federazione Italiana Giuoco Calcio, fondata nel 1898, riconosciuta dalla FIFA nel 1905 e membro fondatore della UEFA nel 1954, è l'associazione delle società e delle associazioni sportive che persegono il fine di praticare il gioco del calcio in Italia.

La FIGC ha lo scopo di:

- > **Promuovere e disciplinare l'attività del gioco del calcio e degli aspetti ad esso connessi, conciliando la dimensione professionistica con quella dilettantistica attraverso una struttura centrale**
- > **Promuovere l'esclusione dal gioco del calcio di ogni forma di discriminazione sociale, razzismo, xenofobia e violenza**

Fanno parte della Federazione le Leghe, alle quali è demandata l'organizzazione dei campionati professionali (Lega Serie A, Lega Serie B e Lega Pro) e dilettantistici (Lega Nazionale Dilettanti), l'Associazione Italiana Arbitri, la quale designa gli arbitri e gli assistenti arbitrali per le gare di competenza della FIGC, le Componenti Tecniche (Associazione Italiana Calciatori e Associazione Italiana Allenatori Calcio), il Settore Tecnico e il Settore Giovanile e Scolastico.

1898

Anno
di fondazione

Riconoscimento
FIFA

1905

1954

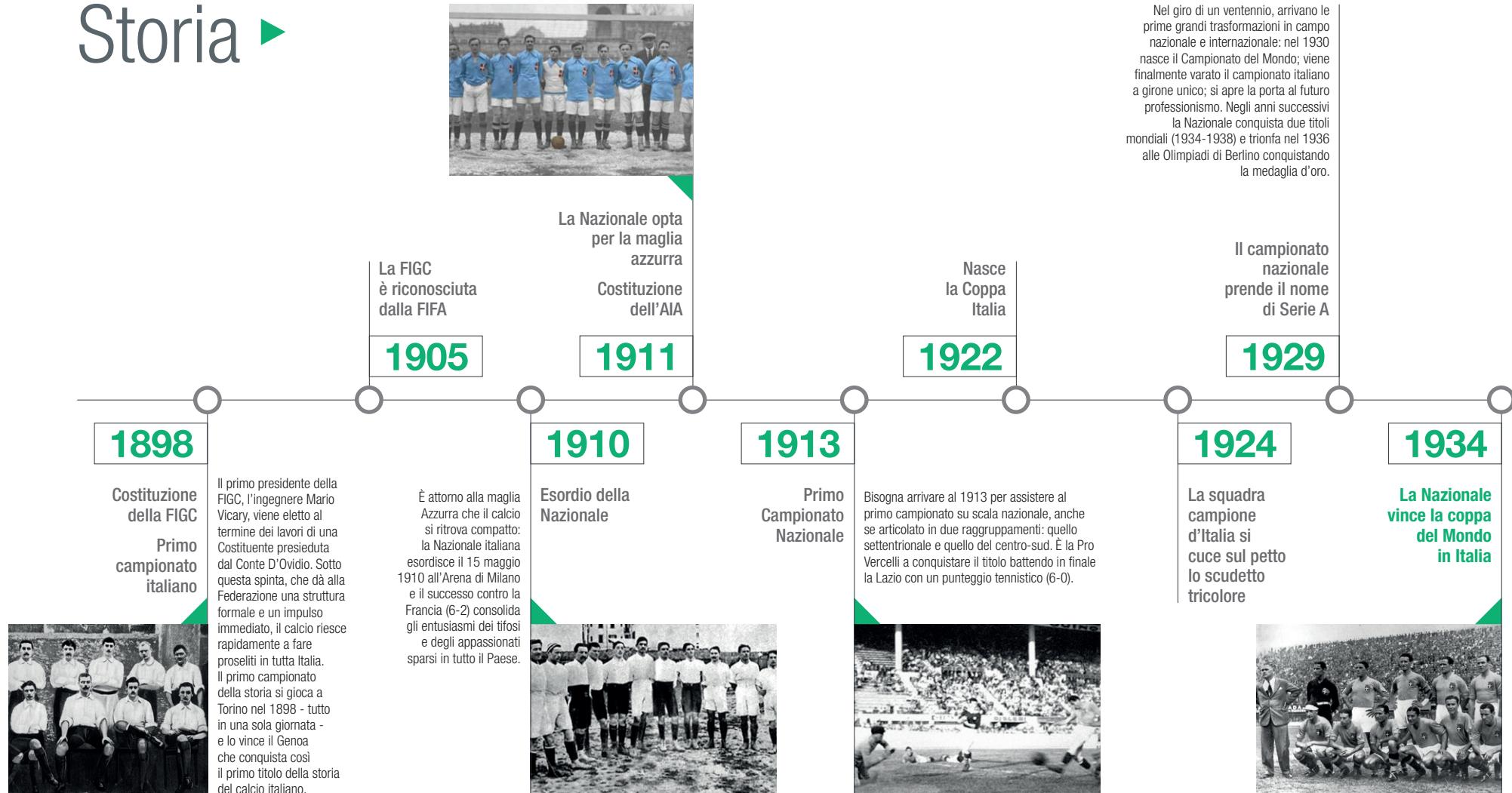
Membro
Fondatore UEFA

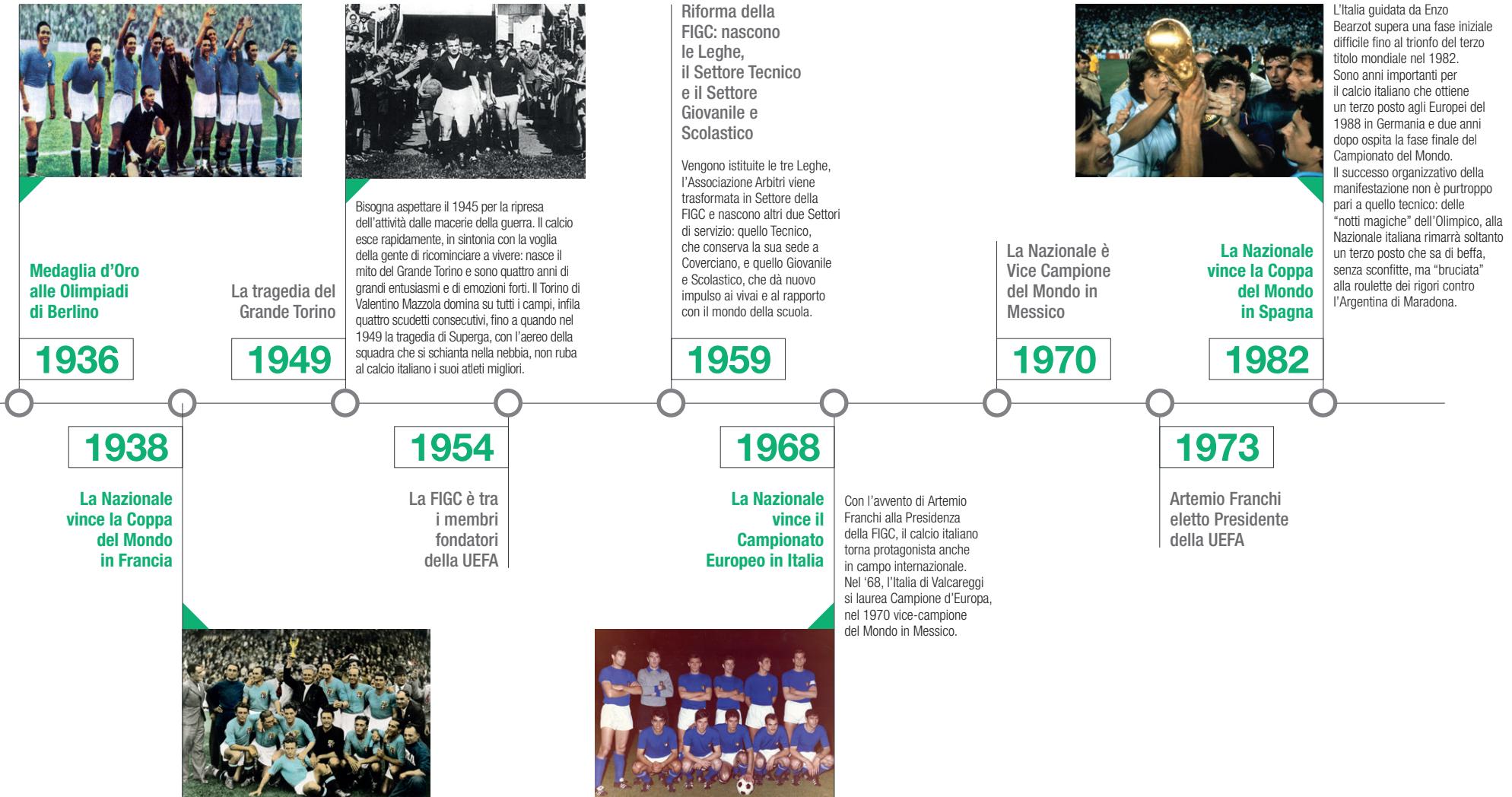
LA FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO



Le attività federali sono molteplici ed articolate, in considerazione delle realtà a cui la FIGC demanda i poteri organizzativi, detenendo le funzioni regolatrici, di garanzia e controllo

Storia ►









La Nazionale Under 21
è medaglia di bronzo
all'Olimpiade di Atene

La Nazionale Under 21
è Campione d'Europa

2004

2003

La Nazionale
Under 19
è Campione
d'Europa

La Nazionale
di Calcio a 5
è Campione
d'Europa



Un'impresa storica: la Nazionale Femminile Under 19 si laurea Campione d'Europa in Francia battendo in finale la Norvegia 1-0 e per la prima volta nella storia iscrive così il proprio nome nell'albo d'oro della manifestazione.

La Nazionale
Under 19 Femminile
è Campione d'Europa

2008

2010

2006

La Nazionale
vince la Coppa
del Mondo
in Germania

Un prestigioso e meritato successo arriva dalla Nazionale di Calcio a 5 che nel 2003 a Caserta sconfiggendo l'Ucraina (1-0) si laurea per la prima volta Campione d'Europa. Dopo un cammino esaltante, cinque vittorie ed un solo pareggio contro gli USA, a Berlino gli Azzurri approdano alla finale dove battono la Francia 6-4 al termine di una lunga maratona, conclusasi ai calci di rigore.



La Lega Nazionale
Professionisti
si scinde



La Nazionale
è Vice Campione
d'Europa in
Polonia/Ucraina

2012



La Nazionale Femminile Under 17 è terza all'Europeo e al Mondiale

La Nazionale di Calcio a 5
è Campione d'Europa

2014

2013

La Nazionale
arriva terza nella
Confederations Cup

La Nazionale Under 21
è vice Campione
d'Europa

La Nazionale Under 17
è vice Campione
d'Europa

Dopo l'uscita nel girone eliminatorio della Nazionale nei Campionati Mondiali 2014, vengono rassegnate le dimissioni del Commissario Tecnico Cesare Prandelli e del Presidente federale Giancarlo Abete. L'11 agosto 2014 Carlo Tavecchio viene eletto alla presidenza della Federcalcio. Alla delusione per l'eliminazione dal Mondiale, fanno da contrastare il successo della Nazionale di Futsal nel Campionato Europeo disputato a febbraio in Belgio, che riporta la squadra guidata da Roberto Menichelli sul tetto d'Europa undici anni dopo il trionfo di Caserta, la storica medaglia di bronzo conquistata dalla Nazionale Femminile Under 17 nel Campionato del Mondo giocato a marzo in Costa Rica.

2015

La Nazionale
Universitaria
italiana trionfa
alle Universiadi

A diciotto anni dall'ultima impresa, la Nazionale Universitaria vince la sua seconda medaglia d'oro nella finale delle Universiadi battendo i padroni di casa della Corea del Sud 3-0. L'Italia sale sul podio per la settima volta, dopo il primo posto nell'edizione casalinga di Palermo nel 1997 (anche allora avversaria in finale era la Corea del Sud), seguita da cinque medaglie d'argento nel 1999, 2003, 2005, 2007 e 2009.

L'Italia rappresenta il quarto sistema calcistico europeo per calciatori tesserati

PALMARES DELLE RAPPRESENTATIVE NAZIONALI

Nazionale A	4	Campionati del Mondo	1	Campionato d'Europa	1	Olimpiade
Under 21	5	Campionati d'Europa	4	Giochi del Mediterraneo		
Under 19	1	Campionato d'Europa				
Under 18	2	UEFA Junior Tournament (Torneo Europeo predecessore dell'Europeo Under 18)				
Under 16	1	Campionato d'Europa				
Calcio a 5	2	Campionati d'Europa				
Beach Soccer	1	Euro Beach Soccer League				
Under 19 Femminile	1	Campionato d'Europa				
Nazionale Universitaria	2	Universiadi				
	25	I trofei conquistati dalle Nazionali italiane in tutte le competizioni disputate				
	4	I Campionati del Mondo conquistati dalla Nazionale A nella sua storia				
	14	I titoli europei vinti dalle Rappresentative Italiane maggiori, giovanili e femminili				



Funzioni FIGC

Le attività federali sono molteplici ed articolate, in considerazione delle realtà a cui la FIGC demanda i poteri organizzativi, detenendo le funzioni regolatrici, di garanzia e controllo. Al fine di promuovere e disciplinare il gioco del calcio, la FIGC esercita, in particolare, le seguenti funzioni:

- ▶ la cura delle relazioni calcistiche internazionali anche al fine dell'armonizzazione dei relativi calendari sportivi;
- ▶ la disciplina sportiva e la gestione tecnico-organizzativa ed economica delle Squadre Nazionali;
- ▶ le funzioni regolatrici e di garanzia, con particolare riferimento alla Giustizia Sportiva, agli arbitri e ai controlli delle società;
- ▶ la promozione della scuola tecnica nazionale e dei vivai giovanili, anche attraverso la disciplina e la fissazione degli obiettivi programmatici del Settore Tecnico e del Settore Giovanile e Scolastico;
- ▶ la tutela medico-sportiva e la prevenzione e repressione dell'uso di sostanze o di metodi che alterano le naturali prestazioni fisiche degli atleti;
- ▶ la disciplina dell'affiliazione alla FIGC di società e associazioni nonché la disciplina del tesseramento delle persone;
- ▶ la determinazione dell'ordinamento e delle formule dei campionati d'intesa con le Leghe interessate, sentite le Componenti Tecniche;

- ▶ la determinazione dei requisiti e dei criteri di promozione, di retrocessione e di iscrizione ai campionati e, in particolare, l'adozione di un sistema di Licenze per la partecipazione ai campionati professionali in armonia con i principi della UEFA in materia di Licenze per le competizioni europee, stabilendo sistemi di controllo, anche attraverso appositi organismi tecnici, dei requisiti organizzativi, funzionali, economico-gestionali e di equilibrio finanziario delle società;
- ▶ l'emanazione, previo parere motivato delle Leghe e delle associazioni rappresentative delle Componenti Tecniche, delle norme in materia di tesseramento e allineamento in campo di atleti non utilizzabili per la formazione delle Squadre Nazionali;
- ▶ la determinazione dei criteri di ripartizione delle risorse attribuite alla FIGC e la tutela del principio di solidarietà finanziaria tra calcio professionistico e dilettantistico;
- ▶ l'emanazione di principi informatori per i regolamenti delle Leghe e dell'Associazione Italiana Arbitri (AIA), in armonia con le norme dello Statuto federale, con gli indirizzi del CONI, della FIFA, della UEFA, con la normazione vigente, e il controllo sul loro rispetto;
- ▶ il riconoscimento, al fine dell'organizzazione delle procedure elettorali per gli Organi federali e dell'esercizio delle altre funzioni previste dallo Statuto, delle associazioni di atleti e tecnici comparativamente più rappresentative, per numero di iscritti e articolazione territoriale e di categoria, ferma restando la libertà associativa delle due categorie;

- ▶ la disciplina delle situazioni di conflitto di interessi;
- ▶ tutte le funzioni previste dalla legge, dallo Statuto federale, nonché dalle disposizioni dell'ordinamento sportivo nazionale e internazionale, e ogni altra funzione che rivesta un interesse generale per la FIGC.

LA PIRAMIDE DEL CALCIO ITALIANO HIGHLIGHTS 2014 2015



Organizzazione e Governance



ORGANI DELLA FEDERAZIONE

Assemblea

Presidente

Vice Presidenti

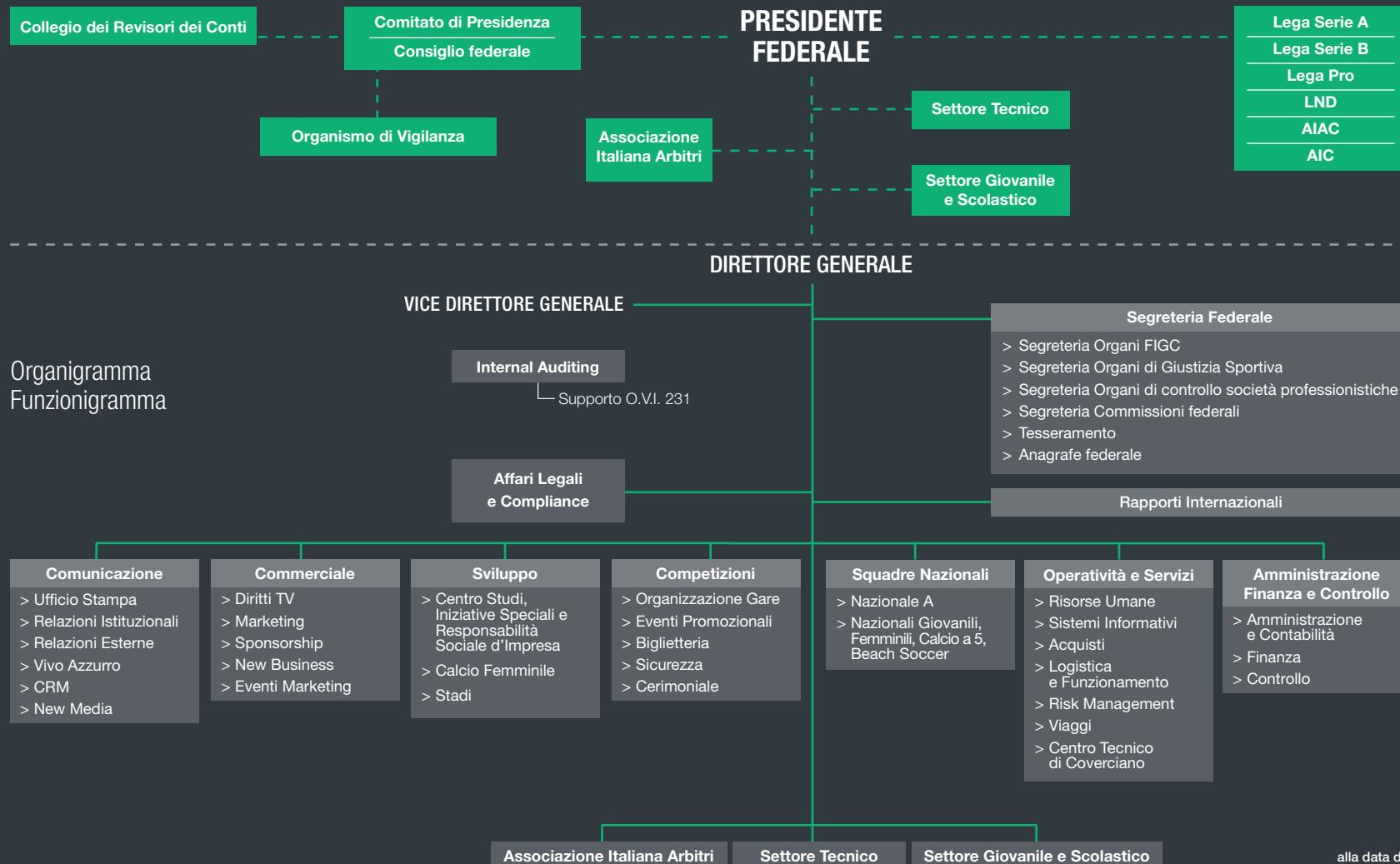
Comitato
di Presidenza

Consiglio
federale

Direttore
Generale

Collegio dei
Revisori dei Conti

Organigramma





ORGANI DI GIUSTIZIA SPORTIVA	ORGANI DI CONTROLLO SOCIETÀ PROFESSIONISTICHE	COMMISSIONI FEDERALI
<ul style="list-style-type: none">● Giudici sportivi nazionali e territoriali● Procura federale● Tribunale Federale Nazionale● Corte Federale di Appello● Corte Sportiva di Appello Nazionale● Commissione Federale di Garanzia	<ul style="list-style-type: none">● Licenze Nazionali<ul style="list-style-type: none">● Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche● Commissione Criteri Infrastrutturali e Sportivi-Organizzativi● Licenze UEFA e Financial Fair Play<ul style="list-style-type: none">● Commissione di I grado Licenze UEFA● Commissione di II grado Licenze UEFA	<ul style="list-style-type: none">● Commissione Antidoping e Tutela della Salute● Commissione Carte Federali● Commissione Premi● Commissione Dirigenti e Collaboratori Sportivi● Commissione Procuratori Sportivi

Valori etici e professionali

La FIGC ha aggiornato nel corso del 2015 il suo Codice Etico (consultabile sul sito figc.it nella sezione “Trasparenza”) all’interno del quale sono formalizzati i valori etici della Federazione. I principali destinatari di questo Codice sono i dirigenti federali, i dipendenti, i consulenti, i collaboratori ed i partner commerciali della FIGC. L’osservanza dei principi etici generali è di fondamentale importanza per il conseguimento degli obiettivi istituzionali, per il regolare svolgimento delle attività, per l’affidabilità della gestione e per l’immagine stessa della Federazione.

Il Codice Etico, aggiornato alle esigenze della FIGC, rappresenta un elemento essenziale del sistema di controllo interno e del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001. I valori etici il cui rispetto la FIGC persegue, sono:

✓ Rispetto della persona

✓ Sostenibilità ambientale

✓ Sicurezza nei luoghi di lavoro

✓ Equità e imparzialità

✓ Legalità/onestà

✓ Valore dei collaboratori/dipendenti

✓ Trasparenza

✓ Riservatezza



La FIGC, inoltre, insieme a Leghe, società, atleti, tecnici, ufficiali di gara, dirigenti e ad ogni altro soggetto dell’ordinamento federale, è tenuta a rispettare i principi professionali sanciti nel proprio Statuto (consultabile sul sito figc.it nella sezione “Norme”) e nei regolamenti e statuti degli stakeholder internazionali (FIFA e UEFA).

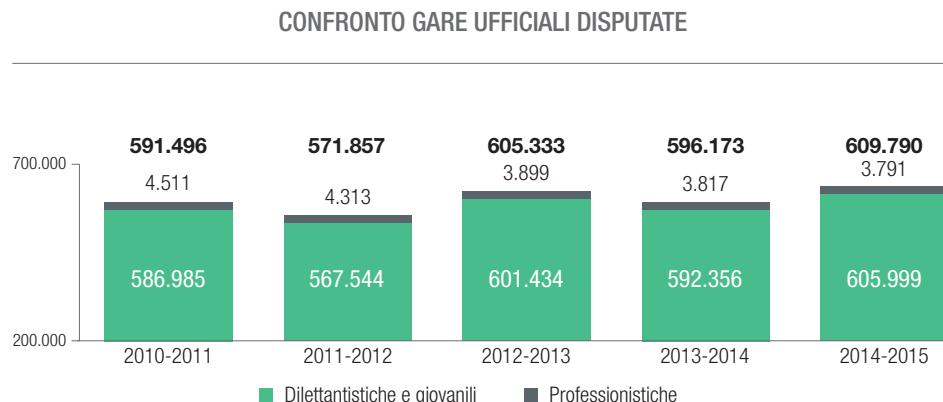
I numeri della FIGC e del calcio italiano

I NUMERI DELLA FIGC						
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	CAGR 2010-2015
Società	14.653	14.451	13.908	13.652	13.491	-2,0%
Professionalistiche	127	119	111	111	102	-5,3%
Dilettantistiche	11.469	11.260	10.702	10.316	10.071	-3,2%
Settore Giovanile e Scolastico	3.057	3.072	3.095	3.225	3.318	+2,1%
Squadre	71.689	70.329	60.210	62.295	61.435	-3,8%
Professionalistiche	470	455	475	468	418	-2,9%
Dilettantistiche	17.020	16.570	15.658	15.521	15.064	-3,0%
Settore Giovanile e Scolastico	54.199	53.304	44.077	46.306	45.953	-4,0%
Calciatori tesserati	1.151.437	1.117.447	1.098.450	1.073.286	1.099.455	-1,1%
Attività professionalistica	14.477	13.894	12.907	13.062	12.211	-4,2%
<i>Professionalisti</i>	3.329	3.240	2.951	2.930	2.806	-4,2%
<i>Giovani di serie</i>	11.148	10.654	9.956	10.132	9.405	-4,2%
Attività dilettantistica	466.371	444.653	415.338	393.718	388.954	-4,4%
Settore Giovanile e Scolastico	670.589	658.900	670.205	666.506	698.290	+1,0%
Tecnici tesserati FIGC	24.060	22.057	22.137	23.474	24.706	+0,7%
Allenatori	22.476	20.445	20.510	21.792	22.921	+0,5%
Preparatori atletici	244	289	327	340	368	+10,8%
Medici	627	573	579	543	566	-2,5%
Operatori sanitari	713	750	721	799	851	+4,5%
Arbitri	34.728	34.267	34.409	34.381	34.765	+0,0%
Organì Tecnici Nazionali	1.899	1.918	1.874	1.870	1.888	-0,1%
Organì Tecnici Regionali e Sezionali	32.829	32.349	32.535	32.511	32.877	+0,0%
Dirigenti	132.163	185.396	207.410	240.996	235.676	+15,6%
TOTALE tesserati	1.342.388	1.359.167	1.362.406	1.372.137	1.394.602	+1,0%

LA DIMENSIONE SPORTIVA

Secondo le ultime stime elaborate dall'ISTAT, il numero complessivo di italiani che praticano (a livello continuativo o saltuario) il calcio è pari ad **oltre 4 milioni**. Per quanto riguarda i dati più specifici relativi all'attività "strutturata", gestita direttamente dalla Federcalcio, si segnala come la FIGC continui a rappresentare per distacco la Federazione Sportiva italiana di maggiori dimensioni.

I tesserati totali ammontano nel 2014-2015 a **1.394.602**, dato in costante crescita da 5 anni a questa parte. Di questi, 1.099.455 sono calciatori tesserati, 24.706 i tecnici, 34.765 gli arbitri e 235.676 i dirigenti. Nella medesima stagione si contano **13.491** società e **61.435** squadre, che hanno disputato un totale di quasi **610.000** partite ufficiali federali (alle quali vanno poi aggiunte le oltre 140.000 gare amichevoli). Ogni giorno in media in Italia si disputano oltre 1.670 partite ufficiali con arbitro federale, all'interno dei **19.516** campi sportivi omologati per l'attività agonistica.



Il calcio incide per il 25% degli atleti tesserati per le 45 Federazioni Sportive Italiane

Rispetto al totale delle 45 Federazioni Sportive italiane, il calcio incide per il 25% degli atleti tesserati, il 23% delle società e il 30% degli ufficiali di gara. L'Italia rappresenta inoltre **il quarto sistema calcistico europeo per calciatori tesserati** (dopo Germania, Inghilterra e Francia) e per squadre affiliate (dopo Germania, Inghilterra e Olanda), ed è al secondo posto dopo la Germania per numero di arbitri, sia a livello maschile che femminile. Il gruppo degli arbitri italiani in attività è **tra i più giovani in Europa** (il 47% ha meno di 25 anni), e l'Italia continua a guidare la classifica europea relativa al numero di ufficiali di gara internazionali (36 nel 2014-2015, stagione nella quale sono state raggiunte le 364 designazioni di arbitri e assistenti arbitrali italiani per competizioni internazionali, comprese quelle disputate in Paesi esteri).

Relativamente ai trend dei calciatori tesserati, si segnala una leggera diminuzione degli atleti professionisti (passati dai 14.477 del 2010-2011

ai 12.211 del 2014-2015) e di quelli che svolgono attività dilettantistica (da 466.371 a 388.954), a cui si contrappone un significativo **incremento** dei calciatori impegnati nell'attività di Settore Giovanile e Scolastico (da **670.589** a **698.290**).

Con particolare riferimento alle dimensioni e all'importanza dell'attività giovanile, **il numero complessivo di calciatori tesserati ammonta a 838.155** (in questo senso l'Italia rappresenta il quarto sistema calcistico in Europa), un dato equivalente **a quasi il 10% della popolazione complessiva italiana** compresa tra i 5 e i 19 anni. In alcune fasce d'età l'incidenza dei giovani calciatori tesserati per la FIGC sulla popolazione italiana appare ancora più rilevante: i calciatori tesserati maschi tra i 5 e i 16 anni rappresentano ad esempio il 20,3% della popolazione italiana di quell'età (nella fascia 11-12 anni l'incidenza raggiunge il 25,6%).



LA DIMENSIONE ECONOMICA

Oltre alla dimensione dell'attività sportiva, delle corrispondenti ricadute in termini sociali e dell'interesse generato nel nostro Paese, il calcio italiano rappresenta sempre di più un settore economico di grande rilevanza.

Il movimento economico complessivo del calcio italiano, comprendendo l'attività professionistica, quella dilettantistica e il relativo indotto, produce un giro d'affari stimabile in circa **13,7 miliardi di euro**, dato in crescita negli ultimi 10 anni di oltre il 50%. Incrociando tale dato con le classifiche annuali elaborate da Mediobanca, relative alle imprese con il maggior livello di fatturato, emerge come il calcio si

TREND ULTIMI 20 ANNI

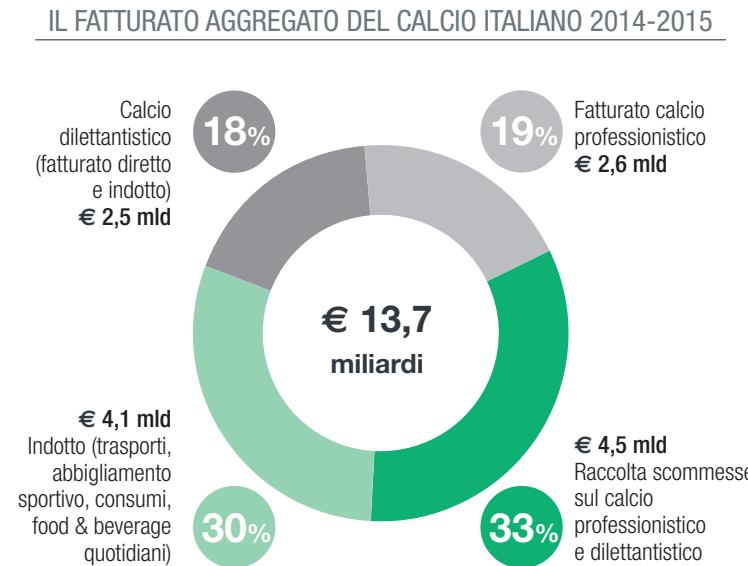
+2%

Crescita media annua
PIL procapite italiano

+6,1%

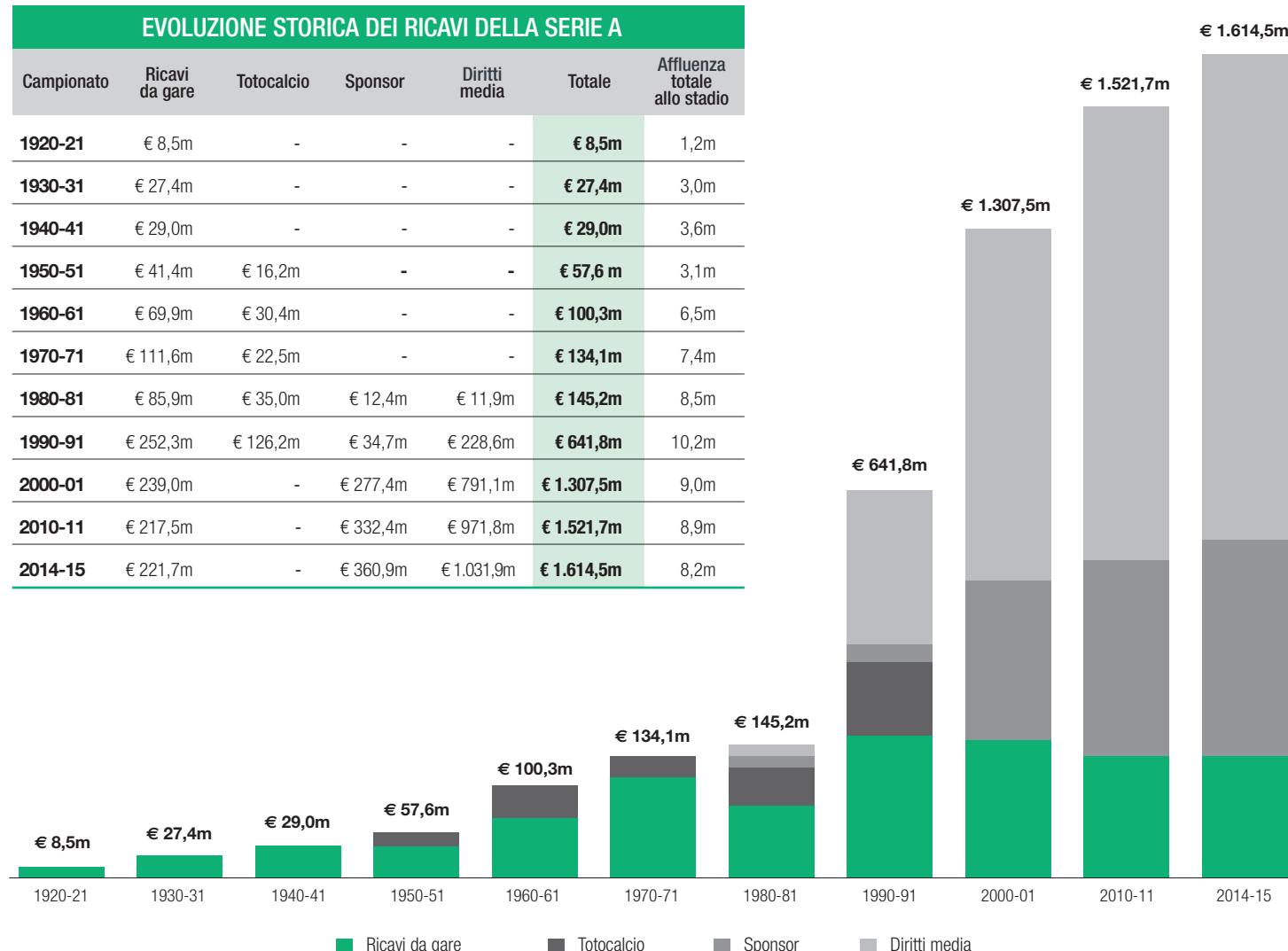
Crescita media annua
fatturato Serie A

Considerando il fatturato diretto e il relativo indotto, il calcio rappresenta oggi una delle 10 principali industrie italiane



posizioni oggi tra le prime 10 industrie italiane. Il calcio professionistico italiano rappresenta il settore di maggior rilevanza in termini economici. Si tratta inoltre di un sistema che ha prodotto negli ultimi anni un trend di crescita estremamente significativo.

Considerando, ad esempio, la Serie A, è interessante sottolineare come il fatturato aggregato sia passato dagli appena 8,5 milioni di euro del 1920-1921 (primi dati ufficiali, aggiornati in base agli indici ISTAT) agli **1,6 miliardi di euro (al netto delle plusvalenze) del 2014-2015**. Il driver della crescita è costituito in primis dai diritti radiotelevisivi, che a partire dagli anni '80 hanno costantemente aumentato il loro peso sui fatturati. Anche l'incidenza delle sponsorizzazioni è cresciuta nel tempo, superando i ricavi derivanti da biglietti e abbonamenti. Si sottolinea inoltre il trend in controtendenza rispetto al clima economico generale del Sistema Paese: solo negli ultimi 20 anni, il fatturato è cresciuto in media all'anno del 6,1%, mentre il PIL italiano non ha superato il 2%.



Dal 1920-21 al 2014-15 i ricavi della Serie A (con esclusione delle plusvalenze, dei contributi in conto esercizio e degli altri ricavi) passano da 8,5 milioni a 1.614,5 milioni di euro

I driver della crescita sono stati i diritti radiotelevisivi, che a partire dagli anni '80 hanno costantemente aumentato il loro peso nei fatturati delle società della massima serie

Anche il peso delle sponsorizzazioni è cresciuto nel tempo superando i ricavi derivanti da biglietti e abbonamenti

Nota Metodologica:

l'elaborazione richiama il lavoro svolto dal Professor Nicola De Ianni nella sua pubblicazione «Il calcio italiano 1898-1981. Economia e potere, Rubettino Università, Soveria Mannelli, 2015» sul campionato di Serie A. I dati economici delle stagioni sportive 2010-11 e 2014-15 sono tratti da fonti di bilancio mentre i dati delle stagioni dal 1920-21 al 2000-01 sono derivati dalla fonte sopra indicata e in parte frutto di stime. Gli importi includono gli effetti della rivalutazione monetaria effettuata a partire dalla data di riferimento sono all'ultimo indice storico annuale disponibile (anno 2014). Si segnala che nello sviluppo di tali dati storici non è stato considerato l'ammontare delle plusvalenze derivanti dalla gestione del parco palcatori, dei contributi in conto esercizio e degli altri ricavi in quanto non disponibile per il periodo degli anni precedenti alla stagione 2010-11.

Nel 2013 il calcio professionistico italiano ha prodotto una contribuzione pari a:

€ 895,1 milioni

IL CONTRIBUTO FISCALE E PREVIDENZIALE DEL CALCIO ITALIANO

Un altro aspetto peculiare riguarda il sempre più importante e cruciale ruolo giocato dal calcio nel Sistema Paese, ad esempio sotto il profilo della contribuzione fiscale e previdenziale: nel 2013 il calcio professionistico italiano ha prodotto una contribuzione pari a 895,1 milioni di euro, che diventano 1.020,6 milioni se consideriamo anche il gettito erariale derivante dalle scommesse sul calcio e **1.052,9 milioni** includendo anche i dati relativi alla contribuzione fiscale della FIGC e del calcio dilettantistico e giovanile.

A livello aggregato, negli ultimi 8 anni analizzabili, l'ammontare complessivo della contribuzione fiscale e previdenziale del calcio italiano (considerando unicamente il sistema professionistico) ammonta ad oltre **8 miliardi di euro**.

LA CONTRIBUZIONE FISCALE E PREVIDENZIALE AGGREGATA DEL CALCIO ITALIANO NEL 2013

Settore	Contribuzione totale
Calcio professionistico	€ 895,1m
Scommesse sul calcio	€ 125,5m
FIGC	€ 7,6m
Calcio dilettantistico e giovanile	€ 24,7m
Totale	€ 1.052,9m

I dati si riferiscono all'anno fiscale 2013, coincidente con la stagione sportiva 2013-2014.
I dati sul calcio dilettantistico e giovanile sono espressi al netto della contribuzione previdenziale.

INTERESSE, PROFILO MEDIA E COMMERCIALE

- ▶ 32 milioni di italiani hanno una squadra del cuore
- ▶ L'Italia è il Paese europeo con il maggior numero di persone che segue lo sport (86%), e l'81% degli italiani si dichiara interessato al calcio
- ▶ Il 74,7% degli italiani si dichiara interessato alla Nazionale, e l'84,4% guarda abitualmente in TV le partite degli Azzurri
- ▶ 38,5 milioni di biglietti venduti ogni anno per le partite di calcio, comprendendo il sistema professionistico, le Nazionali italiane e le coppe europee disputate in Italia.
- ▶ L'Italia è il Paese europeo nel quale le persone parlano più di calcio (in media 8 ore a testa durante la settimana)
- ▶ Il calcio incide da solo per quasi il 74% della raccolta delle scommesse sportive (4,5 miliardi di euro)

- ▶ Ogni anno il numero totale di articoli sul calcio sui quotidiani periodici e nazionali è pari a circa 20.000 (il 27% del totale dello sport italiano), per un totale di oltre 70 milioni di battute. Il numero di ore di esposizione del calcio in TV in Italia in un anno è di oltre 1.250. Il secondo sport, ovvero il ciclismo, non supera le 90 ore.
- ▶ La trasmissione più seguita nella storia dell'Auditel risulta la semifinale del Campionato Mondiale di Calcio 1990 in Italia, tra la Nazionale azzurra e l'Argentina, disputata il 3 luglio 1990 (27.537.000 telespettatori, con uno share dell'87,25%). Nelle prime 45 posizioni della classifica dei programmi più visti di sempre in TV in Italia figurano esclusivamente partite di calcio, di cui 42 della Nazionale.
- ▶ In media, ogni partita della Nazionale A maschile nel 2015 ha prodotto 3,2 milioni di euro di ricavi da diritti televisivi. L'audience cumulata a livello mondiale della Nazionale A e Under 21 nel 2015 è di oltre 1,1 miliardi di telespettatori.





DECIMENTO EMISSIONI CO₂
2013-2015

-26%

INCIDENZA DELLE DONNE
SULLA FORZA LAVORO

44%

DIPENDENTI E COLLABORATORI
FIGC 2015

476

I capitali gestiti

02

Le diverse forme di capitale utilizzate dalla FIGC: Economico, Produttivo e Naturale, Umano, Intellettuale e Organizzativo, Sociale e Relazionale

Bilancio Integrato FIGC 2015

INVESTIMENTI SULLE INFRASTRUTTURE FEDERALI 2015	RISULTATO NETTO 2015	VALORE DELLA PRODUZIONE 2015
€ 1,2m	€ 4,0m	€ 153,5m

I dati relativi al trend del Bilancio FIGC confermano la capacità di gestione efficiente dell'organizzazione

La FIGC, come tutte le organizzazioni complesse, impiega per lo svolgimento delle proprie attività diverse forme di capitale. Utilizzando come riferimento la classificazione proposta dall'Integrated Reporting Framework, adattata al contesto della Federazione, è possibile riassumere le seguenti forme di capitale utilizzate dalla FIGC nell'ambito del suo processo operativo.



Il **Capitale Economico**, inteso come l'insieme delle risorse finanziarie disponibili e che l'attività che la Federazione genera a supporto dell'attività federale.



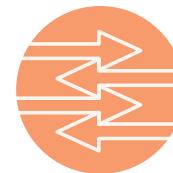
Il **Capitale Produttivo e Naturale**, rappresentato in particolare dagli asset materiali di proprietà (il Centro Tecnico Federale di Coverciano, le sedi FIGC e gli uffici centrali e territoriali). Poiché la FIGC non possiede asset fisici che possano costituire un vero Capitale Naturale, in questo caso si è considerato l'effetto che le politiche di gestione della Federazione possono manifestare sull'ambiente (ad esempio tramite i consumi energetici e mediante le scelte sulle soluzioni di mobilità delle persone).



Il **Capitale Umano**, che costituisce l'insieme delle singole persone, dipendenti e collaboratori che, con il loro patrimonio di competenze personali, costituiscono il motore dell'operatività federale.



Il **Capitale Intellettuale e Organizzativo**, inteso come l'insieme di quegli asset intangibili (come il brand FIGC), acquistati (ad esempio i sistemi informativi), prodotti internamente (con riferimento all'assetto organizzativo e al know-how a disposizione, insieme alle regole interne per il funzionamento dell'organizzazione e alle norme e regole destinate al sistema calcio); in questa tipologia di capitale è incluso anche l'asset "Squadre Nazionali", inteso come il valore intrinseco delle singole Rappresentative.



Il **Capitale Sociale e Relazionale**: inteso come l'insieme delle relazioni esistenti con gli stakeholder della Federazione.

CAPITALE ECONOMICO

La FIGC non ha fini di lucro e la gestione è orientata al perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza nella gestione delle risorse. La Federazione persegue la sua missione disponendo di tre macro categorie di fonti: contributi CONI, quote degli associati, gestione attività e asset (diritti TV, sponsorizzazioni). La capacità della Federazione di generare nuovi ricavi in autonomia, assicurando le risorse necessarie al corretto svolgimento della propria missione e trovando l'economicità della gestione, è condizione necessaria per integrare l'ammontare dei contributi ricevuti, i quali, da soli, non garantirebbero la gestione ordinaria. I dati del 2015 dimostrano la capacità di gestione efficiente dell'organizzazione, considerando anche il fatto che negli anni "dispari" non è prevista la partecipazione ad alcun Grande Evento (Campionati Europei o Mondiali della Nazionale maggiore maschile).



STATO PATRIMONIALE RIEPILOGATIVO				CONTO ECONOMICO RIEPILOGATIVO			
	2013	2014	2015		2013	2014	2015
Immobilizzazioni Immateriali	591	814	569	Contributi, quote degli associati e ricavi	173.727	169.857	153.467
Immobilizzazioni Materiali	1.109	1.112	976	Valore della produzione	173.727	169.857	153.467
Immobilizzazioni Finanziarie	32.622	37.601	37.601	Preparazione olimpica / Rappr. Nazionali	67.388	51.776	34.925
Immobilizzazioni	34.322	39.527	39.146	Ufficiali di gara	45.407	46.416	44.145
Crediti	28.568	24.074	51.164	Organizz. Manifestaz. Sportive Internazionali	273	145	371
Disponibilità liquide	74.024	67.839	48.682	Organizz. Manif. Sportive Nazionali (Escl. sq. Naz.)	2.945	3.584	2.841
Attivo circolante	102.592	91.913	99.845	Organismi internazionali	0	0	0
Ratei/Risconti Attivi	2.943	2.432	2.975	Formazione, Ricerca e Documentazione	6.256	6.219	5.875
TOTALE ATTIVITA'	139.857	133.872	141.966	Promozione sportiva	4.930	5.001	4.308
Patrimonio Netto	34.072	36.857	40.866	Trasferimenti per l'attività sportiva	4.443	4.339	5.003
Fondi per Rischi ed Oneri	20.893	21.668	24.664	Gestione impianti sportivi	95	94	20
Fondi a Destinazione Vincolata	592	641	697	Costi attività sportiva	131.738	117.574	97.487
Trattamento di Fine Rapporto	2.544	2.938	3.098	Costi del personale	14.722	17.342	16.372
Debiti	72.067	64.106	62.487	Spese generali	20.560	19.665	17.818
Ratei/Risconti Passivi	9.689	7.662	10.155	Costi di funzionamento	35.282	37.007	34.190
TOTALE PASSIVITA'	139.857	133.872	141.966	Ammortamenti e Accantonamenti	6.405	4.548	6.157
				Oneri Diversi di Gestione	0	341	212
				Costi della produzione	173.425	159.469	138.046
				Proventi / oneri finanziari e straordinari	4.364	21	1.852
				Risultato Ante Imposte	4.666	10.409	17.273
				Tasse ed Imposte	3.596	7.625	13.264
				Risultato di esercizio	1.071	2.784	4.009

Dati in migliaia di euro. Il dato 2015 relativo ai Crediti è comprensivo delle attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni. Il bilancio di esercizio è consultabile sul sito figc.it nella sezione "Trasparenza"

IL VALORE DELLA PRODUZIONE

VALORE DELLA PRODUZIONE PER CATEGORIA	2013*	2014**	2015
Contributi CONI per la parte sportiva	62.542	62.542	40.134
Altri contributi CONI (incluse Risorse Umane)	6.177	6.387	6.344
Quote degli associati	19.375	15.158	20.274
Ricavi da manifestazioni internazionali	46.525	40.538	40.546
Contributi dello Stato, Regioni, Enti Locali	35	7	456
Ricavi commerciali, da pubblicità e sponsorizzazioni	35.429	42.128	40.286
Altri ricavi	3.645	3.098	5.427
Valore della produzione	173.727	169.857	153.467

Dati in migliaia di euro

* Partecipazione della Nazionale alla FIFA Confederations Cup

** Partecipazione della Nazionale alla FIFA World Cup

I COSTI E GLI INVESTIMENTI STRATEGICI

Informazioni utili a una lettura “trasversale” del Bilancio Integrato, sono quelle rappresentate dalla classificazione delle voci di spesa sostenute nel corso del 2015. Le macro categorie di costi sono le seguenti:

€ 97,5m

Costi sostenuti per
l'attività sportiva

di cui il 45% (44,1 milioni di euro) relativo alle spese sostenute per gli Ufficiali di Gara, il 36% (34,9 milioni di euro) inherente ai costi di Preparazione Olimpica/Rappresentative Nazionali e il restante 19% (18,5 milioni di euro) ad altre tipologie di costi (organizzazione di manifestazioni sportive, formazione, ricerca, promozione sportiva...)

€ 34,2m

Costi di funzionamento

di cui il 52% (17,8 milioni di euro) relativo alle spese generali e il 48% (16,4 milioni di euro) inherente ai costi del personale

Le voci di costo indicate sono quelle che, nell'esercizio 2015, sono state necessarie alla produzione delle forme di valore derivanti dalle attività che, nel seguito del Bilancio Integrato, sono presentate nel capitolo 3 (Attività e Iniziative FIGC) e suddivise nelle varie sezioni di riferimento (Economicità e gestione organizzativa interna, Attività sportiva e Progetti strategici).

RIDUZIONE DEI CONTRIBUTI CONI PER L'ATTIVITÀ SPORTIVA E IL FUNZIONAMENTO

-35% rispetto ai tre esercizi precedenti (2014, 2013 e 2012) e

-50% rispetto all'esercizio 2011

SINTESI DEI RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI

LA RIDUZIONE DEI CONTRIBUTI CONI

Il Bilancio consuntivo FIGC 2015 è stato caratterizzato dalla riduzione dei contributi CONI per l'attività sportiva e il funzionamento, passati da **62,5** milioni di euro del 2014 agli attuali **40,1**, con una riduzione di oltre il 35% rispetto ai tre esercizi precedenti e di circa il 50% rispetto all'esercizio 2011. I prospetti riportati nella pagina successiva riassumono il trend recente relativo alla contribuzione erogata dal CONI alla FIGC e al rapporto tra i contributi del CONI e il valore della produzione totale della Federcalcio.

EVOLUZIONE DEI CONTRIBUTI EROGATI DAL CONI ALLA FIGC PER LA PARTE SPORTIVA



EVOLUZIONE DELL'INCIDENZA DEI CONTRIBUTI CONI PER LA PARTE SPORTIVA RISPETTO AL VALORE DELLA PRODUZIONE FIGC



L'attività di controllo effettuata sui budget dei diversi centri di costo, oltre allo sviluppo di una politica di valorizzazione delle potenzialità commerciali della FIGC, ha permesso di ottenere risultati eccellenti

Tale scenario ha imposto alla Federazione un'analisi attenta e approfondita nonché una puntuale attività di verifica al fine di ridurre il più possibile l'impatto che la **diminuzione di 22,5 milioni di euro** ha avuto sul budget federale 2015. Ciò ha assunto particolare rilievo in relazione alla finalizzazione delle risorse riconosciute dal CONI, al fine di poter garantire il rispetto degli impegni istituzionali voltati alla promozione del gioco del calcio, al consolidamento e **incremento di tutte le attività delle 17 Rappresentative Nazionali (3 in più rispetto al 2014)**, del Settore Giovanile e Scolastico e del Settore Tecnico, nonché il corretto funzionamento della struttura organizzativa mantenendo elevato lo standard dei servizi erogati. Sono state intraprese una serie di azioni incisive che hanno determinato un effetto positivo che trova riscontro sui dati del bilancio 2015.

La revisione di regole e processi interni hanno determinato la scrittura di nuove procedure gestionali-organizzative e l'entrata in vigore del nuovo Regolamento di Amministrazione e Contabilità, approvati dal Consiglio federale nella seduta del 27 aprile 2015. L'attività di controllo effettuata sui budget dei diversi centri di costo, oltre allo sviluppo di una politica di valorizzazione delle potenzialità commerciali della FIGC, ha permesso di ottenere risultati eccellenti. Nello specifico, è stata migliorata la previsione di Budget 2015, sia per quanto attiene **il Valore della Produzione, che registra un incremento di 13,8 milioni di euro, sia rispetto ai Costi di Produzione, che rilevano un decremento di oltre 2,7 milioni.**

Tali costi hanno recepito anche le variazioni, in corso di esercizio, dovute all'incremento della Convenzione con l'AIC (+1,75 milioni), alle **maggiori spese arbitrali (+1,37)**, all'adeguamento del valore delle imposte correnti del periodo (+4,2) ed agli accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri futuri (+4,2).

ANALISI DEI RISULTATI

Nell'analisi comparativa con il bilancio 2014 si deve tener conto che l'esercizio precedente presentava, oltre al già accennato maggior contributo CONI per 22,5 milioni di euro, **l'effetto positivo per oltre 2,2 milioni di euro determinato dalla fase finale della Coppa del Mondo FIFA** in Brasile e il corrispettivo delle convenzioni stipulate con la Lega Serie B e con la Lega Pro per un totale di 10,2 milioni di euro. Per un'analisi di natura gestionale, la comparazione con i dati di Bilancio 2014 deve essere effettuata al netto dei tre macrofattori sopra evidenziati.

A parità di perimetro, **il Valore della Produzione è aumentato di circa 15 milioni di euro**, soprattutto in virtù della valorizzazione delle gare delle Nazionali, degli introiti derivanti dalle sanzioni degli Organi della Giustizia Sportiva, dei maggiori ricavi da quote di tesseramento/iscrizione e, in generale, della nuova progettualità della Federazione. Sul versante dei costi, sempre a parità di perimetro, **si registra un decremento pari a 3,8 milioni di euro rispetto al 2014 e di 12,4 milioni rispetto al 2013.**

Tra le maggiori efficienze, si segnala la riduzione di oltre il 20% della voce riguardante la partecipazione a manifestazioni sportive internazionali e quella del 10% per quanto riguarda le spese generali.

L'esercizio al 31 dicembre 2015 si chiude con un totale del Valore della Produzione pari a 153,5 milioni di euro, Costi per l'attività sportiva pari a 97,5 milioni, Costi di funzionamento pari a 34,2 milioni, determinando **il valore del MOL (Margine Operativo Lordo) in 21,8 milioni rispetto ai 15,3 del 2014 e 6,7 del 2013.**

In termini percentuali è stato registrato un significativo incremento del 42,5% rispetto al 2014 e del 224,9% rispetto al 2013.

Il Risultato Operativo, pari a 15,4 milioni (10,5 milioni nel 2014 e 0,3 nel 2013) ha assorbito ammortamenti per 0,7 milioni, accantonamenti fondi rischi e oneri per 5,4 milioni e oneri diversi di gestione per 0,2 milioni. **Il Risultato Ante Imposte è pari a 17,3 milioni (10,4 milioni nel 2014 e 4,7 nel 2013).** Hanno inciso positivamente per 1,8 milioni anche i componenti straordinari netti di reddito, le cui voci principali sono costituite dal recupero della rivalutazione ISTAT in relazione al contratto con lo sponsor tecnico PUMA per gli anni 2013 e 2014 (+ 0,9 milioni), dallo stralcio di posizioni già accantonate a fondo rischi negli anni pregressi (+ 0,35 milioni) e dal recupero di imposte Ires e Irap riferite agli anni dal 2004 al 2008 (+ 0,2 milioni).

Tenendo conto di quanto sopra e delle imposte di periodo, pari a 13,3

milioni di euro, che risultano influenzate dal significativo aumento del risultato della gestione commerciale, **il Risultato di Esercizio 2015 è pari a 4,0 milioni di euro** (il dato più alto registrato dal 2008).

Dal punto di vista patrimoniale, si evidenzia **un Patrimonio netto in crescita che si attesta a 40,9 milioni**, con un incremento dell'Attivo circolante di circa 8 milioni e un **decremento dei Debiti di circa 1,6 milioni**.



Il miglioramento del risultato netto tra il 2014 e il 2015

CAPITALE PRODUTTIVO E NATURALE

La gestione del patrimonio immobiliare è affidata a Federcalcio Servizi Srl, società controllata al 100% dalla FIGC. Nello sviluppo del modello di business, si è tenuto conto degli impatti sulla sfera ambientale e socio-economica finalizzati a migliorare l'efficienza della gestione. Il patrimonio immobiliare è composto, principalmente, dal Centro Tecnico Federale di Coverciano e dalle sedi degli uffici della Federazione.

STRATEGIA IMMOBILIARE 2015

A partire dal 2015 Federcalcio Servizi Srl, rafforzata l'interazione con la Federazione, sta delineando un quadro complessivo delle problematiche relative alla gestione del patrimonio immobiliare, in modo da ricercare economie gestionali più efficienti.





La FIGC da sempre pone particolare attenzione alle politiche mirate alla sostenibilità ambientale

In particolare, per quanto riguarda il Centro Tecnico Federale di Coverciano, è stato definito un nuovo piano strategico finalizzato allo sviluppo sportivo del Centro, nonché ad una riorganizzazione dei servizi e alla razionalizzazione dei costi di gestione. Nel 2015 la società è intervenuta sul Centro Tecnico Federale di Coverciano ottenendo un **efficientamento dei servizi** acquistati da fornitori esterni, fornendo un supporto tecnico alla FIGC in materia di investimenti (realizzazione del nuovo manto misto sintetico del campo n. 2) nonché gestendo i danni a seguito del nubifragio avvenuto nell'agosto 2015. Nello stesso anno, inoltre, presso le sedi di Roma, sono stati effettuati numerosi interventi di **ristrutturazione e ammodernamento** degli uffici federali.

Sono stati, infine, definiti gli interventi strutturali per il biennio 2016-2017, meglio descritti nel capitolo relativo alle Attività e Iniziative FIGC, ed è stato avviato un processo di analisi e studio sui diversi immobili sedi di uffici federali e sugli impianti sportivi di proprietà della Feder calcio Servizi Srl, con l'obiettivo di **razionalizzare gli asset societari** e, ove possibile, ottimizzarne lo sfruttamento commerciale.

€
1,2m

L'investimento complessivo operato dalla FIGC nel 2015 per l'ammodernamento dei principali asset immobiliari federali (Centro Tecnico Federale di Coverciano e sedi FIGC di Roma)

SENSIBILIZZAZIONE ALLA TUTELA AMBIENTALE

- > Nel 2015 la FIGC si è dotata di un **consulente ambientale**, esperto sul tema della prevenzione ambientale e del rispetto delle relative norme, nonché di un sistema di conferenze audio-video presso la sede di Roma di Via Po, che consente di ridurre i tempi e i costi di viaggi e trasferte, con un'importante riduzione delle emissioni ad essi associate.
- > Nel corso dell'anno presso il Centro Tecnico Federale di Coverciano sono stati **completati i lavori di realizzazione del nuovo pozzo**, ad uso irrigazione per le infrastrutture sportive, consentendo di soddisfare il fabbisogno idrico necessario per l'irrigazione del verde e dei campi sportivi, con conseguenti risparmi in termini economici e di sostenibilità ambientale.
- > Sotto il profilo del risparmio idrico, si segnala come tutti i campi sportivi siano dotati di **una centralina automatica e sensori di pioggia** che garantiscono una gestione automatica e razionale dei cicli di irrigazione, sulla base di una valutazione delle esigenze climatiche contingenti. Dal 2015 viene inoltre gestito il controllo della stazione metereologica presente all'interno del Centro, che consente un'analisi continua delle condizioni climatiche a cui sono sottoposti anche i campi sportivi. Nel corso dell'anno, infine, è stata realizzata l'attività di **sostituzione dei gruppi di condizionamento** a servizio dell'Aula Magna del Centro Tecnico Federale, utilizzando apparecchiature di ultima generazione che hanno permesso di raggiungere un eccellente efficientamento energetico, riducendo significativamente l'impatto di gas serra nell'atmosfera, nonché di abbassare notevolmente l'impatto sonoro e l'inquinamento acustico.

POLITICHE DI CONTENIMENTO DEGLI IMPATTI AMBIENTALI IN AMBITO ICT

Per quanto attiene le policy per l'acquisto e l'utilizzo della strumentazione ICT, nonché per l'affidamento di servizi comprendenti la fornitura di apparecchiature elettroniche, **la FIGC richiede il possesso della Certificazione EPA Energy Star**. Per l'affidamento del servizio di noleggio operativo di stampanti e multifunzioni hanno costituito requisito minimo la certificazione del rispetto dei valori soglia per le emissioni di TVOC, ozono, polveri e sostanze pericolose secondo la normativa comunitaria RoHS (Restriction of Hazardous Substances).

Nell'ambito del progetto di potenziamento dei DataCenter FIGC, è stata scelta l'architettura virtualizzata che ha permesso di ottenere una concreta riduzione dei costi aziendali derivanti dai sistemi ICT grazie alla loro ottimizzazione, sfruttando i vantaggi delle tecnologie di virtualizzazione.

Ai fini della sostenibilità ambientale in ambito ICT sono state adottate le seguenti misure:

- 1 >** Dematerializzazione: generazione e trasmissione degli atti ufficiali in modalità elettronica e non cartacea (liste di svincolo, estratti conto, elenco tessera-menti calciatori, elenco tessere federali, etc.).

- 2 >** Introduzione del sistema “Gerico” per la richiesta dei rimborsi on-line per le prestazioni dei dirigenti e collaboratori, favorendo la dematerializzazione della modulistica di riferimento e abilitando i processi di gestione e controllo propri di una piattaforma basata su workflow approvativi digitali.
- 3 >** Adozione del sistema di protocollo digitale e archiviazione documentale che ha permesso di ridurre ulteriormente l'archiviazione cartacea dei documenti.
- 4 >** Impostazione delle stampanti federali per la stampa della documentazione in fronte retro in bianco e nero rispetto al colore (se non indispensabile per la comprensione del contenuto informativo del documento).



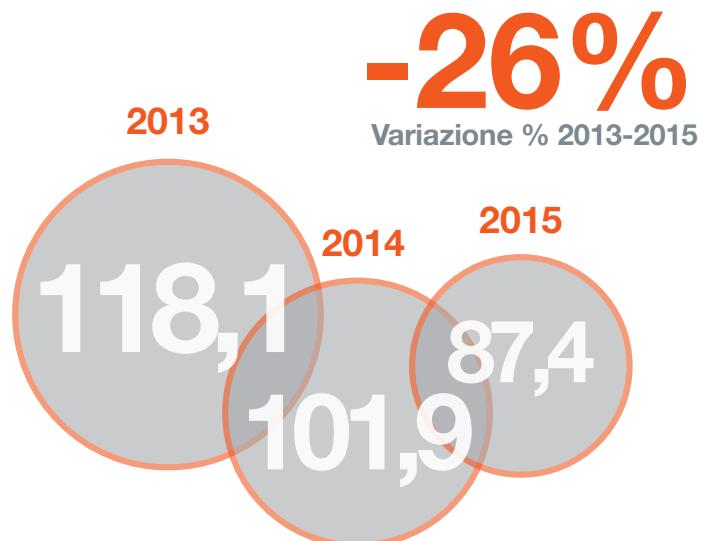
Dematerializzazione:
generazione e trasmissione
degli atti ufficiali in modalità
elettronica e non cartacea,
con l'introduzione del sistema
di gestione online per la
richiesta dei rimborsi

A seguito delle politiche di efficientamento adottate dalla FIGC è stata registrata una significativa riduzione dei consumi e delle relative emissioni

CONSUMI ENERGETICI

Di seguito si riporta il trend dei consumi energetici, idrici e di gas presso le sedi FIGC di Roma e del Centro Tecnico Federale di Coverciano, insieme alle relative emissioni.

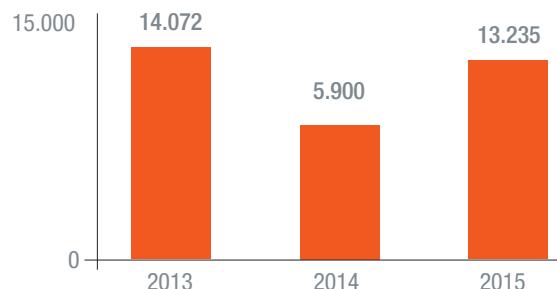
EMISSIONI CO₂ (T)



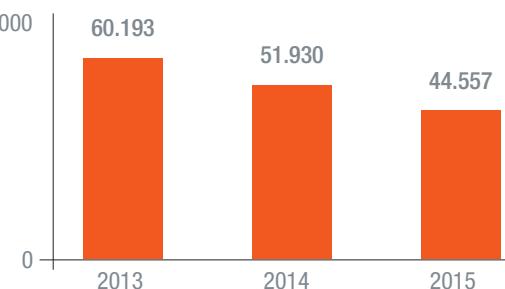
CAPITALE UMANO

La gestione del capitale umano all'interno della FIGC è affidata alla struttura Risorse Umane ed è basata sui principi di correttezza e lealtà, con l'obiettivo di mantenere e sviluppare rapporti improntati sulla fiducia e collaborazione ed ispirati al reciproco rispetto. Dal 2008, il numero dei dipendenti federali ha registrato un incremento per effetto delle stabilizzazioni relative a contratti atipici, delle nuove assunzioni da mercato e per il passaggio di personale da CONI Servizi a FIGC. Nel 2015 la struttura Risorse Umane ha assicurato i processi di gestione e di amministrazione di **476 lavoratori** (tra dipendenti e collaboratori). La riorganizzazione aziendale impostata dai vertici federali nel corso del 2015 ha definito **un nuovo modello di sviluppo del capitale umano** ricorrendo, in maniera equilibrata, sia all'inserimento di risorse dall'esterno sia alla valorizzazione di risorse interne in possesso delle adeguate qualificazioni.

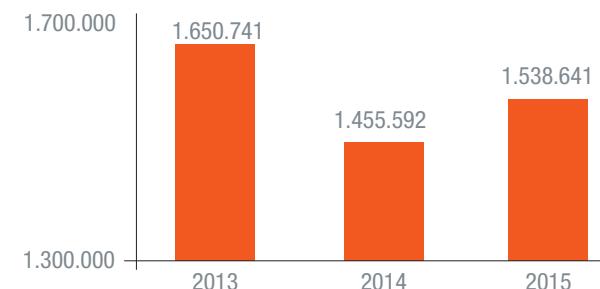
CONSUMI IDRICI (MC)



CONSUMI GAS (MC)



CONSUMI ENERGIA ELETTRICA (KWH)



I NUMERI DEL CAPITALE UMANO FIGC

230 totale dipendenti



246 totale collaboratori



476

Totale complessivo
di dipendenti
e collaboratori

DIPENDENTI FIGC 2015	NUMERO	%
Donne	102	44%
Uomini	128	56%
TOTALE	230	100%

TIPOLOGIE E CATEGORIE DIPENDENTI	Dirigenti	Quadri Super	Quadri	Specialisti	Impiegati	Operatori	TOTALE
Donne	1	7	3	22	64	5	102
Uomini	2	10	13	33	57	13	128
TOTALE	3	17	16	55	121	18	230

LIVELLO DI SCOLARIZZAZIONE					
Età	Scuola media inferiore	Diploma scuola secondaria	Laurea 3 anni	Laurea 5 anni	TOTALE
Meno di 30 anni	-	2	1	2	5
Tra i 30 e i 39 anni	-	17	4	29	50
Tra i 40 e i 49 anni	8	37	2	38	85
Più di 50 anni	8	64	-	18	90
TOTALE	16	120	7	87	230

COLLABORATORI FIGC 2015	2015*	2015 Full**
Staff Nazionali (tecnicici, osservatori, operatori sanitari)	73	145
Arbitri, organi tecnici, staff tecnico AIA	147	150
Altro	26	31
TOTALE	246	326

* Comprende soltanto i collaboratori con prospetto paga (nessun incarico professionale né occasionale)

** Comprende anche gli incarichi professionali collegati al perimetro gestito dall'Ufficio Risorse Umane FIGC

STAGE ATTIVATI 2015	TOTALE
Roma Capitale	8
Università del Sacro Cuore	1
Università di San Marino	3
TOTALE	12
STAGE ATTIVI AL 31/12/2015	TOTALE
Donne	2
Uomini	9
TOTALE	11

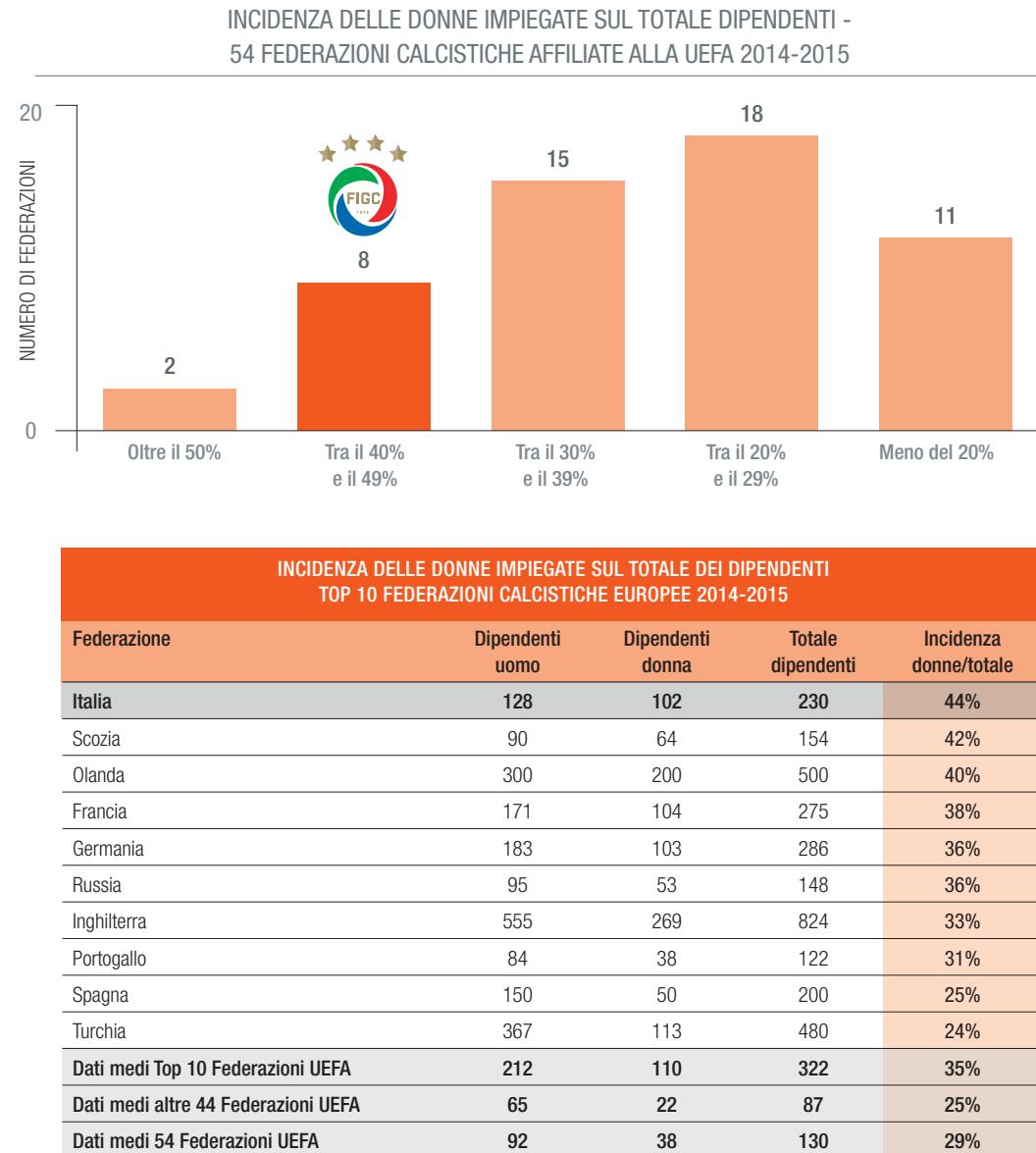
ASSUNZIONI 2015		CESSAZIONI 2015		TURNOVER-RATE % 2015	
Età	Donne	Uomini	Donne	Uomini	TOTALE
Meno di 30 anni	1	1	-	-	-
Tra i 30 e i 39 anni	-	5	2	1	0,09 0,04 0,12
Tra i 40 e i 49 anni	3	3	-	-	-
Più di 50 anni	2	1	3	6	0,08 0,12 0,2
TOTALE DIPENDENTI	6	10	5	7	0,16 0,16 0,32

Nel corso del 2015 è stato avviato un programma finalizzato alla valorizzazione della struttura federale, attraverso l'assunzione di figure giovani e di profilo internazionale, dotate di competenze specifiche. Le assunzioni sono state definite con la trasparenza garantita dalla nuova "Procedura Amministrativa per la Selezione del Personale".

GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

- Pari opportunità
- Equilibrio tra vita personale e professionale
- Diversamente abili e categorie protette
- Formazione ed aggiornamento
- Corsi sulla sicurezza
- Sistema premiante
- Welfare
- Nuova procedura per la selezione del personale
- Piano smaltimento ferie
- Attivazione applicativo CV online
- Implementazione del sistema gestionale delle risorse umane
- Attivazione della procedura di certificazione di modelli contrattuali e semplificazione delle tipologie contrattuali

Si sottolinea l'omogenea ripartizione percentuale delle posizioni apicali fra i due generi in linea con il rapporto percentuale fra donne e uomini. Da questo punto di vista, a livello internazionale la FIGC rappresenta oggi un **benchmark** per quanto concerne il numero di dipendenti donne (l'incidenza sul totale della forza lavoro è pari al **44%**), classificandosi al quarto posto in Europa per incidenza percentuale e al sesto in termini di valore assoluto.



CAPITALE INTELLETTUALE E ORGANIZZATIVO

Costituisce una delle due grandi tipologie di asset valoriali intangibili (l'altra è rappresentata dal Capitale Sociale e Relazionale) sulla cui disponibilità e sulla cui gestione la FIGC fonda una parte rilevante della propria capacità di creare valore e valori nel tempo. Per la FIGC rappresenta l'insieme del *"materiale intellettuale che è stato formalizzato, incapsulato e usato come leva per produrre un patrimonio di maggior valore"* (definizione di Klein Prusak), distinguendo così tra la pura valenza delle potenzialità intellettive di chi compone l'organizzazione e opera al suo interno, e il prodotto organizzato, inquadrato in modo funzionale, "pacchettizzato" (*incapsulato*, secondo Prusak) in qualcosa di utile, ordinato, disegnato per raggiungere una finalità ed essere applicato per fare qualcosa che, se il capitale rimanesse disponibile in modo confuso, non sarebbe possibile fare.

Le principali forme di Capitale Intellettuale e Organizzativo disponibile e gestito da FIGC sono le seguenti:

- ▶ **L'assetto organizzativo e le regole di funzionamento** della Federazione, che sono stati oggetto di un importante attività di ridisegno, aggiornamento e formalizzazione, consentendo una più efficiente gestione della "macchina" federale.
- ▶ **Il know-how** che compone il patrimonio di conoscenze collettive della Federazione, reso disponibile per l'impiego e utilizzato tramite gli strumenti informatici e i sistemi informativi di cui l'ente è dotato.

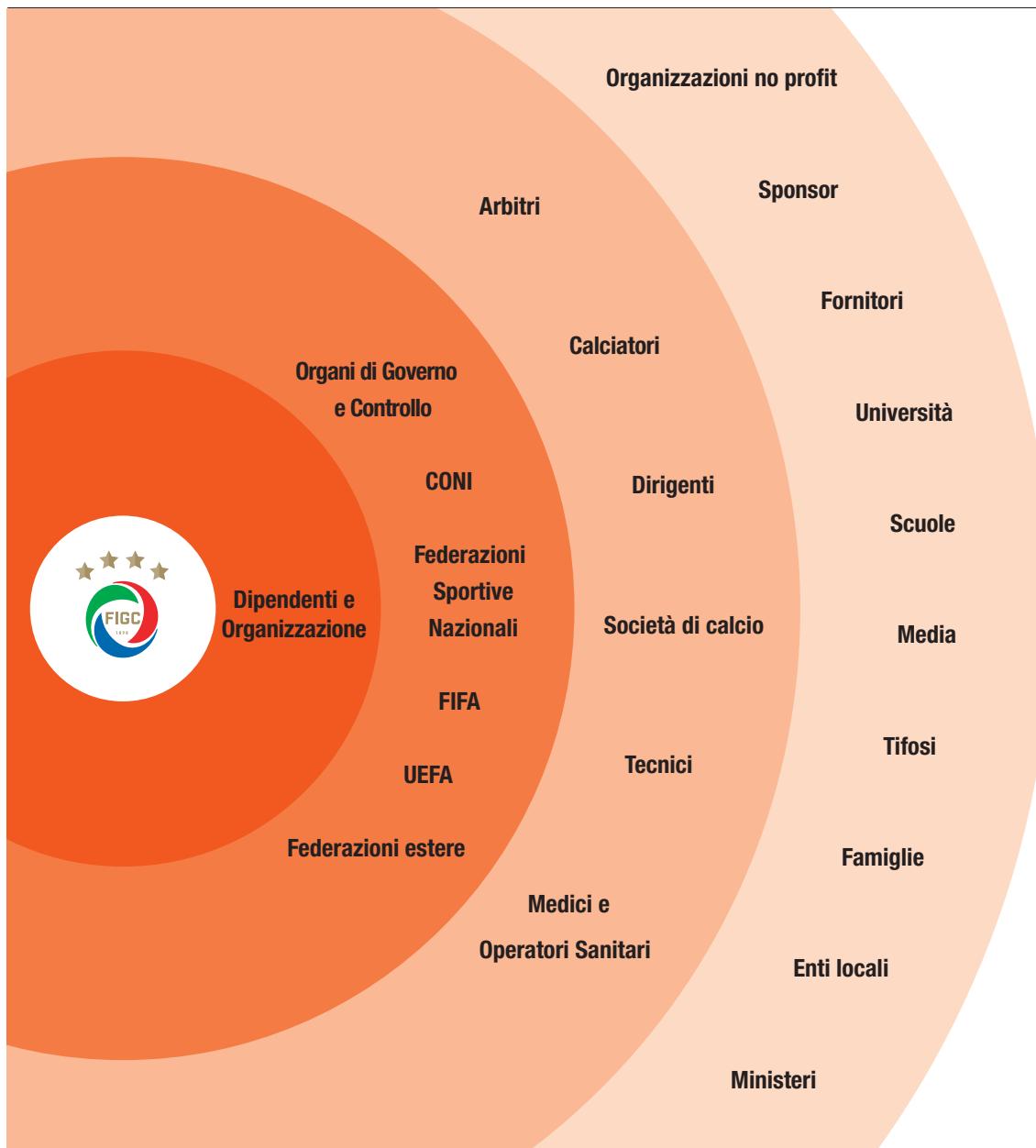
- ▶ Gli stessi **sistemi e strumenti** che sono progettati e implementati per sostenere l'operatività della Federazione e i suoi processi di creazione del valore (dimensione gestionale interna, dimensione relazionale esterna, ecc...).
- ▶ Il **brand FIGC**, utilizzato e valorizzato non solo nello sviluppo delle attività sul territorio ma anche nella definizione degli accordi con sponsor e partner commerciali, con i media, il cui valore è influenzato dall'attività del management FIGC e dalla qualità della gestione per come essa è riconoscibile dai terzi, dai risultati sportivi, dalla capacità inclusiva nella relazione con gli stakeholder chiave.
- ▶ Le **Nazionali**, intese come le squadre che, indipendentemente dai giocatori, dai tecnici e dallo staff di supporto che le compongono, sono portatrici autonome riconosciute del valore e dei valori incarnati dalla "maglia azzurra".

Le "Nazionali"
sono portatrici autonome
riconosciute di valore
e di valori incarnati
dalla maglia azzurra



Un raccordo tra queste forme di capitale e quanto oggetto di rappresentazione nel presente Bilancio, è la seguente:

FORME DI CAPITALE	RIFERIMENTI
Assetto organizzativo e regole di funzionamento	Mission, governance e assetto organizzativo
Know-how, sistemi informativi e strumenti informatici	Economicità e gestione organizzativa
Brand "FIGC"	Progetti strategici
Le Nazionali	Il Capitale Economico
	Progetti strategici
	Attività sportiva
	Progetti strategici



La reputazione della FIGC costituisce uno dei risultati qualitativi della gestione del Capitale Sociale e Relazionale

CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE

Per la FIGC il Capitale Sociale e Relazionale, seconda grande tipologia di asset valoriale intangibile insieme al Capitale Intellettuale e Organizzativo, rappresenta l'insieme delle relazioni di scambio e di collaborazione con i propri stakeholder che la Federazione stessa è in grado di esercitare nel contesto in cui opera, insieme alla capacità di sviluppare un certo livello di influenza, in termini di impatti indiretti e indotti.

La reputazione della Federazione costituisce uno dei risultati qualitativi della gestione del Capitale Sociale e Relazionale ed è direttamente collegata ai diversi stakeholder con i quali essa si relaziona.

Gli stakeholder, rappresentati secondo la loro prossimità alla Federazione, sono indicati nell'immagine riportata a lato e sono riconducibili sia a singoli soggetti (il tifoso, il dipendente, l'arbitro, il medico, il tecnico, ecc...), sia ad enti e organizzazioni complesse (le altre federazioni, i ministeri, le società di calcio, i fornitori, gli sponsor, ecc...) sia agli altri "sistemi" (i media, la scuola, il mondo dei tifosi, ecc...).

Gli esempi di forme di Capitale Sociale e Relazionale impiegate e gestite da FIGC e sulle quali la Federazione investe, sono facilmente individuabili e il prosieguo del Bilancio Integrato da questo punto di vista risulta molto ricco delle sue rappresentazioni. Un raccordo tra queste forme di capitale e quanto oggetto di rappresentazione nel presente Bilancio, è la seguente:

FORME DI CAPITALE	RIFERIMENTI
Rapporti con Enti e Istituzioni	Mission, governance e assetto organizzativo Economicità e gestione organizzativa Attività sportiva Progetti strategici
Rapporti sul territorio	Progetti strategici
Relazioni con organismi internazionali	Mission, governance e assetto organizzativo Progetti strategici
Relazione tra FIGC e Componenti, Squadre, tesserati e famiglie	Mission, governance e assetto organizzativo Economicità e gestione organizzativa Attività sportiva Progetti strategici



KICKOFF

2015



I CENTRI FEDERALI TERRITORIALI
CHE VERRANNO INAUGURATI ENTRO IL 2019

VENDITE DI MERCANDISING UFFICIALE
FIGC-PUMA SVILUPPATO ALL'ESTERO NEL 2015

RICAVI FIGC 2015 DERIVANTI DA PUBBLICITÀ
E SPONSORIZZAZIONI

200

82%

€ 40,3m

03

Attività e Iniziative FIGC

Economicità e gestione organizzativa interna,
attività sportiva e progetti strategici di sviluppo

Bilancio Integrato FIGC 2015

AUDIENCE MEDIA NAZIONALE A
MASCHILE NEL 2015

6,7m

PARTITE UFFICIALI DISPUTATE
DALLE NAZIONALI NEL 2015

177

NUMERO DI SQUADRE
NAZIONALI GESTITE DALLA FIGC

17

3.1 Economicità e gestione organizzativa interna

RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Il processo di riorganizzazione interna è stato operato dai vertici federali fin dall'insediamento nell'agosto 2014, e ha trovato concreta attuazione con la presentazione del nuovo organigramma e funzionigramma federale nel febbraio 2015.

IL PROCESSO DI DUE DILIGENCE

Il programma di riorganizzazione aziendale è stato sviluppato utilizzando come linee guida anche i principali punti emersi nel corso dell'**attività di Due Diligence, sviluppata a fine 2014** da parte di una società indipendente di consulenza, con l'obiettivo di aumentare l'efficienza del sistema organizzativo della Federazione e diminuire i rischi connessi alla gestione aziendale.

Tra le principali novità, è stata introdotta l'Area Competizioni, all'interno della quale confluiscono le attività di pianificazione e gestione degli eventi delle Rappresentative Nazionali

Sono stati poi ridotti i riporti funzionali alla Direzione Generale per una maggiore facilità di comunicazione e operatività interna. Sono state infine accorpate in Aree molte funzioni collegate e connesse fra di loro.

L'INTRODUZIONE DELL'AREA COMPETIZIONI

Tra le principali novità, è stata introdotta l'Area Competizioni, all'interno della quale confluiscono le attività di pianificazione e gestione degli eventi delle Rappresentative Nazionali (**177 partite disputate nel corso del 2015**) e delle manifestazioni sportive assegnate alla FIGC (finali di UEFA Champions League maschile e femminile, Campionati Europei UEFA 2020, altri eventi di livello internazionale), l'individuazione delle sedi di gara, della configurazione degli stadi e della gestione della biglietteria, oltre alla gestione di cerimoniale, sicurezza e coordinamento delle attività promozionali.

INTERNAL AUDIT E RISK ASSESSMENT

Il programma di riorganizzazione aziendale ha prodotto l'**individuazione della funzione di Internal Auditing** (la FIGC rappresenta in questo senso l'unica federazione sportiva italiana ad aver introdotto

tale posizione), finalizzata alla corretta applicazione delle procedure, all'identificazione delle aree di rischio e alla proposizione dei relativi interventi correttivi. Contestualmente, **è stata avviata l'attività di Risk Assessment**, che consiste nell'identificazione dei rischi associati ai principali processi e attività della Federazione. Nel corso del 2016, proseguirà la mappatura dei processi sulla base dell'individuazione dei rischi e delle relative attività, la definizione del Piano di Audit e la gestione della stessa attività di audit.

Le altre principali novità hanno riguardato l'estensione della competenza dell'Area Legale a presidio e garanzia anche della compliance federale, la costituzione dell'Area Operatività e Servizi, all'interno della quale sono state convogliate tutte le attività operative inclusa la **neo istituita Centrale acquisti, per migliorare la pianificazione e l'efficienza degli stessi**, nonché l'organizzazione di "team meeting" periodici tra tutti i principali referenti delle funzioni federali, con l'obiettivo di valorizzare la dimensione della direzione collegiale e della condivisione. Si segnala inoltre l'introduzione di Management Report trimestrali e la finalizzazione del Management Report Annuale 2015 (scaricabile sul sito figc.it nella sezione "Trasparenza").

Il programma di riorganizzazione ha riguardato anche:

1

Il Settore Giovanile e Scolastico (SGS), con l'insediamento nel marzo 2015 del nuovo Direttivo e di un nuovo Segretario selezionato all'interno della struttura federale (nel corso dell'anno sono stati anche nominati i nuovi Coordinatori Regionali del SGS)

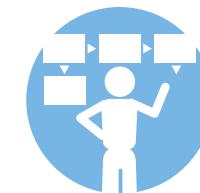
2

La governance dei principali Enti legati alla FIGC:

- > insediamento nell'aprile 2015 del nuovo Comitato Direttivo della Fondazione Museo del Calcio, a cui è seguita l'introduzione del nuovo Comitato Scientifico
- > finalizzazione del nuovo assetto di Federcalcio Servizi Srl

Nell'ambito del più ampio progetto di riorganizzazione della struttura di management, particolare attenzione è stata posta anche al tema **"Prevenzione e Sicurezza sui luoghi di lavoro"**.

Un altro aspetto di grande rilevanza ha riguardato la **modifica della struttura delle Commissioni federali**, ispirata a criteri di funzionalità ed efficienza, tesa ad uniformare la composizione e la durata delle stesse e ad accorpate materie specifiche, razionalizzando così la gestione delle diverse attività con un effetto in termini positivi anche sulla riduzione dei costi di funzionamento.



**Riorganizzazione
della struttura
federale**

Il programma di modifica della struttura delle Commissioni federali

PRE-RIFORMA

POST-RIFORMA



Numero
Commissioni



Numero
Componenti



Numero
Commissioni



Numero
Componenti

L'introduzione delle 8 nuove procedure interne aziendali

1. Utilizzo strumenti informatici aziendali
2. Rapporti con la Pubblica Amministrazione
3. Gestione dei flussi monetari e finanziari
4. Gestione degli adempimenti societari
5. Acquisti di beni e servizi
6. Acquisti di beni e servizi sul territorio - SGS
7. Acquisti di beni e servizi per i Corsi sul territorio - Settore Tecnico
8. Selezione del personale

Di rilevanza strategica, inoltre, l'**introduzione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001** e la pubblicazione del Codice Etico. Nel mese di aprile 2015, il Consiglio federale ha approvato il progetto di adeguamento a tale disposto, in materia di responsabilità amministrativa degli Enti, con l'adozione del Modello e la nomina dell'Organismo di Vigilanza. Contestualmente, sono state organizzate delle sessioni formative dedicate, per un totale di **4 giornate di formazione, che hanno coinvolto complessivamente 158 dipendenti.**

Nel corso dell'anno, con l'obiettivo di ridefinire i processi interni in un'ottica di trasparenza ed efficienza economica, sono state introdotte anche **8 nuove procedure interne aziendali**, con riferimento ai principali processi operativi e di supporto all'organizzazione federale. Le nuove procedure hanno prodotto dei risultati immediati e di grande impatto, consentendo ad esempio di generare delle significative efficienze

economiche, che hanno permesso di attenuare il **rilevante impatto del decremento dei contributi del CONI** erogati alla FIGC nel corso del 2015.

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

Sviluppo del capitale umano

Un tema connesso al programma di riorganizzazione aziendale ha sicuramente riguardato il nuovo modello di sviluppo del capitale umano. Sono state valorizzate risorse interne della Federazione che sono andate a occuparsi di aree strategiche, e sono state acquisite dal mercato risorse iperspecializzate.

Il piano di sviluppo, ispirato ai principali benchmark internazionali, ha trovato concreta attuazione attraverso i seguenti processi:

- > Introduzione di un modello di **job rotation**
- > Riconoscimento di **incentivi economici** rapportati alla qualità del lavoro svolto e al livello di rispetto del budget assegnato, da parte dei singoli dipendenti e delle diverse funzioni e aree federali
- > Pianificazione di **programmi di formazione e qualificazione del personale**, personalizzati sulla base delle diverse figure manageriali presenti in Federazione. Si segnala in questo senso l'introduzione dei corsi interni, nonché la collaborazione con i principali stakeholder internazionali

IL PROGRAMMA DEI CORSI INTERNI DI FORMAZIONE E QUALIFICAZIONE DEL PERSONALE

Nel corso del 2015 le iniziative formative, individuate sulla base delle diverse figure manageriali presenti in Federazione, sono state principalmente incentrate su lingue straniere, Office e Adobe Photoshop, Presentazioni Efficaci e Public Speaking.

Tipologia di corso	Partecipanti	Giornate formative
Microsoft Word	55	4
Microsoft Excel	36	6
Microsoft PowerPoint	32	3
Adobe Photoshop	10	2
Presentazioni Efficaci	13	1
Public Speaking	26	1
Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001	158	4
Lingua Inglese (*)	67	12
Lingua Spagnola (*)	24	12
Totale	421	45

(*) Oltre alla formazione "blended"

Nel 2015 sono stati inoltre effettuati corsi di formazione online sulla Sicurezza sui Luoghi di Lavoro per tutti i lavoratori della Federazione, nonché ulteriori corsi di aggiornamento per gli addetti all'emergenza, primo soccorso, antincendio e i relativi preposti, con la partecipazione di **44** dipendenti, per un totale di **64** ore di formazione erogate.

UEFA CERTIFICATE IN FOOTBALL MANAGEMENT - ITALIAN EDITION



La FIGC è stata selezionata dalla UEFA per l'organizzazione di **2 edizioni nazionali (2015-16 e 2016-17)** del *Certificate in Football Management* (CFM), un corso di alta formazione pianificato e gestito da accademici ed esperti del settore di primo piano a livello nazionale ed internazionale, coordinato dalla UEFA in cooperazione con l'Università di Losanna e la Swiss Graduate School of Public Administration (IDHEAP). Il Corso nel 2015 ha visto la partecipazione e l'ottenimento del **Diploma da parte di 15 dipendenti della FIGC**. Il programma formativo ha riguardato la definizione di sei moduli online e tre seminari dal vivo relativi ai seguenti argomenti: organizzazione del calcio, management strategico, management operativo, marketing calcistico e sponsorizzazioni, comunicazione, media e relazioni pubbliche, event management e gestione volontari.



421 partecipazioni
ai corsi interni
di formazione

Il programma formativo
ha riguardato la definizione
di sei moduli online
e tre seminari dal vivo

WORKSHOP FIFA SUL TEMA DELLA GOOD GOVERNANCE

Nel dicembre 2015 presso la sede FIGC è stato organizzato, in collaborazione con la FIFA e con la presenza di relatori di livello internazionale, un workshop su diversi temi di grande rilevanza: internal auditing, good governance, implementazione delle procedure amministrative relative a finanza e controllo, condivisione di esperienze e best practice nel settore.

MISSION E ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA FEDERALE NEL 2015

SEGRETERIA FEDERALE

La Segreteria Federale assicura la predisposizione di atti, documenti per le riunioni degli Organi federali, insieme alla redazione dei verbali. Coordina le attività disciplinate dallo Statuto, dai regolamenti federali e da quelli internazionali in esecuzione delle decisioni dei competenti Organi federali.

La Segreteria Federale, nel corso del 2015, ha curato l'organizzazione di **12 riunioni del Consiglio federale** e di **9 riunioni del Comitato di Presidenza** assicurando la redazione delle relative delibere e la raccolta e pubblicazione dei Comunicati Ufficiali. Ha gestito inoltre i rapporti con l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli (ADM) per eventuali segnalazioni dei flussi di scommesse anomale, attraverso la redazione e tenuta di un apposito registro. **Dal novembre 2015, inoltre, è stata finalizzata la creazione di una nuova piattaforma informatica**, attraverso la quale i consiglieri federali possono consultare direttamente atti e documenti on-line oggetto di esame nella seduta del Consiglio.



ORGANI DI GIUSTIZIA SPORTIVA

Procura federale

Agisce innanzi agli altri Organi di Giustizia Sportiva ed esercita le funzioni inquirenti e requirenti secondo quanto stabilito dall'art. 32 del Codice di Giustizia Sportiva.

Procedimenti aperti dalla Procura federale nel 2015

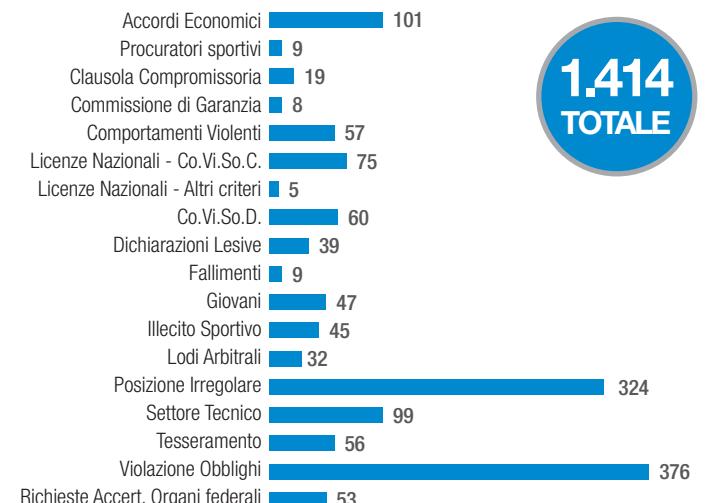
Affidamenti diretti	861
Affidamenti con indagine	500
Richiesti e trasmessi da Organi federali	53
TOTALE	1.414

Gare controllate e designazioni 2015

	GARE CONTROLLATE	DESIGNAZIONI
Lega Serie A	392	1.172
Lega Serie B	472	593
Lega Pro	1.049	1.206
Coppa Italia	89	142
Campionati LND e SGS	50	51
TOTALE	2.052	3.164

Si segnalano inoltre 994 controlli relativi alla "prova TV" nei campionati di serie A e B

TIPOLOGIA DELLE VIOLAZIONI RELATIVE AI PROCEDIMENTI APERTI DALLA PROCURA FEDERALE NEL 2015

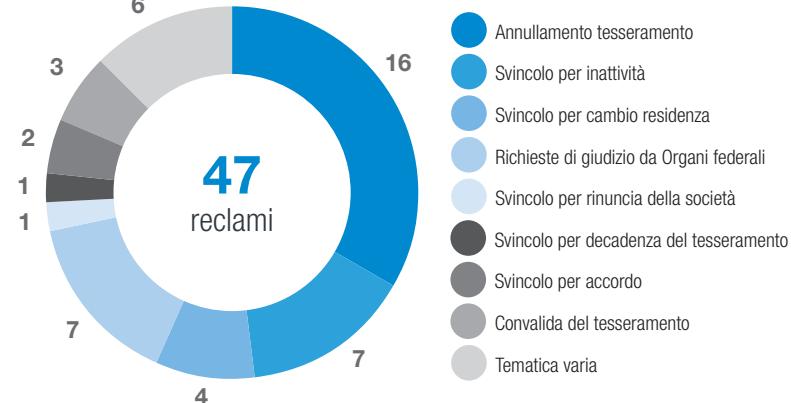


1.414
TOTALE

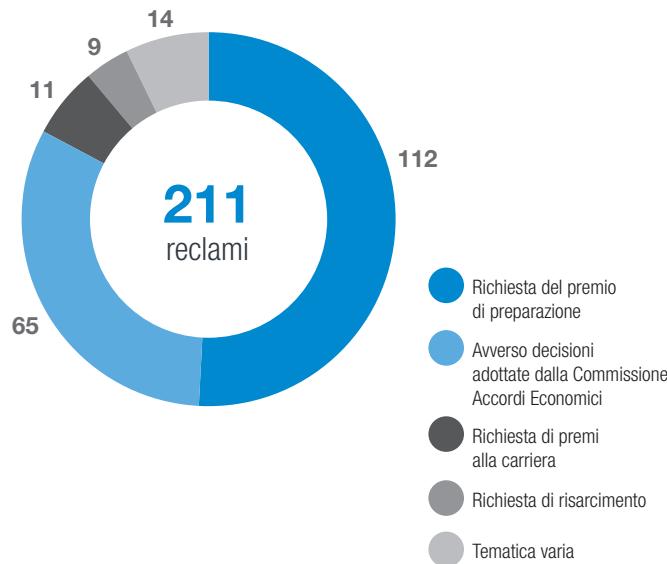
Tribunale Federale Nazionale

Dal 10 settembre 2015 le tre Sezioni del Tribunale (Disciplinare, Tesseramenti e Vertenze Economiche), precedentemente separate, sono state amministrativamente unificate. La sezione Disciplinare è giudice di primo grado nei procedimenti istaurati su deferimento del Procuratore federale per i campionati e le competizioni a livello nazionale. La sezione Tesseramenti giudica sulle controversie riguardanti i tesseramenti, i trasferimenti e gli svincoli dei calciatori. La sezione Vertenze Economiche giudica sulle controversie di natura economica tra società. Le 3 sezioni nel 2015 hanno organizzato 85 riunioni e pubblicato 112 Comunicati Ufficiali.

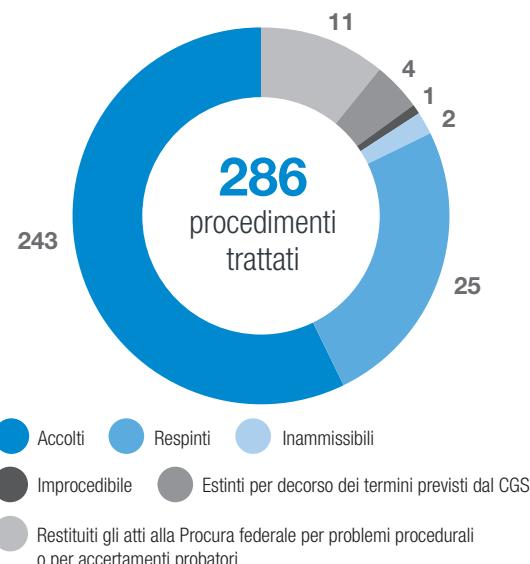
SEZIONE TESSERAMENTI



SEZIONE VERTENZE ECONOMICHE



SEZIONE DISCIPLINARE



142

Posizioni patteggiate
(tesserati e società)

63

Procedimenti appellati
alla Corte Federale di Appello

La Corte Federale di Appello nel corso del 2015 si è riunita 66 volte per emettere 245 decisioni comprensive di ordinanze istruttorie e/o procedurali.

La Corte Sportiva di Appello Nazionale si è riunita 73 volte e ha emesso 347 decisioni comprensive di ordinanze istruttorie e/o procedurali.

Nel corso del 2015 si è riunita 4 volte esaminando e deliberando su numerose segnalazioni pervenute in ordine a comportamenti antiregolamentari di componenti degli Organi di Giustizia Sportiva.



Corte Federale di Appello e Corte Sportiva di Appello Nazionale

- > La **Corte Federale di Appello** rappresenta il secondo grado di giudizio avverso le decisioni dei Tribunali Federali Territoriali (istituiti presso ciascun Comitato Regionale della LND) e dei Tribunali Federali Nazionali (Sezioni Disciplinare, Vertenze Economiche e Tesseramenti).
- > La **Corte Sportiva di Appello Nazionale** rappresenta invece il secondo grado avverso le decisioni dei Giudici sportivi nazionali (Lega Nazionale Professionisti Serie A e Lega Nazionale Professionisti Serie B, Lega Italiana Calcio Professionistico, Lega Nazionale Dilettanti, Dipartimento Interregionale, Dipartimento Calcio Femminile, Divisione Calcio a Cinque e Settore Giovanile e Scolastico).

Commissione Federale di Garanzia

Garantisce **l'indipendenza, autonomia, terzietà e riservatezza** degli Organi di Giustizia Sportiva, formula pareri e proposte, esamina le candidature dei componenti e adotta provvedimenti disciplinari nei confronti di tutti i componenti dei suddetti Organi.

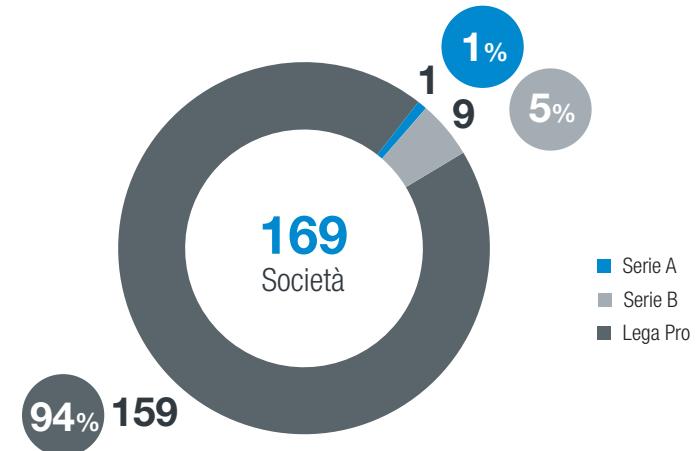
ORGANI DI CONTROLLO

Licenze Nazionali

Il Sistema delle Licenze Nazionali stabilisce un insieme di adempimenti che le società di calcio professionalistiche sono tenute ad effettuare, ai fini del rispetto dei requisiti previsti per le ammissioni ai campionati di competenza. Il Sistema si articola in due Commissioni, la Co.Vi.So.C. e la

Commissione Criteri Infrastrutturali e Sportivi-Organizzativi. Nel 2015 la Co.Vi.So.C. ha segnalato **14 società (2 di Lega Serie B e 12 di Lega Pro)** alla Procura federale per mancato pagamento di emolumenti, ritenute e contributi dovuti ai tesserati per i provvedimenti di competenza. Ha disposto e coordinato **230 verifiche ispettive** periodiche presso le sedi delle società professionalistiche (46 in Serie A, 55 in Serie B e 129 in Lega Pro). La Commissione Criteri Infrastrutturali e Sportivi-Organizzativi, nominata il 27 febbraio 2015, **ha esaminato 11 istanze** di rientro per l'utilizzo dell'impianto ubicato nel Comune in cui ha sede la società. Al termine del processo di rilascio delle Licenze Nazionali sono state iscritte ai campionati professionalistici complessivamente **96 società (20 di Serie A, 22 di Serie B e 54 di Lega Pro)**.

SOCIETÀ NON AMMESSE AI CAMPIONATI PROFESSIONISTICI AGGREGATO PER SERIE 1986-2016



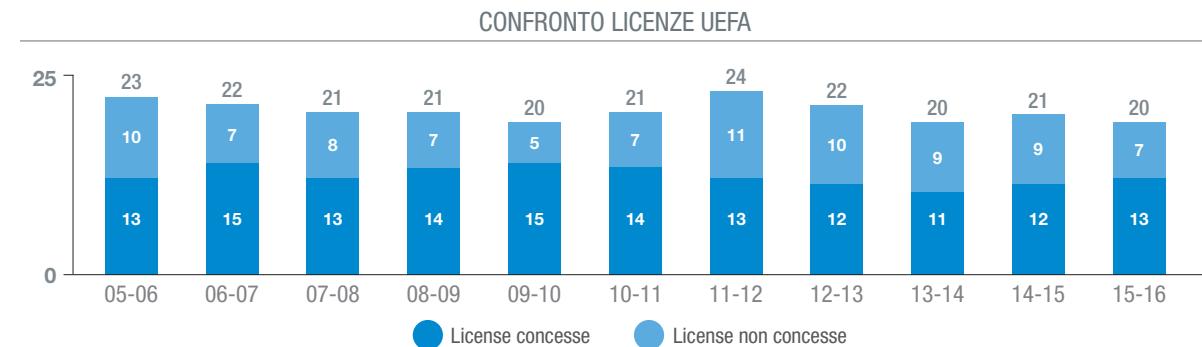
Licenze UEFA e Financial Fair Play

La Licenza UEFA è una certificazione rilasciata dalla FIGC (sulla base delle norme dettate dalla UEFA) che costituisce, insieme al titolo sportivo, il presupposto per la partecipazione alle competizioni internazionali per club organizzate dalla UEFA. L'attività dell'Ufficio si concentra principalmente sul processo di rilascio delle Licenze UEFA, nonché sull'analisi del rispetto del Financial Fair Play da parte delle società partecipanti alle Competizioni UEFA.

Nel maggio 2015 la Commissione License UEFA di primo grado ha [de-liberato il rilascio della Licenza UEFA a 13 club](#). Nel novembre 2015 è stato inoltre approvato il Manuale delle Licenze UEFA in linea con la nuova normativa UEFA in materia di Club Licensing. Tra i diversi nuovi criteri implementati, si segnala l'introduzione della figura obbligatoria del [Club Disability Access Officer](#), per garantire e migliorare l'accessibilità e la fruibilità delle strutture e dei servizi delle società per i portatori di handicap.

Nel 2015, l'Ufficio ha inoltre ricevuto ed [analizzato più di 1.200 report riguardanti l'attività dei Supporter Liaison Officer](#) (addetti ai rapporti con le tifoserie), delle società professionistiche italiane.

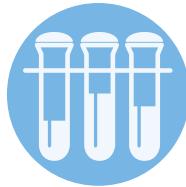
Rispetto a quanto richiesto dalla UEFA, la FIGC prevede nel processo di rilascio della Licenza UEFA requisiti aggiuntivi e più restrittivi, come riassunto nella tabella riportata a lato.



CONFRONTO REQUISITI FIGC-UEFA PER IL RILASCIO DELLA LICENZA UEFA

	Requisiti FIGC	Requisiti UEFA
Criteri sportivi	Squadre giovanili Tutela medico sportiva	2 squadre (una per la categoria Giovanissimi e una per la categoria Esordienti) Tutti i calciatori della società (compresi quelli del settore giovanile) devono sottoporsi ad esami medici annuali
	Figure non richieste dalla UEFA presenti nel Manuale italiano	Tutti i giocatori della prima squadra devono sottoporsi ad esami medici annuali
Criteri organizzativi	- Responsabile marketing/commerciale (B) - Referente per l'Ufficio License UEFA (B) - Vice Delegato per la Sicurezza (A) - Direttore sportivo (B) - Team manager (B) - Preparatore atletico della prima squadra (A) - Massaggiatori/ fisioterapisti del settore giovanile (B) - Preparatori atletici/motori del settore giovanile	
	Allenatori del settore giovanile	Per le categorie Primavera, Allievi e Giovanissimi il rapporto tra allenatori qualificati e numero di giocatori tesserati non deve essere inferiore a 1:25. Per la categoria Esordienti tale rapporto non deve essere inferiore a 1:20. Per la categoria Pulcini il rapporto non deve essere inferiore a 1:15
Criteri infrastrutturali	Le società italiane, per ottenere la Licenza UEFA devono dimostrare che lo stadio rispetti i requisiti di 3 ^a /4 ^a categoria	La UEFA richiede che gli stadi rispettino almeno i requisiti per la 2 ^a categoria

Per i centri economico-finanziari si evidenzia totale uniformità tra la FIGC e la UEFA



Controlli TDP nel 2015

1.917

Il TDP viene condotto dal CONI-NADO in totale autonomia gestionale ed economica nei controlli fuori competizione

Ufficio Tesseramento

Svolge le attività relative al tesseramento e trasferimento di calciatori professionisti e dilettanti da e per federazioni estere, nonché il tesseramento di calciatori minori stranieri. Da rilevare l'attività relativa al FIFA TMS (*Transfer Matching System*), per la gestione del trasferimento internazionale di calciatori professionisti. Nel corso del 2015 sono stati effettuati **345 trasferimenti internazionali in entrata** e **400 in uscita**. Sono state evase circa 4.400 pratiche di tesseramento e la Commissione Minorì ha esaminato circa **12.000 richieste di tesseramento di minori stranieri**.

Commissione Antidoping e Tutela della Salute

La Commissione è stata ristrutturata nel 2015 con una riduzione dei componenti da 15 a 7 e **un ampliamento delle competenze verso la tutela della salute dei giovani calciatori**. La programmazione annuale dei controlli antidoping avviene attraverso il TDP (Testing Doping Program/Planning), attività demandata dalla WADA (World Anti-Doping Agency) in ogni Nazione alla NADO (National Anti-Doping Organization), che in Italia si identifica con il CONI. In considerazione della forte sensibilità della FIGC nella lotta al doping, **la Federazione condivide con il CONI un TDP aggiuntivo per i controlli in competizione** che affianca la programmazione ordinaria. Gli oneri sono interamente a carico della FIGC.

Nel 2015 sono stati effettuati **1.917 controlli**, per un totale di **825 gare sottoposte a controllo antidoping** (601 "random" e

224 "mirati"), di cui 406 presidiate, tramite designazione, da Rappresentanti antidoping. Sono stati registrati 5 casi di positività ai controlli antidoping, di cui uno chiuso per presenza di esenzione.

Competizione	N° Partite previste	N° Partite controllate
Serie A	380	390
Serie B	196	212
Lega Pro	109	110
Coppa Italia	7	7
Supercoppa Italiana	1	1
Campionato Primavera	44	48
Calcio Femminile	30	29
Calcio a 5	29	28
Totali	796	825

È stato inoltre avviato **il nuovo progetto "Un Goal per la Salute"** (in collaborazione con UNICEF e il Settore Giovanile e Scolastico) e sono stati organizzati incontri di sensibilizzazione con alcune Nazionali giovanili maschili e diverse squadre giovanili, **con il coinvolgimento di circa 1.100 tesserati** tra atleti, tecnici e dirigenti.

Anagrafe federale

Svolge, nell'ambito della Segreteria federale, l'approvazione delle attività e dei processi relativi alla gestione delle affiliazioni/revoche dei club. Nel corso del 2015 sono state affiliate **1.241 nuove società**, con 446 cambi di denominazioni, 111 fusioni e 12 scissioni.

Commissione Premi

È l'organo che provvede agli adempimenti relativi alla concessione dei Premi di preparazione, dei Premi di addestramento e formazione tecnica e dei Premi alla carriera, in base a quanto previsto dalle NOIF. Nel 2015 la Commissione si è riunita 11 volte per l'esame di **1.062** ricorsi ex art. 96 NOIF (Premio di preparazione): **732** accolti, **104** respinti, **84** inammissibili e **142** liberatorie. I premi deliberati corrispondono a circa **1,2** milioni di euro. Sono state esaminate altre 37 richieste relative a premio di addestramento, formazione tecnica e premio alla carriera, con la certificazione di ulteriori premi per **902.000** euro.

Commissione Procuratori Sportivi

Cura la tenuta del Registro ed esercita i poteri disciplinari previsti dal Regolamento per i servizi di procuratore sportivo, entrato in vigore il 1° aprile 2015.

Al 31 dicembre 2015 sono stati **iscritti 452 procuratori** (con conseguente **introito di circa 183.000 euro** per quanto concerne le tasse di iscrizione) e registrati 957 contratti di rappresentanza, per un introito di circa 150.000 euro a titolo di tasse di deposito.

Commissione Dirigenti e Collaboratori Sportivi

La nuova Commissione Dirigenti e Collaboratori Sportivi è stata istituita nel novembre 2015 con un significativo ampliamento delle competenze della precedente Commissione Direttori Sportivi. In particolare, alla

Commissione è stato attribuito il compito di definire il modello di bando e il programma del corso da Direttore Sportivo e di delineare i percorsi di **formazione e aggiornamento delle figure professionali amministrative previste dal Sistema delle Licenze Nazionali**. La Commissione cura inoltre la tenuta dell'Elenco Speciale dei Direttori Sportivi (che include Direttori Sportivi e Collaboratori della Gestione Sportiva): a tal fine nel 2015 si è riunita 3 volte, provvedendo all'iscrizione di 41 Direttori Sportivi e 82 Collaboratori della Gestione Sportiva.

Altre Commissioni

- > la **Commissione Carte Federali** si è riunita 15 volte fornendo pareri su modifiche regolamentari concernenti le NOIF, il Regolamento del Settore Giovanile Scolastico ed il Regolamento del Settore Tecnico;
- > la **Commissione autorizzazioni ad adire le vie legali** si è riunita un totale di 8 volte, esaminando 177 richieste.



L'Italia rappresenta il quarto sistema calcistico europeo in termini di calciatori tesserati per l'attività giovanile

SETTORE GIOVANILE E SCOLASTICO

MISSION

Il Settore Giovanile e Scolastico (SGS) **promuove, disciplina e organizza l'attività dei giovani calciatori (5-16 anni)** perseguiendo **finalità tecniche, didattiche e sociali** e promuovendo il calcio all'interno delle scuole. Organizza a livello nazionale i Campionati Giovanili delle Categorie Under 15, Under 16 e Under 17 professionalistiche, le fasi finali delle categorie dilettantistiche e di Calcio a 5, l'attività femminile per Rappresentative Under 15. Il SGS sviluppa inoltre l'attività di base e regolamenta l'attività dei Centri Calcistici di base, delle Scuole Calcio e delle Scuole calcio Elite.

Tali attività vengono meglio dettagliate nella sezione 3.3, relativa ai progetti strategici FIGC. Si segnala inoltre la definizione di ulteriori requisiti di riconoscimento e verifiche delle Scuole Calcio, **con la previsione di un numero maggiore di tecnici qualificati**, per continuare con l'introduzione di ulteriori parametri qualitativi in grado di identificare un livello di Elite, in linea con i parametri previsti dalla Nuova Carta del Grassroots della UEFA (progetti di sviluppo che contemplino l'attività femminile, attività di integrazione e/o con diversamente abili, convenzione con la scuola, ecc...).

Nel corso del 2015 è stata finalizzata anche l'istituzione di due Commissioni per l'Attività di Base e per l'Attività Scolastica e nominati i componenti della Sezione per lo Sviluppo del Calcio giovanile presso il Settore Tecnico.

ATTIVITÀ 2015

Le principali attività hanno riguardato i seguenti ambiti:

- 1** La riforma dei Campionati Nazionali Giovanili Under 15, Under 16 e Under 17
- 2** L'avvio del programma dei Centri Federali Territoriali
- 3** La definizione della convenzione operativa stipulata con il Ministero dell'Università e della Ricerca

Nell'ambito dello **sviluppo del calcio femminile giovanile** si segnalano in particolare l'evento **Women's Football Day**, che ha coinvolto giovani calciatrici e bambine di tutta Italia dal 4 al 10 maggio 2015 e ha rappresentato l'occasione per l'organizzazione delle fasi regionali del Torneo per Rappresentative Regionali **Under 15 Femminili** presso il Centro Federale di Coverciano.

Durante le diverse fasi del torneo, grazie alla collaborazione con il Club Italia ed in particolare dei tecnici della Nazionale Under 17 femminile, sono state selezionate le 36 giovani calciatrici che hanno avuto accesso allo **Stage formativo "Calcio+"**, svoltosi a Norcia

dal 19 al 25 luglio 2015. Lo stage ha costituito l'attività conclusiva di un percorso che ha coinvolto durante tutta la stagione sportiva le giovani calciatrici appartenenti alla categoria Under 15 Femminile. Nel percorso formativo dell'intera stagione sportiva 2014-2015, sono state coinvolte oltre **300** ragazze provenienti da quasi tutte le regioni italiane e circa **80** tra istruttori e accompagnatori.

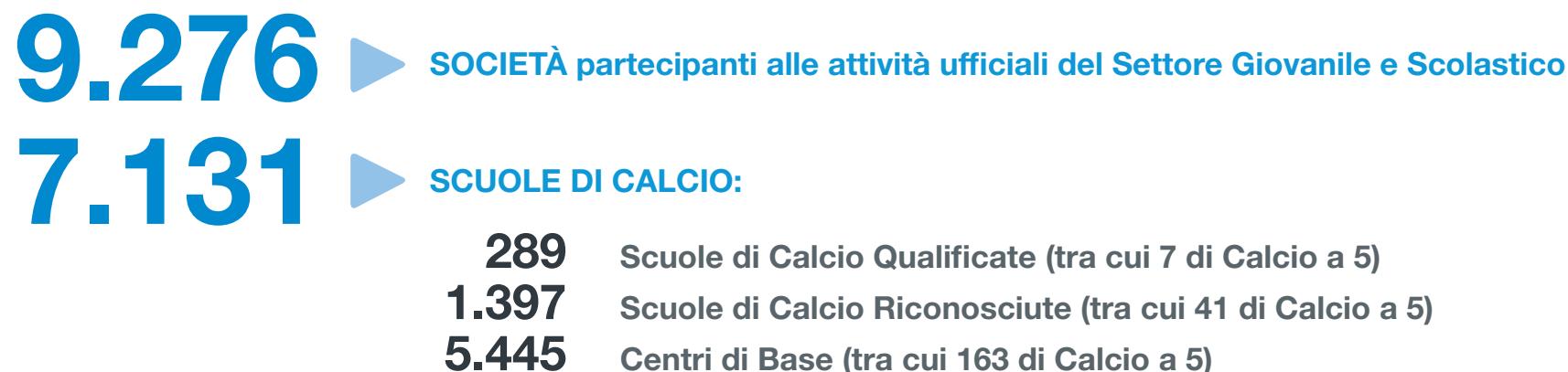
Nel corso del 2015, sono state inoltre organizzate le fasi finali dei Campionati Nazionali Giovanili di Calcio a 11 (7 finali, 5 titoli assegnati), che dal 10 giugno al 5 luglio in provincia di Siena hanno visto il coinvolgimento di circa **1.000** ragazzi/e, con la disputa di **76** partite e la presenza di **20.000** spettatori nei **12** impianti sportivi utilizzati. Il 20-21 giugno 2015, il SGS ha, infine, coordinato presso

il Centro Tecnico Federale di Coverciano l'organizzazione delle finali regionali e nazionali delle attività Grassroots, dedicate a **1.200** partecipanti delle categorie giovanili di base provenienti da tutto il territorio nazionale.



Iniziative di formazione e informazione 2015	
Corsi di informazione per i Centri Calcistici di Base	103
Corsi per dirigenti	27
Corsi per dirigenti-arbitro	48
Corsi di aggiornamento per tecnici	142
Corsi di informazione con psicologi	152
Corsi BLS-D (Basic Life Support - Defibrillation) di primo soccorso per l'utilizzo del defibrillatore semiautomatico	42
Incontri informativi	529

SOCIETÀ E SCUOLE CALCIO 2014-2015



I NUMERI DEL CALCIO GIOVANILE ITALIANO

ATTIVITÀ GIOVANILE 2014-2015

45.953 ►
698.290 ►
838.155 ►
31.996 ►

Il numero complessivo di squadre che svolgono attività nell'ambito nel Settore Giovanile e Scolastico

Totale tesserati Settore Giovanile e Scolastico

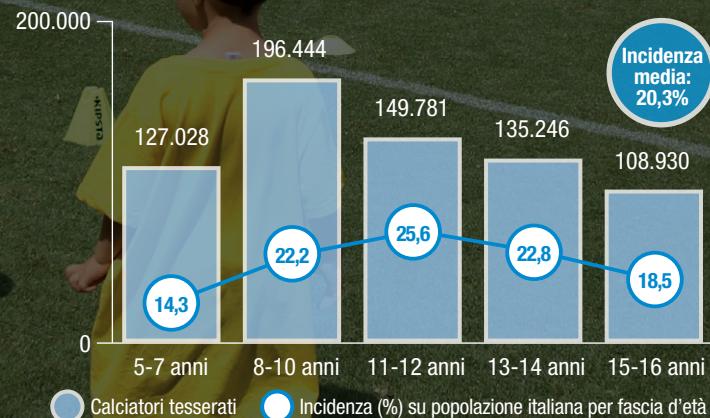
Totale tesserati nell'ambito dell'attività calcistica giovanile

Totale tesserati nell'ambito dell'attività giovanile di Calcio a 5

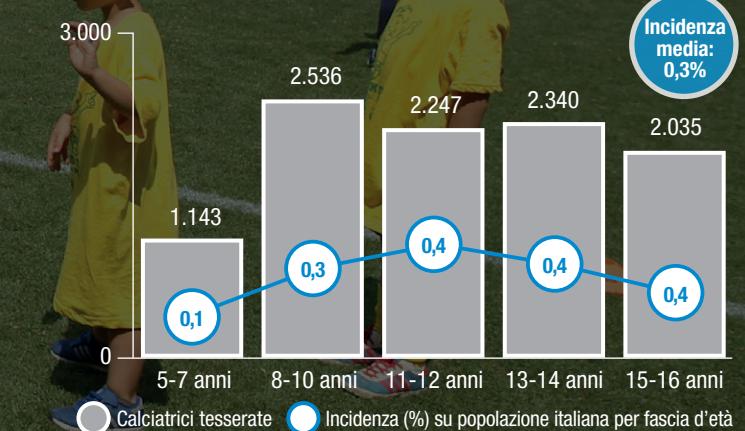
TESSERATI ATTIVITÀ GIOVANILE PER CATEGORIA 2014-2015



DENSITÀ CALCIATORI TESSERATI (5-16 ANNI) 2014-2015



DENSITÀ CALCIATRICI TESSERATE (5-16 ANNI) 2014-2015



SETTORE TECNICO

MISSION

Il Settore Tecnico della FIGC svolge le attività di **studio e formazione per il miglioramento tecnico del gioco del calcio**. Ha competenza sulla definizione delle regole del gioco, le tecniche di formazione di

ATTIVITÀ 2015

Nel corso del 2015 si annoverano tra le principali attività emergenti la gestione e il coordinamento dei due Corsi per Osservatori (introdotti dalla FIGC per la prima volta nel 2015) e del Corso per Direttori Sportivi, dai quali sono risultati abilitati al ruolo 133 partecipanti. Per quanto riguarda i Corsi e la Scuola Allenatori, il Settore ha coordinato l'organizzazione di 102 Corsi periferici per un totale di 3.731 abilitati:

6 corsi Calcio a 5, 55 Corsi UEFA, 22 Corsi LND, 7 Corsi portieri dilettanti, 12 Corsi UEFA C, 7 Corsi centrali per un totale di 287 tecnici frequentanti tali iniziative formative; 2 Corsi per Preparatore Atletico, 2 Corsi UEFA A, 1 Corso Calcio a 5, 1 Corso Portieri Dilettante, 1 Corso UEFA PRO.

atleti e tecnici e monitora i fenomeni sociali, culturali, scientifici ed economici connessi al gioco del calcio. Il Settore Tecnico ha sede presso il **Centro Tecnico Federale di Coverciano**, situato nel Comune di Firenze, che dispone di numerose strutture per la pratica sportiva, per la formazione e per l'attività medica.

L'investimento annuo per l'organizzazione di tali corsi è pari a circa **2 milioni di euro**. Nel corso del 2015 sono stati organizzati anche 4 Corsi per Collaboratori della Gestione Sportiva, un Corso per Team Manager (in collaborazione con la Scuola dello Sport del CONI), 5 iniziative collegate all'UEFA Study Group Scheme, un seminario di aggiornamento per giornalisti sportivi e in collaborazione con l'AIC il corso "Ancora in Carriera", destinato alla partecipazione degli ex calciatori. Sono state adeguate inoltre le tariffe di iscrizioni ai corsi, precedentemente sotto stimate rispetto al benchmark internazionale, con un importante effetto positivo sui ricavi (**l'incremento delle entrate rispetto al 2014 è stato pari a 0,5 milioni di euro**).

Nel corso del 2015 il Settore Tecnico ha provveduto al tesseramento di un totale di 20.000 tecnici.

Il Laboratorio di Metodologia e Biomeccanica applicata al calcio ha pubblicato vari articoli sul Notiziario, sul sito del Settore Tecnico e anche su riviste scientifiche internazionali.

Tecnici tesserati per la FIGC nel 2014-2015

24.706

(il 92,8% è costituito da allenatori e il restante 7,2% da medici, operatori sanitari e preparatori atletici).



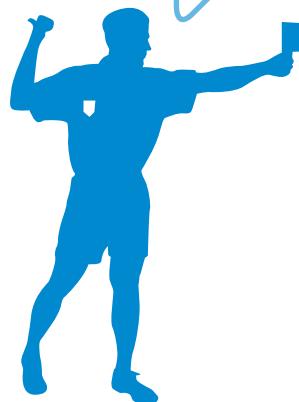
Numero complessivo di tecnici abilitati

85.883

PROFILO INTERNAZIONALE

36 gli arbitri internazionali italiani in attività nel 2014-2015 (l'Italia si posiziona al primo posto in Europa)

364 il numero di designazioni di arbitri e assistenti arbitrali italiani per competizioni internazionali, comprese quelle disputate in Paesi esteri



ASSOCIAZIONE ITALIANA ARBITRI

MISSION

L'Associazione Italiana Arbitri (AIA) si occupa del **reclutamento, della formazione, della gestione tecnica, associativa e disciplinare degli arbitri di calcio italiani**. Si compone di Organi Tecnici Nazionali e Periferici (Regionali, Provinciali o Sezionali).

ATTIVITÀ 2015

Sono state circa **598.000** le **designazioni effettuate** nel corso dell'anno per gli ufficiali di gara tesserati, sia per quanto riguarda le gare ufficiali che le partite amichevoli, per un totale di **420.000 gare**.

È stato sviluppato un nuovo sistema per la rivisitazione delle designazioni regionali e provinciali al fine di ridurre e ottimizzare la spesa arbitrale e sono stati svolti **210 nuovi corsi** (uno per ciascuna Sezione territoriale dell'AIA) per formare e abilitare **4.074 nuovi ufficiali di gara** insieme all'organizzazione di 62 raduni nazionali. Dopo 9 anni, l'AIA è tornata infine ad avere uno sponsor ufficiale: Eurovita Assicurazioni ha siglato un contratto di 2 anni, permettendo di limitare al minimo indispensabile la riduzione del budget per la gestione dell'AIA centrale e periferica, ivi inclusa l'attività formativa.

PROGETTO TALENT&MENTOR

Giunto al settimo anno, permette di far seguire, nel percorso associativo tecnico ed atletico, **108 associati regionali** che vengono

accompagnati, durante la stagione sportiva, da **28 Mentor**. Dall'inizio del progetto sono stati seguiti **742 ragazzi** che hanno avuto la possibilità di seguire un percorso formativo, sia sotto il profilo tecnico che etico, dedicato. Negli ultimi due anni, sulla traccia di tale progetto, è stato istituito un percorso di formazione parallelo anche per la disciplina del Calcio a 5. Nel corso delle due ultime stagioni sono stati formati **100 arbitri regionali**.



Numero totale di tesserati AIA nel 2014-2015

34.765

(di cui il 45% ha meno di 24 anni)

Italia seconda in Europa solo alla Germania per numero di arbitri donne

1.705

Poli di allenamento su tutto il territorio nazionale

56

AREA COMPETIZIONI

MISSION

Costituita all'inizio del 2015, rappresenta una nuova area nell'organigramma federale, all'interno della quale confluiscano le attività di pianificazione e gestione degli eventi delle nazionali e delle manifestazioni sportive assegnate alla FIGC.

ATTIVITÀ 2015

Il 2015 ha visto l'area impegnata nelle attività correlate alle **177 gare disputate, di cui 66 in Italia e 111 all'estero**. Nel corso del 2015, l'area ha pianificato dettagliatamente la propria organizzazione interna, distribuendo il coordinamento degli eventi delle Nazionali tra le singole risorse e redigendo il Manuale organizzativo/gestionale degli eventi.

Nel 2015 l'Area Competizioni è stata coinvolta nella pianificazione delle finali di UEFA Champions league maschile e femminile, disputate a Milano e a Reggio Emilia nel maggio 2016

SQUADRE NAZIONALI

MISSION

L'area assicura il coordinamento delle attività delle Squadre Nazionali nel rispetto delle linee programmatiche di natura tecnica e sportiva, definite dai vertici federali. In seguito al programma di riorganizzazione aziendale operato dai vertici federali, l'area è stata suddivisa in 2 funzioni, di cui una specificatamente dedicata alla Nazionale A Maschile e l'altra alla gestione delle Rappresentative Nazionali giovanili maschili e di quelle femminili, di Calcio a 5 e di Beach Soccer.

ATTIVITÀ 2015

I principali risultati ottenuti dalle Rappresentative Nazionali nel corso del 2015 vengono riassunti nella sezione 3.2 (Attività Sportiva). Per quanto riguarda l'attività dell'area, con riferimento alla Nazionale A maschile si segnala la gestione e il coordinamento delle visionature degli osservatori, che ha comportato un'intensificazione dell'attività degli stessi, portando ad una media annuale di **7 partite a settimana visionate**. Nel corso dell'anno è stata codificata l'attività di briefing con lo staff prima di ogni convocazione, a cui segue la trattazione sugli aspetti tecnici condotta dal Commissario Tecnico, la cui attività nel corso dell'anno si è rivelata molto intensa, considerato anche il ruolo parallelo di Coordinatore Tecnico di tutte le Nazionali maschili della FIGC. Nel 2015, inoltre, è stata condotta la ricerca per il team base camp per i Campionati Europei UEFA EURO 2016.



LO SVILUPPO DELLE NAZIONALI FEMMINILI

Istituzione di 3 nuove Rappresentative Nazionali e rinnovo dei quadri tecnici

Di particolare rilievo il coinvolgimento nel programma di sviluppo del calcio femminile: [oltre all’istituzione di 3 nuove Nazionali femminili](#), nel mese di giugno sono stati rinnovati i quadri tecnici con l’introduzione di nuovi preparatori atletici e fisioterapisti a supporto dei vari staff ed è stata introdotta la figura del coordinatore dei preparatori atletici. Si segnala altresì l’accesso delle Nazionali femminili al sistema di visionature attraverso l’utilizzo della medesima piattaforma digitale a disposizione delle Nazionali maschili.

Si riporta di seguito l’analisi del posizionamento delle Nazionali calcistiche italiane nei principali ranking di riferimento a livello internazionale al termine del 2015.

RANKING FIFA - Nazionale A Maschile di Calcio a 11 (agg. 03/12/2015)

Posizione	Nazionale	Punti
1	 Belgio	1.494
2	 Argentina	1.455
3	 Spagna	1.370
15	 Italia	991

Ranking UEFA - Nazionale A Maschile di Calcio a 11 (agg. 14/10/2015)

Posizione	Nazionale	Punti
1	 Germania	40.236
2	 Spagna	37.962
3	 Inghilterra	35.963
6	 Italia	34.345

Ranking FIFA - Nazionale A Femminile di Calcio a 11 (agg. 18/12/2015)

Posizione	Nazionale	Punti
1	 Stati Uniti	2.180
2	 Germania	2.104
3	 Francia	2.078
13	 Italia	1.859

Ranking FIFA - Nazionale di Beach Soccer maschile (agg. 31/12/2015)

Posizione	Nazionale	Punti
1	 Russia	3.450
2	 Portogallo	3.277
3	 Brasile	2.400
4	 Italia	2.077

Ranking UEFA - Nazionale di Calcio a 5 maschile (agg. al 2015-16)

Posizione	Nazionale	Punti
1	 Spagna	8.410
2	 Italia	8.278
3	 Russia	8.167

AREA COMUNICAZIONE

MISSION

L'Area Comunicazione cura attraverso iniziative editoriali e promozionali nell'ambito tecnico, culturale ed artistico, la comunicazione interna ed esterna della FIGC, mediante la gestione delle relazioni tra la Federazione ed i suoi stakeholder.

Risultati media 2015 - Siti internet e Social Media

Il sito web della FIGC è suddiviso in due aree: una sezione dedicata alla comunicazione istituzionale ([figc.it](#)) e una alla community dei tifosi ([vivoazzurro.it](#)). Nel corso del 2015 la FIGC ha implementato l'attività sui suoi profili ufficiali, che già negli anni scorsi avevano riscosso risultati particolarmente soddisfacenti, proiettando le pagine social della FIGC ai primi posti del panorama internazionale. Da settembre 2015 sono stati anche aperti due nuovi profili istituzionali su Facebook e Twitter.



FIGC.IT

TIPOLOGIA	2013	2014	2015	Variazione 2014-2015
Visitatori unici	1.161.059	1.422.068	1.168.224	- 17,85%
Pagine visualizzate	6.097.530	6.948.591	6.354.724	- 8,55%
Permanenza media	2'17"	2'20"	2'47"	+ 12,27%
News pubblicate	1.557	1.701	1.793	+ 92
Comunicati Stampa	642	636	676	+ 40
Video/Foto Gallery	49	52	167	+ 115

VIVOAZZURRO.IT

TIPOLOGIA	2013	2014	2015	Variazione 2014-2015
Visitatori unici	568.545	1.621.654	855.402	- 47,25%
Pagine visualizzate	1.867.863	5.232.567	2.431.719	- 53,53%
Permanenza media	1'50"	1'16"	1'15"	- 0,86%

Nel 2015 è aumentata la permanenza media degli utenti e il numero di contenuti pubblicati, mentre il traffico risulta inferiore a causa dell'assenza di un Grande Evento (Campionati Mondiali o Europei).

RISULTATI 2015



- 2,43m** ►  Visualizzazioni video sul canale YouTube delle Nazionali, per un totale di oltre 5,2 milioni di minuti di contenuti visualizzati
- 263.712** ►  I follower sul profilo Instagram delle Nazionali @azzurri attivo dal maggio 2014
- 136.244** ►  I follower della pagina Google+ delle Nazionali attiva dal maggio 2013 (di cui il 59% provenienti dall'estero), per un totale di oltre 12,1 milioni di visualizzazioni
- 855.402** ►  Gli utenti del sito vivoazzurro.it nel 2015, per un totale di oltre 2,4 milioni di visualizzazioni di pagina

PROFILO SOCIAL	Fan e follower al 31-12-2015
FACEBOOK Nazionali di Calcio - Vivo Azzurro	4.104.640
FACEBOOK Federazione Italiana Giuoco Calcio	48.049
TWITTER @Vivo_Azzurro (lingua italiana)	431.013
TWITTER @azzurri (lingua inglese)	343.123
TWITTER @FIGC	16.405
YOUTUBE FIGC Vivo Azzurro Nazionale di Calcio	47.500
INSTAGRAM @azzurri	263.172
GOOGLE+ @Vivo_Azzurro	136.244

VIVO AZZURRO



Vivo Azzurro rappresenta il volto informale ma allo stesso tempo autorevole con il quale la Federazione comunica in maniera diffusa con il grande pubblico degli appassionati del calcio italiano.

Città Azzurra del calcio:
29 eventi organizzati nel 2015

NEWSLETTER VIVO AZZURRO

Newsletter periodica inviata mensilmente, con circa **76.843** utenti registrati alla community.

PROVENIENZA GEOGRAFICA DELLA COMMUNITY

Grande partecipazione dei continenti extra europei come l'Africa (in particolare l'Egitto), le Americhe (Venezuela, USA, Brasile) e l'Asia (Indonesia).

OBIETTIVI

- 1** Promuovere i valori positivi della maglia azzurra
- 2** Premiare i tifosi che dimostrano comportamenti positivi
- 3** Coinvolgere attraverso nuovi canali di comunicazione

VALORI

- 1** Rispetto, orgoglio, passione, sacrificio, spirito di squadra
- 2** Lealtà, divertimento, umiltà, fantasia, impegno

VIVO AZZURRO: DATI AL 31-12-2015

Utenti VIVOAZZURRO	Iscritti NEWSLETTER	Possessori Card VIVO AZZURRO
98.115	76.843	7.933
UTENTI VIVOAZZURRO		
Segmentazione per genere		
UOMINI	86.961	89%
DONNE	11.154	11%
POSSESSORI CARD VA		
Segmentazione per genere		
UOMINI	6.860	86%
DONNE	1.073	14%
Segmentazione geografica		
ITALIA	7.851	99%
RESTO DEL MONDO	82	1%
Distribuzione geografica in Italia		
Sud-Isole	46%	
Centro	35%	
Nord-Ovest	12%	
Nord-Est	7%	

Il 2015 ha visto un impegno sul fronte della formazione per i giornalisti, in collaborazione con USSI e ODG

ALTRÉ ATTIVITÀ

Con riferimento ai siti internet federali, si segnala l'attività volta alla riorganizzazione delle piattaforme digitali FIGC. L'area nel 2015 ha seguito anche la Fase Finale dei Campionati Giovanili Nazionali: la diretta della finale della categoria Allievi Nazionali (Roma - Empoli) ha riscosso su RaiSport2 un risultato da record: **115.000 spettatori (share 1,15%), con un picco di 160.000 spettatori**. Ha poi ideato e prodotto la diretta streaming della finale Giovanissimi Professionisti (Inter - Parma), che ha registrato **56.000 contatti**.

AREA COMMERCIALE

MISSION

L'Area Commerciale si occupa di sviluppare il processo di **valorizzazione del brand FIGC**, assicurando la massimizzazione dei ricavi commerciali e garantendo il rispetto degli scopi istituzionali.

ATTIVITÀ 2015

Nel 2015 è stato concluso l'accordo tra FIGC e Konami e sono stati finalizzati gli accordi commerciali con i seguenti soggetti: TIM, Fiat, Lidl, Lete, Pai, Ermanno Scervino, Radio Italia, Corriere dello Sport, Tuttosport, Fassi, Sixtus e Technogym. In collaborazione con l'AIA sono stati definiti i contratti e gli accordi con lo sponsor tecnico Diadora e con lo sponsor di maglia Eurovita, mentre in collaborazione con il Settore Giovanile

€40,3m

Ricavi complessivi derivanti da pubblicità e sponsorizzazioni nel 2015

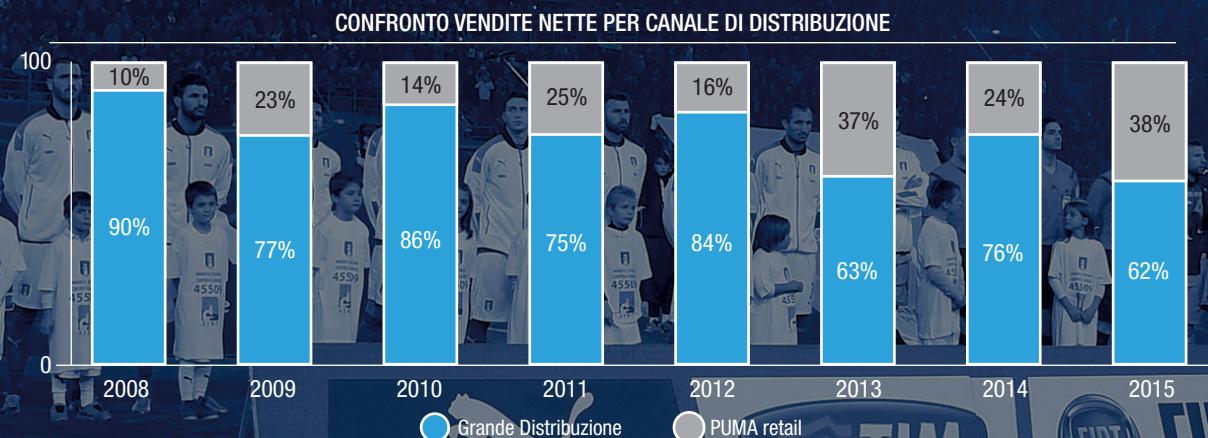
RICAVI FIGC DA PUBBLICITÀ E SPONSORIZZAZIONI



e Scolastico sono stati coinvolti i partner della FIGC nelle attività di marketing in occasione delle gare in Italia e degli eventi organizzati dal Settori. **È stata ulteriormente valorizzata la collaborazione con lo sponsor tecnico PUMA**, con la realizzazione del kit gara Home e Away, del materiale tecnico per il periodo 2015-2017 e la condivisione del programma di licensing e merchandising. Si è provveduto inoltre a gestire il programma di Corporate Hospitality in occasione delle gare disputate in Italia dalla Nazionale A maschile, ed è stata pianificata l'organizzazione del "Casa Azzurri Village" presso il Parco del Foro Italico (10-13 ottobre 2015). Nel novembre 2015, infine, l'area ha organizzato presso il Centro Tecnico Federale di Coverciano lo Sponsor Day, un'intera giornata dedicata a tutti gli sponsor al seguito degli Azzurri.

PROFILO COMMERCIALE: MERCHANTISING UFFICIALE FIGC-PUMA

Nel 2015, il canale e-commerce FIGC Store ha generato **1.736.247** visualizzazioni e **214.239** visite

**TOP 4 VENDITE NETTE 2012-2015****CONFRONTO VENDITE NETTE NEI NEGOZI PUMA O TRAMITE E-COMMERCE**

Anno	Negozio (%)	e-commerce (%)
2012	96%	4%
2013	88%	12%
2014	92%	8%
2015	89%	11%

CONFRONTO VENDITE NETTE TRAMITE E-COMMERCE

Anno	PUMA e-commerce (%)	FIGC e-commerce (%)
2012	58%	42%
2013	76%	24%
2014	60%	40%
2015	73%	27%



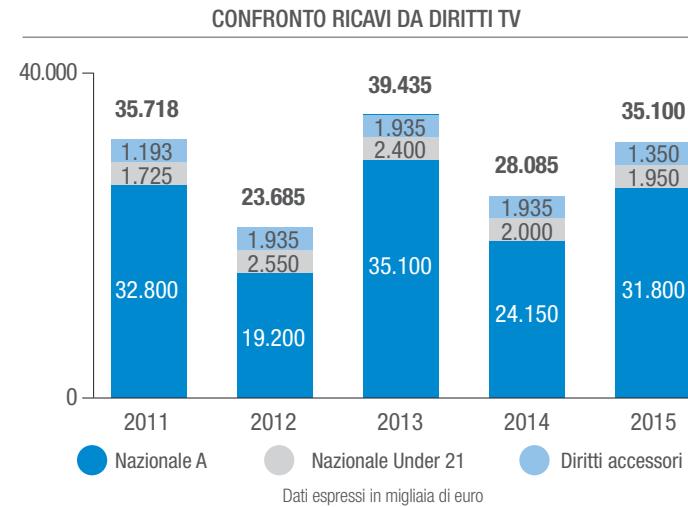
DIRITTI TELEVISIVI

MISSION

Gli aspetti relativi ai diritti televisivi sono gestiti dalla Direzione Generale, che coordina l'attività attraverso l'Area Competizioni e la Segreteria Internazionale. La Segreteria Internazionale si occupa degli accordi relativi alle gare con le Nazionali estere e della compatibilità degli aspetti contrattualistici, ponendo attenzione a massimizzare gli introiti. L'Area Competizioni è incaricata della gestione e del coordinamento delle esigenze tecniche della FIGC con quelle della RAI, per quanto riguarda ad esempio la scelta delle gare giovanili e femminili da trasmettere.

RICAVI

Il 25 marzo 2015 è stato siglato l'accordo quadriennale tra la RAI e la FIGC relativo alle gare amichevoli della Nazionale A maschile, alle gare in casa ufficiali e alle gare amichevoli della Nazionale Under 21, ai diritti televisivi delle gare in casa di tutte le altre Nazionali e agli ulteriori diritti accessori. Differentemente dal passato, nel nuovo contratto la RAI si è impegnata a produrre e trasmettere, sulle proprie reti sportive, in diretta e/o in differita televisiva, la gara finale di una manifestazione realizzata dalla FIGC nell'ambito dell'attività del Settore Giovanile e Scolastico. **Nel 2015 i ricavi della FIGC per i diritti TV provenienti da RAI e UEFA ammontano a 35,1 milioni di euro.**



La Nazionale A maschile genera a livello di diritti TV, per ogni gara disputata, circa 3,2 milioni di euro

CONFRONTO DIRITTI TV E RICAVI UNITARI NAZIONALE A					
	2011	2012	2013	2014	2015
Ricavi da diritti TV	€ 32,8m	€ 19,2m	€ 35,1m	€ 24,2m	€ 31,8m
Numero partite disputate	12	14	18	13	10
Audience Totale	83.428.059	157.300.302	137.020.876	118.558.284	65.676.000
Ricavo unitario per gara	€ 2,7m	€ 1,4m	€ 2,0m	€ 1,9m	€ 3,2m
Ricavo unitario per telespettatore	€ 0,4	€ 0,1	€ 0,3	€ 0,2	€ 0,5

AUDIENCE

Nel corso del 2015 sono state trasmesse, principalmente in diretta, **50 gare delle Nazionali**, per un'audience complessiva pari a circa **83 milioni di telespettatori**, con uno share medio di oltre il 10% (10,59%). Sono state trasmesse in TV un totale di 10 Nazionali (7 maschili e 3 femminili). La Nazionale A Maschile ha prodotto un'audience complessiva pari a **65,7 milioni di telespettatori**, con un ascolto medio per partita di circa 6,7 milioni.

AREA SVILUPPO

MISSION

L'Area propone ed elabora progetti ed iniziative per lo sviluppo della FIGC e la valorizzazione del patrimonio culturale del calcio italiano, attraverso eventi socio-culturali, corsi di alta formazione, attività di responsabilità sociale e programmi di sviluppo del calcio femminile.

ATTIVITÀ 2015

> **Sviluppo del Calcio Femminile:** i principali risultati hanno riguardato l'introduzione dell'obbligo per le società professionistiche di Serie A e B di tesseramento di almeno 20 calciatrici Under 12, l'introduzione della norma per la cessione del titolo sportivo, **la nascita di 3 nuove Nazionali di calcio (Under 16, Under 23 e Calcio a 5)** e l'organizzazione di incontri frequenti tra staff delle Rappresentative Nazionali con le società di Serie A e B femminili, nonché la creazione e lo sviluppo del format promozionale "Azzurre per un giorno".

> **Centro Studi e Formazione:** nel corso del 2015, sono stati realizzati circa **70 studi specializzati**, gestiti i programmi di finanziamento a disposizione della FIGC (FIFA, UEFA, altri Enti) ed è stato consolidato l'aggiornamento dell'osservatorio interno e del catalogo digitale Calcio e-Library (che **al 31 dicembre 2015 contiene circa 4.000 documenti**, tra libri, tesi, ricerche, pubblicazioni e articoli). Tra le principali attività svolte, si segnalano le pubblicazioni *UEFA*

Guide to Quality Stadiums (versione italiana) e *ReportCalcio 2015*, nonché l'organizzazione dei primi due seminari del Corso UEFA CFM Italian Edition.



70

Report specializzati
realizzati dal Centro Studi
nel corso del 2015

- > **Responsabilità Sociale:** nel 2015 sono state seguite diverse campagne. Le principali riguardano: FARE *Football Against Racism in Europe* contro il razzismo, Fondazione Veronesi, Fondazione Piemontese per la Ricerca sul Cancro, Medici Senza Frontiere, AIL; è stato fornito supporto alla realizzazione della campagna contro la violenza sulle donne e sono state promosse e organizzate aste online, la conferenza stampa Special Olympics e l'esposizione dei cimeli azzurri presso l'Istituto Oncologico di Candiolo in occasione della gara della Nazionale a Torino. L'area ha inoltre finalizzato partnership con **organizzazioni non-profit** in occasione delle gare delle Nazionali.
 - > **Iniziative Speciali:** è proseguito il processo di **valorizzazione del patrimonio storico-culturale della FIGC**, attraverso l'organizzazione di iniziative ed eventi dedicati anche nel 2015: Hall of Fame del Calcio Italiano (quarta edizione) e Premio Letterario "Antonio Ghirelli" (quarta Edizione), che include all'interno del suo format anche il Premio Fotografico.
- Le attività dell'Area Sviluppo vengono meglio dettagliate nella sezione 3.3 (Progetti strategici).

OPERATIVITÀ E SERVIZI

MISSION

L'Area Operatività e Servizi coordina e gestisce le attività necessarie a garantire l'operatività e la funzionalità della Federazione.



ATTIVITÀ 2015



> **Risorse Umane:** il 2015 si è contraddistinto in particolare per l'importante attività di formazione interna e per l'avvio del programma del CV on-line, che ha comportato **l'aggiornamento e il monitoraggio di 441 posizioni.**



> **Sistemi Informativi:** nel corso del 2015 sono stati avviati programmi di sviluppo per il **supporto alla gestione dell'attività sportiva e della parte amministrativa e contabile.**



> **Acquisti:** istituita nel febbraio 2015 con l'obiettivo di centralizzare le attività di approvvigionamento di beni e servizi della FIGC. La funzione ha lavorato sull'impostazione e la definizione di procedure a supporto delle attività negoziali, revisionando i modelli e i formati di riferimento, definendo numerosi accordi quadro e partecipando alla redazione della Procedura Acquisti, dalla quale **sono derivate delle significative efficienze economiche.**

> **Logistica, Funzionamento e Risk Management:** la funzione è stata istituita nel febbraio 2015 e si occupa della gestione dei principali contratti di fornitura di beni e servizi, oltre all'attività di supporto logistico per le Squadre Nazionali e di analisi e definizione delle esigenze di copertura assicurativa. L'Ufficio ha collaborato nella gestione degli interventi di ripristino urgenti, necessari a seguito del nubifragio dell'agosto 2015 al fine di garantire la fruibilità del Centro Tecnico Federale di Coverciano; ha redatto con il supporto dell'Internal Auditing e di Affari Legali e Compliance l'istruzione operativa per l'assegnazione e l'uso degli strumenti di telefonia mobile e di connettività in mobilità e ha partecipato al processo di **allineamento della Federazione in materia ambientale.**



> **Viaggi:** il 2015 ha visto la **conclusione di importanti accordi e risultati in questo settore,** con la produzione di significative efficienze economiche.

AREA AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO

MISSION

L'Area Amministrazione, Finanza e Controllo fornisce supporto ai vertici federali nella gestione economica, fiscale e finanziaria della FIGC, assicurando la correttezza, completezza e trasparenza dei processi di redazione dei documenti rappresentativi delle dinamiche economiche, finanziarie e patrimoniali della Federazione.

ATTIVITÀ 2015

Nel corso del 2015, l'area è stata coinvolta nella stesura del [nuovo Regolamento di Amministrazione e Contabilità](#) e nella predisposizione delle procedure necessarie ai fini dell'adozione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001. L'attività svolta nel corso del 2015 ha permesso di [anticipare nel mese di aprile 2016 il closing del bilancio federale](#), rispetto al bilancio 2014 (presentato nel giugno 2015). Il bilancio 2015, per la prima volta, è stato sottoposto a certificazione volontaria da parte di Società incaricata.

AFFARI LEGALI E COMPLIANCE

MISSION

Assicurare supporto legale a tutte le funzioni aziendali, su tematiche di tipo civilistico, amministrativo e giuslavoristico (e, dunque, dall'inter-

pretazione di atti normativi o regolamentari a questioni commerciali e contrattuali, oltre alla gestione del contenzioso), nonché assicurare la conformità dei processi aziendali alle norme applicabili.

ATTIVITÀ 2015

La funzione è stata profondamente riorganizzata nel settembre 2015, vedendo inclusa tra le sue competenze [anche quella di "Compliance"](#). Tale affidamento si inserisce nel più ampio progetto di istituzione di un efficace sistema di controllo interno, volto ad orientare le strategie di conformità alle norme, delineare il rischio di violazione delle stesse, disegnare processi e sviluppare metodologie di monitoraggio degli stessi.

Sono state affrontate e riscontrate oltre **300 questioni giuridico-regolamentari**, provvedendo all'istruzione di oltre **700 questioni** di natura internazionale, fornendo riscontri alle Autorità sportive internazionali in almeno un terzo dei casi. Si segnala, inoltre, l'attività di redazione contrattuale. L'ufficio ha provveduto all'[istitutoria di oltre 100 contenziosi](#) e relativo supporto ai legali esterni, nonché alla redazione e/o revisione di più di **530 contratti** (fra arbitri, collaboratori, professionisti, sponsor, fornitori di beni o servizi, etc.). Un supporto sistematico è stato fornito anche in merito alla predisposizione di un metodico ed organico piano di svalutazione e recupero dei crediti (nel corso del secondo semestre del 2015, [gli importi recuperati sono stati pari a circa 280.000 euro](#)).

La funzione Affari Legali e Compliance è stata profondamente riorganizzata nel settembre 2015

300

Questioni giuridico-regolamentari affrontate

700

Questioni di natura internazionale esaminate

La FIGC rappresenta l'unica Federazione Sportiva italiana ad aver introdotto la funzione di Internal Auditing



INTERNAL AUDIT

MISSION

Nel febbraio 2015 è stata istituita in FIGC la funzione di Internal Auditing, attività indipendente e obiettiva di *assurance* e consulenza, che assiste l'organizzazione nel perseguitamento dei propri obiettivi ed è ispirata a livello nazionale e internazionale dai principi espressi dagli IPPF Standards (International Professional Practice Framework).

ATTIVITÀ 2015

La funzione si è rivolta verso l'impostazione, la costruzione e approvazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001, collaborando per l'aggiornamento del Regolamento di Amministrazione e Contabilità (la cui ultima revisione risaliva al 2003) e la redazione delle principali procedure organizzative aziendali. Sono stati organizzati diversi tavoli di lavoro per monitorare l'andamento delle procedure approvate e per favorire un costante dialogo con le funzioni. Tale attività ha portato alla formalizzazione di specifiche istruzioni operative. A partire dal maggio 2015, la funzione ha supportato l'Odv (Organo di Vigilanza ex D.lgs. 231/2001) nell'organizzazione dei [corsi di formazione connessi all'introduzione del nuovo Modello e realizzatisi tra il mese di novembre e dicembre](#). Il 30 novembre 2015 è stato infine approvato dal Consiglio federale il Mandato dell'Internal Auditing e dal mese di dicembre la funzione ha avviato [l'attività di Risk Assessment](#), con la mappatura delle attività federali.

SEGRETERIA INTERNAZIONALE

MISSION

La Segreteria Internazionale è stata costituta a seguito del processo di riorganizzazione aziendale. Opera a diretto contatto con la Direzione Generale e rappresenta un punto di riferimento per le varie Federazioni estere e per la FIFA e l'UEFA nelle attività internazionali. Cura inoltre la gestione delle convenzioni internazionali stipulate dalla FIGC.

ATTIVITÀ 2015

Nel corso del 2015, la Segreteria Internazionale ha collaborato con Affari Legali e Compliance, per l'ottenimento del nulla osta da parte della FIFA finalizzando [la convocazione nella Nazionale italiana di calciatori nati all'estero](#). La Segreteria ha inoltre collaborato all'attivazione della convenzione con la Federazione calcistica della Repubblica del Congo, alla [definizione del calendario internazionale delle Rappresentative Nazionali](#) e ai programmi di collaborazione con i principali collaboratori esteri. Nel corso del 2015, la Segreteria Internazionale ha inoltre partecipato alla riunione dell'Union Club per la definizione del calendario delle gare amichevoli della Nazionale per il triennio 2016-2018, e ha coordinato l'istituzione della Nazionale Azzurri Stars (composta da ex-calciatori), curandone la trasferta per una partita amichevole promozionale disputata in Congo nel settembre 2015. Il progetto ha visto coinvolti l'AIC, il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), l'ICE (Istituto per il Commercio Estero) e il Comitato Roma 2024.



3.2 Attività sportiva

Nel corso del 2015, è proseguito il significativo programma di [valorizzazione dell'attività delle Rappresentative Nazionali](#).

Il settore è particolarmente strategico e rappresenta anche uno dei principali centri di costo della Federazione, [per un investimento di oltre 34 milioni di euro](#).

Si segnala in primo luogo l'incremento del numero di squadre (con l'aggiunta delle 3 nuove Nazionali di calcio femminile, Under 23, Under 16 e Calcio a 5), che hanno portato il totale delle Rappresentative Nazionali a 17.



Il primo storico raduno della Nazionale Under 23 Femminile
(22 novembre 2015)

IL FORMAT “SETTEMBRE AZZURRO”

A testimonianza della significativa crescita del livello di attività, nel solo settembre 2015 le Nazionali italiane di calcio hanno disputato **30 partite in appena 29 giorni**. Un calendario senza precedenti, che ha coinvolto 12 Nazionali e una Rappresentativa. In tutto, sono stati **366 gli Azzurri tra staff e calciatori impegnati** nelle gare previste dal calendario. Le sedi di gara hanno riguardato 8 città italiane (Pescara, Firenze, Lucca, Cava dè Tirreni, Palermo, Reggio Emilia, Oristano, La Spezia) e 12 sedi estere, tra le quali 11 in Europa e una in Africa.



L'attività ha riguardato anche la riorganizzazione dell'Area Squadre Nazionali, all'interno della quale sono state **individuate 2 funzioni di rilevanza**, di cui una specificatamente dedicata alla Nazionale A maschile e l'altra alla gestione organizzativa, logistica e di indirizzo sportivo delle altre 16 Nazionali (femminili, giovanili, Calcio a 5 e Beach Soccer). Allo stesso tempo, con l'obiettivo di definire un indirizzo tecnico condiviso e trasversale rispetto all'attività delle diverse Squadre Nazionali, **è stato ulteriormente valorizzato il ruolo dei Commissari Tecnici delle Nazionali maggiori**, affidando ad Antonio Conte, Antonio Cabrini e Roberto Menichelli il ruolo di Coordinatori Tecnici di tutte le Rappresentative Nazionali comprese nella propria filiera di riferimento (Nazionali giovanili maschili di Calcio a 11, Rappresentative giovanili femminili di Calcio a 11, Nazionale femminile di Calcio a 5 e Nazionale maschile di Calcio a 5 Under 21).

I Commissari Tecnici delle diverse Rappresentative Nazionali hanno svolto nel corso dell'anno numerosi incontri con gli allenatori e i dirigenti delle società partecipanti ai principali campionati di riferimento, con l'obiettivo di condividere gli indirizzi tecnici e valutare la crescita degli atleti selezionabili. **Il numero totale di incontri organizzati nel 2015 ammonta a 45**, di cui 13 relativi alle Nazionali maschili di Calcio a 11, 20 a quelle femminili e 12 alle Rappresentative di Calcio a 5 e Beach Soccer.

L'INTRODUZIONE DELLA FIGURA DEL COORDINATORE TECNICO DELLE NAZIONALI



Antonio Conte
Nazionali maschili
di Calcio a 11

- 8 Nazionale "A"
Under 21
Under 20
Under 19
Under 18
Under 17
Under 16
Under 15



Antonio Cabrini
Nazionali femminili
di Calcio a 11

- 5 Nazionale "A"
Under 23
Under 19
Under 17
Under 16



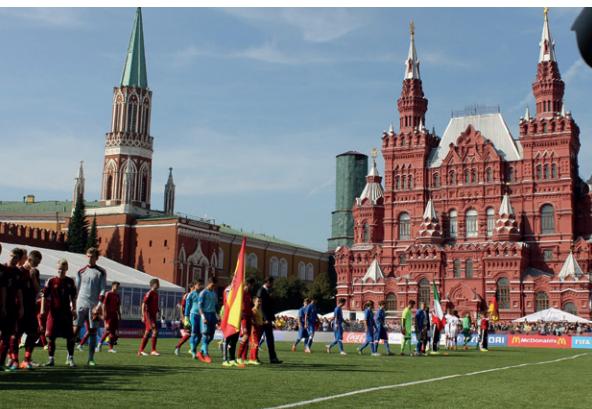
Roberto Menichelli
Nazionali
di Calcio a 5

- 3 Naz. "A" maschile
Naz. "A" femminile
Naz. Under 21 masch.

Nota: Il CT Antonio Conte ha lasciato il proprio incarico dopo la conclusione dei Campionati Europei UEFA 2016

Nell'agosto 2015, in vista dell'inizio della nuova stagione, sono stati ufficializzati i nomi dei capi delegazione delle diverse Rappresentative Nazionali

L'attività delle Squadre Nazionali è stata ulteriormente valorizzata anche in termini di comunicazione, con la definizione di un piano strategico finalizzato ad attribuire lo stesso livello di importanza in termini di visibilità a tutte le diverse Nazionali italiane (e non solo alla Nazionale A maschile). Nell'agosto 2015, inoltre, in vista dell'inizio della nuova stagione sono stati **ufficializzati i nomi dei capi delegazione delle diverse Rappresentative Nazionali** (maschili, femminili, giovanili, di Calcio a 5 e Beach Soccer), con la definizione di un organico di assoluto valore, in grado di valorizzare esempi positivi per gli atleti azzurri (si possono ricordare ad esempio Giancarlo Antognoni, Barbara Facchetti, Fiona May e Manuela Di Centa).



Il quadrangolare disputato dalla Nazionale Under 16 nella Piazza Rossa di Mosca (18/09/2016)

ATTIVITÀ UFFICIALE E RISULTATI SPORTIVI

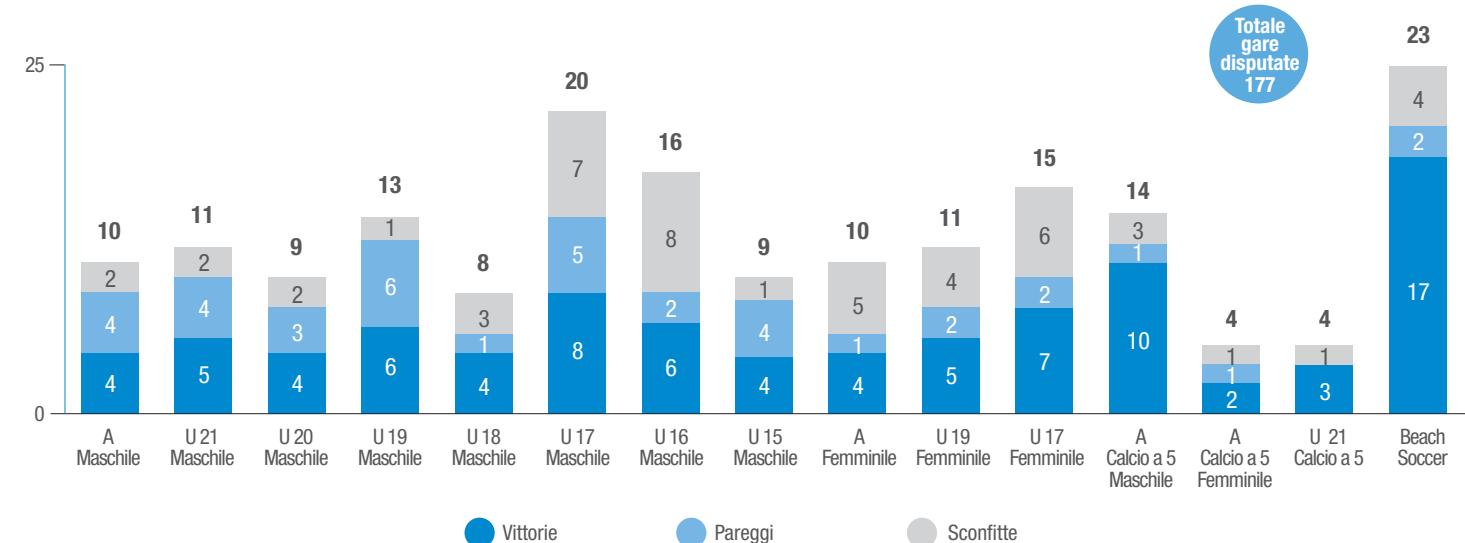
RAGGIUNTI NEL 2015

Nel 2015 è stato registrato un positivo livello delle performance delle diverse Rappresentative Nazionali, che hanno disputato complessivamente:

177 partite

**89 vittorie,
38 pareggi,
50 sconfitte**

PARTITE RAPPRESENTATIVE NAZIONALI 2015



HIGHLIGHTS - LE PARTITE DELLA NAZIONALE ITALIANA PER LA QUALIFICAZIONE AI CAMPIONATI EUROPEI UEFA 2016

LE PARTITE DELLA NAZIONALE ITALIANA							
Data	Partita	Risultato	Città	Stadio	Affluenza	Audience	Share
09/09/2014	Norvegia - Italia	0 - 2	Oslo	Ullevaal Stadion	25.265	9.504.427	37,72%
10/10/2014	Italia - Azerbaigian	2 - 1	Palermo	Renzo Barbera	34.838	7.809.341	28,44%
13/10/2014	Malta - Italia	0 - 1	La Valletta	Ta 'Qali Stadium	16.942	8.069.166	28,43%
16/11/2014	Italia - Croazia	1 - 1	Milano	Giuseppe Meazza	63.122	10.064.916	36,44%
28/03/2015	Bulgaria - Italia	2 - 2	Sofia	Vasil Levski	11.000	7.537.000	29,96%
12/06/2015	Croazia - Italia	1 - 1	Spalato	Poljud	0	7.302.000	30,81%
03/09/2015	Italia - Malta	1 - 0	Firenze	Artemio Franchi	13.000	6.340.000	28,68%
06/09/2015	Italia - Bulgaria	1 - 0	Palermo	Renzo Barbera	21.000	6.564.000	29,87%
10/10/2015	Azerbaigian - Italia	1 - 3	Baku	Olimpiya Stadionu	20.000	5.409.000	31,93%
13/10/2015	Italia - Norvegia	2 - 1	Roma	Olimpico	30.000	7.487.000	26,56%
				TOTALE	235.167	76.086.850	
				MEDIA	26.130	7.608.685	30,83%

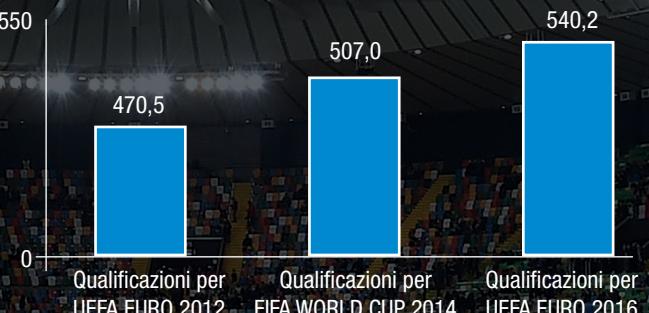
L'affluenza media e il riempimento medio della capienza sono calcolati al netto della partita disputata a porte chiuse contro la Croazia il 12 giugno 2015

HIGHLIGHTS - I DATI RELATIVI AL TORNEO DI QUALIFICAZIONE A LIVELLO EUROPEO (260 PARTITE)

Confronto affluenza media spettatori



Confronto audience cumulata (Mln di telespettatori) - Top 10 mercati



235.167

Spettatori totali
(10 partite)

26.130

Affluenza media
per partita

55,5%

Riempimento medio della
capienza degli stadi

7,6m

Audience media per partita della
Nazionale italiana rispetto ai 7,9m
delle qualificazioni per i Mondiali
FIFA 2014

FIFA BEACH SOCCER WORLD CUP 2015

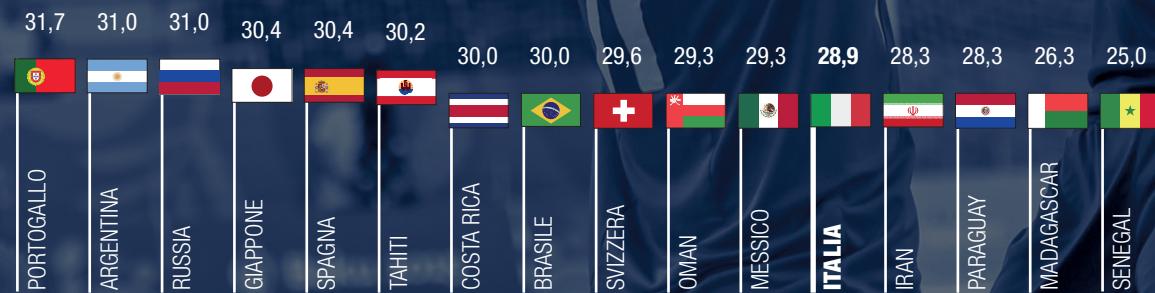
LE PARTITE DELLA NAZIONALE ITALIANA NELLA FIFA BEACH SOCCER WORLD CUP 2015 (PORTOGALLO)

Data	Fase	Partita	Risultato	Stadio	Affluenza	Riempimento della capienza
09/07/2015	Girone	Italia - Costa Rica	6 - 1	Estádio da Praia de Baía	3.400	97,1%
11/07/2015	Girone	Oman - Italia	2 - 4	Estádio da Praia de Baía	3.450	98,6%
13/07/2015	Girone	Svizzera - Italia	4 - 6	Estádio da Praia de Baía	3.200	91,4%
16/07/2015	Quarti di finale	Italia - Giappone	3 - 2	Estádio da Praia de Baía	2.650	75,7%
18/07/2015	Semifinale	Italia - Tahiti	6 - 6 (1-3 dcr)	Estádio da Praia de Baía	3.500	100,0%
19/07/2015	Finale 3°-4° posto	Italia - Russia	2 - 5	Estádio da Praia de Baía	3.500	100,0%
TOTALE					19.700	
MEDIA PER PARTITA					3.283	93,8%

CONFRONTO AFFLUENZA MEDIA E TOTALE - FIFA BEACH SOCCER WORLD CUP

	Numero di partite	Affluenza totale	Affluenza media
BRASILE (2005)	20	110.500	5.525
BRASILE (2006)	32	179.800	5.619
BRASILE (2007)	32	157.300	4.916
FRANCIA (2008)	32	176.500	5.516
EMIRATI ARABI (2009)	32	97.500	3.047
ITALIA (2011)	32	119.370	3.730
TAHITI (2013)	32	109.750	3.430
PORTOGALLO (2015)	32	96.300	3.009

ETÀ MEDIA DELLE NAZIONALI PARTECIPANTI ALLA COMPETIZIONE



3.283

Affluenza media per le partite della Nazionale italiana, per un riempimento della capienza pari a 93,8%

4º posto

Il posizionamento della Nazionale italiana nel FIFA World Ranking a fine 2015

Fonte: Elaborazioni del Centro Studi FIGC su dati FIFA e FIGC - Ufficio Squadre Nazionali

Nel corso del 2015 la Nazionale A maschile ha raggiunto la qualificazione per i Campionati Europei UEFA 2016; le 10 partite disputate nei turni di qualificazione hanno potuto contare su **235.167 spettatori** (con un riempimento medio della capienza del 55,5%) e un'audience media per partita di **7,6 milioni di telespettatori**.

Le altre principali competizioni disputate nel 2015 riguardano i Campionati Europei UEFA Under 21, giocati in Repubblica Ceca (la Nazionale

italiana è stata eliminata nel turno di qualificazione), nonché i Mondiali di Beach Soccer, disputati in Portogallo e che hanno visto la Nazionale italiana (una delle più giovani tra quelle partecipanti alla competizione, con meno di 29 anni di età media) classificarsi al **quarto posto**, dopo Portogallo, Tahiti e Russia. La Nazionale di Beach Soccer ha ottenuto anche la medaglia di argento agli European Games di Baku, terminando al **quarto posto nel Ranking mondiale alla fine del 2015**.



Il principale risultato è stato ottenuto dalla Nazionale Universitaria, che a diciotto anni dall'ultima impresa, ha vinto la sua seconda medaglia d'oro nella storia nelle Universiadi, **sconfiggendo in finale nel luglio 2015 a Gwangju i padroni di casa della Corea del Sud per 3 a 0**.

IL PROGRAMMA DI SUPPORTO ALLO STUDIO

Nel marzo 2015 è stato firmato il protocollo di intesa tra FIGC e Università degli Studi di Roma “Foro Italico”, finalizzato alla creazione di un programma di supporto allo studio e allo sviluppo di sinergie tra il profilo della preparazione scolastica e culturale e quella sportiva agonistica dei giovani atleti convocati dalle Nazionali. In occasione dei raduni e degli eventi che comportino un'assenza dalle lezioni superiore ad una settimana, la FIGC si è quindi impegnata a coprire le esigenze scolastiche degli atleti grazie a tutor specializzati in materie umanistiche e scientifiche, che seguiranno la formazione dei ragazzi anche durante i tornei internazionali. L'accordo di collaborazione riguarda gli impegni delle Nazionali Under 19, 18, 17, 16 e 15 maschili e Under 19 e 17 femminili.

3.3 Progetti strategici

Nel corso del 2015, l'attività della Federazione si è contraddistinta per l'implementazione di numerosi programmi strategici di sviluppo, finalizzati a dare ulteriore attuazione alle linee guida presentate nel programma elettorale del Presidente Carlo Tavecchio e, in generale, a proseguire nel processo condiviso di crescita e rinnovamento del sistema, utilizzando come principali driver:

1 La passione

2 Il rispetto della professionalità

3 La cultura del lavoro

Il filo conduttore rimane quello presentato nel programma elettorale: l'obiettivo condiviso di “[rimettere il gioco del calcio al centro del nostro progetto](#)”, individuando alcuni fattori strategici di primaria importanza:

1 La rivisitazione del modello di governance

2 L'investimento nella formazione e nella crescita dell'intero sistema

3 La valorizzazione delle principali dimensioni di riferimento:

- > cultura sportiva
- > innovazione
- > internazionalizzazione
- > comunicazione
- > immagine
- > rispetto
- > impegno
- > onestà intellettuale

Partendo da queste basi, il piano strategico di sviluppo della Federazione nel corso del 2015 ha trovato un'ulteriore valorizzazione, con l'implementazione di progetti, processi e programmi di sviluppo che hanno caratterizzato numerosi ambiti di grande rilevanza.

VALORIZZAZIONE DELLA DIMENSIONE DELL'ATTIVITÀ GIOVANILE

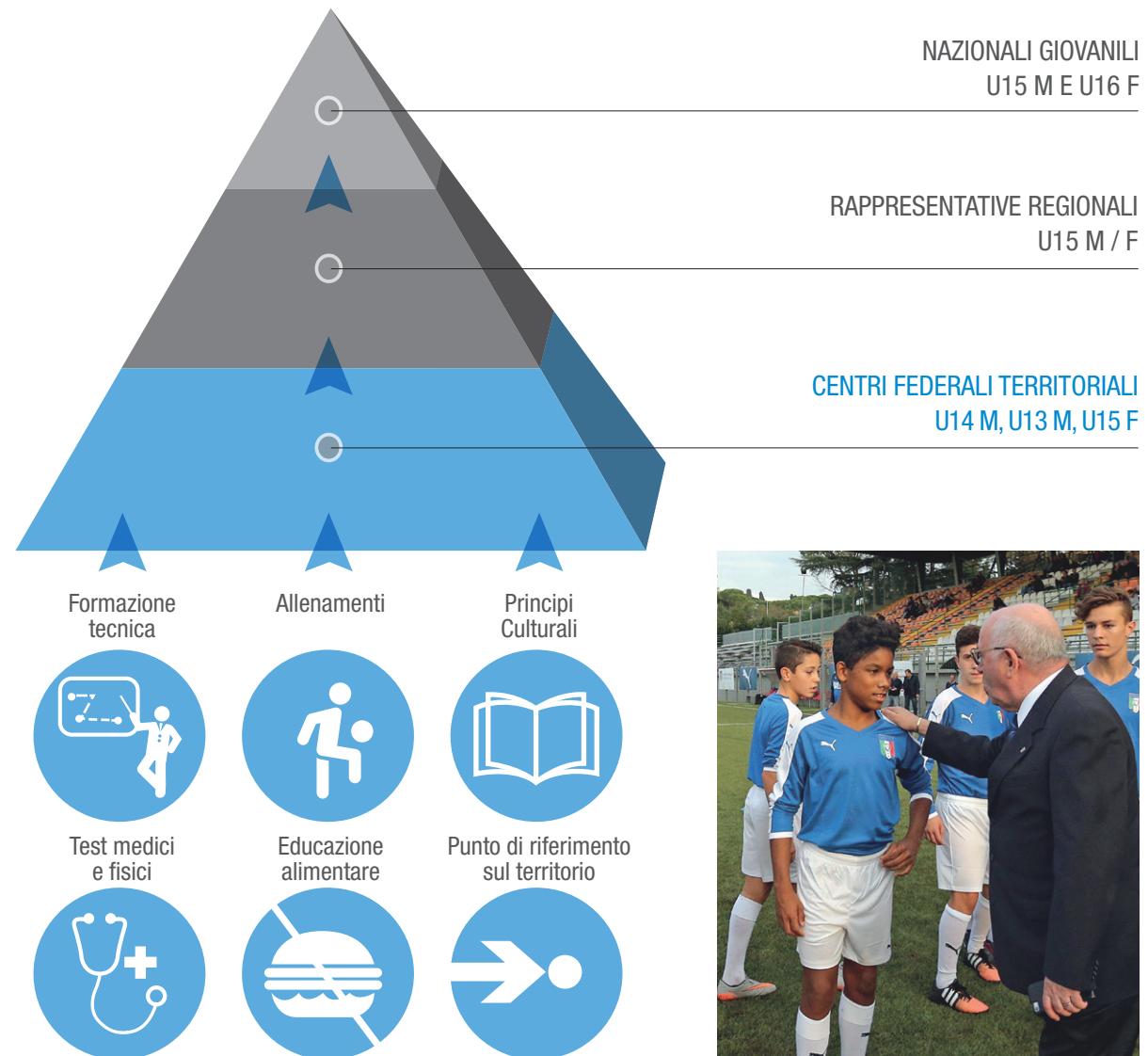
L'attività giovanile rappresenta uno dei principali asset della FIGC. Nel corso del 2015 sono stati numerosi i programmi di rilevanza strategica sviluppati nell'ambito di tale settore.



I CENTRI FEDERALI TERRITORIALI

Il progetto di maggior impatto in termini strategici ed economici riguarda l'investimento nei Centri Federali Territoriali (CFT), che rappresenteranno in futuro **il polo territoriale di eccellenza per la valorizzazione e la formazione tecnico-sportiva di giovani calciatori e calciatrici tra i 12 ed i 14 anni.**

I CENTRI FEDERALI TERRITORIALI: POSIZIONAMENTO STRATEGICO





Il progetto prevede la creazione a regime nei prossimi 4 anni di 200 Centri, che copriranno capillarmente l'intero territorio nazionale.

Programma settimanale di attività (ogni lunedì).

Svolgimento delle attività a copertura di un territorio di circa 35-40 km di raggio. Coinvolgimento di circa 100 ragazzi/e per singolo centro.

Programma formativo realizzato dal Settore Giovanile e Scolastico attraverso stage condotti in collaborazione con i vari stakeholder (Comitati Regionali LND, Club Italia, Settore Tecnico e tutte le altre strutture federali).

Programma tecnico della durata complessiva di circa 8-9 mesi (settembre-dicembre; gennaio-maggio).

Coinvolgimento delle società del territorio, in particolare dei tecnici impegnati nell'attività giovanile, nei programmi di formazione.

Individuazione degli impianti sportivi da affittare per la sede dei CFT con standard qualitativi adeguati.

MISSION

- > Definizione di un indirizzo formativo ed educativo centrale
- > Monitoraggio tecnico e sociale dell'intero territorio italiano
- > Coinvolgimento di tutti gli stakeholder (AIAC, AIC, Settore Tecnico, SGS, AIA, LND e Leghe professionalistiche)
- > Tutela del talento
- > Sviluppo di un percorso di formazione tecnico-sportiva coordinato
- > Programma di supporto per lo sviluppo delle potenzialità dei giovani
- > Lotta all'abbandono dell'attività sportiva
- > Monitoraggio di tutti i giovani calciatori nel medio-lungo termine

**CENTRI FEDERALI TERRITORIALI:
NUMERI DEL PROGRAMMA A REGIME**

200 Centri Federali Territoriali, **3.500** riunioni e incontri informativi, **30.000** ore di lavoro, coinvolgimento di circa **10.000** arbitri e **1.200** allenatori qualificati, monitoraggio di **150.000** ragazzi e **3.500** ragazze. In **10** anni si punta a visionare oltre **830.000** calciatori e ad inserire nel programma formativo più di **15.000** calciatori e **5.000** calciatrici.

Con un budget modulabile di **10 milioni di euro annui**, questo programma, volto a non disperdere il talento giovanile nel nostro Paese, rappresenta **il più grande investimento economico mai approvato da un Consiglio Federale FIGC**. Il primo Centro Federale è stato inaugurato a Firenze nell'ottobre 2015, e alla data di pubblicazione del presente Bilancio Integrato il numero totale di centri attivi (in linea con il cronoprogramma individuato) è pari a 5 (gli altri CFT sono stati inaugurati a Bari, Catanzaro, Oristano e Udine). Un percorso simile a quello dei CFT è stato attivato per la disciplina del Calcio a 5, attraverso la definizione del programma dei "Futsal Camp".

Oltre ai CFT, le principali progettualità relative all'attività giovanile hanno riguardato in primo luogo la sottoscrizione della nuova Convenzione quadro nel maggio 2015 con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR).

IL PROGETTO QUADRO FIGC-MIUR

Con la definizione di questo protocollo d'intesa, il Settore Giovanile e Scolastico ha implementato un percorso condiviso con il MIUR finalizzato ad ampliare le progettualità didattiche e sportive, valorizzando il tema della diversità e dell'inclusione. Alle attività sviluppate nel 2015-2016 in seguito alla firma della Convenzione hanno aderito in totale 500 Scuole Primarie, 900 Scuole Secondarie di 1° Grado e 1.000 di 2° Grado, per un totale di **2.400** istituti e oltre **105.000** giovani studenti.

Nel nuovo progetto didattico-sportivo denominato "Valori in Rete", convergono i nuovi e diversi progetti sviluppati per la Scuola Primaria e per la Secondaria di 1° e 2° Grado:

> **"Il gioco del rispetto" (Scuola Primaria):** attività ludico-motorie e incontri formativi realizzati dagli esperti del Settore Giovanile e Scolastico rivolti a studenti e docenti della scuola primaria.

Con un budget modulabile di **10 milioni di euro annui**, il programma dei Centri Federali Territoriali rappresenta il più grande investimento economico mai approvato da un Consiglio federale FIGC



> **Campionati Studenteschi (Scuola Secondaria di 1° e 2° Grado):** con la condivisione del MIUR e del CONI, per la prima volta un progetto didattico rivolto alla partecipazione di classe viene integrato con i "Campionati Studenteschi". Il torneo sportivo studentesco con la più ampia partecipazione di ragazzi e ragazze (circa **80.000** studenti, provenienti da **1.859** istituti scolastici), si arricchisce di un percorso didattico finalizzato a favorire la valorizzazione di un modello di tifo corretto.





> “**Ragazze in gioco**” (**Scuola Secondaria di 1° Grado**): promuovere il gioco del calcio tra le bambine e dare loro l’opportunità di poter giocare in un ambiente familiare, insieme ai propri insegnanti e ai compagni di classe. Il progetto conta circa **1.000 istituti iscritti**.



> “**Sicuri in Rete**” (**progetto sperimentale**): progetto didattico - sportivo nato dalla collaborazione tra il Settore Giovanile e Scolastico e il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti. Il programma è rivolto agli studenti delle Scuole Secondarie di Primo Grado. L’obiettivo è fornire strumenti utili a sviluppare un pensiero critico e consapevole sui limiti **delle abilità cognitive, sui rischi della strada e sul significato della cooperazione e del rispetto delle regole**.



> “**Un Goal per la Salute**”: nel 2015 la FIGC ha ideato il progetto “Un Goal per la Salute” con l’obiettivo di sensibilizzare i giovani sui pericoli del doping ed educare gli atleti ad una vita sana. L’iniziativa, promossa dalla FIGC in collaborazione con UNICEF, nel 2015 ha previsto la realizzazione 4 tappe nelle città di Verona, Prato, L’Aquila e Napoli con il coinvolgimento di **1.630 studenti**.

Nel corso del 2015, infine, è stato programmato il lavoro di rilevanza storica che ha portato dopo circa 30 anni alla **modifica del Regolamento del Settore Giovanile e Scolastico**, il cui nuovo testo (comprendente modalità operative ed istituzionali) è entrato in vigore ad inizio 2016.

LA RIFORMA DEI CAMPIONATI GIOVANILI NAZIONALI

Le modifiche regolamentari, con decorrenza dalla stagione sportiva 2016-2017, sono state ispirate ad un aumento della motivazione e della competitività degli stessi Campionati e prevedono nello specifico **l’incremento del confronto agonistico attivo per la categoria Under 16** di Serie A e B, con lo sviluppo di un campionato omogeneo e maggiormente competitivo, essenziale per la crescita dei giovani calciatori. La riforma consentirà inoltre alla Nazionale Under 17 maschile di partecipare alle competizioni ufficiali UEFA con giovani provenienti da un Campionato maggiormente formativo e dotato di fasi finali dedicate. È stato inoltre definito un **Campionato più omogeneo per la categoria Under 15** Serie A e B e programmato un ulteriore Campionato con Fasi Finali dedicate per l’assegnazione del **titolo di Campione d’Italia** per la categoria Under 15 Lega Pro.



SINERGIA CON IL CALCIO PROFESSIONISTICO

L'attività ha riguardato l'introduzione di nuovi principi e criteri, con l'obiettivo principale di valorizzare la dimensione della **sostenibilità economico-finanziaria**, della competitività internazionale (attraverso l'incentivazione degli investimenti "virtuosi" a medio lungo termine, principalmente in infrastrutture sportive, settori giovanili e attività sociali), nonché della trasparenza negli assetti proprietari. Per quanto riguarda in particolare questo aspetto, nel marzo 2015 il Consiglio federale ha approvato all'unanimità **le linee guida per le acquisizioni societarie in ambito professionistico**, in base alle quali chiunque intenda acquisire una significativa partecipazione (non inferiore al 10%) al capitale sociale di una società di calcio professionistico, dovrà soddisfare specifici requisiti di onorabilità e solidità finanziaria. L'attività ha riguardato inoltre il processo di implementazione del Sistema delle Licenze Nazionali, con la graduale introduzione di ulteriori indicatori di controllo.

I NUOVI CRITERI PER L'AMMISSIONE AI CAMPIONATI PROFESSIONISTICI

Nel corso dell'anno il Consiglio federale ha approvato in varie sedute il quadro complessivo delle norme (insieme alle relative tempistiche di introduzione delle sanzioni di riferimento, che vanno dal blocco del calcio-mercato fino all'esclusione dal campionato di pertinenza), introducendo per la Serie A (in attesa di definire il quadro specifico relativo a Serie B e Lega Pro, formalizzato ad inizio 2016) il seguente modello di riferimento:

LICENZE NAZIONALI - SERIE A			
2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018	2018 - 2019
Implementazione con: Rose composte da non più di 25 calciatori , di cui almeno 8 cresciuti in Italia, con libero tesseramento dei calciatori Under 21.	Implementazione con: Rose composte da non più di 25 calciatori , di cui almeno 4 cresciuti in Italia e 4 formati nel vivaio del club per cui sono tesserati, con libero tesseramento dei calciatori Under 21.	Implementazione con:	Implementazione con:
Pagamento dei debiti nei confronti di società affiliate a Federazioni estere per trasferimenti intervenuti relativi ad acquisizioni internazionali di calciatori (ad esclusione di indennità di formazione e contributi di solidarietà).	Pagamento dei debiti nei confronti di società affiliate a Federazioni estere per trasferimenti intervenuti relativi ad acquisizioni internazionali di calciatori, anche a titolo di indennità di formazione e contributi di solidarietà .	Rispetto degli indicatori di controllo ai fini dell' ammissione al campionato .	Rispetto degli indicatori di controllo ai fini dell' ammissione al campionato .
Pagamento di emolumenti, ritenute Irpef e contributi Inps dovuti ai tesserati ed alle altre figure fino alla mensilità di aprile compresa.	Pagamento degli emolumenti netti dovuti fino alla mensilità di maggio ai tesserati ed alle altre figure, nonché dei contributi Inps .		Break-Even Rule (pareggio di bilancio) .
Pagamento dei compensi netti, ivi compresi gli incentivi all'esodo , dovuti fino alla mensilità di aprile ai tesserati.	Pagamento dei compensi netti, ivi compresi gli incentivi all'esodo , dovuti fino alla mensilità di maggio ai tesserati.		
Indicatore principale	Indicatore principale	Indicatore principale	Indicatore principale
Indicatore di liquidità (attività correnti su passività correnti); Limite: 0,4	Indicatore di liquidità; Limite: 0,5	Indicatore di liquidità; Limite: 0,6	Indicatore di liquidità; Limite: 0,6
Indicatori correttivi	Indicatori correttivi	Indicatori correttivi	Indicatori correttivi
Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 2	Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 1,75	Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 1,5	Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 1,5
Rapporto tra Costo del lavoro allargato (stipendi del personale + ammortamenti sui diritti dei calciatori) e ricavi ordinari; Limite: 0,9	Rapporto tra Costo del lavoro allargato e ricavi ordinari; Limite: 0,85	Rapporto tra Costo del lavoro allargato e ricavi ordinari; Limite: 0,8	Rapporto tra Costo del lavoro allargato e ricavi ordinari; Limite: 0,8
Sanzioni	Sanzioni	Sanzioni	Sanzioni
In caso di mancato rispetto della misura minima stabilita per l'indicatore di liquidità, le società devono depositare un dettagliato piano finanziario da mettere in atto per riportare il club nel parametro.	Il mancato rispetto della misura minima stabilita per l'indicatore di liquidità, comporterà il blocco della campagna trasferimenti , salvo il ripianamento della carenza finanziaria o eventuale saldo finanziario positivo.	Valido per l'ammissione al campionato ; blocco della campagna trasferimenti con saldo positivo finanziario ed economico.	Valido per l'ammissione al campionato ; blocco della campagna trasferimenti con saldo positivo finanziario ed economico.



A partire dalla stagione 2018-2019 verrà introdotto anche il requisito della Break-Even rule, sulla base del relativo Manuale Applicativo approvato dal Consiglio federale ad inizio 2016

Come si può vedere, a partire dalla stagione sportiva 2015-2016 viene introdotto il controllo sul pagamento dei debiti internazionali e uno specifico **indicatore di liquidità**, finalizzato a misurare il grado di equilibrio finanziario di breve termine. In caso di mancato rispetto di tale indicatore nella misura minima stabilita, la carenza finanziaria dovrà quindi essere ripianata dai soci proprietari. A quello di liquidità si aggiungono anche altri due indicatori, quello di indebitamento e quello del costo del lavoro allargato, che rappresentano dei **correttivi in positivo**, permettendo di ridurre nella misura di 1/3 ciascuno l'importo necessario per ripianare l'eventuale carenza finanziaria determinata dall'indicatore di liquidità.

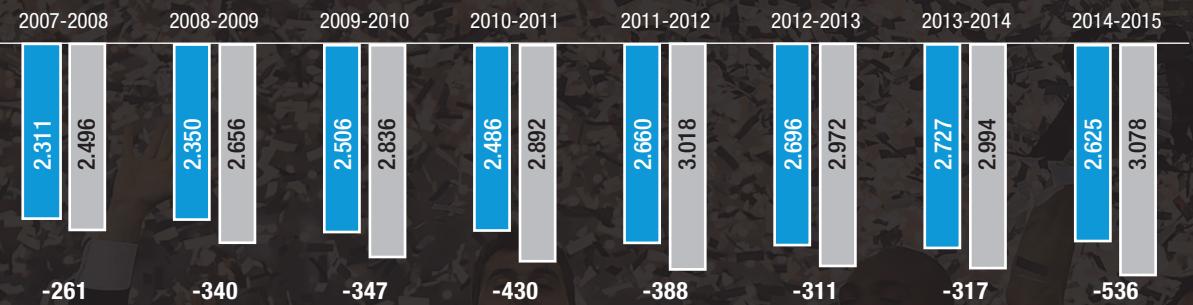
A partire dalla stagione 2018-2019 verrà introdotto anche il **requisito della Break-Even rule** (pareggio di bilancio, ispirato ai principi del Fair Play Finanziario UEFA). In modo simile a quanto già sviluppato dalla UEFA, anche nel caso italiano per il calcolo del pareggio di bilancio non verranno considerati tra i costi quelli legati agli **investimenti "virtuosi"** (**impiantistica sportiva, sviluppo sociale e settori giovanili**).

L'inserimento di questi indicatori si lega alle riforme già precedentemente implementate dalla governance federale, entrate in vigore a partire dall'inizio della stagione sportiva 2015-2016 e finalizzate a garantire un incremento del livello di investimento nei vivai nazionali, a partire dal **tetto alle rose dei club di Serie A** (non più di 25 calciatori,

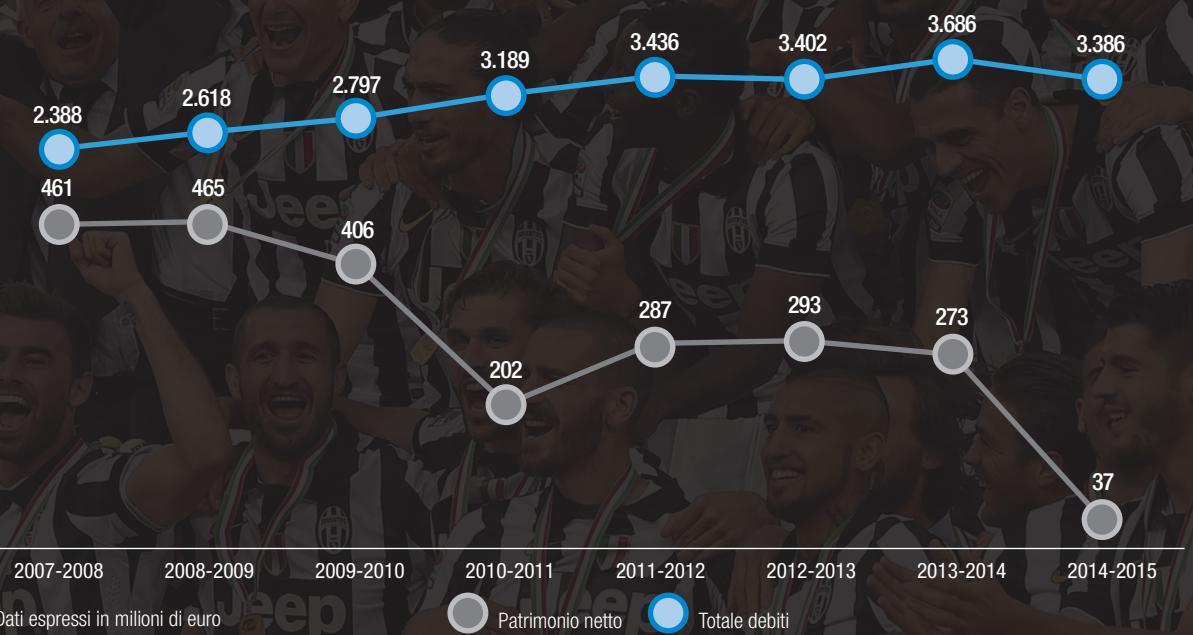
di cui 4 cresciuti in Italia e 4 formati nel vivaio del club per cui sono tesserati, con libero tesseramento dei calciatori Under 21, di cui la grande maggioranza sono italiani). A questa importante riforma si è accompagnata l'introduzione di **nuove norme relative al tesseramento di calciatori extracomunitari** (le società potranno tesserarne un massimo di due per stagione sportiva, a condizione che uno vada a sostituire un altro extracomunitario già presente in rosa e che l'altro disponga di un comprovato "curriculum sportivo") e la riforma dei cosiddetti "giovani di serie": la norma prevede che il giovane extracomunitario al primo tesseramento debba essere residente in Italia ed essere entrato nel nostro Paese con i genitori (non per ragioni sportive) e comunque aver frequentato la scuola per almeno 4 anni (tali calciatori non possono essere utilizzati per la sostituzione di un nuovo calciatore extracomunitario); la sostituzione del calciatore extracomunitario è possibile solo nel caso di esistenza del contratto da professionista da almeno 3 anni (dal 2012).

Con l'obiettivo di accompagnare il sistema professionistico nella crescita delle competenze e del profilo manageriale, nel corso del 2015 è stata inoltre istituita la **"Commissione Dirigenti e Collaboratori Sportivi"**, che sostituisce la "Commissione Direttori Sportivi", con l'obiettivo di ampliare l'**attività di formazione e aggiornamento**, oltre che alla figura del Direttore Sportivo, anche a tutte le altre figure professionali (a livello tecnico, sportivo, amministrativo e manageriale) previste dal Sistema delle Licenze Nazionali.

IL PROFILO ECONOMICO



IL PROFILO FINANZIARIO



IL PROFILO ECONOMICO-FINANZIARIO DEL CALCIO PROFESSIONISTICO

Il calcio professionistico italiano rappresenta un settore economico di grande rilevanza, che ha conosciuto negli ultimi anni un trend di crescita estremamente significativo, e in netta controtendenza rispetto al clima economico generale (solo negli ultimi 20 anni, il fatturato della Serie A è cresciuto ad esempio in media all'anno del **6,1%**, mentre il PIL procapite italiano non ha superato il 2%). Nonostante la crescita del Valore della Produzione, comunque significativa, il settore sta continuando ad operare in un contesto di persistente squilibrio economico-finanziario. Solo negli ultimi 8 esercizi il calcio professionistico italiano ha sempre chiuso in perdita, producendo un "rosso" aggregato complessivo pari a **2,9** miliardi di euro, mentre nel medesimo periodo il livello di indebitamento è cresciuto del 42% (da 2,4 a 3,4 miliardi di euro). A conferma di quanto negli ultimi anni per coprire il significativo livello di perdite si sia sempre più fatto ricorso all'indebitamento esterno, piuttosto che all'apporto di mezzi propri.



LO SVILUPPO DEI SETTORI GIOVANILI: CONFRONTO INTERNAZIONALE

I principali dati presenti sullo scenario internazionale testimoniano quanto il calcio giovanile di vertice italiano rappresenti un potenziale sfruttato solo in minima parte. In base ai dati pubblicati CIES, la Serie A rappresenta il secondo campionato più anziano d'Europa (**oltre 27 anni**), il penultimo per percentuale di calciatori impiegati provenienti dai Settori Giovanili (**appena l'8,6%**) e il terzo in termini di incidenza di calciatori stranieri, tanto che oggi **oltre il 50% dei calciatori partecipanti alla Serie A non è selezionabile per la Nazionale italiana**, una percentuale in significativa crescita negli ultimi anni.

Dal punto di vista sportivo, i risultati rimangono comunque di alto profilo: nel 2013 l'Under 17 e l'Under 21 italiane hanno raggiunto il secondo posto nei campionati europei, e nel 2016 l'Under 20 maschile guidata da Alberigo Evani ha vinto (dopo 10 anni dall'ultimo successo) l'edizione 2016 del Torneo Quattro Nazioni, la competizione continentale più importante della categoria alla quale hanno preso parte (oltre all'Italia) Germania, Polonia e Svizzera, mentre la Nazionale Under 19 maschile ha raggiunto la finale nel campionato europeo disputato in Germania. Questi successi testimoniano come la criticità non nasca da uno scarso livello qualitativo dei settori giovanili italiani, quanto da cause che vanno ricercate in altre direzioni, e in particolare verso una visione manageriale troppo spesso poco orientata al breve termine e ad un eccessivo sbilanciamento nell'investimento nei calciatori stranieri piuttosto che nei giovani italiani.

IL CONFRONTO DEMOGRAFICO DELLE PRINCIPALI TOP DIVISION EUROPEE (DATI AGGIORNATI AL 1 OTTOBRE 2015)

Età media	Percentuale di calciatori stranieri	Percentuale di giovani cresciuti nei settori giovanili*			
Turchia	27,3	Cipro	66,4%	Bielorussia	34,0%
Italia	27,1	Inghilterra	59,9%	Repubblica Ceca	30,7%
Russia	27,0	Italia	56,6%	Ungheria	29,5%
Cipro	26,9	Turchia	55,1%	Danimarca	29,1%
Inghilterra	26,9	Belgio	53,2%	Slovacchia	28,5%
Grecia	26,8	Portogallo	50,9%	Israele	26,6%
Spagna	26,6	Grecia	46,3%	Norvegia	26,2%
Romania	26,5	Germania	45,9%	Slovenia	26,0%
Bielorussia	26,4	Scozia	44,7%	Finlandia	25,1%
Repubblica Ceca	26,2	Russia	40,7%	Bulgaria	25,0%
Polonia	26,2	Spagna	39,9%	Ucraina	25,0%
Svezia	26,1	Svizzera	39,4%	Svezia	24,4%
Germania	26,1	Slovenia	37,2%	Spagna	23,7%
Francia	26,1	Olanda	32,5%	Svizzera	23,6%
Israele	25,9	Romania	32,0%	Croazia	23,4%
Ungheria	25,9	Norvegia	31,6%	Serbia	23,0%
Portogallo	25,8	Danimarca	31,2%	Olanda	22,8%
Bulgaria	25,7	Slovacchia	30,6%	Scozia	20,9%
Ucraina	25,6	Francia	30,5%	Francia	19,4%
Finlandia	25,6	Bulgaria	29,3%	Austria	19,3%
Svizzera	25,5	Finlandia	28,8%	Polonia	18,6%
Danimarca	25,5	Croazia	28,3%	Russia	15,7%
Scozia	25,5	Svezia	27,8%	Romania	14,5%
Norvegia	25,5	Polonia	27,6%	Germania	13,3%
Slovacchia	25,3	Austria	27,5%	Belgio	11,8%
Belgio	25,2	Ungheria	26,4%	Inghilterra	11,7%
Austria	25,0	Repubblica Ceca	24,8%	Cipro	11,5%
Serbia	25,0	Israele	22,1%	Portogallo	11,1%
Slovenia	24,5	Ucraina	18,8%	Grecia	10,7%
Olanda	24,4	Bielorussia	17,9%	Italia	8,6%
Croazia	23,9	Serbia	15,7%	Turchia	8,3%

Fonte: Elaborazioni del Centro Studi FIGC su dati CIES (Centre International d'Etude du Sport)

* Il CIES in questa analisi considera come prodotto del vivaio un calciatore della prima squadra che tra i 15 e i 21 anni sia stato tesserato per almeno tre stagioni nelle giovanili del proprio club di appartenenza.

RIVISITAZIONE DELLE NORME E DEI REGOLAMENTI FEDERALI

Il processo ha riguardato numerosi ambiti di significativa importanza.

CONTRASTO ALLA VIOLENZA VERSO I DIRETTORI DI GARA

Le nuove norme (entrate in vigore ad inizio 2015) prevedono il pagamento di una somma pari al costo medio delle spese arbitrali del campionato di competenza di quelle società i cui tesserati incorrano in condotte violente ai danni degli ufficiali di gara. La nuova normativa prevede inoltre la possibilità che il Presidente federale, su segnalazione del Presidente dell'AIA, possa impugnare le delibere degli Organi di Giustizia ritenute inadeguate o illegittime, in materia di condotte violente ai danni degli ufficiali di gara.

FRUIBILITÀ DEGLI STADI E VALORIZZAZIONE DEL DIALOGO CON I TIFOSI

Il nuovo pacchetto di norme, condiviso con il Ministero dell'Interno, ha permesso l'introduzione di [specifiche sanzioni comminabili](#) ai tesserati nei casi di comprovati rapporti, non autorizzati, con i gruppi ultras, oltre che l'ulteriore valorizzazione degli steward e della figura del Supporter Liaison Officer, ovvero degli addetti ai rapporti con la tifoseria.

“Le Ore di Lezione”: il nuovo pacchetto di norme ha inoltre riguardato la creazione di un progetto, studiato insieme alle Leghe professionalistiche e alle altre Componenti Tecniche, in collaborazione con il MIUR, per sen-

sibilizzare in maniera coordinata gli studenti sui temi sociali riconducibili alla [non violenza, al rispetto, al fair play e al tifo positivo](#). Il progetto prevede a partire dalla stagione 2015-2016 lo svolgimento di circa **10.000 ore di lezione a stagione** nelle Scuole Primarie e Secondarie di Primo e Secondo Grado del territorio italiano, tenute direttamente da calciatori, tecnici e dirigenti del calcio professionistico e di alto livello.



Al termine di ogni stagione sportiva saranno finalizzati i seguenti output:

- > **Censimento delle attività:** raccolta dati relativi alle attività svolte in passato dal calcio sul territorio a beneficio della scuola per avere una visione completa di quanto realizzato.
- > **Programma educativo:** definizione e svolgimento di un piano formativo sviluppato sulla base dei programmi didattici dei singoli istituti scolastici con l'organizzazione di nuove attività.
- > **Attività di studio e ricerca:** realizzazione di uno studio che illustra i risultati e le attività realizzate dal mondo del calcio a favore del mondo della scuola, evidenziando le best practice

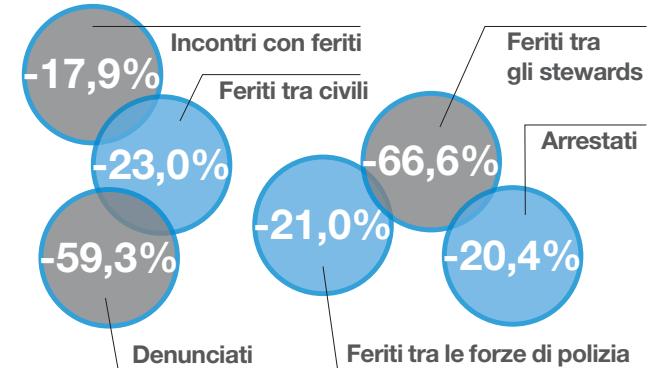
Un evento realizzato dall'AS Roma nell'ambito del programma "Il Calcio e Le Ore di Lezione"



LA DIMINUZIONE DEGLI EPISODI DI VIOLENZA NEL CALCIO ITALIANO

In base ai dati pubblicati dall'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive, emerge come anche nel 2014-2015 si sia registrato un positivo decremento degli episodi di violenza nel calcio italiano.

In Serie A, ad esempio, nel 2014-2015 rispetto alla stagione precedente sono stati rilevati i seguenti dati:



CONTRASTO ALL'ILLECITO SPORTIVO

Nel luglio 2015, il Consiglio federale ha condiviso all'unanimità l'[aumento del minimo edittale](#) per la fattispecie prevista dal divieto di scommesse ed obbligo di denuncia. Nel primo caso l'inibizione o squalifica passa da due a tre anni, nel secondo caso da tre mesi a sei mesi. Lo stesso è stato deciso nelle fattispecie dell'illecito sportivo e obbligo di denuncia, le cui sanzioni passano, nel primo caso, da un minimo edittale da tre a quattro anni e, nel secondo caso, da sei mesi ad un anno. La rivisitazione del Codice di Giustizia Sportiva si aggiunge alle altre numerose iniziative implementate dalla FIGC sul tema dell'integrità.



CHIELLINI

3



17.06.2016
ITA - ESP
SAINT-DENIS, FR

RESPECT

23



17.06.2016
ITA - ESP
SAINT-DENIS, FR

RESPECT

**Sistema di monitoraggio dei flussi anomali di scommesse
(UEFA Betting Fraud Detecting System)**
Numero totale di partite monitorate nel 2014-2015



RIFORMA DELLA PROCURA FEDERALE

Nel maggio 2015, il Consiglio federale ha approvato la proposta di riforma di tale organo, che prevede una diversa [articolazione territoriale della Procura federale](#), suddivisa in tre sezioni interregionali con competenza per i procedimenti dei Tribunali Federali Territoriali compresi nell'area di rispettiva pertinenza, mentre la Procura federale centrale curerà i procedimenti che vedranno aditi gli Organi di Giustizia nazionale. Con riferimento inoltre al Codice di Giustizia Sportiva, per quanto concerne l'azione del Procuratore federale (ex

art. 32 ter), con l'obiettivo di [contingentare i tempi del procedimento](#), è stata approvata all'unanimità la modifica che prevede che *"in caso di impedimento dell'inculpando che abbia richiesto di essere sentito, o dei suoi difensori, il Procuratore federale assegna un termine di due giorni per presentare una memoria sostitutiva"*.

REGOLAMENTO PER I SERVIZI DI PROCURATORE SPORTIVO

Nel marzo 2015, a seguito della deregolamentazione degli agenti da parte della FIFA, il Consiglio federale ha approvato [il nuovo Regolamento che disciplina l'attività dei procuratori sportivi](#). Tale Regolamento recepisce i nuovi standard adottati dalla FIFA e risulta analogo a quello adottato dalle altre maggiori federazioni europee, con le quali nei mesi precedenti sono intercorse svariate consultazioni volte ad armonizzare le diverse norme nazionali. Come deliberato dalla FIFA, sono stati aboliti gli esami per l'accesso alla professione di procuratore sportivo, che resta subordinata unicamente all'iscrizione in un apposito registro tenuto dalla FIGC, all'impegno a rispettarne le regole, e al possesso di specifici requisiti personali.

LEGACY, INIZIATIVE SPECIALI E PROGRAMMI DI SVILUPPO STRATEGICI

Il progetto di maggior rilevanza è stato rappresentato dall'evento “[KickOff 2015](#)”, organizzato nel giugno 2015 prevalentemente all'interno dell'Orogel Stadium “Dino Manuzzi”. Tale progetto è costituito principalmente nell'organizzazione di un vero e proprio “evento residenziale” sul gioco del calcio, che ha visto la presenza di un totale di **oltre 240 partecipanti**, selezionati dai mondi dello sport, delle professioni, della politica, dell'economia, della cultura e della scienza. KickOff ha rappresentato, in estrema sintesi, un luogo di elaborazione e produzione di idee e contenuti. Nel corso dei **3 giorni di incontri e di iniziative**, l'evento ha prodotto un confronto laico, equilibrato e libero sul calcio italiano, con una modalità di discussione aperta, spontanea e priva di barriere ideologiche.

L'EVENTO SI È ARTICOLATO IN DIVERSI MOMENTI DI INCONTRO:

Sedute plenarie, riservate all'analisi “scenaristica” e alla definizione del quadro di riferimento, con l'intervento di testimonial di eccellenza; 11 tavoli di lavoro più ristretti, i Play Team, che hanno approfondito i temi cruciali e prodotto contenuti, idee e proposte di linee strategiche di azione per lo sviluppo e la crescita del calcio italiano; momenti conviviali e progetti speciali.

L'organizzazione dell'evento ha previsto anche la creazione di [un'app specifica \(KickOff 2015\)](#), scaricabile gratuitamente dall'App Store o da Google Play, attraverso la quale i diversi partecipanti hanno potuto condividere i contenuti dell'iniziativa e seguire in tempo reale i lavori dei diversi Play Team.



A KickOff 2015 hanno partecipato oltre 240 persone con l'organizzazione di tre giorni di incontri e iniziative



IL CONCEPT

- > Il primo evento annuale e residenziale sul gioco del calcio
- > Un luogo di elaborazione di idee e di contenuti
- > Visione prospettica e trasversalità culturale, politica e professionale dei partecipanti
- > Uno spazio informale, interattivo, trasversale e coerente rispetto alle esperienze e alle dinamiche contemporanee



I principali output emersi dal lavoro degli **11 Play Team** sono stati pubblicati sul sito federale e presentati nel corso del Consiglio federale di luglio 2015. Alcune linee strategiche di riferimento proposte dai gruppi di lavoro di KickOff hanno poi trovato una piena attuazione nell'ambito dei [piani di sviluppo della FIGC](#).

Continuità al Progetto RETE!

[Laboratorio Tecnico di eccellenza sull'impiantistica sportiva](#)

[Un nuovo modello di CRM](#)

[Bilancio Integrato FIGC](#)

[Il calcio come modello educativo](#)

[Commissione Etica FIGC](#)

[Piattaforma digitale B2B e B2C](#)

[Piattaforma digitale per l'educazione alimentare](#)

[Il TEDx "ufficiale" del Calcio Italiano](#)

Nel settembre 2015 si è tenuto inoltre a Coverciano l'evento ["Road to KickOff 2016"](#) (spin-off di KickOff 2015), che ha visto la partecipazione di circa 60 ospiti. Nel corso delle due giornate i lavori hanno riguardato l'analisi del *feedback* dell'evento svoltosi a Cesena e la definizione di alcune proposte per la programmazione di KickOff 2016, in programma (sempre all'Orogel Stadium di Cesena) tra il 19 e il 21 maggio 2016.

I PARTECIPANTI ALL'EVENTO KICKOFF 2015



PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL CALCIO FEMMINILE ITALIANO

Una iniziativa di fondamentale rilevanza nell'ambito della governance federale ha riguardato la definizione del programma di sviluppo del calcio femminile italiano. La missione del progetto è quella di avviare un **piano strategico di rilancio del movimento**, finalizzato a produrre un miglioramento degli standard in termini quantitativi e qualitativi.

Il programma riguarda numerosi ambiti di riferimento: governance, dimensione sportiva, riforma dei campionati, sistema delle Licenze, sviluppo delle Squadre Nazionali, attività di comunicazione e marketing,

incentivazione delle relazioni con le scuole e le università, nonché valorizzazione dell'attività giovanile e di formazione.

Il programma di sviluppo è stato approvato dal Consiglio federale nel marzo 2015. Tra le principali attività svolte nel corso dell'anno, si segnala l'introduzione nell'organigramma federale (all'interno dell'Area Sviluppo) di una **funzione interamente dedicata al calcio femminile**, incaricata del coordinamento di tutte le attività federali che interessano il movimento e dell'adozione dei principali programmi di sviluppo.

**Il programma di sviluppo
è stato approvato dal Consiglio
federale nel marzo 2015**



L'esordio della Nazionale Femminile di Calcio a 5 allo Stadio Pietrangeli del Foro Italico, davanti ad un pubblico di oltre 4.000 spettatori



Le selezioni giovanili femminili di Internazionale FC e Juventus FC, introdotte in seguito all'adozione del nuovo Regolamento sulle Licenze Nazionali



È stato inoltre finalizzato l'aumento del numero di Squadre Nazionali, con l'introduzione di **3 nuove Rappresentative**: due di Calcio a 11 (Under 16 ed Under 23), fondamentali per la formazione e lo sviluppo delle future calciatrici della Nazionale maggiore, ed una di Calcio a 5.

Il programma di sviluppo delle Nazionali femminili ha comportato anche il completamento degli staff tecnici, integrati con figure professionali e specializzate, la definizione di un piano di scouting in linea con quello già in uso dalle Nazionali maschili e, soprattutto, l'introduzione a partire dalla stagione sportiva 2015-2016 di una specifica **norma nel Sistema delle Licenze Nazionali**, che prevede che le società professionistiche, appartenenti alla Serie A e alla Serie B maschili, siano tenute a tesserare almeno 20 ragazze Under 12, in modo tale da sviluppare un settore giovanile femminile e a dar loro la possibilità di competere nelle categorie di età di appartenenza entro due stagioni sportive. In tal modo i club calcistici maschili

costituiranno al proprio interno, gradualmente nel corso degli anni, una completa filiera di calcio femminile giovanile. Nelle stagioni successive la norma verrà estesa anche alle società di Lega Pro (con un eventuale ipotesi di allargamento al vertice del calcio dilettantistico maschile).

In seguito all'applicazione della norma nel corso del 2015-2016 le società di Serie A e Serie B hanno tesserato **oltre 900 calciatrici**.

Per la prima volta nella storia del calcio italiano, è stata inoltre introdotta la norma che consente la **cessione del titolo sportivo delle società di calcio femminile**, al fine di incentivare i club professionistici ad investire in tale ambito. Infine, sono state sviluppate diverse iniziative promozionali volte a creare maggiore interesse rispetto al calcio femminile e ad aumentare il senso di appartenenza delle tesserate. Si segnala, in questo senso, la creazione



Le amichevoli disputate dalla Nazionale Femminile in Giappone (maggio 2015) e in Cina (dicembre 2015)

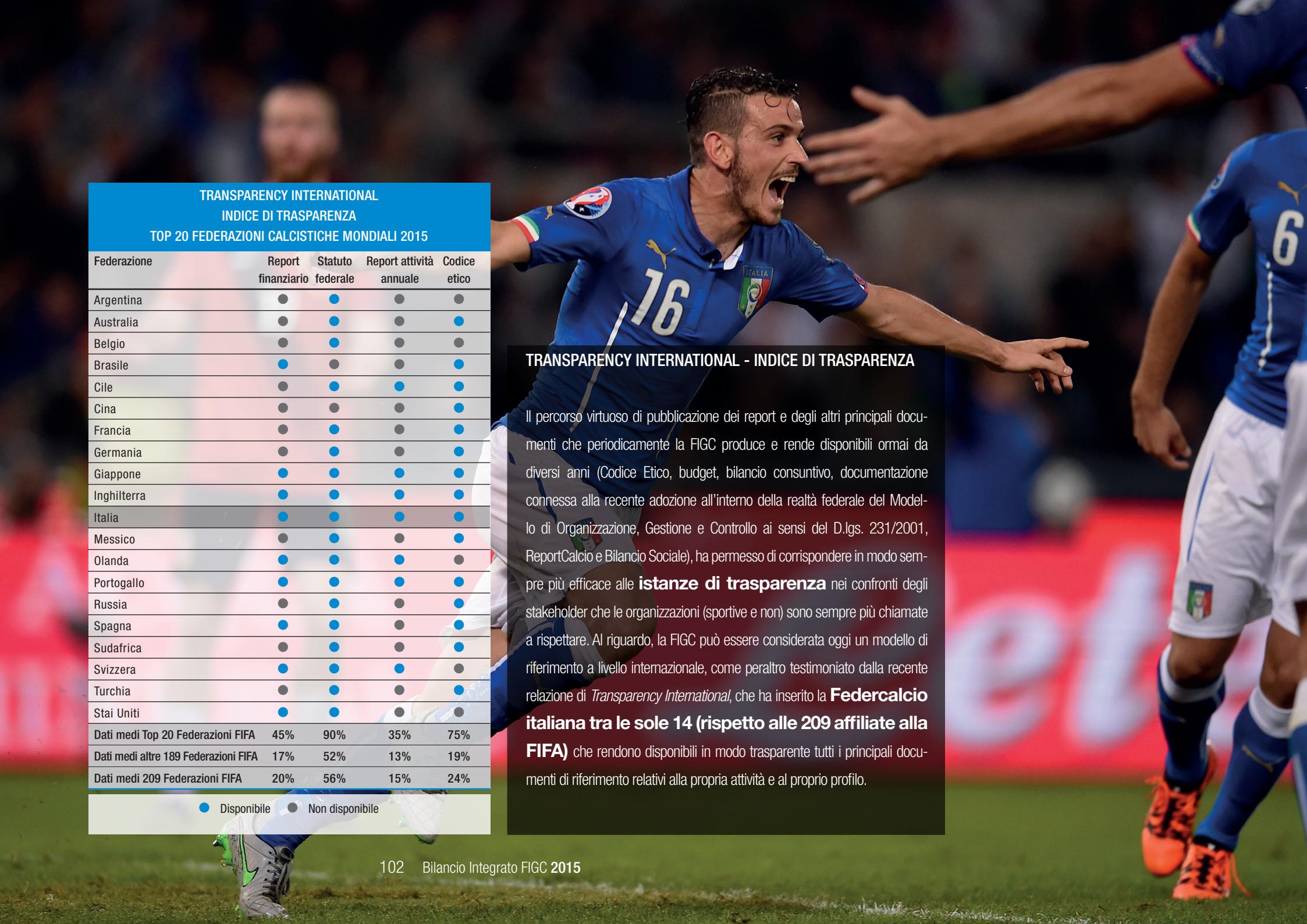
della sezione web dedicata al calcio femminile all'interno del sito ufficiale FIGC, nonché del format [Azzurre per un giorno](#), finalizzato a dare l'opportunità alle bambine e ai loro tecnici e/o dirigenti di vivere l'esperienza di un raduno della Nazionale Femminile, rafforzando l'attaccamento alla maglia azzurra e a tutte le Nazionali (nel corso del 2015 sono state coinvolte **120 giovani calciatrici**). È stato programmato inoltre il piano promozionale di avvicinamento alla finale della UEFA Women's Champions League, in programma il 26 maggio 2016 a Reggio Emilia.

Il 31 agosto 2015, a seguito di numerosi incontri fra le componenti federali, il Consiglio federale ha istituito un [Comitato Esecutivo per il calcio femminile](#), composto da un ristretto numero di Consiglieri federali e coordinato dal Presidente federale, con l'obiettivo di dare impulso a livello politico per l'indirizzo delle nuove strategie dedicate.

Il Consiglio federale nell'ottobre 2015 ha stanziato per il 2016 **500.000 euro per la promozione della disciplina**, di cui 50.000 destinati all'istituzione di un fondo di garanzia per le calciatrici, provvedendo, inoltre all'approvazione della modifica delle NOIF per inserire la possibilità di sottoscrivere accordi pluriennali.



Azzurre per un giorno: l'evento di Cesena



TRANSPARENCY INTERNATIONAL
INDICE DI TRASPARENZA
TOP 20 FEDERAZIONI CALCISTICHE MONDIALI 2015

Federazione	Report finanziario	Statuto federale	Report attività annuale	Codice etico
Argentina	●	●	●	●
Australia	●	●	●	●
Belgio	●	●	●	●
Brasile	●	●	●	●
Cile	●	●	●	●
Cina	●	●	●	●
Francia	●	●	●	●
Germania	●	●	●	●
Giappone	●	●	●	●
Inghilterra	●	●	●	●
Italia	●	●	●	●
Messico	●	●	●	●
Olanda	●	●	●	●
Portogallo	●	●	●	●
Russia	●	●	●	●
Spagna	●	●	●	●
Sudafrica	●	●	●	●
Svizzera	●	●	●	●
Turchia	●	●	●	●
Stati Uniti	●	●	●	●
Dati medi Top 20 Federazioni FIFA	45%	90%	35%	75%
Dati medi altre 189 Federazioni FIFA	17%	52%	13%	19%
Dati medi 209 Federazioni FIFA	20%	56%	15%	24%

● Disponibile ● Non disponibile

TRANSPARENCY INTERNATIONAL - INDICE DI TRASPARENZA

Il percorso virtuoso di pubblicazione dei report e degli altri principali documenti che periodicamente la FIGC produce e rende disponibili ormai da diversi anni (Codice Etico, budget, bilancio consuntivo, documentazione connessa alla recente adozione all'interno della realtà federale del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001, ReportCalcio e Bilancio Sociale), ha permesso di corrispondere in modo sempre più efficace alle **istanze di trasparenza** nei confronti degli stakeholder che le organizzazioni (sportive e non) sono sempre più chiamate a rispettare. Al riguardo, la FIGC può essere considerata oggi un modello di riferimento a livello internazionale, come peraltro testimoniato dalla recente relazione di *Transparency International*, che ha inserito la **Federalcchio italiana tra le sole 14 (rispetto alle 209 affiliate alla FIFA)** che rendono disponibili in modo trasparente tutti i principali documenti di riferimento relativi alla propria attività e al proprio profilo.

TRASPARENZA

Nel corso del 2015 è stato dato seguito alla pubblicazione dei principali prodotti editoriali della FIGC.

LE PUBBLICAZIONI DELLA FIGC NEL 2015

REPORTCALCIO 2015

Quinta edizione del rapporto annuale sul calcio italiano, sviluppato dal Centro Studi FIGC in collaborazione con AREL - Agenzia di Ricerche e Legislazione - e con PricewaterhouseCoopers. Il volume è stato presentato nel maggio 2015 a Coverciano nel corso del Seminario di aggiornamento professionale per i giornalisti sportivi promosso da FIGC e USSI, [davanti ad un pubblico di circa 100 giornalisti ed esperti del settore](#).



BILANCIO SOCIALE 2014

Presentato nel corso della seconda giornata di "KickOff 2015", rappresenta il documento che illustra sotto diverse angolazioni [le attività, l'identità e la missione della Federazione Italiana Gioco Calcio](#). Il documento è stato realizzato in collaborazione con PwC nel rispetto degli standard del GRI 3.1 (Global Reporting Initiative).



[Il Bilancio Sociale, giunto alla terza edizione, rappresenta il quarto anno consecutivo di rendicontazione avviata dalla FIGC](#)

[Il ReportCalcio presenta in un quadro organico tutti i principali dati che qualificano la dimensione, la struttura e l'articolazione del sistema calcistico italiano](#)

Dal punto di vista della ricerca, si sottolinea inoltre come nel settembre 2015 il Laboratorio di Metodologia applicata al calcio del Settore Tecnico FIGC abbia pubblicato in collaborazione con il MAPEI Sport Research Centre [un'innovativa ricerca sul calcio giovanile](#). Il report evidenzia quanto le differenze di età, cronologica e biologica, possano determinare rilevanti diversità di prestazione nel corso dell'adolescenza. Nel corso dell'anno è stato inoltre impostato il lavoro che porterà alla redazione di un [nuovo studio sul valore economico diretto del calcio italiano](#), che per la prima volta nella storia permetterà di integrare i principali dati di riferimento relativo al settore del calcio dilettantistico e giovanile. Nel 2015 è stato inoltre prolungato il [protocollo d'intesa con l'Agenzia delle Entrate](#), per lo scambio delle informazioni necessarie a verificare l'equilibrio finanziario delle società sportive professionalistiche.

INNOVAZIONE E TECNOLOGIA

Un altro ambito strategico di riferimento, rappresentato concretamente nel programma elettorale del Presidente FIGC Carlo Tavecchio, riguarda l'investimento nell'innovazione e nella tecnologia, che ha permesso al calcio italiano di allinearsi ai recenti orientamenti espressi dai principali interlocutori internazionali (su tutti FIFA e IFAB).

Nel gennaio 2015, il gruppo di lavoro sulla “[Goal-Line Technology](#)” (istituito dal Consiglio federale del 17 dicembre 2014) ha finalizzato lo studio sulle modalità tecniche di applicazione in Italia della tecnologia sul “gol / non gol”, individuando le linee guida di riferimento che hanno permesso l'introduzione di tale sistema [all'interno degli stadi dei club di Serie A già a partire dalla stagione sportiva 2015-2016](#).

La tecnologia scelta è quella del cosiddetto “Hawk-Eye” (occhio di falco), che rappresenta un sistema utilizzato comunemente nel tennis, nel cricket e in altri sport, sviluppato in Inghilterra nel 1999 e basato sul principio della triangolazione tramite le immagini registrate da telecamere (7 in totale) posizionate in diversi angoli del campo da gioco.

L'UTILIZZO DELLA GOAL-LINE TECHNOLOGY

NEL CALCIO MONDIALE: GLI IMPIANTI OMOLOGATI DALLA FIFA

Nel calcio, la tecnologia di porta (“Goal-Line Technology”) rappresenta un sistema volto a verificare in modo scientifico se il pallone ha interamente var-

cato la linea di porta, con l'obiettivo di ridurre i cosiddetti episodi di “gol fantasma”. L'obiettivo finale della Goal-Line Technology non è quello di sostituire il ruolo degli ufficiali di gara, ma al contrario di supportarli nel prendere la decisione finale.

Dal riscontro sui dati ufficiali FIFA emerge come in **73 diversi impianti calcistici** nel mondo siano presenti sistemi relativi alla Goal-Line Technology ufficialmente riconosciuti, testati e approvati. In tali impianti vengono utilizzati solo 2 dei diversi sistemi ufficialmente approvati dalla FIFA: [in 6 stadi la Goalcontrol 4D \(5 impianti francesi e 1 tedesco\)](#) e negli altri **67** la tecnologia Hawk-Eye (oltre ai **17** stadi italiani, si contano **19** impianti britannici, **10** francesi e statunitensi, **4** tedeschi, **2** in Olanda e in Giappone, **1** in Portogallo, Spagna e Svizzera).

Ad ulteriore testimonianza di quanto lo sviluppo tecnologico rappresenti un fattore strategico di rilevanza centrale per la FIGC, e di quanto tale orientamento venga percepito anche dai principali stakeholder internazionali, si ricorda inoltre come recentemente (nell'aprile 2016) la FIGC sia stata selezionata insieme ad altre federazioni [per testare il sistema VAR \(Video Assistant Referees\)](#), così come deciso in occasione dell'Assemblea Annuale dell'IFAB del marzo 2016. Il progetto presentato alle Federazioni prevede due fasi: la prima di sperimentazione nella stagione 2016-2017 e la seconda di eventuale effettiva implementazione di tale sistema (durante la stagione 2017-2018).

Nel gennaio 2015,
il gruppo di lavoro sulla
“[Goal-Line Technology](#)”
ha finalizzato lo studio
sulle modalità tecniche
di applicazione in Italia
della tecnologia sul
“gol non gol”

IL PROFILO INFRASTRUTTURALE DEL SISTEMA CALCISTICO ITALIANO

La qualità infrastrutturale degli impianti rappresenta oggi indubbiamente la principale criticità del calcio italiano. Il numero complessivo di campi da gioco presenti in Italia per la pratica del calcio è pari a 19.516, di cui la maggior parte risulta di proprietà degli enti locali. In numerosi casi, si assiste alla presenza di uno scarso livello infrastrutturale e di qualità generale

dei servizi, che hanno prodotto negli ultimi anni un significativo incremento della disaffezione degli spettatori. Il riferimento riguarda in particolare il calcio professionistico: nonostante il leggero miglioramento in termini di numero complessivo di spettatori presenti allo stadio nel 2014-2015 (13,3 milioni, in crescita dell'1,8% rispetto alla stagione precedente), la situazione rimane fortemente critica: **il riempimento medio degli impianti supera infatti il 50%** solo in Serie A (dove raggiunge il 55%), per scendere al 41%

in Serie B e al 24% in Lega Pro.

La Top Division italiana continua a mostrare dei dati fortemente penalizzanti nel confronto con le altre best practice europee (il numero complessivo di posti rimasti invenduti ha superato nel 2014-2015 gli 8,4 milioni, rispetto agli appena 1,3 della Top Division tedesca e agli 1,4 di quella inglese). Tale scenario è direttamente collegato alla notoria anzianità ed arretratezza degli impianti italiani, sia sotto il profilo infrastrutturale che nel livello dei servizi offerti.

IL PROFILO DEGLI IMPIANTI DEL CALCIO PROFESSIONISTICO 2014-2015

	Serie A	Serie B	Lega Pro
Affluenza e potenziale economico			
Affluenza totale	8.202.731	2.901.708	2.208.727
Numero di partite	380	472	1.162
Affluenza media per partita	21.586	6.148	1.901
Capienza media	38.918	15.011	7.978
Riempimento medio % capienza	55%	41%	24%
Ricavi da gare	€ 221.689.293	€ 23.398.806	€ 16.780.866
Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento del 100% della capienza)	€ 177.998.017	€ 33.734.797	€ 53.651.534

	Serie A	Serie B	Lega Pro
Profilo infrastrutturale			
Numero stadi	16	22	58
Età media	64 anni	68 anni	59 anni
Proprietà pubblica dell'impianto	81%	100%	98%
Percentuale di posti coperti	77%	33%	34%
Presenza della pista di atletica	31%	41%	33%
Utilizzi alternativi dell'impianto oltre le partite di calcio	69%	27%	42%
Presenza di impianti che utilizzano fonti rinnovabili di energia	25%	5%	7%
Progetti per la raccolta differenziata dei rifiuti	63%	68%	57%
Presenza di Skybox	75%	27%	26%
Presenza di punti vendita per attività commerciali	69%	27%	45%
Presenza di aree ristoro e commerciali nell'area hospitality	50%	32%	40%

IMPIANTISTICA SPORTIVA

L'attività ha riguardato l'avvio di un significativo programma di sviluppo, con l'obiettivo ambizioso di avviare un importante processo di valorizzazione del profilo infrastrutturale del sistema calcistico. Si segnala in particolare la firma nel settembre 2015 della [Convenzione con il Politecnico di Milano](#), finalizzata alla creazione di un "laboratorio tecnico permanente",

CONVENZIONE FIGC E ICS → FINANZIAMENTO TOTALE: € 80M

A UPGRADE UEFA

CHI?
-> SOCIETÀ affiliate FIGC
-> PRIVATI proprietari o concessionari dell'impianto
-> COMUNI proprietari dell'impianto

QUANTO?
-> Fino a € 500.000 A TASSO ZERO l'eventuale quota eccedente a tasso agevolato

COME?
-> Restituzione del mutuo in max 10 anni (società e privati)
-> Restituzione del mutuo in max 15 anni (Comune)

Plafond: € 25m

B EFFICIENTAMENTO ENERGETICO

CHI?
-> SOCIETÀ affiliate FIGC
-> PRIVATI proprietari o concessionari dell'impianto
-> COMUNI proprietari dell'impianto

QUANTO?
-> € 500.000 A TASSO AGEVOLATO:
-> 1,20% per le richieste fatte da società o privati
-> 0,45% per le richieste fatte dai Comuni

COME?
-> Restituzione del mutuo in max 10 anni (società e privati)
-> Restituzione del mutuo in max 15 anni (Comune)

Plafond: € 20m
Riservato unicamente ai soggetti che hanno fatto richiesta per il plafond UPGRADE UEFA

C INTERVENTI STRUTTURALI

CHI?
-> SOCIETÀ affiliate FIGC
-> PRIVATI proprietari o concessionari dell'impianto
-> COMUNI proprietari dell'impianto

QUANTO?
FINANZIAMENTO CON UNO SCONTINO SUL TASSO:
-> -1,00% per le richieste fatte da società o privati
-> -0,70% per le richieste fatte dai Comuni

COME?
-> Restituzione del mutuo in max 20 anni (società e privati)
-> Restituzione del mutuo in max 25 anni (Comune)

Plafond: € 25m
Riservato unicamente ai soggetti che hanno fatto richiesta per il plafond UPGRADE UEFA

D CENTRI FEDERALI

CHI?
-> FIGC



QUANTO?
FINANZIAMENTO A TASSO ZERO

COME?
RESTITUZIONE DEL MUTUO IN MAX 15 ANNI

Plafond: € 10m

costruito con la presenza di manager FIGC, esperti del settore e del mondo accademico che possa costituire un vero e proprio punto di riferimento (in termini di consulenza e supporto) per tutti quei soggetti che intendono investire in un nuovo impianto o riqualificare lo stadio già esistente, in una logica di eccellenza e di formazione continua.

Nel corso del 2015, inoltre, è stata finalizzata la redazione e la pubblicazione della versione italiana della ["Guida UEFA agli Stadi di Qualità"](#) ([UEFA Guide to Quality Stadiums](#)), un report di grande valore che mette a frutto la straordinaria esperienza che la UEFA ha maturato a livello internazionale in tema di impiantistica sportiva e che rappresenta un importante punto di riferimento per tutti gli stakeholder interessati, includendo tra questi tutti i soggetti coinvolti nella progettazione e costruzione di un nuovo stadio o nell'ammodernamento dell'impianto esistente.

Negli ultimi mesi del 2015, infine, è stata finalizzata la predisposizione della [Convenzione FIGC-Istituto per il Credito Sportivo](#) (firmata poi nel febbraio 2016). Tale accordo (di durata triennale) ha permesso l'introduzione di un programma di finanziamento specifico erogato da ICS del **valore di 80 milioni di euro**, finalizzato al miglioramento della categoria UEFA degli stadi di calcio (con l'aumento del numero di impianti che potranno ospitare le partite delle Nazionali o di coppe europee per club) e ad altre tipologie aggiuntive di interventi infrastrutturali, comprendendo anche l'investimento per la realizzazione e l'ammodernamento dei centri sportivi federali.

GLI INTERVENTI INFRASTRUTTURALI REALIZZATI NEL CENTRO TECNICO FEDERALE DI COVERCIANO

Per quanto riguarda gli asset della FIGC, il principale programma ha riguardato il progetto per la [riqualificazione del Centro Tecnico Federale di Coverciano](#), struttura strategica della Federazione.

I principali interventi realizzati nel corso del 2015 hanno riguardato i seguenti ambiti: è stata eliminata la compresenza di due fornitori per la manutenzione del verde, è stato realizzato il nuovo manto misto sintetico del campo n. 2, ed è stata aperta la pratica assicurativa di rimborso dei danni derivanti dal naufragio avvenuto ad agosto 2015, ottenendo la copertura dei costi di ripristino sostenuti (ad eccezione dei danni sul verde/alberature non coperti dalla polizza). È stato affidato anche l'incarico per l'elaborazione di un progetto complessivo di riordino culturale delle alberature e delle aree verdi del Centro.

Sono stati, inoltre definiti gli interventi strutturali per il biennio 2016-2017, per un investimento complessivo pari a circa **3 milioni di euro**. Un importante e significativo programma di interventi finalizzato a rendere questa struttura strategica un Centro sempre più moderno e accogliente per la Nazionale.

CENTRO TECNICO FEDERALE DI COVERCIANO

- 1) Ingresso e guardiana
- 2) Segreteria e uffici Settore Tecnico
- 3) Ristorante e Bar
- 4) Albergo
- 5) Campo n.1
- 6) Campo n.2 erba mista
- 7) Museo del Calcio
- 8) Campo n.3
- 9) Palestre
- 10) Campo n.4
- 11) Sede AIAC
- 12) Campo n.5
- 13) Campi da Tennis
- 14) Piscina
- 15) Emeroteca
- 16) Spogliatoi





Logo
Commerciale



Logo
Istituzionale (new)

DIMENSIONE COMMERCIALE

LA VALORIZZAZIONE DELLA BRAND IDENTITY FIGC

Nel corso dell'anno è proseguito il programma di valorizzazione della brand identity FIGC: oltre al logo commerciale già esistente, è stato predisposto e introdotto un nuovo logo "istituzionale", insieme al relativo manuale di utilizzo.

ACCORDI COMMERCIALI

Nel luglio 2015 è stato siglato un accordo di sponsorizzazione tra la FIGC ed Eurovita Assicurazioni, che ha assunto il ruolo di partner commerciale dell'Associazione Italiana Arbitri.



Oltre alla definizione dell'accordo con RAI per la trasmissione delle partite delle Nazionali italiane, nel corso del 2015 sono stati inoltre finalizzati numerosi accordi commerciali di sponsorizzazione e partnership.

SPONSOR TECNICO



TOP SPONSOR



PREMIUM SPONSOR



LUXURY PARTNER

ERMANNO SCERVINO

OFFICIAL PARTNER



TECHNICAL SUPPLIER



LA PARTNERSHIP STRATEGICA FIGC-PUMA

Nel 2015 è stata ulteriormente valorizzata la partnership strategica con lo sponsor tecnico: nel marzo 2015, alla vigilia dell'amichevole tra Italia e Inghilterra, è stato annunciato il nuovo accordo che vedrà il marchio sportivo globale PUMA affiancare la Federcalcio come partner principale nel prossimo decennio.

Con il nuovo accordo, PUMA ha esteso i suoi diritti di marca, ha rinnovato il diritto di Licenza Master in esclusiva per gestire attivamente l'intero portafoglio dei prodotti a marchio FIGC, e continuerà a rappresentare il fornitore tecnico ufficiale di tutte le Nazionali Azzurre. In base ai termini dell'accordo, FIGC e PUMA sosterranno inoltre attivamente una serie di progetti per il **rafforzamento commerciale su scala globale** dell'immagine della Federazione e delle Nazionali, nonché per la crescita del sistema calcistico di base. In questa ottica, sono previsti investimenti condivisi di marketing per lo sviluppo di attività centrali nel programma della FIGC: calcio giovanile, calcio femminile, lotta al razzismo e internazionalizzazione del brand.

La collaborazione con PUMA nel corso del 2015 è stata anche finalizzata nell'organizzazione dell'evento di presentazione delle nuove divise ufficiali della Nazionale.



La presentazione della nuova maglia "home" della Nazionale italiana all'interno della prestigiosa cornice di Palazzo Vecchio a Firenze

Nella seconda parte del 2015, infine, è stata pianificata la redazione di un nuovo progetto condiviso "FIGC-PUMA", presentato ad inizio 2016 e denominato "**Il Viaggio**", che offrirà a giovani calciatori e calciatrici di 16 e 17 anni di nazionalità statunitense e canadese l'opportunità di partecipare ad un'esperienza unica e conoscere il calcio italiano.



IL PROFILO INTERNAZIONALE DELLA FIGC

Attività sportiva

Nel 2015, il **63%** delle **177** partite giocate dalle Nazionali italiane sono state disputate all'estero (12 in Portogallo, 9 in Bulgaria, 8 in Macedonia e Germania e 6 in Serbia, mentre i restanti 68 match sono stati giocati in 22 altre Nazioni).

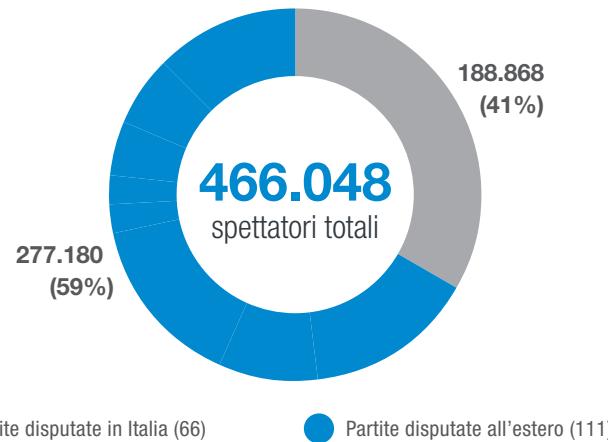
Affluenza allo stadio

Nel 2015, il 59% degli spettatori presenti allo stadio per le partite delle Nazionali italiane ha riguardato le gare disputate all'estero, per un totale di **277.180** spettatori.

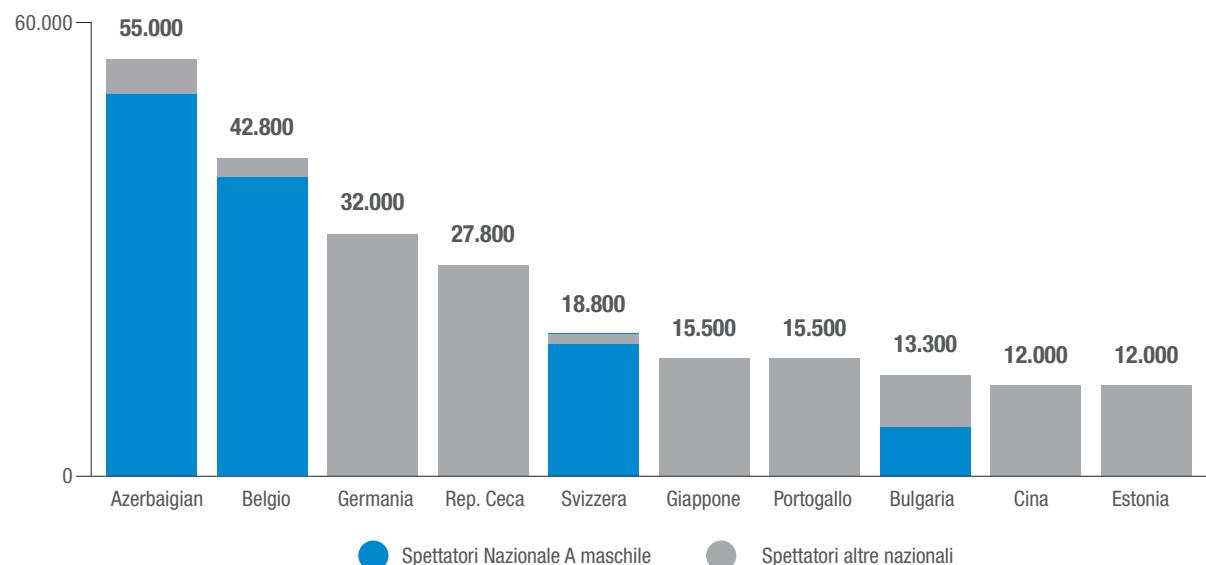
Audience cumulata e visibilità per gli sponsor FIGC

Il numero complessivo di telespettatori che hanno assistito a livello mondiale nel 2015 a programmi contenenti immagini e contenuti relativi a Nazionale A e Under 21 (audience cumulata) è stato pari ad oltre **1,1 miliardi** (la partita con la più alta audience è stata Croazia - Italia del 12 giugno 2015, con oltre 90 milioni di telespettatori). La durata delle trasmissioni è stata superiore alle 507 ore, con una visibilità per gli sponsor FIGC di oltre **266**.

SPETTATORI TOTALI RAPPRESENTATIVE NAZIONALI 2015

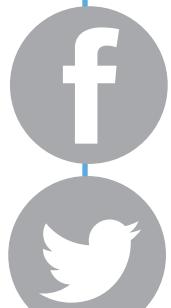


SPETTATORI PARTITE DISPUTATE ALL'ESTERO 2015 - TOP 10 NAZIONI



PROFILO DIGITALE

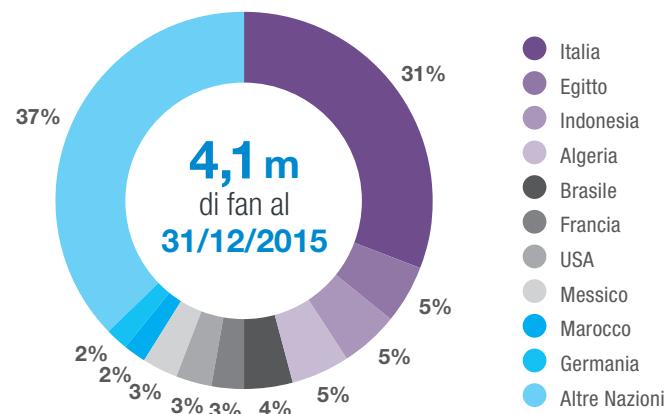
Considerando i canali digitali ufficiali FIGC, emerge come al 31 dicembre 2015 provengano dall'estero



il **69%** degli oltre 4,1 milioni di fan su Facebook

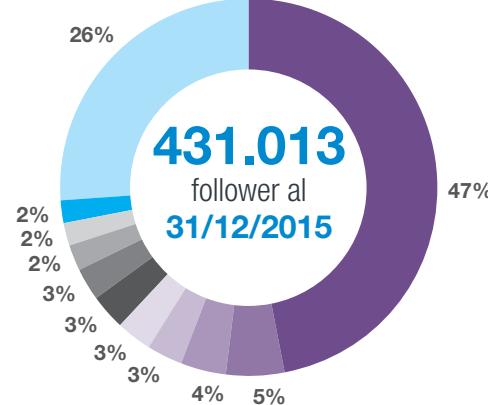
il **61%** dei quasi 800.000 follower su Twitter

NAZIONI DI PROVENIENZA DEI FAN SULLA PAGINA FACEBOOK DELLE NAZIONALI ITALIANE

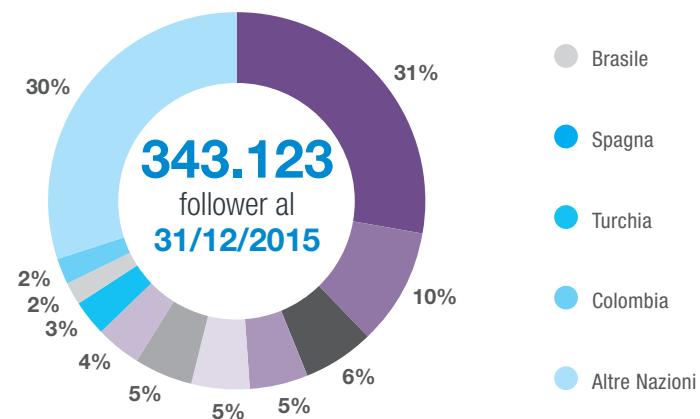


NAZIONI DI PROVENIENZA DEI FOLLOWER DEI PROFILI TWITTER DELLE NAZIONALI ITALIANE

@vivo_azzurro

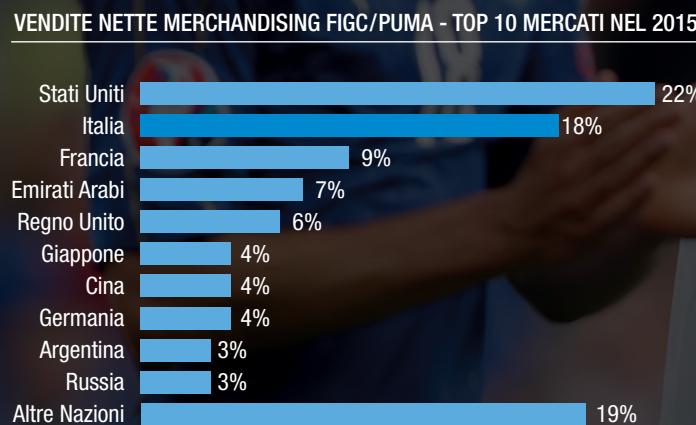


@azzurri

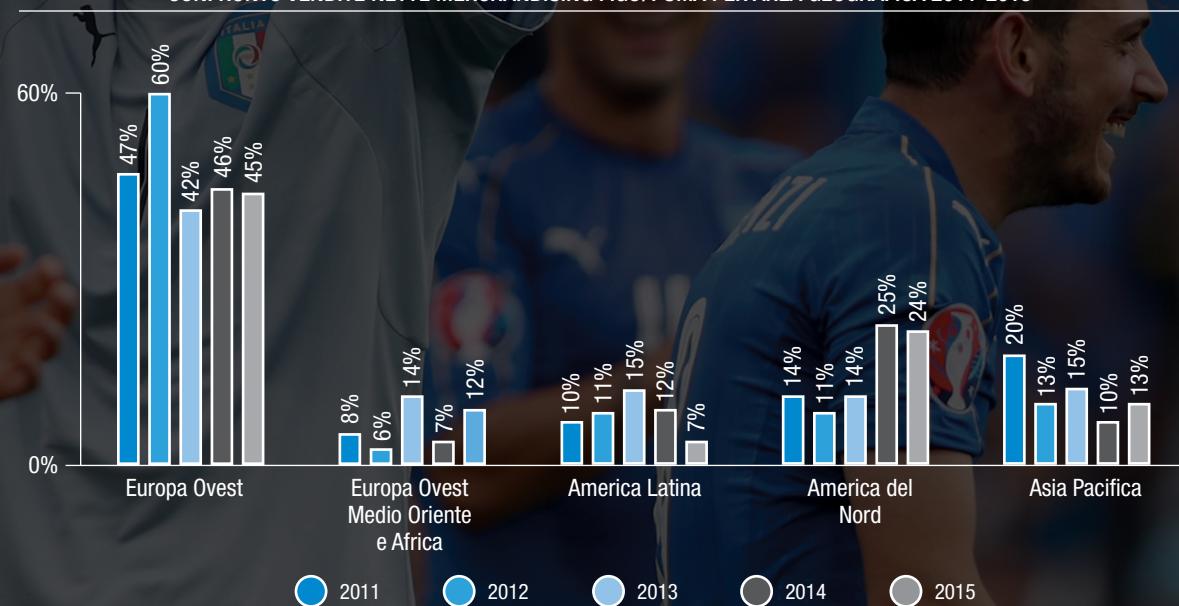


PROFILO COMMERCIALE

L'82% delle vendite nette di merchandising ufficiale FIGC/PUMA nel 2015 è stato sviluppato all'estero; i principali mercati stranieri sono rappresentati da Stati Uniti, Francia ed Emirati Arabi.



CONFRONTO VENDITE NETTE MERCHANTISING FIGC/PUMA PER AREA GEOGRAFICA 2011-2015



LA VALORIZZAZIONE DELLA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

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

Dal punto di vista della rappresentanza nei principali organismi internazionali, si segnala come nel 2015 la UEFA abbia ridefinito la composizione delle Commissioni, del Panel di esperti e degli Organi disciplinari per il mandato 2015-2019, con la **nomina di 18 componenti italiani rispetto ai 14 precedenti**. La stessa UEFA ha espresso un formale apprezzamento per le quattro rappresentanti femminili italiane segnalate e nominate.



Il fischiottista italiano Nicola Rizzoli è stato premiato nel 2014 e nel 2015 come miglior arbitro del mondo, secondo l'International Federation of Football History & Statistics (IFFHS), l'Istituto Internazionale di Storia e Statistica del Calcio. Il premio, istituito per la prima volta nel 1987, ha già visto due fischiottisti italiani al vertice, con Pierluigi Collina vincitore per 6 anni consecutivi (dal 1998 al 2003) e Roberto Rosetti nel 2008.

COMPOSIZIONE DELLE COMMISSIONI UEFA, PANEL DI ESPERTI E ORGANI DISCIPLINARI: RAPPRESENTANTI ITALIANI NEL MANDATO 2015-2019



COMMISSIONI E ORGANI DISCIPLINARI

Executive Committee

(Comitato Esecutivo)

Finance Committee

(Commissione Finanze)

HatTrick Committee

(Commissione HatTrick)

Development and Technical Assistance Committee

(Commissione Sviluppo e Assistenza Tecnica)

National Team Competitions Committee

(Commissione Competizioni per Squadre Nazionali)

Futsal and Beach Soccer Committee

(Commissione Calcio a 5 e Beach Soccer)

Club Licensing Committee

(Commissione Licenze per Club)

Stadium and Security Committee

(Commissione Stadi e Sicurezza)

Medical Committee

(Commissione Medica)

Players' Status, Transfer and Agents an Match Agents Committee

(Commissione Status, Trasferimenti, Agenti di Giocatori e Organizzatori Gare)

Legal Committee

(Commissione Legale)

Fair Play and Social Responsibility Committee

(Commissione Fair Play e Responsabilità Sociale)

Football Committee

(Commissione Calcio)

Appeals Body

(Commissione d'Appello)

Club Competitions Committee

(Commissione Competizioni per Club)

Professional Football Strategy Council

(Consiglio Strategico del Calcio Professionistico)

Referees Committee

(Commissione Arbitri)

PANEL ESPERTI UEFA

Administrative Expert Panel

(Panel Esperti Amministrativi)

Grassroots Football Panel

(Panel Calcio di Base)

Jira Panel

Referee Convention Panel

(Panel Convenzione Arbitrale)

Anti-doping Panel

La testimonianza della crescita della dimensione manageriale anche a livello internazionale è confermata dalla partecipazione da parte di referenti FIGC a numerosi workshop e convegni di livello internazionale

- 1 > Referees Committee
- 2 > Organising Committee for the Olympic Football Tournaments
- 3 > Football Committee
- 4 > Audit and Compliance Committee
- 5 > Beach Soccer Committee
- 6 > Media Committee
- 7 > Dispute Resolution Chamber
- 8 > Committee for Club Football
- 9 > Organising Committee for the FIFA U-20 Women's World Cup

La testimonianza della crescita della dimensione manageriale anche a livello internazionale è confermata, oltre che dall'[organizzazione dell'edizione italiana del Corso UEFA CFM](#), anche dalla partecipazione da parte di referenti FIGC a numerosi workshop e convegni di livello internazionale. Da un punto di vista più specificatamente progettuale, il programma di maggior rilevanza nel corso del 2015 è stato inoltre rappresentato dall'iniziativa "Made in Italy on the field".

IL PROGETTO "MADE IN ITALY ON THE FIELD"

La FIGC nell'agosto 2015 ha siglato un'intesa con il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), con l'obiettivo di promuovere l'immagine del nostro Paese e delle sue eccellenze produttive a livello globale, utilizzando come [veicolo di eccellenza l'attività delle Nazionali di calcio italiane all'estero](#). Nel corso del 2015 sono stati organizzati eventi dedicati a contorno delle trasferte della Nazionale A di Baku (10 ottobre 2015) e Bruxelles (13 novembre 2015), con l'esposizione delle 4 Coppe del Mondo vinte dalla Nazionale italiana, la presenza di testimonial di eccezione e la pianificazione di workshop multisettoriali, Master Class, incontri con aziende italiane ed estere, esposizione di prodotti e marchi italiani alla presenza di imprese internazionali, Istituzioni, opinion makers locali, giornalisti, stampa e TV.



La collaborazione con il MISE si è anche concretizzata nell'organizzazione nel settembre 2015 (in collaborazione anche con il Ministero degli Affari Esteri, l'Associazione Italiana Calciatori e il Comitato per Roma 2024) di una partita amichevole tra la Rappresentativa degli "Azzurri Stars" (Nazionale composta da ex calciatori e da altre stelle del calcio italiano) e una selezione del Congo. L'incontro, disputato a contorno dell'inaugurazione del nuovo stadio di Brazzaville e **davanti ad una cornice di oltre 35.000 spettatori**, ha rappresentato un'ulteriore testimonianza di quanto il calcio, e quello italiano in particolar modo, continui a rappresentare uno straordinario veicolo di amicizia tra popoli e culture diverse.



Dal punto di vista progettuale, il programma di maggior rilevanza nel corso del 2015 è stato rappresentato dall'iniziativa "Made in Italy on the field"



GRANDI EVENTI

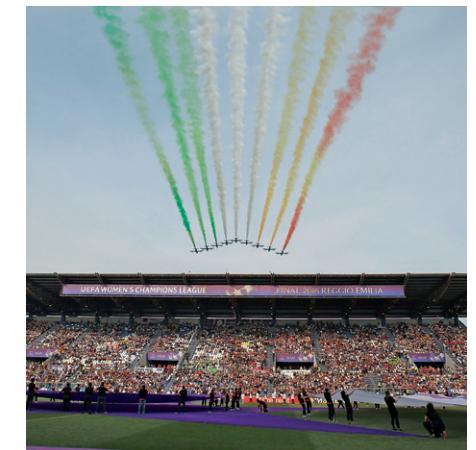
Nel corso del 2015, un'ulteriore testimonianza della crescita della dimensione internazionale della FIGC ha riguardato un altro tema di rilevanza strategica centrale, ovvero quello dei Grandi Eventi, a partire dalla pianificazione delle attività connesse all'organizzazione [delle 2 finali di UEFA Champions League](#). Dopo l'assegnazione nel settembre 2014 allo Stadio Meazza di Milano della finale maschile (in programma il 28 maggio 2016), nei primi mesi del 2015 la UEFA accogliendo la richiesta della FIGC ha ufficializzato la scelta dello Stadio "Città del Tricolore" di Reggio Emilia per lo svolgimento della finale femminile (26 maggio 2016).

In questo ambito, la FIGC si appresta in futuro ad affrontare nuove e importanti sfide: dall'organizzazione di una parte dei Campionati Europei UEFA 2020 presso la città di Roma, fino alla candidatura recentemente ufficializzata per ospitare in Italia i Campionati Europei Under 21 del 2019.

Con riferimento agli eventi di caratura internazionale, nel corso del dicembre 2015 un altro progetto di grande rilevanza (e successo) è stato rappresentato dall'organizzazione in Puglia (a Bari e Bisceglie) del [Main Round di Calcio a 5 maschile](#), per la qualificazione ai Campionati Mondiali in programma in Colombia nel 2016. L'evento ha prodotto dei significativi risultati in termini di promozione dell'iniziativa e livello di interesse generato (il pubblico complessivo per le 3 partite dell'Italia è



L'assegnazione delle due finali rappresenta un'ulteriore testimonianza di quanto il calcio italiano possa contribuire ad accrescere l'immagine del Sistema Paese e contribuire al rilancio della competitività dell'economia italiana



stato pari a circa **10.000 persone**, con un riempimento medio dei palazzetti pari a circa l'80%), coinvolgimento delle realtà locali (soprattutto a livello di scuole calcio e istituti scolastici), rilevanza sui media e qualità organizzativa percepita.

L'INDOTTO ECONOMICO GENERATO DAI GRANDI
EVENTI CALCISTICI: ALCUNE CASE HISTORY

Indotto economico Finale UEFA Europa League
2013-2014 (Juventus Stadium, Torino)

€ 17,5m ➔ Indotto
economico
totale

72% = € 12,6m
Beneficio netto per il territorio

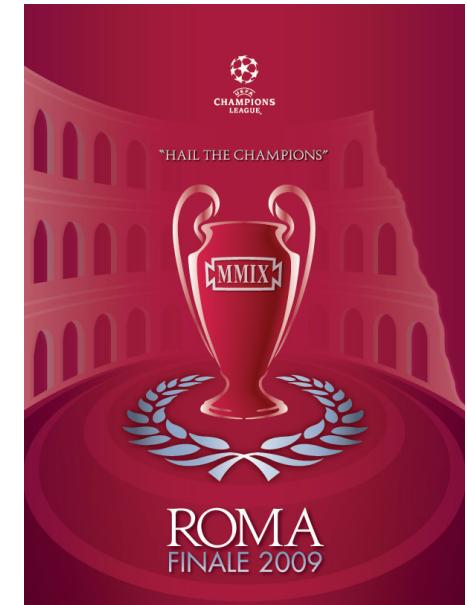
Settori che hanno fruito di questo indotto:

- > Alberghiero e ricettivo (**5,4m**)
- > Food & Beverage (**2,6m**)
- > Shopping (**1,2m**)
- > Tempo libero (**0,5m**)
- > Trasporti (**0,2m**)
- > Produzione dell'evento (**2,6m**)

Indotto economico
Finale UEFA Champions League Maschile 2008-2009 (Roma)

Indotto economico complessivo pari a **€ 45m**

rispetto a € 44,5m di Mosca 2008 e a € 26m di Atene 2007, derivante dalle spese dei tifosi in bar, locali, negozi, hotel, attrazioni della città, scommesse, insieme agli investimenti degli sponsor e degli organizzatori nelle attività promozionali sviluppate nella città.



PATRIMONIO CULTURALE E FAN ENGAGEMENT

Le attività hanno riguardato il consolidamento dei principali progetti sviluppati nel corso degli ultimi anni.

Hall of Fame del Calcio Italiano: rappresenta il riconoscimento istituito nel 2011 dalla FIGC e dalla Fondazione Museo del Calcio per celebrare le figure che hanno lasciato un segno indelebile nella storia del calcio italiano, in differenti ruoli e in diverse epoche.



COMPOSIZIONE AGGIORNATA DELLA HALL OF FAME DEL CALCIO ITALIANO

Giocatori italiani:

Roberto Baggio (dal 2011), Paolo Maldini (dal 2012), Franco Baresi (dal 2013), Fabio Cannavaro (dal 2014), Gianluca Vialli (dal 2015)

Giocatori stranieri:

Michel Platini (dal 2011), Marco Van Basten (dal 2012), Gabriel Batistuta (dal 2013), Diego Armando Maradona (dal 2014), Ronaldo Luís Nazário de Lima (dal 2015).

Allenatori italiani:

Arrigo Sacchi (dal 2011), Marcello Lippi (dal 2011), Giovanni Trapattoni (dal 2012), Fabio Capello (dal 2013), Carlo Ancelotti (dal 2014), Roberto Mancini (dal 2015).

Dirigenti italiani:

Adriano Galliani (dal 2011), Giampiero Boniperti (dal 2012), Massimo Moratti (dal 2013), Giuseppe Marotta (dal 2014), Corrado Ferlaino (dal 2015).

Arbitri:

Pierluigi Collina (2011), Luigi Agnolin (dal 2012), Paolo Casarin (dal 2012), Cesare Gussoni (dal 2013), Sergio Gonella (dal 2013), Stefano Braschi (dal 2014), Roberto Rosetti (dal 2015).

Veterani italiani:

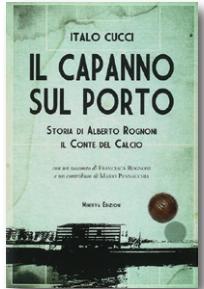
Gigi Riva (dal 2011), Dino Zoff (dal 2012), Gianni Rivera (dal 2013), Sandro Mazzola (dal 2014), Marco Tardelli (dal 2015).

Calciatrici italiane:

Carolina Morace (dal 2014), Patrizia Panico (dal 2015).

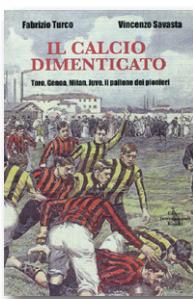
Premi alla memoria:

Giovanni Ferrari, Giuseppe Meazza, Silvio Piola, Gaetano Scirea, Enzo Bearzot, Fulvio Bernardini, Vittorio Pozzo, Ferruccio Valcareggi, Ottorino Barassi, Artemio Franchi, Giovanni Mauro (dal 2011), Valentino Mazzola, Angelo Schiavio, Nereo Rocco, Concetto Lo Bello (dal 2012), Eraldo Monzeglio (dal 2013), Ferruccio Novo, Carlo Carcano, Giacomo Bulgarelli (dal 2014), Giacinto Facchetti, Helenio Herrera, Umberto Agnelli (dal 2015).



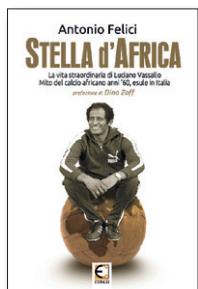
"Il capanno sul porto"

di Italo Cucci
(Categoria Narrativa)



"Il calcio dimenticato, Toro, Genoa, Milan, Juve, il pallone dei pionieri"

di Fabrizio Turco
e Vincenzo Savasta
(Categoria Saggistica)



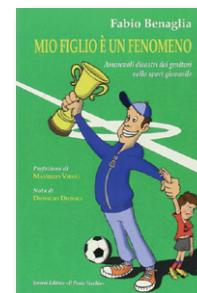
"Stella d'Africa"

di Antonio Felici
(Categoria Le Favole del calcio)



"La preparazione fisica per ruoli"

di Agostino Tibaudi
e Matteo Basile
(Categoria Tecnica
e Studi Specializzati)



"Mio figlio è un fenomeno"

di Fabio Benaglia,
(Menzione Speciale
intitolata Marco Ansaldi)



La foto vincitrice del Premio Fotografico (di Giuseppe Melone)

Pallone Azzurro: L'elezione dei quattro azzurri migliori del 2014 è stata svolta nel mese di dicembre 2014 in due fasi - una preliminare e una finale - con quasi **100.000** utenti unici che hanno

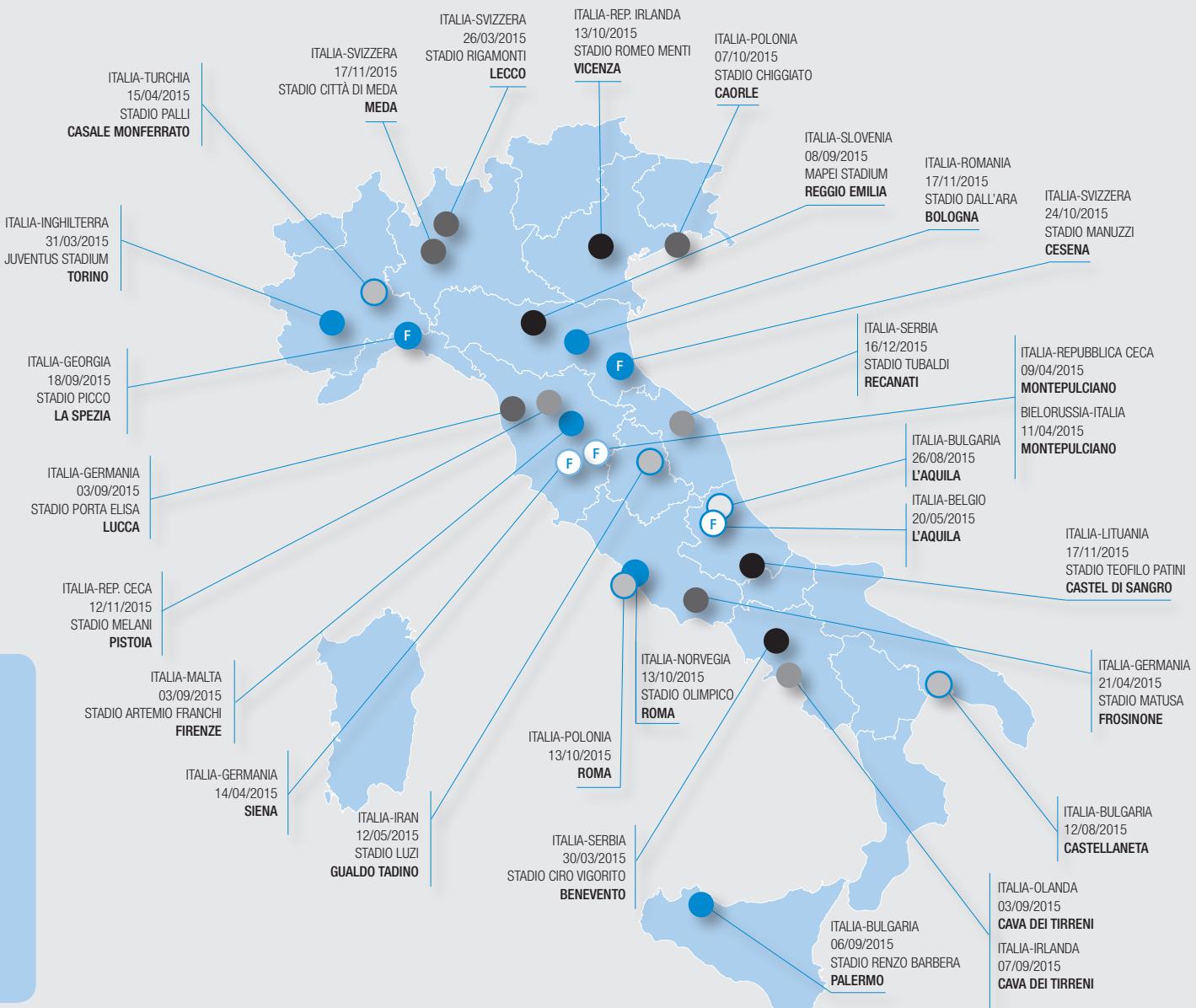
partecipato al sondaggio sui social FIGC. Le due precedenti edizioni, dedicate esclusivamente alla Nazionale maschile, erano state vinte da Gianluigi Buffon (2013) e Andrea Pirlo (2012).



CITTÀ AZZURRA DEL CALCIO: EVENTI 2015

“Città Azzurra” del calcio: In base al nuovo format impostato dalla governance federale, è stata prevista l’organizzazione di eventi promozionali a contorno, oltre che delle gare disputate dalla Nazionale A maschile, di numerose partite giocate in Italia dalle altre Rappresentative Nazionali. Il numero complessivo di eventi organizzati nel corso del 2015 è pari a **29**, tra cui 18 relativi alle Nazionali giovanili maschili e 6 alle Nazionali femminili. Il numero stimato di persone coinvolte negli eventi è pari a circa **25.000**.

- NAZIONALE A
- UNDER 21
- UNDER 20
- UNDER 19
- UNDER 18
- UNDER 16
- F NAZIONALE A FEMMINILE
- F NAZIONALE UNDER 19 FEMMINILE
- F NAZIONALE UNDER 17 FEMMINILE



Le principali attività pianificate direttamente sul territorio hanno riguardato l'esposizione delle Coppe del Mondo, programmi didattici nelle scuole, seminari formativi per diverse tipologie di categorie professionali (in primis giornalisti sportivi), workshop presso università, incontri con la partecipazione di tecnici operanti nel calcio giovanile, attività sociali e grassroots. È stata inoltre ulteriormente valorizzata **l'identità grafica del progetto**, con l'obiettivo di costruire un format di grande impatto e riconoscibilità.



Città Azzurra del Calcio: l'esposizione delle Coppe del Mondo (1), l'incontro del CT Conte con gli studenti delle scuole di Casale Monferrato (2), il Torino Grassroots Festival (3), l'incontro tra circa 100 tra tecnici e dirigenti dei settori giovanili con gli esperti del Club Italia, del Settore Tecnico e del Settore Giovanile e Scolastico (Firenze Città Azzurra) (4).



LA GEOGRAFIA DEL CALCIO

Un seminario della FIGC all'Università La Sapienza

La ‘Geografia del Calcio sostenibile’, raccontata attraverso i flussi migratori, la globalizzazione del Calcio e altre chiavi di lettura di un fenomeno che è sempre più un fatto sociale. È quanto è stato approfondito nel maggio 2015 nella Facoltà di Lettere e Filosofia della Sapienza di Roma, in un seminario in cui sono intervenuti anche referenti della FIGC. Partendo dai numeri del movimento calcistico italiano, durante le lezioni sono state affrontate tematiche relative **al ruolo del calcio come fattore d'integrazione sociale**, nonché la lettura calcistica sul rapporto esistente tra uomo e territorio e l'imprescindibile ruolo che svolgono i social network nelle interazioni calcistiche all'interno del mondo digitale.



**IL PATRIMONIO CULTURALE DEL CALCIO ITALIANO:
LA FONDAZIONE MUSEO DEL CALCIO**



La Fondazione Museo del Calcio

Centro di Documentazione Storica e Culturale del Gioco del Calcio, istituita nel 1995, è situata presso il Centro Tecnico della FIGC a Coverciano e costituisce il luogo dove la Federazione custodisce la memoria e la storia della Nazionale dagli anni '30 fino ai giorni nostri.



9.000

**Ingressi registrati nel
Museo del Calcio nel 2015**



VALORIZZAZIONE DELLA DIMENSIONE SOCIALE

Nel 2015, la FIGC ha proseguito il percorso intrapreso finalizzato alla valorizzazione della dimensione sociale della Federazione e dell'intera famiglia del calcio italiano, attraverso la realizzazione di numerose iniziative. A testimonianza del ruolo istituzionale della FIGC e dell'importanza del calcio come volano per la diffusione di valori positivi, sono state realizzate collaborazioni con il no profit a sostegno delle attività

La FIGC ha proseguito il percorso intrapreso finalizzato alla valorizzazione della dimensione sociale della Federazione e dell'intera famiglia del calcio italiano

di sensibilizzazione e raccolta fondi, supportato e ideato campagne su tematiche di rilevanza sociale e sviluppati programmi educativi rivolti alle giovani generazioni.

DIVERSA ABILITÀ

Anche nel 2015, per l'ottavo anno consecutivo, la FIGC ha rinnovato il sostegno a **Special Olympics**, organizzazione italiana parte del programma internazionale di allenamento sportivo e organizzazione di competizioni atletiche per persone con disabilità intellettuale, presente nel mondo in oltre **170 Paesi**.



FAIR PLAY, RISPETTO, VALORI E FORMAZIONE

Campagna contro la violenza sulle donne

Il 25 novembre 2015, in occasione della Giornata Mondiale contro la violenza sulle donne, la FIGC ha promosso un'iniziativa che ha visto la partecipazione del Commissario Tecnico della Nazionale Femminile Antonio Cabrini, il capitano delle Azzurre Melania Gabbiadini e il capitano della Nazionale A maschile Gianluigi Buffon. L'hashtag [#bastaviolenza](#) e lo slogan “[Rispetta le donne, dai un calcio alla violenza](#)” sono stati diffusi sui siti internet e i profili ufficiali della FIGC, nonché sui social media, con l'obiettivo di veicolare un messaggio volto a contrastare un fenomeno sociale purtroppo sempre molto attuale nel nostro Paese.

Commemorazione del trentennale della tragedia dell'Heysel

In occasione della gara Belgio-Italia svoltasi a Bruxelles il 13 novembre 2015, gli Azzurri hanno commemorato il [trentesimo anniversario della tragedia dell'Heysel](#), avvenuta il 29 maggio del 1985 quando, prima dell'inizio della finale di Coppa dei Campioni tra Juventus e Liverpool, e in seguito ai disordini degli hooligans inglesi, morirono 39 persone, per la maggior parte tifosi italiani.

Commemorazione dei calciatori caduti durante la Grande Guerra

In occasione del centenario della gara Italia-Svizzera, ultima partita della Nazionale disputata il 31 gennaio 1915 prima della sospensione

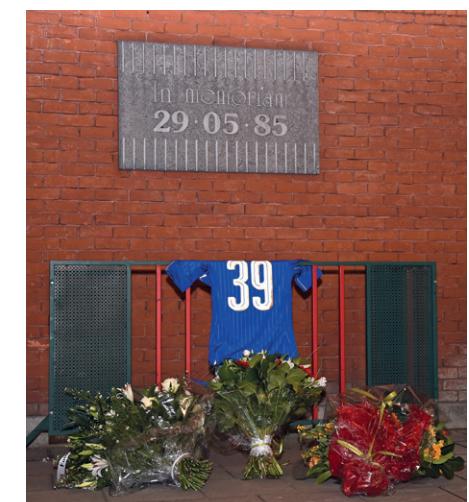
dell'attività agonistica internazionale per l'entrata in guerra dell'Italia nel primo conflitto mondiale, il 30 gennaio 2015 a Roma, presso l'ingresso della Tribuna Autorità dello Stadio Olimpico, la FIGC in collaborazione con il CONI ha organizzato la [cerimonia di commemorazione](#) dei calciatori caduti durante la Prima Guerra Mondiale.

FIFA Fair Play Days 2015

Le procedure previste dalla FIFA sono state adottate in occasione delle gare della Nazionale A (Italia-Malta il 3 settembre 2015 a Firenze) e Italia-Bulgaria (il 6 settembre 2015 a Palermo), nonché della Nazionale Under 21 (Italia-Slovenia l'8 settembre 2015 a Palermo).



In occasione della gara Belgio-Italia svoltasi a Bruxelles il 13 novembre 2015 gli Azzurri hanno commemorato il trentesimo anniversario della tragedia dell'Heysel



Anche nel 2015, la FIGC ha recepito e adottato le linee guida contenute nella campagna di Responsabilità Sociale “Respect”, lanciata dalla UEFA nel 2008



SENSIBILIZZAZIONE GIOVANILE

Numerose sono le attività svolte ogni anno a livello locale dal Settore Giovanile e Scolastico nelle varie regioni italiane, con l’obiettivo di sensibilizzare i giovani calciatori. La descrizione analitica delle attività viene riportata nel capitolo dedicato alla valorizzazione della dimensione giovanile.

Conte e Cabrini incontrano gli studenti di Casale Monferrato

Per celebrare il centenario dello scudetto del Casale Fbc e per testimoniare la vicinanza del mondo dello sport ad un territorio, quello di Casale Monferrato, duramente colpito dal problema dell’amiante, il 15 aprile 2015 il Presidente del CONI, i vertici della FIGC e gli staff tecnici delle Nazionali italiane (maschile e femminile) hanno incontrato gli studenti degli istituti scolastici locali di ogni ordine e grado nell’ambito di una serie di iniziative organizzate in collaborazione con il Ministero dell’Istruzione e il Casale Fbc.

Campagna UEFA Respect

Come ogni anno, anche nel 2015, la FIGC ha recepito e adottato le linee guida suggerite dalla UEFA contenute nella campagna di Responsabilità Sociale “Respect”, lanciata nel 2008 e promossa nelle varie Federazioni nazionali affiliate. In tutte le competizioni europee sono state applicate le procedure stabilite dalla UEFA per le gare internazionali.

ATTIVITÀ SOCIALE AIA



Nel corso del 2015 l’AIA ha sostenuto le seguenti attività con il supporto degli arbitri in occasione delle gare di campionato di Serie A:

- > Action Aid “Cibo per tutti”
- > AIL
- > AIRC “I Giorni della Ricerca”
- > Associazione Vittime del Dovere
- > Forum Nazionale dei Giovani “Non mi gioco il Cuore”
- > Giornata Nazionale SLA
- > #ioleggoperchè, progetto nazionale di promozione del libro e della lettura
- > Medici Senza Frontiere
- > OXFAM “Con le donne per vincere la fame”
- > Special Olympics “European Football Week”
- > Save The Children “Everyone”
- > Telethon
- > VIVA! / Kids Save Lives

FUNDRAISING PER IL NO-PROFIT

Anche nel 2015, la FIGC ha realizzato iniziative a favore del no-profit, fornendo il proprio supporto alle attività di **raccolta fondi implementate dalle varie organizzazioni**.

- > Aste online (attraverso la piattaforma Charity Stars)
- > AIRC
- > Fondazione Piemontese per la Ricerca sul Cancro (FPRC)



Allegra Agnelli, Presidente della FPRC e il Sindaco di Candiolo insieme ai cimeli della Nazionale

- > Susan G. Komen (organizzazione impegnata nella lotta contro i tumori del seno su tutto il territorio internazionale)
- > Progetto di Crowdfunding (promosso da Nicla Peruzzi, affetta dalla nascita da onico-osteodisplasia congenita, ideatrice di una campagna di raccolta fondi per finanziare il suo progetto di studio per lavorare nel terzo settore).

CAMPAGNE DI RACCOLTA FONDI

Nel 2015 la FIGC ha fornito il supporto istituzionale alla diffusione di campagne di **raccolta fondi su tematiche di interesse sociale** promosse da organizzazioni attive in ambito nazionale e internazionale.



- > FONDAZIONE DON GNOCCHI - assistenza infantile
- > FONDAZIONE VERONESI - oncologia pediatrica
- > MEDICI SENZA FRONIERE - salute materno-infantile
- > UNHCR - emergenza rifugiati

La FIGC ha fornito il supporto istituzionale alla diffusione di campagne di raccolta fondi



In occasione delle festività natalizie, la FIGC ha sostenuto il Comitato Italiano per l'UNICEF, il Fondo delle Nazioni Unite per l'Infanzia con il mandato di tutelare e promuovere i diritti di bambine, bambini e adolescenti in tutto il mondo

EROGAZIONE DI CONTRIBUTI

FONDO INIZIATIVE SOCIALI

Attraverso il Fondo Iniziative Sociali, anche nel 2015, la FIGC ha finanziato i progetti di ricerca scientifica e contribuito a sostenere iniziative solidaristiche supportando organizzazioni impegnate in ambito sociale, culturale e della ricerca scientifica. **Nel 2015 sono stati erogati oltre 40.000 euro.** I fondi hanno contribuito a finanziare progetti di ricerca scientifica, assistenza e inclusione, sia in Italia che in varie aree del mondo, promossi da organizzazioni no-profit a favore di persone in condizioni di disagio.

IL CALCIO PER GENOVA

Campagna di solidarietà lanciata dalla FIGC insieme a Lega Serie A, Lega Serie B, Lega Pro, LND, AIA, AIAC e AIC a seguito dell'alluvione che ha colpito il territorio ligure nel novembre 2014. Nel 2015 sono stati ufficializzati i risultati della campagna di fundraising "Il Calcio per Genova", sviluppata in occasione della gara amichevole Italia-Albania, disputata a Genova il 14 novembre 2014, con una significativa contribuzione del mondo del calcio, guidato dalla FIGC, verso l'impiantistica sportiva di base (**interventi in 37 impianti e 15 attrezzature sportive mobili**) per contribuire alla ripartenza dell'attività giovanile e dilettantistica nei comuni alluvionati della Regione Liguria.

FORNITURA DI MATERIALE SPORTIVO

La FIGC contribuisce all'organizzazione di eventi sportivi, iniziative sociali e attività di raccolta fondi con finalità benefiche attraverso la concessione di materiale tecnico o promozionale da destinare alle attività sportive o per finalità benefiche. Nel 2015 la FIGC ha accolto richieste per un valore complessivo di circa **105.000 euro**.

ACQUISTI SOLIDALI

In occasione delle festività natalizie, la FIGC ha sostenuto il Comitato Italiano per l'UNICEF e il Fondo delle Nazioni Unite per l'Infanzia con il mandato di tutelare e promuovere i diritti di bambine, bambini e adolescenti in tutto il mondo, contribuendo al miglioramento delle loro condizioni di vita. La Federazione ha contributo alle **attività di raccolta fondi dell'organizzazione** attraverso l'acquisto dei biglietti augurali realizzati dall'UNICEF.

CONCESSIONE DEL PATROCINIO ISTITUZIONALE

La FIGC concede il patrocinio istituzionale ad iniziative culturali, sportive, sociali e di sensibilizzazione. **Nel 2015 sono stati concessi 66 patrocini** di cui 18 per attività sportive, 26 per iniziative culturali, e 22 per attività sociali.

ALTRÉ INIZIATIVE DI VALORE SOCIALE

SAVE THE CHILDREN "EVERY ONE"

Anche nel 2015, per il settimo anno consecutivo, la FIGC è scesa in campo a favore di Save the Children e della campagna ["Everyone"](#) per dare un calcio alla mortalità infantile e fermare la silenziosa morte di quasi 6 milioni di bambini che ogni anno perdono la vita prima di aver compiuto 5 anni a causa di malattie prevenibili e curabili.

VISITA DEL CT ALL'OSPEDALE BAMBINO GESÙ DI ROMA E GASLINI DI GENOVA

L'iniziativa ha l'obiettivo di trasmettere la vicinanza del mondo del calcio ai malati e alle loro famiglie, [evidenziando l'impegno](#) che accomuna nella loro quotidianità medici, infermieri, piccoli pazienti e la Nazionale, valorizzando il gioco di squadra.



ACTION AID "CIBO PER TUTTI"

Nel mese di ottobre, in occasione della gara Azerbaijan-Italia a Baku, a chiusura di EXPO 2015 e in vista della Giornata Mondiale dell'Alimentazione, la FIGC ha sostenuto la [campagna "Cibo per tutti"](#), promossa da Action Aid.

AIRC

Il 17 novembre, in occasione della gara Italia-Romania presso lo Stadio Dall'Ara di Bologna, per il quinto anno consecutivo, la FIGC ha sostenuto ["I Giorni della Ricerca"](#), campagna di sensibilizzazione e raccolta fondi promossa da AIRC a favore della ricerca scientifica.



AIL

Anche nel 2015 è proseguita la collaborazione, avviata nel 2011 con AIL (Associazione Italiana contro le Leucemie, Linfomi e Mieloma) attraverso il sostegno alle [campagne di raccolta fondi promosse dall'Associazione](#).

Per il settimo anno consecutivo, la FIGC è scesa in campo a favore di Save the Children

I calciatori stranieri tesserati per la FIGC sono cresciuti del 5,0% medio annuo su base quinquennale

LOTTA AL RAZZISMO E ALLA DISCRIMINAZIONE

Anche nel 2015 è proseguito l'impegno della FIGC nella lotta al razzismo e alla discriminazione. Numerose sono state le attività che hanno visto il coinvolgimento della Federazione nella **promozione dell'inclusione e dell'antidiscriminazione**.



CAMPAGNA FARE FOOTBALL PEOPLE WEEKS

Anche nel 2015, la FIGC ha sostenuto le **Settimane d'Azione** contro la discriminazione promosse ogni anno in tutta Europa da FARE (Football Against Racism in Europe).



Il calcio come veicolo di integrazione: i tesserati stranieri in Italia

A dimostrazione di quanto il calcio rappresenti un sempre più importante veicolo di integrazione, si può notare come i calciatori stranieri tesserati per la FIGC siano cresciuti del 5,0% medio annuo su base quinquennale, raggiungendo nel 2014-2015 i **57.270**, di cui il 70% relativi al Settore Giovanile e Scolastico. Nel 2014-2015 i giocatori minorenni stranieri sono stati 10.284 (le principali nazioni di provenienza sono rappresentate da Albania, Romania e Marocco).

CAMPAGNA TWITTER NO TO RACISM

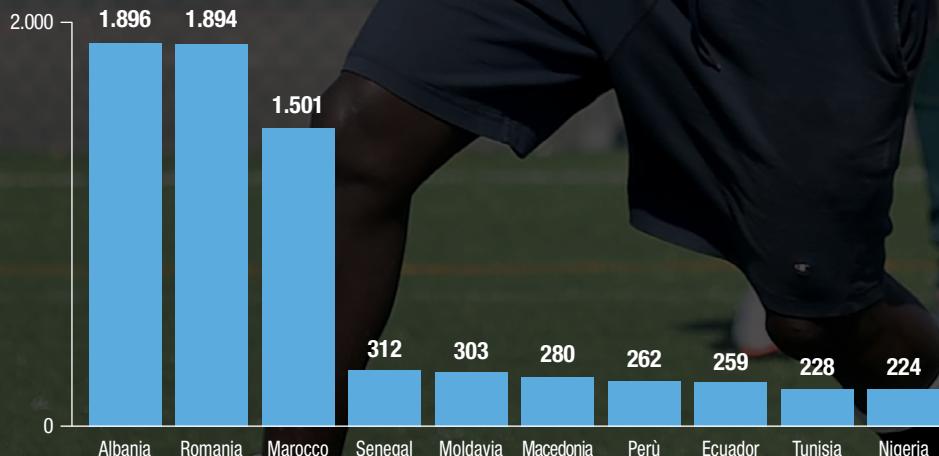
In occasione della gara della Nazionale A Italia-Inghilterra, svoltasi a Torino il 31 marzo 2015, la FIGC ha promosso l'iniziativa "**No To Racism**" lanciando una campagna via Twitter, in cooperazione con la Federazione Inglese, attraverso l'hashtag #NoToRacism.



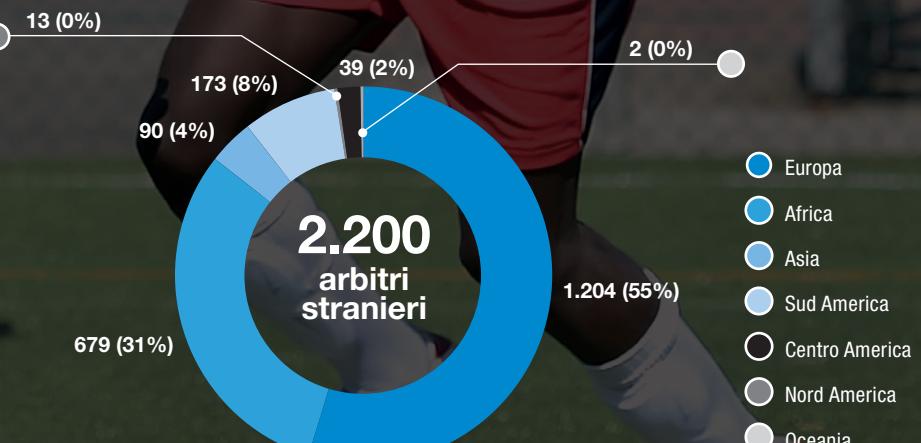
CONFRONTO CALCIATORI TESSERATI STRANIERI						
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	CAGR 2010-2015
Dilettanti	13.145	14.096	14.292	14.712	16.328	+5,6%
Settore Giovanile e Scolastico	32.905	34.809	35.829	37.750	39.609	+4,7%
Giovani di serie	530	513	520	623	598	+3,1%
Professionisti	622	786	684	720	735	+4,3%
TOTALE	47.202	50.204	51.325	53.805	57.270	+5,0%

CONFRONTO CALCIATORI MINORI STRANIERI AL PRIMO TESSERAMENTO PER CONTINENTE DI ORIGINE					
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	CAGR 2011-2015
Europa	4.805	5.094	5.114	5.517	+4,7%
Africa	3.097	3.282	3.168	3.088	-0,1%
Asia	589	660	673	768	+9,2%
Sud America	798	481	687	748	-2,1%
Centro America	101	400	113	123	+6,8%
Nord America	42	38	34	36	-5,0%
Oceania	2	14	4	4	+26,0%
TOTALE	9.434	9.969	9.793	10.284	+2,9%

CALCIATORI MINORI STRANIERI AL PRIMO TESSERAMENTO 2014-2015 - TOP 10 NAZIONI DI ORIGINE



ARBITRI STRANIERI TESSERATI - SUDDIVISIONE PER CONTINENTE DI ORIGINE 2014-2015



Nel 2015 la FIGC ha ideato e avviato il programma “Razzisti? Una brutta razza”

CONVEGNO CALCIO E INTEGRAZIONE

Nell'ambito del progetto “Città Azzurra”, in occasione della gara Italia-Romania svoltasi a Bologna il 17 novembre 2015, la FIGC ha organizzato un incontro presso il Liceo Galvani sul tema “[Calcio e Integrazione](#)” con la partecipazione di Rappresentanti della Federazione italiana e di quella rumena.



“RAZZISTI? UNA BRUTTA RAZZA”

Nel 2015 la FIGC ha ideato e avviato il programma “Razzisti? Una brutta razza”, finalizzato ad educare i giovani calciatori sul tema dell'integrazione con l'obiettivo di combattere il razzismo presente anche nel calcio, sensibilizzando i giovani calciatori attraverso momenti di incontro e riflessione su tutto il territorio italiano. Il programma prevede lo svolgimento di 20 incontri nelle 20 regioni italiane in un periodo di due anni (2015 e 2016) con la partecipazione di giovani tesserati e tesserate delle società di calcio. Nel 2015 sono state realizzate le prime **6 tappe**, con una partecipazione complessiva di oltre **2.000** giovani studenti (elementari e medie).

Ogni tappa ha visto lo svolgimento di un percorso di sensibilizzazione e avvicinamento, con il supporto degli istruttori e degli allenatori delle società di Settore Giovanile e Scolastico, un incontro istituzionale con lo svolgimento di una conferenza stampa e un momento di intrattenimento con uno spettacolo (“talk show”) specifico per il target giovanile, con la partecipazione di personaggi del mondo del calcio, dello spettacolo, della cultura e della politica. L'edizione 2016 ha visto il lancio di un [nuovo format](#) con la realizzazione di una piattaforma digitale (www.razzistiunabruttarazza.it) dove i partecipanti di ogni fase regionale potranno caricare i video sul tema dell'integrazione. I vincitori di ogni tappa regionale saranno premiati da rappresentanti della FIGC in occasione di un evento dedicato nella regione di appartenenza.

LE TAPPE 2015 DEL PROGETTO “RAZZISTI? UNA BRUTTA RAZZA”

PROGRAMMA

FIRENZE (21 FEBBRAIO)



TORINO (30 MARZO)



CATANZARO (17 APRILE)



BARI (26 MAGGIO)



CESENA (18 GIUGNO)



MATERA (29 SETTEMBRE)





PROGETTO “RETE!”

Con l’obiettivo di promuovere l’inclusione attraverso il calcio, strumento educativo, formativo e di integrazione, nel 2015 la FIGC ha lanciato il progetto “RETE!” rivolto ai [minori stranieri non accompagnati residenti presso i progetti SPRAR](#) (Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati) del Ministero dell’Interno. Il progetto è stato premiato con una menzione speciale da parte del CONI e del Ministero delle Politiche Sociali nell’ambito del progetto “Sport e Integrazione”.

I partecipanti alla fase finale del torneo sono stati ospiti della quinta tappa del progetto “Razzisti? Una brutta razza” svolto presso il Teatro Verdi di Cesena il 18 giugno 2015. La squadra vincitrice del torneo, Horizont di Caltagirone, è stata premiata dagli ospiti del talk show durante lo spettacolo, tra cui Fiona May, Antonio Cabrini e Nicola Rizzoli.



56

237

116

24

16

Interventi formativi regionali

Ragazzi partecipanti alle attività sportive

Partecipanti alla fase finale di Cesena (giugno 2015)

Progetti SPRAR coinvolti nelle attività sportive

Progetti SPRAR coinvolti nella fase finale

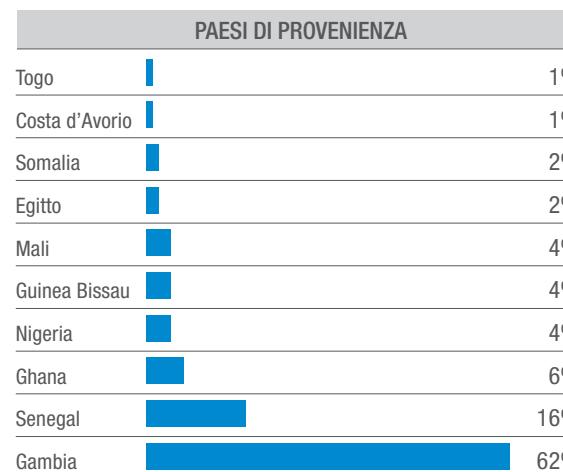
Progetto "RETE!"

Studio sugli effetti del calcio in contesti di vulnerabilità

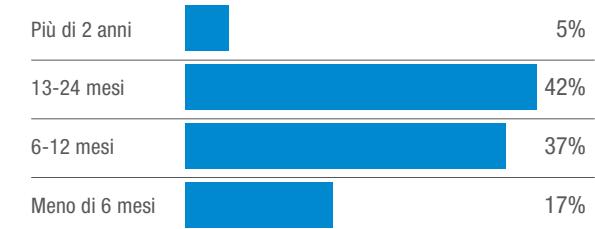
Nell'ambito del progetto "RETE!", la FIGC ha realizzato, in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, uno studio scientifico sugli **effetti del calcio nei contesti di vulnerabilità** che ha permesso di evidenziare quanto l'attività calcistica rappresenti un fondamentale veicolo di integrazione e come influenzhi il livello di benessere nei giovani coinvolti. Dalle risposte dei partecipanti si osserva come il calcio rappresenti un potente mezzo di aggregazione e un generatore di benessere. Il target di riferimento dello studio sono i **116 ragazzi provenienti da 10 Paesi africani** con un'elevata rappresentanza di ragazzi originari di Gambia e Senegal, costretti alla migrazione e giunti in Italia in qualità di richiedenti asilo, a cui ha fatto seguito la richiesta di protezione umanitaria, con un periodo medio di permanenza nei centri tra i 6 mesi e i 2 anni. L'attività calcistica ha permesso di superare le barriere socio-culturali, consentendo il raggiungimento di un migliore stato di benessere dei ragazzi attraverso la loro interazione.



I RISPONDENTI AL QUESTIONARIO: PROVENIENZA

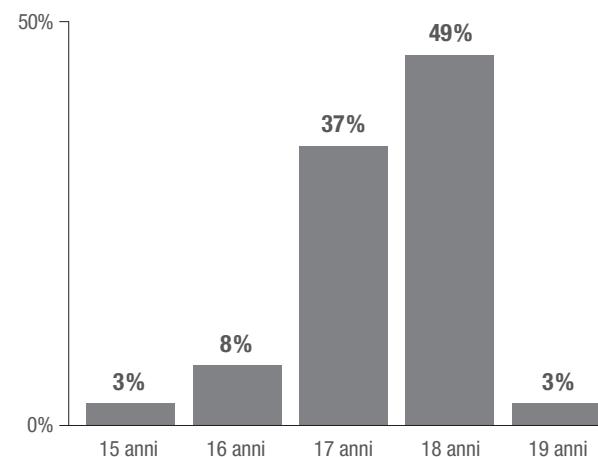


TEMPO DI PERMANENZA ALL'INTERNO DEL PROGETTO

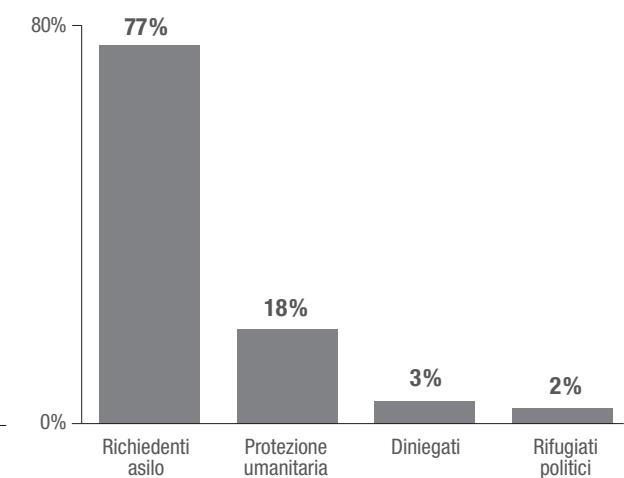


Il target di riferimento dello studio sono i 116 ragazzi provenienti da 10 Paesi africani con un'elevata rappresentanza di giovani originari di Gambia e Senegal

I RISPONDENTI AL QUESTIONARIO: ETÀ



MOTIVAZIONE DELLA MIGRAZIONE

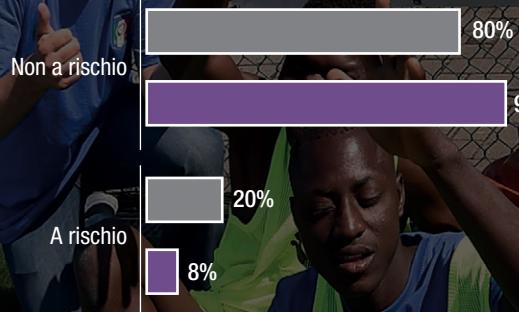




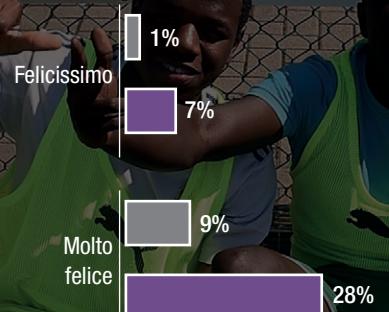
2015
RETE!

GLI EFFETTI DEL CALCIO IN CONTESTI DI VULNERABILITÀ

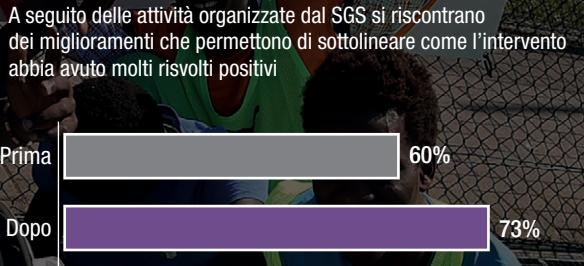
DIMINUZIONE DEI RAGAZZI "A RISCHIO" DI MANIFESTAZIONI DEPRESSIVE



AUMENTO DELLA "FELICITÀ" DEI RAGAZZI DOPO L'ATTIVITÀ CALCISTICA



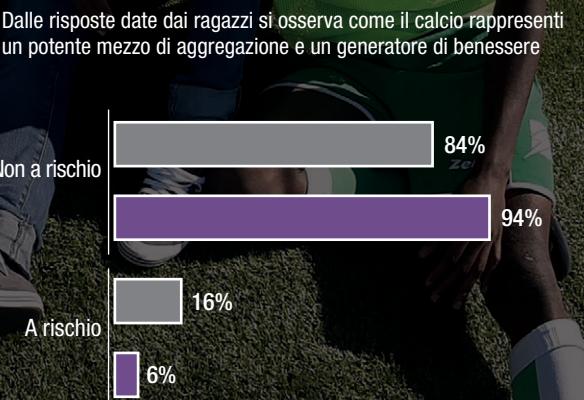
"STARE IN UNA SQUADRA È COME STARE IN UNA FAMIGLIA" (D'ACCORDO)



"NON SONO SICURO CHE LE COSE MI ANDRANNO BENE"



DIMINUZIONE DEL NUMERO DEI RAGAZZI "A RISCHIO" DI SVILUPPARE PROBLEMI COMPORTAMENTALI ED EMOTIVI



"NON SONO PARTICOLARMENTE OTTIMISTA PER IL FUTURO" (MOLTO D'ACCORDO)



● Prima del torneo finale ● Dopo il torneo finale

PIANO D'AZIONE FIGC CONTRO IL RAZZISMO E LA DISCRIMINAZIONE

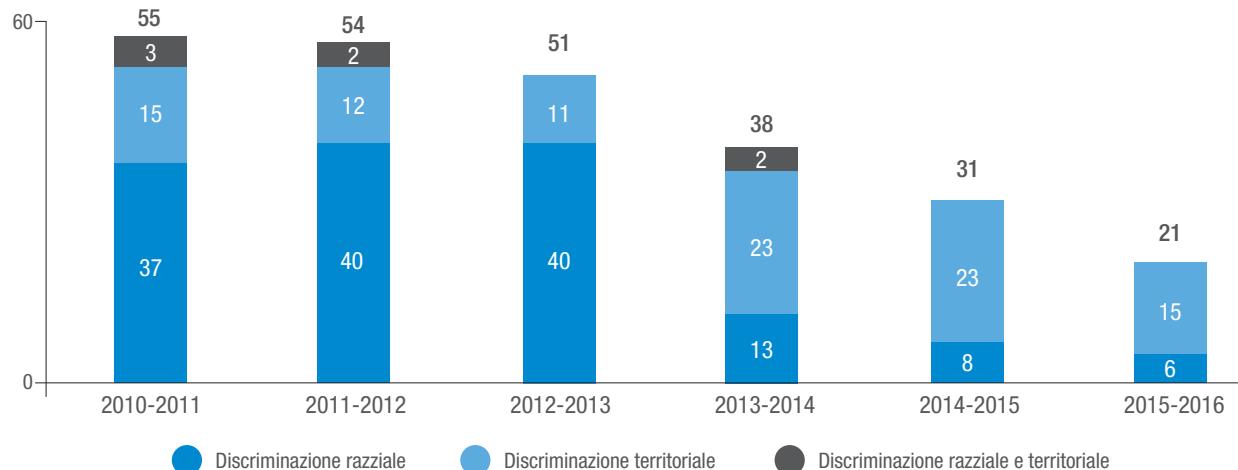
Con riferimento al tema dell'inclusione, nel 2015 la FIGC ha definito il [Piano d'Azione contro il Razzismo e la Discriminazione](#), basato sui 5 pilastri promossi dalla FIFA (Valorizzazione della Diversità e Lotta alla Discriminazione attraverso i Regolamenti, i Controlli e le Sanzioni, la Comunicazione, l'Educazione, il Networking e la Cooperazione). Il documento, presentato alla FIFA nel marzo 2016, illustra in modo dettagliato le iniziative svolte sul tema dell'antirazzismo e le attività in programma.

STUDIO SUI FENOMENI DI DISCRIMINAZIONE RAZZIALE E TERRITORIALE NEL CALCIO PROFESSIONISTICO ITALIANO

Nel 2015 la FIGC ha realizzato uno studio sui fenomeni di discriminazione razziale e territoriale nel calcio professionistico italiano, che ha permesso di evidenziare un decremento degli episodi di discriminazione nel corso delle ultime stagioni sportive. Lo studio ha analizzato quantitativamente e qualitativamente le sanzioni di 1° grado inflitte alle società di Serie A, Serie B e Lega Pro in seguito ad episodi di discriminazione razziale e territoriale avvenuti all'interno degli stadi italiani, che hanno visto come protagonisti i tifosi presenti sugli spalti. Il [fenomeno discriminatorio è in diminuzione](#): nel lasso temporale compreso tra il 2010-11 e il 2015-16 è stata registrata una diminuzione del 61,8%.

**Il fenomeno discriminatorio è in diminuzione:
nel lasso temporale compreso tra il 2010-11 e il 2015-16 è stata registrata una diminuzione del 61,8%**

NUMERO DI SANZIONI DI 1° GRADO SUDDIVISE PER TIPOLOGIA COMMIMATE AI CLUB DI SERIE A, SERIE B E LEGA PRO





Redazione Bilancio Integrato 2015

Coordinamento e redazione

Niccolò Donna e Cristina Blasetti

Alla stesura del Bilancio Integrato hanno contribuito tutti gli uffici della Federazione Italiana Giuoco Calcio.

Questo primo Bilancio Integrato della FIGC non rappresenta il punto di arrivo, ma la partenza del nostro *integrated journey* che ci impegna quotidianamente nella ricerca dell'eccellenza nel produrre quei Valori che costituiscono l'identità della Federazione.

Per eventuali approfondimenti

centrostudi@figc.it

Si ringraziano per la collaborazione

l'Associazione Italiana Arbitri

il Settore Giovanile e Scolastico

il Settore Tecnico

Credits fotografici

Archivio Fotografico FIGC, Getty Images

Grafica e impaginazione

Prisma Srl

Consulenza tecnico-metodologica

PricewaterhouseCoopers





Federazione Italiana Gioco Calcio
via Gregorio Allegri 14
00198 Roma
Italia
figc.it

