

LA PARTITA PER IL FUTURO

**Documento programmatico per il quadriennio
2021-2024 del candidato alla Presidenza
federale Gabriele Gravina ai sensi dell'art. 24
comma 5 dello Statuto FIGC**



La partita per il futuro

Sogno uno stadio senza limiti e confini, che si popola di nuovo e esulta per lo sport più bello del mondo, il più diffuso, il più amato. Sogno un'Italia come un campo di calcio a cielo aperto, che si abbraccia da nord a sud nell'esultanza di una partita vinta, quella della vita. Guardo al domani con l'esperienza di ieri e la consapevolezza di oggi. A due anni dalla mia elezione, oggi sento di poterlo dire, non ha vinto il presidente Gravina, **ha vinto il calcio italiano**. Il calcio che volevo, in cui speravo, quello di cui scrivevo all'alba della mia prima candidatura. Nel mio *Il calcio che vorrei*, sognavo un calcio di valori e in due anni di governance sono loro ad aver governato per me. Quei valori di chi ama il calcio per davvero, di chi vuole con ogni forza che sia il calcio di tutti e per tutti.

E il risultato non si è fatto attendere. Abbiamo eliminato vecchi schemi, azzerato i giochi di palazzo, lasciato in panchina chi scendeva in campo in cerca di applausi, non del pallone. Certo, abbiamo sorpreso più di qualcuno con azioni decise, chiare e coraggiose. Qualcuno che, in nome del calcio, confondeva le carte in tavola dimenticando che CALCIO è

Coesione, non confusione.

Un team coeso e consapevole del proprio ruolo è quello vincente, con risorse valorizzate e impiegate verso comuni e mai individuali obiettivi. In campo è indispensabile organizzazione e collaborazione: da soli non si vince mai, la partita si gioca in undici.

Azione, non speculazione.

Anche il miglior schema fallisce senza una regia che sia di gioco di squadra, non gioco di potere. Mettere in azione progetti produttivi e non speculativi ha premiato e sempre premierà chi ambisce a un calcio di valori. Un calcio ben giocato porta sempre risultato.

Lungimiranza, non lungaggini

Volontà di agire oggi con una visione chiara del futuro. In campo devi correre e tirare in porta, se vuoi avere più probabilità di vincere: con un progetto realizzato quasi ogni giorno, i tempi della melina sono già un ricordo lontano. Tra il dire e il fare c'è il volere.

Competenza, non competizione.

Un conto è la sana competizione in partita, un conto lo sgomitare di chi vuole far strada senza merito. Nel calcio non puoi barare, se non sai giocare duri giusto il tempo di chiamare la sostituzione. Una buona formazione di gioco la fa una buona formazione, in ogni campo.

Innovazione, non improvvisazione

Fare qualcosa di nuovo richiede prima di tutto saper fare. Sperimentare nuovi schemi per superare i propri limiti, imparando a migliorarsi mettendo a frutto l'esperienza e combattendo l'ignoranza. Perché innovare fa rima con imparare, anche dagli errori.

Opportunità, non opportunismo

Un calcio migliore è quello che migliora la vita di chi lo fa o di chi lo segue, non di pochi eletti. Con opportunità di sviluppo dei territori e delle professionalità, di diffusione dello sport, di intrattenimento sano e partecipato. Un calcio di tutti e per tutti.

Molto è stato fatto per quel **calcio accessibile** che sognavo prima di diventare presidente. Ma si può e si deve fare ancora di più. Perché il calcio che meritiamo è il più bel **calcio possibile**, fatto di azioni che portino risultato, per tutti. Un Calcio che oggi, per me e per coloro che lo amano, può iniziare di nuovo con la C di Cuore e con quella di Continuità.

C OESIONE



A ZIONE

L UNGIMIRANZA



C OMPETENZA



I NNOVAZIONE



O PPORTUNITÀ



INDICE

PRESENTAZIONE
CANDIDATURA
PAG 6

01

CONTESTO
AMBIENTALE
PAG 11

02

EMERGENZA
COVID-19
PAG 15

03

DIMENSIONI
E ASSET
PAG 18

04

05

PRIMO
TEMPO
PAG 25

06

FILOSOFIA
DI GIOCO
PAG 31

07

MODULO
DI GIOCO
PAG 34

08

SECONDO
TEMPO
PAG 36

01

PRESENTAZIONE CANDIDATURA

ELEZIONI FEDERALI QUADRIENNIO 2021/2024

“Lo sport è una prova continua. Fino a quando smetti sei sotto esame,
devi essere sempre pronto ad essere valutato”.
(Paolo Rossi)



AVANTI NELLA CONTINUITÀ D'AZIONE

“ Non si gioca una partita importante senza un piano strategico di gioco ”



Il calcio come metafora della vita rappresenta al meglio la mia volontà di raggiungere la vittoria, la necessità di ottenerla attraverso il gioco di squadra e la determinazione di farlo attraverso un gioco entusiasmante. L'azione federale per i prossimi quattro anni la immagino così.



È per questo che nelle pagine che seguono ho spiegato nel dettaglio la mia filosofia di gioco, ispirato da una logica di sistema che muove i passi da un'analisi dettagliata del contesto, anche in virtù delle cose realizzate fino ad ora, degli asset fondamentali della Federazione Italiana Giuoco Calcio, intesa come movimento calcistico nel suo complesso, e elencando le azioni da intraprendere per condurre la squadra al successo. Il primo tempo della partita per il rilancio del calcio italiano lo abbiamo giocato, adesso siamo pronti per giocare il secondo tempo, quello decisivo.

Dopo aver sostenuto e compattato il sistema durante la crisi più grave dal dopo guerra ad oggi, dopo aver rigenerato l'entusiasmo che mancava alle nostre Nazionali e inaugurato un nuovo 'Rinascimento Azzurro', dopo aver investito nello sviluppo del calcio femminile, rivitalizzato il brand della FIGC e inaugurato una più convinta azione di responsabilità sociale, adesso è tempo di lanciare la sfida più avvincente: immaginare e realizzare il calcio del domani. L'entusiasmo che ha sostenuto la mia candidatura nel 2018 non è andato disperso. Al contrario, è divenuto più solido e più consapevole.

Una volta giudicato il lavoro svolto e tenuto conto dei risultati raggiunti nonostante la crisi generata dalla pandemia da Covid-19, le componenti federali hanno scelto di continuare un percorso di valore e di valori. Per questo, ho raccolto la sfida e sottoposto all'attenzione dei delegati e di tutti gli interlocutori della Federazione, un programma ambizioso da completare nell'arco temporale canonico di un pieno mandato presidenziale, confidando nel definitivo superamento dell'emergenza pandemica.

Dare un significato concreto alla parola sostenibilità e riformare il sistema sono due azioni inscindibili e imprescindibili. Si possono e si devono fare insieme, tutti insieme.

- Gabriele Gravina -



AZIONE
FAN ENGAGEMENT LEADERSHIP INTERNAZIONALE
AMMODERNAMENTO REGOLE FAN ENGAGEMENT
GESTIONE CRISI SOCIETARIE DIGITALIZZAZIONE CLUB ITALIA
SVILUPPO BRAND INTEGRITY GESTIONALE **VELOCITÀ** ORGANIZZAZIONE EVENTI
DIGITALIZZAZIONE **SOSTENIBILITÀ** SVILUPPO BRAND
ORGANIZZAZIONE EVENTI
DIGITALIZZAZIONE **MASSIMARIO GIUSTIZIA SPORTIVA** CLUB ITALIA GESTIONE CRISI SOCIETARIE
SVILUPPO BRAND **RATING FEDERALE COOPERAZIONE** FAN ENGAGEMENT CALCIO A CINQUE
CALCIO FEMMINILE ORGANIZZAZIONE EVENTI SOSTENIBILITÀ
SOSTENIBILITÀ **NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI** AMMODERNAMENTO REGOLE DIGITALIZZAZIONE
FAN ENGAGEMENT CLUB ITALIA
CALCIO A CINQUE **PATRIMONIO GIOVANILE** CALCIO PARALIMPICO
SOSTENIBILITÀ VELOCITÀ GESTIONE CRISI SOCIETARIE FAN ENGAGEMENT NUOVO SISTEMA CONTROLLI FEDERALI
CLUB ITALIA **POTENZIAMENTO AREA MEDICA** CALCIO A CINQUE **AZIONE**
CALCIO A CINQUE CALCIO FEMMINILE DIGITALIZZAZIONE **VELOCITÀ**
COOPERAZIONE **INFRASTRUTTURE** SVILUPPO BRAND AMMODERNAMENTO REGOLE
RATING FEDERALE CALCIO FEMMINILE CALCIO A CINQUE
DIGITALIZZAZIONE **RIFORMA CAMPIONATI** CALCIO PARALIMPICO
ORGANIZZAZIONE EVENTI
NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI SOSTENIBILITÀ
AMMODERNAMENTO REGOLE **INTEGRITY GESTIONALE** FAN ENGAGEMENT
LEADERSHIP INTERNAZIONALE

02

CONTESTO AMBIENTALE

Il 2020 ha segnato in maniera profonda – e per certi versi irreversibile – anche la vita associativa del calcio italiano. Proprio in questo momento di grande criticità e di tensioni, però, il calcio italiano ha dimostrato capacità di relazione e spirito di sacrificio in grado di incrementare il confronto e di migliorare il modello relazionale con i propri stakeholders.



I NOSTRI VALORI



SIAMO LA PIÙ GRANDE FAMIGLIA ITALIANA

Il nostro movimento conta quasi 1,5 milioni di tesserati e 65 mila squadre impegnate, in ogni livello agonistico, rappresentando la più grande realtà associativa sportiva del nostro Paese, cui si aggiungono le tante famiglie collegate ad ogni tesserato. Ciò che ci rende unici è la passione per questo sport che genera emozioni e che contribuisce a rendere migliori l'etica e lo stile di vita di ognuno. Una componente educativa fondamentale per crescere un Paese migliore.



SIAMO TRA I PIÙ IMPORTANTI COMPARTI ECONOMICI

Con un valore della produzione vicino ai 4 miliardi in via diretta ed una capacità tre volte tanto di generare risorse per via indiretta nel tessuto economico del Paese, con una capacità moltiplicatrice degli investimenti pubblici pari a 16 euro e versamenti fiscali/previdenziali pari a 1,2 miliardi, il calcio italiano rappresenta uno dei principali comparti economici del Paese. Una fabbrica non solo di emozioni e di socialità, ma anche e soprattutto un punto di riferimento in termini economici per aziende di ben 12 diversi codici Ateco e per una larga fetta delle famiglie italiane.

SIAMO LO SPETTACOLO PIÙ SEGUITO

Il sistema calcio rappresenta lo sport più seguito per ingressi (23,45 milioni pari al 76,93%), per presenze (59.755 spettatori non paganti, pari al 59,24%), per spesa al botteghino (383,628 milioni, il 77,70%), per spesa del pubblico (850,930 milioni, l'81,45%) e, infine, anche per volume di affari (2,374 miliardi, l'80,66%). Nel settore dell'entertainment è secondo solo al cinema, ma è indiscutibilmente il migliore per capacità di attrarre risorse (43%).

TESSERATI FIGC	1.362.695
Calciatori	1.062.792
di cui Sett. Giov.le	689.905
Tecnici	31.031
Dirigenti	237.338
Società	12.127
Arbitri	31.534



ANALISI

Ogni visione prospettica non può che prendere le mosse da un'analisi accurata del contesto di riferimento, certamente attualizzato rispetto alle potenzialità ed alle criticità che esso evidenzia. Concentrarsi su questi aspetti consente di elaborare una strategia vincente all'interno di una condivisione e di unità d'intenti di tutte le componenti coinvolte.

PUNTI DI FORZA

- POPOLARITÀ
- DIFFUSIONE SUL TERRITORIO
- STORIA E IDENTITÀ PAESE

PUNTI DI DEBOLEZZA

- INSTABILITÀ PROGETTI SPORTIVI
- RICAVI POCO DIFFERENZIATI
- RIDOTTI INVESTIMENTI IN IMPIANTI E GIOVANI

OPPORTUNITÀ

- LEGGERE I TREND
- SFRUTTAMENTO DEL BRAND
- QUALITÀ MANAGERIALE

MINACCE

- CRISI ECONOMICA
- INGRESSO DI SPECULATORI
- COMPONENTI DIVISE



AMBIENTI DI RIFERIMENTO

RESPONSABILITÀ



Le connotazioni socio-economiche dell'attività calcistica rendono la FIGC centrale rispetto alla rete di relazioni con autorità governative e amministrative sul territorio per un continuo confronto su tematiche giuridiche ed economiche.

INNOVAZIONE



Nel contesto sportivo nazionale (CONI) e calcistico (FIFA e UEFA), la FIGC storicamente ha interpretato un ruolo di primo piano nello stimolare la crescita del sistema e del livello di modernizzazione degli strumenti tecnici e regolamentari disponibili.

SVILUPPO



L'impatto economico e l'impronta aziendale dei club proiettano il sistema calcistico nel novero dei settori produttivi con maggiori responsabilità in termini di coinvolgimento di risorse economiche ed umane.

INCLUSIONE



Il forte radicamento del calcio nel tessuto sociale e culturale del Paese lo rendono privilegiato veicolo per la diffusione di valori e di iniziative finalizzate ad un Paese più solidale e più unito ed aperto.

03

EMERGENZA COVID-19

L'emergenza epidemiologica ha sorpreso il contesto internazionale e ha colpito duramente. Il mondo del calcio è stato costretto – per la prima volta non in tempo di guerra – a fermarsi. Il calcio italiano ha saputo trovare le energie per ripartire, dando un segnale di speranza al Paese. La FIGC è stata al centro dello scenario pubblico, con autorevolezza, con fermezza e con responsabilità. Lo ha fatto con una visione ampia e lungimirante finalizzata a mettere in sicurezza l'intero sistema.



EMERGENZA COVID-19

“ Durante il primo lockdown la FIGC ha sviluppato diverse iniziative di responsabilità sociale aprendo il Centro di Coverciano ai malati di Covid e lanciando i progetti **Le Regole del Gioco** e **Lo scudetto del Cuore** ”

L'emergenza epidemiologica ed il terribile impatto socio-economico che ne è conseguito ha visto la FIGC portare avanti un intervento che si è sviluppato in tre diverse direttrici strategiche in altrettanti piani temporali.

- Nell'immediato la gestione del quadro competitivo dei vari campionati.
- Nel breve termine la ripresa delle attività di tutto il sistema calcistico nazionale in condizioni di sicurezza.
- Nel medio termine la creazione dei migliori presupposti per assicurare una ripartenza di tutto il sistema con condizioni di sostenibilità e di regolarità sportiva.

EMERGENZA COVID-19

La FIGC è scesa in campo per difendere la salute dei partecipanti alle competizioni, per difendere l'integrità del proprio sistema e l'attività dei club, nonché contribuire a ridare speranza e normalità al Paese tramite il calcio.



LA CONTINUITÀ SPORTIVA

La ripresa sul campo dei tornei di Serie A, Serie B e Lega Pro (playoff e playout) e la definizione delle classifiche finali in tutti i campionati della stagione 19/20 ha creato le condizioni per poter dare continuità a tutto il movimento in vista della successiva ripresa.



LE ISTANZE DEL CALCIO ITALIANO IN SEDE ISTITUZIONALE

Rivendicando con fermezza il proprio ruolo e le proprie prerogative, il calcio italiano ha mantenuto un costante dialogo con le autorità di governo, cui sono state avanzate proposte ed istanze finalizzate alla tutela dell'intero movimento sotto tutti i punti di vista.



LA TUTELA DELLA SALUTE

La creazione di una task force medica federale ha consentito in tempi rapidi di definire specifici protocolli per le attività (allenamenti e gare) di tutte le categorie (professionisti, dilettanti, giovanili, femminili) a tutela della salute dei tesserati e del contenimento del virus.



LE MODIFICHE DEI REGOLAMENTI FEDERALI

La gestione delle fasi di ripresa dei campionati nelle due stagioni sportive ha comportato un continuo adeguamento del quadro regolamentare esistente, con provvedimenti ad hoc pensati per migliorare l'attività dei club ed il rispetto dell'equa competizione.

04

DIMENSIONI & ASSET

La gestione strategica deve poter contare sull'individuazione delle dimensioni funzionali del sistema e deve attivare costantemente quegli asset principali su cui fare leva per la crescita quali-quantitativa del proprio fenomeno. La FIGC ha ben chiari questi elementi su cui continuerà a imperniare il proprio percorso operativo.



LE DIMENSIONI DEL CALCIO ITALIANO



DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

Comprende le relazioni e l'operatività all'interno del quadro politico-organizzativo per tutte le attività inerenti alle funzioni federali e alla gestione dei club.



DIMENSIONE ETICA

Coinvolge tutti i fattori che consentono di valorizzare i principi di un calcio che si propone trasparente nella gestione, sano nei valori e corretto nella competizione.



DIMENSIONE ECONOMICA

Sovrintende e coordina quel complesso di funzioni ed azioni che valgono a valorizzare l'immagine del calcio e del brand federale in un contesto nazionale ed internazionale.



DIMENSIONE SOCIALE

Enfatizza una delle principali missioni del calcio, vale a dire quella di essere portatore e veicolo di aggregazione, solidarietà ed inclusione.



DIMENSIONE SPORTIVA

Presidia l'attività agonistica e coinvolge tutti gli aspetti ad essa collegati nell'ottica di rispetto delle regole della competizione.



GLI ASSET DEL CALCIO ITALIANO

“ In un’ottica di rinnovamento rappresentano i fattori «energizzanti» dell’intero sistema

IL SETTORE GIOVANILE e l’IMPIANTISTICA rappresentano due fondamentali leve in grado di determinare, in un’ottica di medio-lungo periodo, la qualità e la misura del vantaggio competitivo del nostro calcio.

Al tempo stesso elementi di dinamicità strategica e di stabilità progettuale, non riguardano solo il quadro gestionale dei club, ma dell’intero sistema di cui la FIGC deve sapersi fare interprete.





MISSIONE

Il Settore Giovanile come «misura» della crescita del movimento in tutte le sue dimensioni, della sua capacità di rinnovarsi costantemente sul piano della qualità sportiva ma anche di creare spazi e relazioni sempre più forti con i territori dal punto di vista sociale.



VISIONE

Lo sviluppo di tale asset passa attraverso un'azione di innovazione delle metodiche formative e della struttura dei campionati. Su tali basi dovrà consolidarsi un più ampio approccio culturale da parte dei club maggiormente orientato verso le nuove generazioni, con benefici riflessi anche sull'attività delle squadre nazionali.

Il riconoscimento del patrimonio giovanile come principale asset di sviluppo del calcio nazionale presuppone, da parte della FIGC attraverso il Settore Giovanile e Scolastico, una decisa e concreta azione finalizzata a favorire un intervento organico e sistemico. Ciò che consente di valorizzare al meglio la componente giovanile è senza dubbio la capacità di creare progetti stabili e gestiti in un'ottica complessiva, consentendo a tutte le componenti di interagire e relazionarsi per idee ed interventi di implementazione.

Questo grande intervento deve coinvolgere tutte le dimensioni funzionali relativamente a:

- predisporre un quadro normativo armonico e teso a fungere da raccordo tra le varie interpretazioni desumibili nei diversi codici e nelle diverse fonti regolamentari;
- consentire sul piano organizzativo un riferimento a livello federale centrale e diramazioni territoriali;
- armonizzare in una «filiera» tutte le competizioni, assicurando una sorta di continuità formativa sulla base delle classi di età;
- rivedere i rapporti economici che coinvolgono l'attività giovanile (quali indennizzi, premi etc.);
- istituzione di Accademie Federali sul territorio quali luoghi di perfezionamento tecnico individuale per i calciatori di interesse nazionale;
- individuazione di un protocollo in base al quale affidare alle scuole calcio presenti sul territorio la possibilità di formare i giovani calciatori;
- predisporre programmi di interscambio tecnico e culturale con altre federazioni per un confronto sulla tematica;
- interagire con il mondo scolastico per la definizione di progetti comuni di sensibilizzazione, promozione e sviluppo del calcio;
- proporre eventi di «calcio in strada» in luoghi di socialità per avvicinare i ragazzi al calcio;
- proporre, anche in ambito scolastico, momenti di informazione ed approfondimento del regolamento del giuoco.



MISSIONE

La dotazione infrastrutturale rappresenta la base per la declinazione di progetti sportivi in uno spettro di programmazione sufficientemente ampio per dare sostenibilità e stabilità al sistema calcistico sia dal punto di vista sportivo che economico-patrimoniale.



VISIONE

Accelerare e stimolare – anche facendo perno sulla legislazione vigente – la creazione di progetti di rinnovamento e nuove realizzazioni di impianti al servizio del calcio, facendo della FIGC il principale sostegno operativo dei club ed uno degli interlocutori centrali sia nei confronti del mondo finanziario che di quello delle autorità locali coinvolti nel processo.

L'opportunità di valorizzare adeguatamente l'elemento infrastrutturale e di renderlo leva competitiva e strumento di sviluppo per la sostenibilità e la crescita dei club di calcio passa attraverso la capacità, a livello culturale, di trasformarlo da «contenitore» dell'evento a contenuto.

Perché ciò accada è evidentemente necessario in Italia riconsiderare il patrimonio esistente e trasformarlo nell'ottica di questo cambiamento.

La FIGC, quale organo di rappresentanza dell'intero movimento, deve sapersi porre come punto di riferimento e di raccordo tra i club e le autorità di governo centrale e territoriale al fine di promuovere un intervento sinergico finalizzato a:

- definire un quadro normativo più semplificato sia nei tempi che nelle procedure e nei soggetti coinvolti negli interventi;
- cogliere occasioni di finanziamenti a livello nazionale e comunitario e di iniziative di partnership e fund raising;
- creare occasione di incontro, confronto e scambio tra i vari soggetti istituzionali coinvolti in un tavolo permanente;
- stimolare l'organizzazione di eventi calcistici in Italia al fine di consentire interventi di ammodernamento, totale o parziale, delle strutture coinvolte;
- promuovere la costituzione di strumenti finanziari di garanzia che agevolino i club nella definizione di interventi sulle strutture;
- riconoscere ai club impegnati in interventi di miglioramento infrastrutturale sia degli stadi che delle strutture di allenamento benefici tangibili nelle valutazioni di rating;
- creare una task force federale che lavori per elaborare studi e rapporti e possa costituire elemento di assistenza nella varie fasi dell'ideazione e della progettazione tecnico-finanziaria dell'intervento;
- favorire percorsi di formazione specialistica ed indirizzi di studio riguardanti la gestione degli impianti sportivi e rendere obbligatoria tale tematica nei corsi abilitativi.



05

PRIMO TEMPO

Un mandato parziale (poco più di due anni) caratterizzato nella seconda metà da un richiamo a questioni emergenziali dovute alla pandemia Covid-19 che hanno alterato il quadro temporale degli interventi e quello delle relazioni ma non quello slancio teso al rinnovamento ed al riposizionamento della FIGC al centro delle dinamiche sportive a livello nazionale ed internazionale.



IL MANDATO FEDERALE 2018-2021

“ **22 ottobre 2018**
- 22 febbraio 2021:
28 mesi, 850 giorni. ”

Un mandato operativo ridotto nel tempo ma vissuto ad altissima intensità nell'affrontare le criticità e le problematiche del nostro calcio ma anche impostando programmazione ed innovazioni e supportando un sistema calcistico colpito dagli eventi ma quanto mai resiliente.

2018

Insediamiento della nuova governance e delle nuove strutture di cooperazione delle componenti per la futura programmazione degli interventi.

2020

Gestione della sopraggiunta emergenza epidemiologica da Covid-19, programmazione e ripresa delle attività, protocolli per la tutela della salute, messa in sicurezza del quadro gestionale dei club.

2019

Attivazione del percorso delle riforme sia sul piano dei codici che delle strutture competitive. Interventi mirati sulla struttura federale.

2021

**LA PARTITA
PER IL FUTURO**



DIMENSIONE ORGANIZZATIVA



Approvazione del nuovo Statuto della FIGC e dei nuovi Statuti/Regolamenti delle componenti



Introduzione del nuovo Codice di Giustizia Sportiva e avvio del processo telematico



Rivisitazione e potenziamento della Co.Vi.So.C.



Definizione del nuovo organigramma federale e di una nuova struttura per il Club Italia



Proficua interlocuzione con il Governo per l'approvazione di una norma che consente alla FIGC di modificare il format a causa del Covid



Introduzione della cosiddetta "231" sportiva e inasprimento sanzioni in caso di cori discriminatori e violenza agli arbitri



Istituzione della Commissione Medica Federale che ha coordinato l'attività per la definizione dei Protocolli sanitari



Riunificazione CAN A e B. Introduzione della nuova figura del Coordinatore delle relazioni istituzionali AIA/CAN



DIMENSIONE SPORTIVA



Nazionale dei record: finalista di Nations League, 21 risultati utili consecutivi e nuovamente tra le prime 10 nel ranking FIFA



Nuovo Club Italia e potenziamento staff e squadre Nazionali



Creazione della Nazionale Legends



Inasprimento delle sanzioni per il mancato pagamento dei debiti scaduti e tutela della competizione sportiva



Ripresa delle competizioni professionistiche nella stagione 2019/2020 a seguito dello stop per il Covid-19



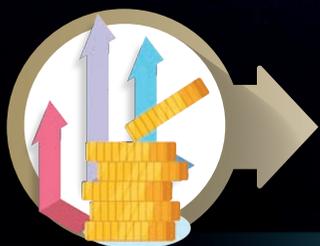
Definizione del nuovo manuale per le Licenze Nazionali e nuove regole sulle acquisizioni societarie



Introduzione delle 5 sostituzioni nella stagione 2019/2020 e nella 2020/2021



Incremento della copertura mediatica e nuovi sponsor per il calcio femminile



DIMENSIONE ECONOMICA



Valorizzazione del brand della FIGC e internalizzazione della struttura commerciale:
+ 50% di ricavi



Mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario della FIGC nonostante la crisi generata dal Covid-19



Istituzione del Fondo Salva Sport finanziato con lo 0,50 % dei proventi da giochi legati agli eventi sportivi



Approvazione di provvedimenti legislativi in aiuto ai Club e di contributi per i lavoratori sportivi e le società dilettantistiche



Supporto alle componenti con oltre 20 milioni di euro di fondi federali per l'emergenza Covid-19



Abbattimento del 40% del costo del tesseramento nel Settore Giovanile e Scolastico



Gratuità del tesseramento femminile per tutte le calciatrici Under 17



Istituzione di un fondo ad hoc per sostenere il riconoscimento del professionismo nel calcio femminile



DIMENSIONE ETICA E SOCIALE



Sostegno all'Ospedale Pediatrico Bambino Gesù in occasione del 150° anniversario



Progetto "Freed by Football" realizzato con il Tribunale per Minorenni di Reggio Calabria



Sostegno alla Campagna contro la violenza sulle donne del Dipartimento per le Pari Opportunità



Devoluzione di un contributo economico per la ricerca all'Ospedale Spallanzani di Roma



Lancio della campagna "Lo Scudetto del Cuore" con la quale sono stati premiati tutti gli operatori coinvolti nell'emergenza



Lancio della campagna "Le Regole del Gioco" per promuovere i corretti comportamenti per contrastare la diffusione del Covid-19



"La Casa della Solidarietà": il Centro Tecnico di Coverciano messo a disposizione dei malati di Covid-19



Adesione alla campagna realizzata da Fondazione Laps #ÈilNostroDovere, la Croce Rossa e il Banco Alimentare

06

FILOSOFIA DI GIOCO

“Una delle cose che ho capito da bambino è che quelli che più si divertivano a insegnarti qualcosa erano coloro che meglio dominavano il pallone, mentre quelli capaci solo di entrare sull'avversario, di piazzarsi in campo per fare ostruzione e di tirare pedate, non avevano nulla da insegnare, anche se, temo, avrebbero avuto molto da imparare”.

(Johan Crujff)



FILOSOFIA DI GIOCO

SQUADRA COMPATTA



Mantenere tutte le componenti in una relazione di costante dialogo, di condivisione di obiettivi e di creazione di soluzioni. Ridurre le distanze e disegnare un movimento del sistema armonico e deciso. Presidiare tutti gli spazi con una condotta sempre equilibrata.



QUALITÀ DELLA GIOCATA



Le attività di programmazione degli interventi e la loro conseguente attuazione devono avere come obiettivo quello della «qualità». L'aspetto qualitativo nell'azione federale è fondamentale per determinare positive ricadute sul sistema calcistico.

SUPPORTO A CHI È IN "POSSESSO PALLA"



Superare le individualità, consentire ad ogni componente di avere più possibilità di appoggio, facendo prevalere l'aspetto collettivo dell'azione rispetto a quello dei singoli. Solo uniti si vince!



TEMPI SINCRONIZZATI, RITMI ELEVATI E VELOCITÀ D'AZIONE



L'azione federale non deve avere soste, ma ogni giocata deve avere tempi sincronizzati, un'elevata velocità di individuazione delle criticità e di attivazione delle soluzioni in una manovra organica che esalti la capacità del sistema di trovare idee e stimoli per guidare la crescita.

OBIETTIVO 1 COMPATTEZZA DIFENSIVA

I presidi delle regole e di tutti gli aspetti funzionali che rendono la FIGC solida nel suo percorso gestionale e nei rapporti verso l'esterno devono essere destinatari di intransigente attenzione e di interventi che possano migliorarne l'efficienza e l'efficacia.

OBIETTIVO 2 CABINA DI REGIA

La centralità della governance federale all'interno dei processi del sistema calcistico deve essere fermamente ribadita in ogni giocata, evidenziando la chiarezza della strategia, l'adeguatezza delle idee e la coerenza delle soluzioni adottate.



OBIETTIVO 3 SPINA DORSALE E "CATENE" LATERALI

Lo sviluppo dell'azione deve presupporre un costante interessamento dell'attivazione delle componenti centrali e di quelle laterali in un reticolato di relazioni e confronti tali da consentire di attuare sempre la miglior giocata.

OBIETTIVO 4 ASSISTERE LA PUNTA

La riforma dei campionati – quale soluzione di sostenibilità e stabilità di sistema – deve essere al centro della giocata e tutte le componenti devono offrire disponibilità e collaborazione per finalizzare il «goal».

07

MODULO DI GIOCO

“Il football è uno sport composto di fatti semplici, ma purtroppo ce ne scordiamo spesso. È necessario avere un legame quasi sentimentale con la palla. Devi trattarla con delicatezza, quasi fosse una cara amica. Per regolare i suoi movimenti, devi soggiogarla.

E se commetti un errore, non disarmare”.

(Pelè)



REGOLE

**CODICI
& INTEGRITÀ**

pag. 39



STRUMENTI

FORMAZIONE

pag. 54

**GIUSTIZIA
SPORTIVA**

pag. 62

BRAND

pag. 66

RELAZIONI ESTERNE

pag. 70

GESTIONE

GOVERNANCE

pag. 77

ATTIVITÀ FIGC

pag. 88

CLUB ITALIA

pag. 99

STRATEGIA

**RIFORMA
CAMPIONATI**

pag. 103

SOSTENIBILITA'

pag. 113

**PATRIMONIO
GIOVANILE**

pag. 119

08

SECONDO TEMPO

Il primo tempo ci lascia aperte tante sfide.
Azioni, interventi e «giocate» che devono essere affrontate con determinazione,
progetti chiari, compattezza di squadra.
Siamo pronti!



REGOLE

SALVAGUARDARE LE REGOLE

Il sistema normativo in tutte le sue articolazioni rappresenta l'indispensabile baluardo a presidio della regolarità dei campionati e della correttezza delle gestioni dei club e dei rapporti tra gli associati.





CODICI & INTEGRITÀ

REGOLE

Salvaguardare le regole e crearne di nuove per dare solidità all'intero sistema è uno dei fondamentali obiettivi dell'azione federale. Un'azione costante e continua con tante declinazioni.

Le principali direttrici riguardano l'ammodernamento delle NOIF, il sistema dei controlli federali, le procedure d'ingresso ed il rafforzamento delle procedure di compliance aziendale per i club.



MISSIONE

Costruire un complesso normativo completo ed armonico in grado di determinare un riferimento chiaro e stabile per l'intera attività del sistema federale. Introdurre nuovi strumenti e nuove opportunità di crescita per i club.



VISIONE

Ammodernare ed aggiornare le norme esistenti, promuovere una cultura manageriale basata su modelli organizzativi e pratiche virtuose in un'ottica di ampliamento del concetto di integrity riservata non solo all'attività sportiva ma anche gestionale.

AGGIORNAMENTO N.O.I.F

La sedimentazione della produzione normativa ha reso non sempre chiara ed immediata l'intellegibilità del principale strumento regolamentare dell'organizzazione federale.

AL PASSO CON I TEMPI

Un corpus normativo aggiornato sul piano dei contenuti rispetto alle esigenze del calcio nazionale ed internazionale.

Un grande intervento riformatore per rendere più moderni alcuni settori ed alcune procedure della vita federale. Un intervento che sarà reso possibile grazie alla creazione di un percorso che richiederà l'intervento sinergico di tutte le componenti, chiamate a dare un grande contributo in termini di contenuti e di partecipazione, rendendo possibile uno storico momento di confronto e di riflessione per programmare e modernizzare il quadro normativo fondamentale della FIGC.



CONTROLLI FEDERALI

Il sistema federale dei controlli non più visto solo come strumento di conformità, ma come elemento di stimolo ad una gestione più corretta e, quindi, redditizia per i club.

PRINCIPIO DI LEGALITÀ

Passare dalla pura concezione impositiva del quadro federale dei controlli ad una condivisione di obiettivi di medio-lungo periodo rappresenta una delle sfide culturali più difficili e per questo oltremodo stimolanti.

La fissazione degli elementi attraverso cui si definisce il reticolato normativo ed economico della gestione dei club non deve eccedere nel formalismo, ma deve essere finalizzato a provocare ricadute positive sulla vita del club, sulla sua continuità aziendale e sullo stato di salute dell'intero sistema.

Il principio della legalità come leva gestionale va applicato con decisione.

CONTROLLI FEDERALI

NUOVO CODICE DEI CONTROLLI FIGC

L'attuale quadro dei riferimenti normativi in ambito gestionale è oggi frammentato in una serie di normative comprese in più fonti e con scadenze temporali diverse e talvolta sovrapponibili.

Ricondurre ad unità tutto questo insieme di norme, prescrizioni, obblighi e scadenze sedimentate nel tempo ad unità consente di individuare con più chiarezza non solo il presidio normativo di riferimento ma anche e soprattutto gli strumenti posti in capo alla federazione per incidere e stimolare ad una condotta di compatibilità le realtà associative sottoposte.

Un nuovo Codice dei Controlli Federali consentirà di semplificare ed ottimizzare norme e procedure, rendendo questo ambito gestionale del tutto autonomo e meglio intellegibile dagli operatori. L'armonizzazione di questo nuovo strumento normativo con quelli già esistenti – Statuto, NOIF e Codice di Giustizia Sportiva – e con l'implementazione di tutti i processi di compliance aziendale renderà completa la sua applicazione in un'azione finalizzata a rendere maggiormente equo il quadro competitivo sportivo e, con esso, anche quello collegato con la gradazione delle sanzioni.

COMPLIANCE AZIENDALE

La complessità gestionale di un club calcistico presuppone un'attenzione specifica alla conformità rispetto al quadro regolamentare. Ogni errore incide in maniera pesante.



UN TIMONE GESTIONALE

Il club calcistico è posto al centro di un reticolato normativo derivante dalle interazioni con le sfere ordinamentali statali ed internazionali, sportive e non.

Le diverse fonti e i diversi organi sovraordinati impongono adempimenti, pratiche e comportamenti gestionali tesi ad indirizzare la vita del club verso la migliore condizione di conformità al dettato normativo.

Le attività di Compliance Aziendale sono diventate indifferibili per tutti gli organismi calcistici ma devono essere culturalmente intese come elementi di guida, quasi fossero una sorta di «timone» gestionale.

COMPLIANCE AZIENDALE

MODELLI ORGANIZZATIVI

Non più considerati come un obbligo normativo fine a se stesso, i **Modelli Organizzativi** devono trasformarsi in uno strumento di crescita qualitativa dei club dal punto di vista gestionale.

Improntare l'attività quotidiana al rispetto di norme (di legge o regolamentari), procedure e standard qualitativi rappresenta un momento di indubbia crescita dal punto di vista manageriale. Una cultura d'azienda improntata al rispetto dei percorsi gestionali renderà certamente più agevole la creazione di progetti vincenti e sostenibili, con indubbe ricadute positive anche sul piano economico-finanziario.

Proseguendo sul solco del MOGC 231/01, la FIGC predisporrà un piano d'azione teso a dotare i propri club di questi strumenti, in un quadro normativo in cui la Compliance Aziendale sia centrale e possa contribuire a salvaguardare la continuità dei club introducendo **best practice** ad ogni livello gestionale.

PROCEDURE DI ACCREDITAMENTO

Il posizionamento socio-economico dei club calcistici ha da sempre stimolato la presenza di soggetti inadeguati tanto nelle compagini sociali che nel management.

I MERCANTI NEL TEMPIO

La rilevanza economica ed i risvolti sociali accreditano il sistema calcistico come uno dei più attraenti per iniziative imprenditoriali prive dei requisiti di solidità e per l'ingresso di soggetti speculatori all'interno dei club.

Lo status societario ed associativo di questi club, le cui libertà sono assicurate dalla legislazione costituzionale vigente, comprimono al minimo le possibilità di sindacato della Federazione e delle Leghe.

Ciononostante – proseguendo il percorso già avviato con gli interventi normativi della stagione 2018/2019 – la FIGC dovrà sollevare muri più elevati attraverso nuovi requisiti e procedure di accesso.

PROCEDURE DI ACCREDITAMENTO

ONORABILITÀ, TRASPARENZA E GRADIMENTO

L'ingresso nella grande famiglia federale deve essere assistito da una rigida procedura di accreditamento che deve essere gestita a livello federale ma che deve coinvolgere in via principale tutte le Leghe interessate.

I tempi sembrano essere maturi per poter introdurre – nel rispetto delle norme di status delle società e delle associazioni presenti nel codice civile e nella legislazione statale – una procedura che conduca al rilascio di un formale «**gradimento**» a favore di quanti, all'interno delle compagini societarie e comunque con ruoli di rappresentanza e/o gestione, si apprestano ad entrare nel perimetro del calcio italiano.

Oltre ad uno specifico reticolato normativo, è necessario attivare al meglio tutte le verifiche in tema di **onorabilità**, di **reputazione** e **solidità finanziaria** con un percorso di verifica ex-ante e con il decisivo contributo di un database federale (**casellario**).

Tali accorgimenti – coordinati con gli interventi in occasione delle crisi societarie (vedi infra) – sapranno rappresentare, adeguatamente graduati tra la sfera professionistica e quella dilettaistica, un argine al verificarsi di situazioni che danneggiano l'immagine del calcio italiano.

RATING FEDERALE

L'adeguamento alle norme, alle procedure e ai modelli organizzativi consente di poter valorizzare la gestione nell'ottica di un diverso posizionamento dei club.



UNA SCALA DI VALORE

La correttezza nei rapporti federali e l'attivazione di un percorso virtuoso e di compliance normativa rispetto alle previsioni dei controlli federali deve poter rappresentare una sorta di vantaggio competitivo per i club più positivi, i quali possono trarre da ciò la possibilità di un differente posizionamento. L'introduzione di un apposito sistema di rilevazione sul piano qualitativo della gestione societaria esprimerà una classificazione (rating) da cui – oltre ad uno stimolo alla crescita della dimensione organizzativa, della solidità economica e della reputazione – sarà possibile desumere elementi finalizzati alla premialità ed al merito.

CODICI & INTEGRITÀ GESTIONE DELLE CRISI SOCIETARIE

L'equilibrio talvolta precario dei valori gestionali comporta criticità che, se non adeguatamente rilevate e riscontrate, possono mettere in pericolo la continuità aziendale.

PREVEDERE LE CRISI

Le criticità nella vita gestionale di un club – specie quelle collegate a problematiche di tipo economico-finanziario oppure anche negli assetti societari – non possono essere sottovalutate ma anzi devono essere prevenute e quantomeno affrontate con strumenti concreti.

I controlli federali dovranno riuscire ad introdurre, in corrispondenza di uno specifico quadro valoriale, una risposta proattiva del sistema, tale da limitare ed assistere l'operatività di un club che non è più capace di mantenersi in equilibrio e di rispettare gli impegni all'interno del sistema calcistico. Questo ruolo di garanzia dovrà essere esercitato anche in occasione delle trasformazioni societarie.

GESTIONE DELLE CRISI SOCIETARIE

LA CONTINUITÀ SPORTIVA DEI CLUB

Al fine di assicurare la continuità sportiva ed aziendale dei club, la FIGC può mettere in campo una serie di strumenti in grado di prevenire, assistere e sorvegliare i club in difficoltà attraverso:

- **Sistema di rilevazione economico-finanziario** stratificato in differenti livelli corrispondenti al grado di affidabilità del club in quel determinato momento.
- Interventi di **limitazione dell'operatività del club** con diversi obblighi in tema di garanzie.
- Obbligo di elaborazione di **piani di ristrutturazione**, con la disponibilità di una task force federale composta da esperti in grado di assistere il club.
- Limitazione del ricorso alle **procedure speciali di cui all'art. 52 co.10 NOIF** e gestione di tali procedure esclusivamente in capo alla FIGC per accreditamento e valutazione.
- Istituzione di **speciali «curatori»** incaricati di salvaguardare, con l'esclusiva e diretta gestione delle risorse sportive, la continuità aziendale ai fini del rispetto dell'equa competizione agonistica.
- Introduzione di nuovi e più stringenti obblighi nel caso di **operazioni di trasformazione societaria** specie tra i dilettanti.

LOTTA AL DOPING E AL MATCH-FIXING

I fenomeni degenerativi della competizione sportiva colpiscono al cuore l'intero movimento calcistico nazionale in termini economici e di reputazione.

RI-GENERARE IL SISTEMA

Per quanto antiche nella rilevanza e certamente stimolate dagli importanti interessi economici che ruotano intorno al sistema calcistico, le pratiche di alterazione del quadro competitivo rappresentano oggi un pericolo quanto mai attuale, verso il quali deve essere tenuta sempre alta la guardia.

La FIGC collaborerà con le autorità sportive (WADA e CONI) e con quelle statali nella **lotta al doping**, attivando un'intensa opera di sensibilizzazione dei propri tesserati e della popolazione giovanile tramite progetti mirati. Nella **lotta al match-fixing** saranno inasprite le sanzioni disciplinari e migliorata la collaborazione con le autorità statali.

TRASPARENZA E REPORT

L'attività di report e la pubblicazione di studi e bilanci riferiti all'attività federale ha ampiamente giovato sul piano della reputazione e dell'attrattività verso gli stakeholder.



COMUNICO ERGO SUM

L'esperienza vissuta dalla FIGC nel corso dell'ultimo decennio – durante il quale sono stati pubblicati con regolarità report e bilanci dell'attività federale – dimostra quanto la trasparenza e la corretta informazione sia elemento in grado di influenzare positivamente la reputazione.

In un contesto socio-economico sempre più evoluto e con crescenti responsabilità nei vari contesti territoriali e sportivi in cui operano, si ritiene possano essere maturi i tempi anche per i singoli club di elaborare tali piani di rendicontazione. Mai come in questo momento il valore reputazionale, l'informazione ed il controllo di gestione interna rappresentano valori indispensabili per la crescita dei progetti sportivi.

STRUMENTI

PREDISPORRE GLI STRUMENTI

Il primo passo programmatico è quello di dotarsi di strumenti in grado di poter assicurare il presidio delle funzioni principali e la capacità del sistema di avviare l'azione di crescita e di sviluppo.





FORMAZIONE



**GIUSTIZIA
SPORTIVA**



BRAND



**RELAZIONI
ESTERNE**

STRUMENTI

Sono i baluardi del sistema, vale a dire gli elementi che danno solidità all'attività federale nel supportarne sia la difesa dei valori che l'azione di supporto alla (ri) partenza di nuovi progetti.

Riassumono tutte le dimensioni gestionali, attivando la cooperazione delle varie componenti federali e stimolando quel senso di condivisione indispensabile per una visione sistemica.



MISSIONE

Determinare il percorso di crescita qualitativa delle varie componenti partendo dal miglioramento della base culturale, delle metodiche didattiche e dell'approccio ad un sistema come quello calcistico in continua evoluzione.



VISIONE

Creare un grande «polo della conoscenza» in ambito tecnico e manageriale, indirizzato in particolare all'Alta Formazione, attivando una rete di collaborazione con centri accademici e coinvolgendo profili professionali di primissimo piano all'interno del nostro sistema federale.

FORMAZIONE

ALTA FORMAZIONE

La "scuola" italiana rappresenta un modello per il calcio mondiale. Bisogna crescere ancora. Con contenuti di qualità.

ALZARE L'ASTICELLA

In un contesto di riferimento ad elevatissima competizione, la qualità nella gestione delle attività formative – e poi in quelle professionali – rappresenta un elemento irrinunciabile. Il vantaggio competitivo determinato dalle figure professionali è determinante per il successo dei progetti sportivi e pertanto questo settore deve essere al centro delle attenzioni del sistema calcistico.

La FIGC deve operare con determinazione nel tenere altissimo il livello di preparazione dei soggetti che operano al suo interno, perseguendo l'alta qualità nei corsi preparatori e di abilitazione e promuovendo un continuo aggiornamento e interscambio di esperienze, quest'ultimo con il coinvolgimento fattivo dei professionisti top level e nuovi canali di condivisione.

All'insegnamento tecnico si può e si deve aggiungere quello culturale e formativo-professionale con l'obiettivo di dare un futuro, oltre il calcio, alle migliaia di tesserati, donne e uomini, che sappiano coniugare lo studio con l'attività sportiva agonistica.

ALTA FORMAZIONE

SETTORE TECNICO

Il polo del Settore Tecnico resta il fulcro dell'attività formativa della FIGC, motore propulsore di quel quadro di rinnovamento richiesto dalle sfide del prossimo futuro. La struttura federale sarà al centro di un processo di apertura e di espansione della propria attività in relazione ad alcuni specifici elementi quali:

- incentivare i rapporti e le relazioni di studio con analoghi centri tecnici di altre formazioni;
- la creazione di attività formative su base territoriale (vedi infra le Accademie Federali);
- la costituzione di commissioni permanenti composte da professionisti dei vari settori per la definizione dei protocolli tecnici.

Sul piano infrastrutturale, si conferma la centralità del Centro Tecnico quale punto di raduno e di incontro delle rappresentative nazionali e quale luogo deputato alla preparazione e formazione degli arbitri.

ALTA FORMAZIONE

ALLENATORI E STAFF

Saper «leggere» le dinamiche del calcio che cambia ed offrire spunti di innovazione è sempre stata una prerogativa degli allenatori della «scuola» italiana. Oggi questo patrimonio di conoscenza e di esperienza deve essere valorizzato e deve essere sollecitato per una partecipazione attiva alla gestione tanto dell'attività sportiva all'interno dei singoli club, quanto dei piani strategici della FIGC.

La crescita di responsabilità della figura dell'allenatore all'interno dei progetti sportivi presuppone una diversificazione della traccia formativa e del percorso professionale, attraverso due direttrici:

- **Allenatore** nel senso classico e tradizionale, deputato alla gestione delle prime squadre e delle categorie giovanili immediatamente a ridosso di queste;
- **Maestro di calcio**, cui è affidato il primo segmento della formazione del calciatore, con un focus sulla tecnica individuale e sulla crescita del talento.

L'obbligatorietà degli allenatori qualificati in tutte le categorie, inoltre, rappresenta un impegno cui va dato pieno riscontro, anche con la collaborazione dell'AIAC, così come la qualificazione di altre figure tecniche ormai imprescindibili all'interno degli staff per le squadre di tutti i campionati (compresi quelli femminili e di futsal) attraverso l'istituzione e il potenziamento di corsi di formazione specializzati.

In ambito non professionistico, risulta opportuno estendere anche ai campionati di vertice di Calcio a 5 le tutele previste per i tecnici nell'art.94 ter delle N.O.I.F.

ALTA FORMAZIONE

DA DIRETTORI A MANAGER

Il mutare del quadro di riferimento dei club – oggi al centro di un reticolato di relazioni e di obblighi gestionali del tutto sconosciuto appena qualche decennio fa – richiede capacità di gestione aziendale di elevato profilo.

Il calcio di questi ultimi anni ed ancora di più quello del prossimo decennio dovrà essere gestito da figure manageriali dotate di competenze, preparazione e conoscenza adeguate a fronteggiare un contesto ambientale complesso, altamente instabile e fortemente competitivo sul piano delle risorse economiche ed umane. Dopo i “direttori”, il calcio ha ora bisogno di manager.

Anche il quadro formativo deve adeguarsi a queste necessità e attraverso quattro direttrici:

- 🌐 individuare **percorsi di formazione distinti** sulla base delle aree di pertinenza (amministrativa, area tecnica, direzione generale);
- 🌐 **implementare le figure “specializzate”** a cui assegnare una abilitazione federale;
- 🌐 provvedere ad attivare un percorso di **aggiornamento post-abilitazione**;
- 🌐 **presenza obbligatoria di talune figure nei campionati nazionali.**

La crescita della conoscenza e del “valore” della professione saranno la più importante garanzia di qualità in favore delle (crescenti) esigenze di gestione evidenziate dai club.

Di tale percorso devono farsi parte integrante le componenti associative di categoria.

ALTA FORMAZIONE

ATENEIO DEL CALCIO

Al fine di guidare il processo di formazione delle figure professionali che entrano nel mondo calcio, la FIGC si deve fare parte attiva anche uscendo dai confini di Coverciano. Prima di tutto, si devono rafforzare e intensificare le collaborazioni con Atenei che riconoscono nel calcio un comparto produttivo in forte crescita e credono nell'istituzione di corsi specifici per coloro che intendono operare nelle società e nelle organizzazioni sportive a tutti i livelli.

Per contribuire alla crescita ulteriore e qualificata del sistema nel suo complesso, si deve anche prendere in considerazione la possibilità di creare un vero e proprio Ateneo che svolga la sua attività di formazione in modalità on line, anche per garantire la piena fruizione da parte di calciatrici e calciatori in attività.

La principale peculiarità di questa nuova realtà accademica, che potrebbe avere una sua collocazione fisica nel nuovo Salaria Sport Village a Roma, una volta completato l'iter di assegnazione al Comune, sarà affidare alcuni insegnamenti professionalizzanti ad operatori del settore. Coinvolgendo anche altri docenti ed esperti si potrebbe creare il giusto know-how di competenze e di formazione.

ALTA FORMAZIONE

DAL CAMPO ALLA SCRIVANIA

Le atlete e gli atleti, al termine delle carriere sportive di alto livello, rappresentano una risorsa che il sistema calcio ha la responsabilità di non disperdere. Solo così, infatti, si impedirebbe la creazione di vere e proprie situazioni di disagio da post-carriera e si metterebbero a disposizione del movimento delle utili professionalità.

Il patrimonio di esperienze e competenze maturate durante gli anni di attività agonistica possono essere valorizzate se appositamente rafforzate da studi specializzati e da un costituendo percorso di orientamento professionalizzante, coordinato dalla FIGC e dall'AIC, per mettere concretamente in relazione la domanda e l'offerta di lavoro espresse dal mondo del calcio e dello sport più in generale.

Il centro dovrebbe accompagnare l'atleta nei tre momenti principali della sua vita:

- 🌐 **durante la carriera** con incontri personali e la disponibilità di una piattaforma di e-learning per lo sviluppo delle competenze curricolari;
- 🌐 **al termine della carriera** con percorsi di formazione professionalizzanti, orientati a specifiche figure operanti dentro e fuori il sistema calcio;
- 🌐 **affiancamento one-to-one** con assistenza personale per la ricerca di opportunità di lavoro in linea con il profilo del singolo calciatore/calciatrice;

FORMAZIONE

RICERCA

La velocità con cui evolve il quadro di riferimento tecnico-sportivo esige investimenti importanti nella ricerca.



ANALISI & BIG DATA

Il futuro del calcio passa anche per la capacità di fare scelte di indirizzo appropriate ed in questo senso l'attivazione di canali di ricerca è quantomai importante.

Un grande **Centro Studi Federale** si occuperà di coordinare il lavoro di raccolta ed elaborazione dei dati al servizio dell'intero sistema.

Programmi di ricerca applicata saranno inseriti e portati avanti nell'ambito delle attività delle singole aree, tanto in campo tecnico (Squadre Nazionali, Performance, Medica, Scouting e Match Analysis) che economico e sociale.

STRUMENTI

GIUSTIZIA SPORTIVA



MISSIONE

Il presidio del corpus normativo è fondamentale per salvaguardare il sistema dalle minacce – interne ed esterne – e per assicurare il corretto svolgimento dei progetti e delle attività federali.



VISIONE

Affiancare al rinnovato Codice di Giustizia Sportiva una serie di strumenti in grado di rendere ancora più rapido lo svolgimento del processo sportivo e più facile l'accesso dei club alle procedure di giustizia.

LA PIATTAFORMA DEL PROCESSO

L'emergenza Covid-19 ha evidenziato la possibilità di poter contare sulla tecnologia per lo svolgimento dei processi.

GIUSTIZIA DIGITALE

La tecnologia al servizio dell'amministrazione della giustizia sportiva.

Accorciare i tempi del processo sportivo, ottimizzare i tempi ed i costi, sarà certamente possibile attraverso la creazione di una piattaforma digitale dedicata allo svolgimento di tutte le attività connesse con la celebrazione delle varie fasi del percorso. In particolare:

- creazione di un **fascicolo digitale** entro il quale poter definire tutte le fasi preliminari di apertura, deposito atti e memorie, nonché di notifica;
- allestimento di un'**aula virtuale** per la celebrazione dei procedimenti, laddove previsto.

MASSIMARIO E DOTTRINA

Il patrimonio di cultura giuridica raccolto negli atti degli organi di giustizia è elemento di crescita e condivisione.



GIURISPRUDENZA FIGC

La stratificazione del «diritto federale» rappresenta un patrimonio di inestimabile valore per quanti sono chiamati ad amministrare questa fondamentale funzione nell'ambito delle attività della FIGC.

Avviare un intervento di ricostruzione della **dottrina** e l'elaborazione di un **massimario** delle decisioni, contribuirà a rendere disponibile questa risorsa, in forma digitale e cartacea, per tutti gli operatori.

Con specifici programmi e con l'attivazione di una specifica commissione di esperti, tale compito sarà affidato a centri di ricerca e centri accademici, rappresentando così anche un momento di apertura e di condivisione del diritto sportivo.

FORMAZIONE DEI PATROCINATORI

Creare una comunità di operatori del diritto che possano garantire il corretto svolgimento del percorso giurisprudenziale.

IUS EST ARS BONI ET AEQUI

L'interesse federale per il corretto svolgimento dei procedimenti di giustizia coinvolge anche la presenza delle varie parti che possono, per via obbligatoria oppure incidentale, intervenire in esso.

Con i continui cambiamenti apportati alla giurisprudenza sportiva, risulta ineluttabile una maggiore interazione con l'Ordine degli Avvocati per favorire una continua e puntuale attività di aggiornamento.

Questa attività potrà essere svolta attraverso possibili momenti di studio, di confronto e di condivisione del diritto sportivo, in un'ottica di assoluta centralità della FIGC nel panorama nazionale ed internazionale.





MISSIONE

Il brand – inteso come marchio, immagine, reputazione ma soprattutto come elemento storico – è l'elemento fondamentale che serve a veicolare non solo la «presenza» della FIGC ma anche e soprattutto ad attivare quel circuito virtuoso di risorse in termini di promozione dell'intero sistema calcistico nazionale.



VISIONE

Accrescere ulteriormente l'attrattività del brand della FIGC attraverso la creazione di nuovi percorsi. Il brand federale deve diventare l'emblema del calcio italiano, un prodotto da veicolare, anche oltreconfine, con strumenti ed azioni appropriate.

LA CREAZIONE DEL BRAND

Il forte posizionamento del calcio nazionale nel contesto commerciale stimola l'attivazione di una promozione dedicata.



BRAND UNICO

Il calcio italiano, nel suo complesso, è in grado di sviluppare una fortissima attrazione per tutti gli interlocutori, specialmente riferiti alle aziende e al mondo dei tifosi.

Le squadre Nazionali, il calcio di vertice e quello dei territori e dei comuni, rappresentano un patrimonio di visibilità, di emozioni e di passione che deve poter essere convogliato ed identificato in un unico grande «marchio» (made in Italy).

Questa sorta di emblema del calcio italiano, dovrà poi essere veicolato – attraverso progetti ed idee in sinergia con tutte le componenti – in un piano strategico che si rivolga al Paese, ma anche al di fuori dei confini.

LA PRESENZA DEL BRAND NEL MONDO

Capitalizzare in termini di partecipazione e di risorse la grande popolarità del calcio italiano nel mondo.

PONTE CON L'ESTERO

Il calcio italiano nel mondo è una delle immagini più forti e nitide di questo sport. La storia sportiva, ma anche sociale, rappresenta un elemento di grande impatto nel mondo, spendibile oggi attraverso progetti di penetrazione e di «presenza» più assidua e concreta.

Tale azioni possono essere portate avanti attraverso:

- materiale audio-video (cineteca)
- iniziative e progetti di cooperazione internazionale
- eventi sportivi e non sportivi
- Rapporti con le comunità italiane all'estero e con fan club



LA PRESENZA DEL BRAND NEL MONDO

AMBASCIATORI ED EVENTI

L'immagine, la reputazione e la storia del calcio italiano rappresentano un biglietto da visita da far valere attraverso una serie di attività mirate in ben individuati territori, entro cui diffondere il «prodotto» per attrarre partnership commerciali ed investitori.

La possibilità che la FIGC sia presente, con diverse modalità, in alcune aree (Stati Uniti, America Latina, Asia) renderebbe più agevole per tutte le componenti, Leghe in primis, prendere contatti con operatori economici, broadcaster ed operatori del settore sportivo al fine di instaurare rapporti e relazioni in grado di accrescere la diffusione del brand e la sua penetrazione commerciale. Senza dimenticare il grande bacino di comunità italiane e quello dei fan club sparsi nel mondo.

Il compito di rappresentare il calcio italiano a livello di immagine nel mondo andrebbe affidata a veri e propri **ambasciatori**, ex calciatori ed ex allenatori che sono rimasti nella memoria e nella storia collettiva.

La creazione di **eventi** – sportivi e non – certamente gioverà ad accrescere il contesto di riferimento, ampliando anche la portata di penetrazione del mondo social.

STRUMENTI

RELAZIONI ESTERNE



MISSIONE

Un (ri) posizionamento del calcio italiano al centro del panorama politico-istituzionale ma anche sportivo, sia nazionale che mondiale, è quantomai utile a dare forza ai progetti di diffusione della presenza dell'immagine dell'intero sistema, consentendo ai nostri club una piattaforma per le proprie iniziative sportive, economiche e sociali.

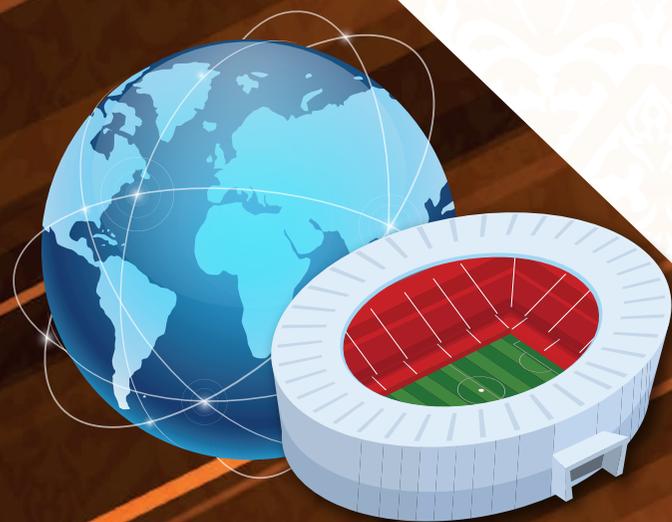


VISIONE

Crescere in credibilità, confermare l'affidabilità, creare occasioni per consentire al sistema calcistico italiano di approfittare di visibilità e reputazione per allacciare rapporti politici, sportivi e commerciali.

FIGC NEL QUADRO INTERNAZIONALE

Con una rappresentanza autorevole a tutti i livelli, occorre ri-posizionare il calcio italiano al centro della scena.



CENTRALITÀ NEI PROGETTI

Attraverso una politica di consolidamento delle relazioni con i vertici degli organismi internazionali calcistici di riferimento (FIFA e UEFA), sono stati avviati dialoghi strategici con altre federazioni mondiali con l'obiettivo di sviluppare sinergie e alleanze dalle quali possano nascere progettualità internazionali di ampio respiro. A questo scopo sono ovviamente funzionali i rappresentanti italiani nei diversi organismi decisionali e operativi di FIFA e UEFA, che la Federazione deve coinvolgere sempre di più.

Attraverso l'utilizzo mirato dei finanziamenti internazionali, l'Italia, inoltre, si candida a creare un "laboratorio" di nuove idee e programmi al servizio del calcio, per il suo continuo sviluppo.

L'ITALIA «CASA» DEL CALCIO

Gli eventi sportivi rappresentano un volano a livello organizzativo e di immagine con importanti implicazioni economiche.

OSPITARE EVENTI

Compatibilmente con le condizioni socio-economiche con cui sarà possibile «riaprire» alla normalità post Covid-19 le attività calcistiche e quelle della comunità, la FIGC valuterà le opportunità che si presenteranno – in un’ottica di medio-lungo termine – in riferimento all’organizzazione di eventi calcistici, relativamente alle Nazionali maggiori, alle competizioni per club, al calcio femminile, a quello giovanile, al calcio a cinque ed al beach soccer. Eventi utili a promuovere la capacità del nostro sistema sono anche le occasioni per ospitare progetti ed iniziative nate, sul piano organizzativo e formativo, nell’ambito di UEFA e FIFA.

SCUOLA & UNIVERSITÀ

La FIGC deve intensificare il dialogo e la collaborazione con i poli di formazione presenti sul territorio.



CALCIO È CULTURA

Da oggetto di studio a veicolo culturale e di ricerca, il mondo calcistico deve saper dialogare con i centri di aggregazione e formazione.

La scuola primaria e quella secondaria rappresentano la piattaforma per sviluppare progetti di promozione e di avviamento al calcio, con un coinvolgimento dal punto di vista sportivo (il calcio tra le ore di lezione) ed anche educativo (programma di sensibilizzazione).

L'università deve essere, invece, il riferimento ed il supporto per allargare il piano di riferimento della formazione, dello studio e della ricerca attraverso collaborazione e partnership finalizzate ad iniziative comuni di approfondimento, aggiornamento, convegni e pubblicazioni.

INCLUSIONE SOCIALE

L'impatto del fenomeno sportivo deve vedere il mondo del calcio in prima fila per sviluppare progetti sociali.

IL CUORE DEL CALCIO

La più grande famiglia italiana, quella del calcio, non può che essere impegnata in prima fila nel reticolato di enti, associazioni ed iniziative con impatto sociale.

I valori etici, quelli della solidarietà, quelli dell'inclusione avranno sempre la FIGC come capofila di idee, come veicolo di promozione e di sensibilizzazione a tutti i livelli.

La struttura federale saprà supportare le migliori iniziative finalizzate al «bene comune» e a tendere una mano a chi ne ha bisogno, con una dotazione di fondi ma anche con una presenza fattiva dei propri tesserati. Con un effetto di trascinamento, attraverso le leghe, i tesserati ed i club, tutto il nostro movimento dovrà saper cogliere l'occasione di dimostrare il grande cuore del calcio italiano.

Una delle occasioni più importanti sarà quella di realizzare finalmente un luogo di accoglienza riservato ad ex calciatori professionisti in conclamate condizioni di difficoltà economica, sociale ed emotiva.

Una grande famiglia ha l'obbligo di aiutare il prossimo sostenendo in primis chi ha contribuito a renderla grande e felice.

GESTIONE

RENDERE EFFICIENTE LA GESTIONE

Per far «girare» con efficacia ed efficienza un sistema complesso è necessario poter contare su adeguati centri decisionali in grado di coordinare e stimolare l'azione di tutti i fattori coinvolti nell'azione di governo.





GOVERNANCE



ATTIVITÀ FIGC



CLUB ITALIA

GESTIONE

Un'azione vincente inizia dal corretto posizionamento, dalle idee chiare e dall'equilibrio della gestione di ogni passaggio. La palla a terra, la manovra ragionata ed i movimenti sincroni. In questa fase la qualità degli interpreti vale la qualità della giocata.

Un progetto vincente non nasce per caso ma è frutto della sinergia tra le componenti che collaborano, ne condividono gli sforzi e si impegnano in ogni fase con lealtà, impegno e disponibilità. Specie nel mutato quadro socio-economico.



MISSIONE

I progetti e le azioni devono scaturire da un processo di valutazione e di indirizzo che compete agli organi politici direttivi ma che poi, con la medesima attenzione e condivisione, sono portati avanti dalle strutture operative, secondo specifici processi e ruoli definiti in maniera sinergica.



VISIONE

Creare una «squadra» di lavoro in cui, proprio come sul campo, ci sia chiarezza e rispetto dei ruoli, disponibilità e dedizione verso gli obiettivi, in un solco di riforma e di innovazione del sistema.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Nessun progetto può essere impostato senza un preciso quadro strategico all'interno dell'assetto della governance.

STRADA TRACCIATA

«Non c'è vento favorevole per un marinaio che non sa dove andare» asseriva Seneca e questa locuzione latina deve essere da guida per tutto l'ambiente federale affinché sappia tracciare un percorso pianificato prima di avviare qualsiasi cammino. Specie se ci sarà da incidere con riforme e cambiamenti organizzativi a vari livelli.

La FIGC deve muovere i suoi passi – sia pur con estrema decisione e rapidità – facendo ampio uso di **piani strategici** e di **piani operativi**, definendo ogni progetto attraverso valutazioni complessive sulle sue ricadute sportive, economiche e socio-politiche.

A monte di questo percorso e delle relative e conseguenti procedure deve esserci la sinergica interazione tra tutte le componenti del sistema. La strategia parte proprio da lì.



RAPPRESENTANZA

In un sistema cooperante e coeso, la responsabilità deve essere ripartita e gratificata attraverso la rappresentatività.

RIMETTERE IN ASSE IL SISTEMA

Negli ultimi decenni, le caratteristiche sportive del nostro sistema si sono notevolmente modificate sia per effetto dell'impatto economico che della partecipazione di ogni componente. Le difficoltà economico-finanziario e quelle legate all'individuazione della mission sportiva dei livelli sottostanti hanno evidenziato il ruolo trainante della Serie A, le cui performance sul piano sportivo ed economico sono diventate sempre più decisive per garantire la continuità aziendale e la solidità di tutta la sfera professionistica.

I dilettanti nazionali, d'altra parte, hanno definito uno status di fatto che mal si concilia con le finalità di tale sfera, producendo squilibri e grandi incertezze gestionali. È tempo di rimettere in asse il sistema sul piano strutturale, ma anche relativamente a responsabilità e peso politico.

RAPPRESENTANZA

RESPONSABILITÀ DI GOVERNO E PESI ELETTORALI

Sia pur attraverso un sistema che possa equamente ripartire la responsabilità e l'onere gestionale tra tutte le componenti in maniera funzionale e democratica, è tempo di rivedere il quadro della rappresentatività all'interno del livello politico della federazione.

Ridisegnare la geografia dei rapporti tra le varie componenti è imprescindibilmente legato – quale presupposto funzionale - alla definizione di un nuovo quadro della struttura dei campionati e, di conseguenza, al nuovo assetto dei rapporti (in termini di mobilità sportiva ma anche di cooperazione economica) che ne dovranno seguire (vedi infra).

Questo nuovo **gentlemen agreement** tra tutte le componenti dovrà, nell'ottica della nuova ripartizione professionismo/semiprofessionismo/dilettantismo, prevedere una portata più generale, portando ad un ri-assetto anche dei rapporti politici e dei modelli di espressione della loro rappresentazione in tutti gli organi direttivi.

Più che l'aspetto quantitativo, al centro di quest'ampia riforma della vita gestionale e sportiva del nostro sistema calcistico dovrà esserci necessariamente l'assunzione di una **piena responsabilità** da parte di tutti gli attori. Senza logiche di rivendicazioni sindacali oppure di potere politico. Il nostro mondo ha necessità di guardare ad una svolta in un orizzonte temporale di breve-medio termine.

MISSIONE & RUOLI DELLE COMPONENTI

Il confronto e le diversità come momento di crescita ma senza creare divisioni ad un movimento che deve marciare unito.



CRESCITA NELLA DIVERSITÀ

Il ruolo della FIGC è quello di fare sintesi delle aspettative e delle esigenze delle varie componenti, chiamate a partecipare alla gestione federale secondo confronto delle posizioni e condivisione della strategia.

La complessità del mondo federale e la vastità del movimento calcistico italiano esigono un quadro organizzativo chiaro e definito secondo le logiche aziendali, laddove il rigido schema gerarchico viene a declinarsi in ampi strumenti di consultazione, cooperazione e condivisione di idee.

La voglia di partecipare a questo sforzo riformistico, pur nella diversità delle varie componenti, sarà decisiva per elaborare progetti vincenti.

MISSIONE & RUOLI DELLE COMPONENTI

COMMISSIONI, TAVOLI E CONSULTE

Il mutato quadro di riferimento del post emergenza Covid-19 e la necessità di attuare un rilevante sforzo riformatore, consiglia la creazione di un'ampia base di lavoro e di raccolta e sintesi di istanze, posizioni, necessità ed aspirazioni tra tutti gli attori del sistema federale.

La positiva esperienza degli anni scorsi, registrata con i **tavoli di lavoro**, consiglia di riproporre tali strumenti per un ampio spettro di settori e con il coinvolgimento delle migliori risorse che operano nel nostro mondo.

A questi organismi ad hoc andranno affiancate, in maniera più stabile, una serie di **consulte**, che consentiranno di allargare il perimetro della FIGC verso una serie di realtà che nel mondo professionale, nelle sfere economico-aziendali ed in quella sociale ed istituzionale si trovano ad interagire nel medesimo contesto ambientale.

Rinforzandone l'operatività ed il funzionamento, le **Commissioni Federali** restano il principale strumento operativo per dare attuazione agli indirizzi politici e veicolare idee e contributi.

COOPERAZIONE ECONOMICA

La gestione del calcio a compartimenti-stagni è ormai superata. Serve una nuova logica anche sul piano della redditività dei progetti.

RAGIONARE COME FILIERA

Nell'ottica di ridisegnare il quadro sportivo e politico dei rapporti e delle interazioni tra i vari livelli agonistici e tra le varie componenti di rappresentanza di ciascuno di essi non è più consentito farsi guidare da logiche che non abbiano al centro il sistema calcio nel suo complesso. Il quadro macro economico di questa fase storica impone di rivedere posizioni e di resettare benefit, al fine di riattivare un circolo virtuoso che possa portare ad una nuova e migliore sostenibilità per l'intero sistema. L'attività di revisione degli elementi e degli strumenti della cooperazione economica – intesi, a titolo di esempio, ma non esaustivo, quali ripartizione dei contributi, indennizzi di mobilità sportiva e voci premiali – sarà parte integrante della più complessa, completa e non più rinviabile fase di riforma che attende il calcio italiano nei prossimi mesi.

Nella concezione organica del quadro organizzativo solo una logica di tipo aziendale può garantire efficacia ed efficienza.

MIGLIORARE PER INNOVARE

Pensare alla FIGC come una grande azienda alla guida di un movimento che esprime la rilevanza socio-economica di un grande comparto industriale è già di per sé sufficiente per poter comprendere come la logica di gestione di questa struttura non possa che essere orientata ad una organizzazione altamente specializzata e integrata al tempo stesso. Ri-disegnare la struttura, operare una riorganizzazione secondo aree funzionali e rivedere ruoli e funzioni in una logica di indirizzo che privilegi la flessibilità, l'interazione e l'integrazione tra i vari soggetti rappresenta un forte segnale di modernità. Le sfide che ci attendono disegnano un cammino in cui bisogna innovare per stare al passo con tempi ed anticipare i tempi per riuscire ad innovare. Per questo dobbiamo per prima cosa migliorare noi stessi.

GOVERNANCE

LEVE OPERATIVE

La macchina federale ha bisogno di un sistema organico di strutture e procedure a presidio delle varie funzioni.

FIGC COME ORGANISMO

La FIGC come organismo vivente è una metafora organizzativa che, presa in prestito da Morgan, meglio riesce a delineare il complesso di interazione, relazioni e vitalità che caratterizzano settori operativi e centri di azione nel sistema federale.

La struttura della FIGC e le aree gestionali devono sapersi adattare ai vari cambiamenti ambientali e della policy, modellandosi al meglio per poter rispondere alle esigenze di governance.

Nell'ampio progetto riformatore, anche la struttura federale sarà al centro di cambiamenti, più o meno rapidi, al fine di orientare ogni singolo elemento verso la finalità ultima di consentire efficienza ed efficacia all'azione. Quasi, appunto, la FIGC fosse un corpo vivente.



LEVE OPERATIVE

FUNZIONI, AREE E DIPARTIMENTI

Proseguendo e implementando un percorso già parzialmente avviato nel precedente mandato, il nuovo programma della FIGC dovrà ri-programmare sul piano organizzativo la struttura federale, per poter consentire una gestione quotidiana meno burocratizzata, più agile e reattiva.

I presupposti che devono guidare questo disegno di riordino sono certamente collegati, da un lato alla necessità di individuare il quadro funzionale secondo gli obiettivi strategici di mandato e dall'altro di concedere al piano operativo la possibilità di essere a sua volta un centro di propulsione per idee e nuove azioni.

Il livello politico-direttivo deve poter contare su un albero organizzativo in cui l'individuazione di tre o quattro grandi **aree funzionali** possa consentire lo svolgimento di attività integrate definendo per ciascuna di esse una logica di staff.

Le attività di carattere prevalentemente sportivo-agonistico devono invece essere affidate a **dipartimenti** che meglio possano garantire l'integrazione dei caratteri direttivi con l'agilità delle procedure sportive.

A completare la struttura federale ci saranno specifiche **unità di supporto** agli organi direttivi, con funzioni di consulenza e controllo.

LEVE OPERATIVE

FEDERCALCIO SERVIZI SRL

La società interamente partecipata dalla FIGC continuerà a svolgere con unità d'intenti e secondo gli indirizzi strategici delineati dalla controllante il proprio ruolo di servizio e di cassaforte patrimoniale del sistema.

La Federcalcio Servizi Srl dovrà rappresentare un polo di attività di sostegno e di supporto per tutte le componenti, fornendo assistenza specialistica – attraverso un panel di esperti a disposizione – per tutte le attività necessarie. In particolare, nell'ambito del settore commerciale, si rileverà fondamentale un rapporto integrato e continuo con l'area federale di sviluppo del brand e di cura dell'immagine della FIGC.

Tale strumento operativo dovrà sapersi fare carico anche di proporre e gestire progetti speciali ed iniziative ad hoc che coinvolgono l'operatività della FIGC.

Sul piano della struttura, andrà certamente valutato con attenzione il quadro di riferimento normativo e fiscale/tributario, continuando ad apportare, se necessari, gli opportuni correttivi.



MISSIONE

Il quadro strategico elaborato a livello politico deve avere esatta ricaduta all'interno dell'attività garantita dalla struttura operativa, la quale deve poter contare su obiettivi, procedure e criteri di organizzazione in grado di soddisfare tali esigenze.



VISIONE

Muovendosi in una logica aziendale (obiettivazione), la gestione delle attività federali sarà caratterizzata da una forte integrazione a livello funzionale ed al rispetto di un percorso operativo generato da una attenta programmazione (piani-feedback-aggiornamenti).

ATTIVITÀ SPORTIVA

Al di fuori delle squadre Nazionali, l'attività federale sul piano agonistico-organizzativo richiede un riordino.

DIVISIONI AGONISTICHE

Con la creazione nel corso delle ultime stagioni sportive della Divisione Calcio Femminile e della Divisione Calcio Paralimpico e Sperimentale, la FIGC ha accolto nella sua diretta gestione due progetti sportivi a cui concedere sforzi di promozione e sviluppo mirati.

Con la possibilità di un futuro allargamento anche ad altri settori sportivi (Calcio a Cinque), la struttura federale deve ora definire dal punto di vista organizzativo e funzionale una propria area di tipo agonistico.

Un simile impegno deve essere supportato non solo dall'attività legata alla produzione normativa di adattamento, ma anche e soprattutto dall'integrazione di questi settori nella struttura operativa attraverso un'opportuna opera di riordino.

ATTIVITÀ SPORTIVA

SETTORE GIOVANILE E SCOLASTICO

Individuato il patrimonio giovanile come asset fondamentale per il progetto di sviluppo federale, non può che essere conseguente l'azione di valorizzazione e di potenziamento del Settore Giovanile e Scolastico che rappresenta il centro nevralgico tanto dell'attività agonistica che di quella promozionale.

Tale struttura governa le attività indirizzate ad un bacino di riferimento enorme nella rilevanza non solo su base numerica (il 20% della popolazione italiana è compresa tra i 5 ed i 16 anni) ma soprattutto sul piano strategico, perché va ad intercettare quelli che sono i piani federali impostati in un'ottica temporale di medio-lungo termine. Proprio per questo, deve avere una elevatissima capacità di «leggere» l'ambiente di riferimento e di avere una rilevante flessibilità e capacità di reazione nel proporre progetti ed iniziative che possano intercettare l'interesse della popolazione di riferimento.

Nel quadro degli indirizzi collegati con la valorizzazione del patrimonio giovanile (vedi infra) e con i mutamenti normativi e sportivo-agonistici che ne conseguiranno, il Settore Giovanile e Scolastico dovrà continuare la forte sinergia con altri settori operativi della struttura federale, quali ad esempio quelli legati alla comunicazione ed al marketing nonché al territorio, al mondo scolastico e sociale.

ATTIVITÀ SPORTIVA

CALCIO FEMMINILE

Il professionismo come obiettivo, la crescita organizzativa e dimensionale come mezzo. Il grande passo che la FIGC si appresta a compiere con il riconoscimento del professionismo all'attività sportiva di vertice del calcio femminile non può che essere un punto di orizzonte di cui andare fieri, ma, al tempo stesso, deve innestare un processo prodromico di grande responsabilità.

Lo slancio della Nazionale, la grande e crescente popolarità delle ragazze azzurre e la loro grandissima escalation nelle preferenze dell'ambiente sportivo deve essere valorizzato sia dal punto di vista dell'immagine che della sostenibilità.

La FIGC ha accettato la sfida di supportare il movimento calcistico femminile in un'ottica di sistema, accompagnando la crescita dimensionale attraverso specifici interventi normativi ed investimenti economici.

L'introduzione del professionismo impone un nuovo obiettivo, legato alla capacità del tessuto societario impegnato in questo settore di supportare, sul piano tecnico ed organizzativo, questo grande salto in avanti. In questo contesto la FIGC dovrà favorire le migliori condizioni – dal punto di vista normativo, formativo ed economico – affinché la crescita del movimento sia una crescita matura. Per far ciò occorrono programmi ad hoc ed un'attenta opera di studio e ricerca sulle ricadute nel breve e medio termine per supportare i club interessati.

ATTIVITÀ SPORTIVA

CALCIO A CINQUE

La possibilità di attrarre i campionati di vertice del Calcio a Cinque nell'orbita organizzativa e gestionale diretta della FIGC rappresenta per questo movimento l'inizio di un nuovo percorso. Lungi dal rappresentare un mero elemento formale, questo «passaggio» implica per il settore una crescita dimensionale ed organizzativa molto rilevante e per la struttura federale l'attivazione di programmi e progetti che, nel promuovere e stimolare la disciplina sul piano tecnico-agonistico, sappiano supportarla adeguatamente sotto i rilevanti profili organizzativi. L'intervento sul piano normativo, con la rivisitazione eventuale di format e procedure, deve accompagnarsi ad un deciso intervento sulla sfera organizzativa, collegata con la (necessaria) crescita della qualità degli aspetti e degli attori gestionali e tecnici.

In questo senso, anche e soprattutto nell'ottica della creazione dell'area del semiprofessionismo, il vertice di questa disciplina deve avviare una fase di transizione con notevoli interventi sul piano gestionale.

L'auspicata crescita di visibilità deve avere riflessi sul piano della sostenibilità economica, imboccando in maniera decisa la via di una promozione più consapevole e matura tanto dell'attività sportiva (con interventi nel mondo scolastico) che delle partnership commerciali (marketing).

ATTIVITÀ SPORTIVA

CALCIO PARALIMPICO E SPERIMENTALE

La creazione di un'apposita Divisione federale riservata all'attività paralimpica e sperimentale rappresenta un fiore all'occhiello per la FIGC. Questa decisione è stata una vera e propria innovazione in campo internazionale, tanto che la FIFA ha preso a modello quello che ormai è stato definito come un vero e proprio "caso di studio". Organizzare attività sportiva per ragazze e ragazzi con disabilità rappresenta un impegno e una responsabilità da alimentare continuamente per la cura, la sensibilità e la professionalità con cui viene svolta. In questa ottica, la collaborazione con il CIP, sancita prima dalla firma di un apposito protocollo cui poi è seguito l'avvio del processo di trasferimento in FIGC delle attività calcistiche del Comitato Paralimpico, è stata molto proficua e ha dimostrato come l'agire in sinergia tra due istituzioni può spalancare nuove opportunità in un settore solo apparentemente disinteressato o, peggio, insensibile come il calcio.

Nei prossimi anni, è mia intenzione completare il passaggio delle competenze e delle responsabilità in Federazione, formando allenatrici e allenatori specializzati per questo settore e andando incontro all'esigenza che ci giunge dal territorio dove riscontriamo un alto numero di associate e di praticanti.

ATTIVITÀ MEDICA

L'emergenza epidemiologica da Covid-19 impone di rivedere e potenziare l'intero settore medico.



TUTELARE LA SALUTE

L'emergenza sanitaria dell'ultimo anno ha messo a dura prova la tenuta dei presidi medici, sia a livello federale che dei singoli club.

La prontezza e la reattività con cui la Commissione Medica FIGC ha saputo porsi al servizio ed a supporto del movimento calcistico nella fondamentale opera di definizione dei protocolli attuati nel rispetto delle normative statali di contrasto alla malattia dimostra una volta di più l'importanza di questa «presenza» e della necessità della qualità delle figure professionali impegnate. L'incertezza sulla fase di uscita da questa emergenza e la necessità per la FIGC di proseguire nella sua attività a tutela della salute dei suoi tesserati e del suo ruolo sul territorio, impongono un intervento di adeguamento e rinnovamento di alcuni elementi.

ATTIVITÀ MEDICA

QUALIFICHE, REFERENTE, RESPONSABILI, COMMISSIONI

L'importanza della figura del medico sociale, rilevata in questa fase di emergenza, deve essere evidenziata nell'immediato futuro attraverso una serie di passaggi innovativi tra i quali si segnalano:

- definizione di un **Elenco Speciale** per l'accesso al ruolo di «Responsabile Sanitario» dei club calcistici;
- predisposizione di un **accordo-quadro** sull'esercizio dell'attività in ambito calcistico;
- organizzazione di **corsi di preparazione ed aggiornamento** per i medici sociali;
- individuazione di un **Referente Federale** per l'area medica;
- individuazione di un **Responsabile Medico** a livello di ciascuna lega;
- allargamento della **Commissione Medica** ad una serie di specialisti in specifici campi di indagine medica e creazione di sotto-commissioni per la gestione di specifiche problematiche.

ATTIVITÀ MEDICA

IDONEITÀ, CARTELLA DIGITALE CONVENZIONI

La possibile incidenza dei postumi della malattia Covid-19 consiglia senza dubbio di incidere sul piano normativo con la revisione – anche ad integrazione ed indipendentemente dalla modifica della normativa statale – del novero e delle modalità di svolgimento degli accertamenti medico-diagnostici relativi all'**idoneità agonistica**.

Non più rinviabile si mostra l'adozione di una **cartella digitale** unica per tutti i tesserati, attraverso un modello che sia specifico per il calcio e che possa facilmente consentire di riscontrare l'effettiva copertura di ogni tesserato e, a livello statistico, l'incidenza di determinate patologie (anche ai fini della rimodulazione dei protocolli assicurativi obbligatori). La FIGC, interpretando al meglio il proprio ruolo di presidio sociale, deve rendersi parte attiva di una intensa opera di **prevenzione sul territorio**, attraverso un progetto di sensibilizzazione tra tutti i tesserati e, in special maniera, della popolazione giovanile.

In ambito territoriale, oltre ad una grande attenzione al rispetto degli obblighi regolamentari da parte dei club, deve essere favorita la creazione di una **rete di centri diagnostici e medici convenzionati**, con un «riconoscimento» che consenta un accesso con modalità e costi agevolati.

Da ultimo, in tutti corsi abilitativi sarà previsto il rilascio di una idoneità al **primo soccorso**.

ATTIVITÀ FIGC

ASSOCIAZIONE ITALIANA ARBITRI

Allargare il perimetro di uso della strumentazione tecnologica, favorire educazione e rispetto.



PRESIDIO DI LEGALITÀ

Pur nel rispetto dell'autonomia dell'AIA ed in stretta sinergia con questa, la FIGC dovrà continuare nella sua pionieristica sfida sul piano della modernità tecnologica, favorendo con investimenti e supporto la possibilità di allargare a tutto l'ambito professionistico l'utilizzo del mezzo tecnologico. In questa ottica si procederà, nel più breve tempo possibile, alla realizzazione della Var Control Room.

Con un coinvolgimento sempre più intenso di tutte le componenti, è obiettivo federale quello di favorire il dialogo ed il confronto rispetto a tematiche riguardanti gli aspetti regolamentari e comportamentali, introducendone la trattazione in tutti i corsi di formazione federali.

Resta alta l'attenzione sugli episodi di violenza e fermo il rigore sul piano sanzionatorio.

TECNOLOGIA

Il digitale come strumento di crescita e di ampliamento delle soluzioni di contatto con la comunità del calcio.

LA NUOVA FRONTIERA

La globalizzazione e la velocità con cui si muove l'ambiente di riferimento del sistema calcistico impongono di puntare sempre con maggior decisione su un futuro con una forte impronta digitale.

La FIGC, in tale contesto, deve saper attivare due direttrici di intervento ed elaborare piani di azione rapidi e concreti.

Sul piano organizzativo, è necessario completare la piattaforma digitale al servizio della struttura federale che possa mantenere il rete tutti gli uffici, centrali e territoriali, così da favorire il trasferimento delle informazioni e dei documenti derivanti sia dalla sfera amministrativa che sportiva (si pensi ai referti delle varie gare).

Verso l'esterno, la FIGC deve finalmente connettersi alla propria comunità in tempo reale, sia in occasione di flussi informativi che degli eventi, puntando sui social e su altre nuove forme di coinvolgimento.

Nello specifico, la positiva esperienza del tesseramento online andrà estesa a tutte le pratiche federali e le molteplici comunità federali dovranno essere integrate in maniera interattiva in un grande e moderno sistema di CRM.



MISSIONE

Costituire una struttura operativa completamente al servizio delle squadre Rappresentative Nazionali, con un quadro organizzativo e procedure tali da poter reagire in maniera immediata ed elastica alle specifiche esigenze.



VISIONE

Creare un contesto organizzativo che possa avere una propria riconoscibilità ed una forte «identità» nell'ambito del sistema federale, veicolando all'esterno un messaggio ed un'immagine positiva dell'intera FIGC.

LA STRUTTURA DI UN "CLUB"

Il Club dei Club per gestire l'organizzazione e lo sviluppo tecnico delle 19 Nazionali azzurre.



IDENTITÀ E VALORI

Le squadre Nazionali sono l'immagine calcistica più forte e nitida della FIGC e per questo la struttura di riferimento – alle dirette dipendenze del Presidente Federale – rappresenta il punto di convergenza della capacità tecnico-sportiva ed organizzativa.

Le connotazioni di "club" consentono a questa struttura di avere una precisa riconoscibilità sia nei confronti della struttura federale e sia nei confronti dell'esterno, concentrandosi in essa una serie di funzioni di grande rilevanza a livello di immagine.

La FIGC dovrà riuscire a coinvolgere a vari livelli e con varie prospettive di intervento figure di alto profilo (in primis le Legends), riavvicinandole alla maglia azzurra e chiedendo fattiva collaborazione per un impegno costante (Commissioni tecniche consultive) e concreto (incarichi di rappresentanza).

STRATEGIA

ELABORARE UNA STRATEGIA

Un piano programmatico deve poter contare su una strategia precisa che, perfettamente integrata con le altre funzioni, riesca a finalizzare tutta l'attività da queste svolta. Una strategia che deve avere direttrici ben individuate.





RIFORMA CAMPIONATI



SOSTENIBILITA'



PATRIMONIO GIOVANILE

STRATEGIA

La crescita del valore – sportivo ed economico – di un campionato è diretta conseguenza della capacità dell'intero sistema di saperne valorizzare quel complesso di contenuti spettacolari, di caratteristiche di sostenibilità gestionali e di elementi emozionali.

L'equilibrio del quadro competitivo (competitive balance) dei campionati rappresenta la chiave di volta per incidere su tutte le leve gestionali, assicurando ai club il giusto posizionamento dei valori di cooperazione e competizione per tutte le risorse.



MISSIONE

Operare un riassetto della struttura dei campionati professionistici, improntando tale rinnovamento ad un intervento che possa produrre effetti positivi su tutta la piramide agonistica dei campionati di calcio. Disegnare il nuovo scenario attraverso un intervento normativo che sia in grado di coinvolgere sinergicamente tanto i profili sportivi quanto quelli economici e gestionali in un'ottica di medio-breve proiezione.



VISIONE

Dare sostenibilità ai club attraverso una crescita di qualità e valore dei campionati, favorire una distribuzione più equa delle risorse stimolando gli investimenti nel patrimonio giovanile e nelle infrastrutture.

Serve una riforma strutturale che coinvolga l'intero sistema.

PERIMETRO DEL PROFESSIONISMO

Le (crescenti) difficoltà economiche dei club negli ultimi decenni hanno determinato un evidente disagio gestionale rispetto all'attuale assetto della piramide sportiva.



UNA LOGICA SISTEMICA

Il sistema calcistico italiano ha bisogno di una riforma strutturale rigorosa e ragionata. Deve essere introdotta una riforma che non vada dietro inutilmente ai soli numeri, perché la sola dimensione quantitativa non è in grado di dare – in un'ottica di medio termine, ma con effetti già nel breve periodo – le risposte necessarie. Al calcio italiano serve una riforma portata avanti con una logica sistemica e con un intervento che prediliga la qualità della gestione dei club, che ne salvaguardi la continuità aziendale e ne valorizzi l'attività sia sul piano sportivo che economico.

La ri-modulazione del perimetro del professionismo, anche con una sua riduzione, coinvolgerà tutte le componenti e tutte le leve gestionali.

PERIMETRO DEL PROFESSIONISMO



TRA QUANTITÀ E QUALITÀ

Attualmente il calcio professionistico conta 100 club tra Serie A, Serie B e Lega Pro. Tanti, forse troppi, per la tenuta del sistema.

L'attuale quadro calcistico presenta un «professionismo» altamente eterogeneo e, per gli aspetti economico-patrimoniali, troppo asimmetrico. Occorre intervenire su entrambi questi elementi, riportando la gestione dei club nell'ambito della sostenibilità del progetto sportivo in un'ottica che conduca – pur anche nella diversità delle potenzialità espresse all'interno della medesima competizione – ad assicurare l'equilibrio gestionale.

In questa prospettiva, la riforma deve orientarsi solo marginalmente verso un intervento di carattere quantitativo, ma deve dare assoluta prevalenza a quei caratteri che, sul piano qualitativo, possano meglio rappresentare un progetto di rinnovamento indirizzato ad una crescita dell'intero sistema.

PERIMETRO DEL PROFESSIONISMO

LA DIMENSIONE DEL SEMI – PROFESSIONISMO

Accanto al calcio di vertice – vera locomotiva del sistema che meglio esprime sul piano economico e della competizione sportiva l'orientamento al business ed il posizionamento italiano nel contesto internazionale – esiste una vasta area della sfera professionistica in cui questi caratteri (e gli obblighi che ne derivano) non solo sono sfumati, ma rappresentano un elemento non più in grado di sostenere la redditività dei progetti sportivi. Accanto al calcio di vertice, una larga fetta del professionismo fatica a reggerne il peso della gestione economica.

Con la creazione di un'area di semiprofessionismo ed il riconoscimento dell'apprendistato – per la cui concreta applicazione si rendono necessari interventi sulla legislazione statale vigente sul piano dello status giuridico e dei riflessi fiscali innanzitutto – il calcio italiano viene a creare un tertium genus, con le peculiarità di un luogo di crescita sia delle strutture gestionali dal punto di vista economico ed organizzativo che del patrimonio calcistico, con progetti tecnici di valorizzazione dei giovani e dei settori giovanili. Tale cambiamento non inciderà sull'impatto socio-economico sul territorio, ma renderà sostenibili, attraverso tutta una serie di strumenti normativi (regimi agevolativi e credito d'imposta etc.) progetti sportivi ed investimenti infrastrutturali.

PERIMETRO DEL PROFESSIONISMO

IL “NUOVO” DILETTANTISMO

Il «salto» nel professionismo spesso propone ostacoli sul piano economico, organizzativo ed infrastrutturale. Va preparato meglio.

Nell'ottica di un intervento armonico e coordinato tra tutti i comparti della piramide calcistica nazionale si inserisce anche il coinvolgimento del settore dilettantistico – principalmente quello di vertice – nel processo di rinnovamento dell'area professionistica.

Indipendentemente dall'introduzione in tempi più o meno brevi della nuova fascia riservata al cosiddetto «semiprofessionismo», il mondo dei dilettanti nazionali dovrà avviarsi a compiere una crescita dimensionale, organizzativa e strutturale importante.

Perfettamente integrato in un grande progetto di valorizzazione del patrimonio calcistico nazionale, tale comparto dovrà saper farsi carico di introdurre sostanziali elementi di rinnovamento e di correlato controllo in grado di disegnare un modello gestionale di «reale» professionismo capace di sviluppare investimenti nel settore giovanile e nelle infrastrutture tali da rendere solido e sostenibile, ben oltre la riuscita dei progetti sportivi, l'approdo nelle categorie superiori.

Per una più ampia e completa trattazione sul tema, la FIGC si farà anche parte attiva per la definizione di un tavolo di lavoro che approfondisca le discipline del “vincolo sportivo” e del “lavoratore sportivo” con le componenti interessate.

MOBILITÀ TRA I LIVELLI AGONISTICI

L'instabilità nei vari comparti agonistici, tra promozioni e retrocessioni, ampliando opportunità e rischi, provoca un precoce abbandono dei piani di programmazione sportiva.

STABILITÀ DEI PROGETTI

In un contesto di grande criticità dal punto di vista economico-finanziario come quello dell'attuale momento storico, la possibilità di sviluppare una programmazione coerente e ragionata consente ai club di poter contare su progetti sportivi stabili e, quindi, di consolidare il quadro organizzativo-gestionale a tutto vantaggio del miglior rapporto costi-ricavi.

L'equilibrio gestionale del club – inteso sia dal punto di vista del bilancio che delle attività sportive – in un quadro di forte stress derivante dalla eccessiva mobilità agonistica (sia come opportunità che come rischio) è difficile da raggiungersi se la programmazione è frammentata e sconta una visione progettuale proiettata su orizzonti temporali limitati.

MOBILITÀ TRA I LIVELLI AGONISTICI

RAFFREDDARE IL SISTEMA

Dal punto di vista sportivo, i risultati positivi e quelli negativi, nel conseguimento o meno degli obiettivi prefissati, lasciano il segno in un contesto di instabilità del quadro economico-finanziario. I progetti e talvolta la continuità dei club non può dipendere solo dai risultati.

La differente connotazione dei tre settori professionistici, in particolare, marca differenze di grande rilevanza sia sul piano del peso economico che degli aspetti organizzativi-gestionali. La necessità di nuovi e talvolta non sostenibili investimenti, quali conseguenza della subita mobilità (ascendente o discendente), lasciano profonde e talvolta pericolosissime fratture nella vita societaria di molti club spesso incapaci di reagire o di reggere la competizione.

Un sistema calcistico che si regge sulla logica del «risultato», o peggio, che vede in questo il solo obiettivo strategico, è destinato a scontare quei ricorrenti casi di fallimenti e di esclusioni dai tornei di cui è stata costellata la storia italiana negli ultimi 15 anni. Un sistema in perenne fibrillazione e che non trova spazi per una stabilità di programmazione non potrà reggere a lungo l'urto delle sollecitazioni e degli impegni a cui sarà sottoposto. Questo sistema deve essere, pertanto, raffreddato.

MOBILITÀ TRA I LIVELLI AGONISTICI

LA STABILITÀ TRA COMPETIZIONE E GESTIONE

Comparti agonistici che si muovono lasciandosi guidare da logiche ed utilità di parte riducono lo spazio della collaborazione e sminuiscono l'effetto moltiplicatore della condivisione nella realizzazione di progetti di crescita e di sviluppo.

Troppe occasioni ha perso il nostro calcio quando si è lasciato guidare dal posizionamento utilitaristico piuttosto che da quello collaborativo. Per completare una riforma strutturale è necessario uscire da questa logica individualistica e creare una nuova rete di relazioni tra i club. Una rete che riesca a favorire rapporti coesi e stabili a livello di sistema.

In un tale contesto, si potrà favorire una progettualità che spinga i club – singolarmente e nelle Leghe – a determinare con chiarezza un percorso teso a dare stabilità a questi rapporti. Solo la condivisione di una strategia di intervento chiara e definita e l'elaborazione di un progetto improntato alla collaborazione potrà assicurare al nostro calcio, sul piano attuativo, relazioni, idee e risorse sufficienti a rendere vincente ogni intervento di riforma. La qualità delle azioni, infatti, si misura sulla capacità dei soggetti coinvolti di mettere in discussione finanche le proprie prerogative per l'obiettivo comune.

La cooperazione fuori dal campo è una strategia vincente.

RAPPORTI ECONOMICI

Al rinnovato contesto della struttura dei campionati deve accompagnarsi un intervento innovativo orientato all'equo bilanciamento degli interessi di tutti gli attori del sistema.



NUOVO PATTO SINDACALE

La ri-definizione della struttura dei campionati presuppone e sottende la ri-definizione anche di tutta quella serie di rapporti che, sul piano normativo e giuridico, non meno di quello delle relazioni, legano i vari attori del sistema. Società, calciatori, tecnici e dirigenti devono contribuire alla riuscita dell'intervento riformatore ri-disegnando le linee portanti, sul piano delle interazioni, ma anche e soprattutto su quello economico, delle relazioni di tipo sindacale.

Nella logica del bilanciamento degli interessi e della cooperazione delle varie parti coinvolte, il sistema calcio dovrà imboccare la via della flessibilità sul piano contrattuale assicurando un sistema di garanzia e di protezione rispetto agli obblighi di natura economica.

RAPPORTI ECONOMICI

FLESSIBILITÀ CONTRATTUALE

In un grande progetto di riforma non può che inserirsi anche la definizione di nuove dinamiche collegate ai rapporti contrattuali tra il club e i propri tesserati. La condivisione degli obiettivi e lo sforzo economico, sportivo ed organizzativo che questi presuppongono possono portare all'inaugurazione di una nuova stagione delle relazioni sindacali e, nel quadro più generale di un aggiornamento degli Accordi Collettivi, all'introduzione di nuovi strumenti.

Si deve arrivare ad un patto aziendale tra club e tesserati nel contesto di una nuova politica delle relazioni contrattuali.

La mobilità all'interno dei comparti agonistici ha rappresentato un elemento di forte tensione per i rapporti tra le parti, causando stress economici al sistema aziendale e pericolosi ritardi nella predisposizione dei necessari piani sportivi. Ciò ha creato incertezza e speculazioni.

L'obiettivo è quello di consentire alle parti di avere una maggiore libertà nell'individuazione di tutti gli aspetti fondanti del rapporto e di introdurre un sistema di ampia flessibilità degli obblighi contrattuali – tanto in caso di mobilità ascendente che in quella discendente – attraverso la previsione di diversi livelli di retribuzione e di voci premiali preventivamente individuate ed automaticamente applicabili.



MISSIONE

Favorire la continuità aziendale attraverso la creazione delle migliori condizioni per una gestione sostenibile dal punto di vista sportivo ed economico rappresenta uno dei principali obiettivi di una pianificazione strategica di medio termine.



VISIONE

La gestione di un club in equilibrio economico-finanziario può determinarsi attraverso un'azione tesa a creare opportunità ed occasioni che possano incrementare la redditività gestionale, frutto a sua volta di razionalizzazione dei costi e crescita delle leve di ricavo. Questo equilibrio può essere determinato da strumenti da attivare con un effetto-leva sul sistema.

CRESCITA DELLA REDDITIVITÀ

Un progetto riformatore deve riuscire a coordinare gli sforzi delle sue componenti, cercando di apportare risorse al sistema attraverso vari canali.

SOLIDARIETÀ

Un sistema complesso come quello del calcio italiano impone la ricerca di canali ed approcci rispetto alla crescita delle risorse che deve tenere in considerazione la platea composta di soggetti, interessi e status di quanti lo compongono.

In un'ottica di cooperazione, la Federazione deve sapersi porre come elemento di stimolo e di sintesi delle attività che ogni componente sviluppa rispetto al proprio piano di azione. Proprio la capacità di progettare il futuro anche dal punto di vista delle risorse dovrà caratterizzare l'attività dell'immediato futuro, attivando tutti quei canali a disposizione in un contesto di riferimento globalizzato che cambia al vertiginoso ritmo della crescita tecnologica.

CRESCITA DELLA REDDITIVITÀ

PROVENTI DA BETTING

La crescente rilevanza - sul palcoscenico nazionale ed internazionale - dei proventi legati alle scommesse sportive, ha determinato la nascita, all'esterno del perimetro del sistema calcistico, di una serie di fonti reddituali a cui lo stesso è rimasto del tutto estraneo. Questa nuova «economia», ha saputo approfittare del rischio d'impresa dei club e dell'attività di organizzazione delle istituzioni calcistiche di ogni livello, per creare presupposti di ampio guadagno.

Il sistema calcio deve riappropriarsi del proprio ruolo e reclamare il riconoscimento - nell'ambito di un intervento che, evidentemente, deve essere del legislatore statale - di una compartecipazione a tali proventi. In un'ottica internazionale e con il coinvolgimento di FIFA e UEFA, inoltre, deve essere considerata anche la posizione delle squadre Nazionali, per singoli eventi e, maggiormente, nei grandi tornei. Tali nuovi proventi ritengo debbano essere investiti in asset virtuosi come gli impianti e nei settore giovanili.

Inoltre, in un'ottica sempre orientata al quadro normativo nazionale, deve essere riconsiderato - anche in una qualche forma di indennizzo - il grave vulnus causato dal «Decreto Dignità» che priva i club italiani dei proventi promo-pubblicitari proprio delle aziende di betting, che si orientano verso mercati esteri concorrenziali di quelli italiani.

EQUILIBRIO GESTIONALE E GARANZIE

Il sistema delle garanzie collegate con gli impegni economici dei club rappresenta uno strumento di salvaguardia delle competizioni.



IL TIMONE GESTIONALE

In una prospettiva di crescita del sistema come quella che si intende adottare, il sistema delle procedure di controllo e delle garanzie - appositamente modulate - determina un percorso gestionale in grado di mantenere il club in equilibrio.

Questa sorta di «timone» intende rappresentare un supporto nelle scelte e, soprattutto, nella programmazione nell'ottica di una gestione sempre più sostenibile dal punto di vista economico-patrimoniale e sempre più attenta a sviluppare investimenti mirati nel settore sportivo.

In un contesto sempre più complesso, queste limitazioni dovrebbero contenere le sempre pericolose forti esposizioni debitorie, stimolando i club alla ricerca e valorizzazione di nuove fonti di ricavo.

EQUILIBRIO GESTIONALE E GARANZIE

BUDGET-TIPO E TETTO SALARIALE

L'individuazione di elementi di regolazione del quadro dei costi è finalizzata ad orientare il club verso una gestione economico-finanziaria equilibrata e rapportata alla capacità di attrarre risorse. Nella definizione dei rapporti economici collegati con la gestione economico-finanziaria, il club dovrà sempre mantenersi in una condizione di equilibrio tale da assicurare la continuità aziendale, nonché il rispetto degli impegni contrattuali inerenti i rapporti sportivi federali.

La progettazione in un'ottica macro-dimensionale di un **budget-tipo** – dettagliatamente individuato anche con la presenza di voci di diverso peso – e la previsione in una micro-dimensionale di un **SALARY CAP (tetto salariale)** per la sola gestione sportiva potrà consentire al club di avere a disposizione valori di sostenibilità in grado di guidarne le scelte in una logica di opportunità e di coerenza.

Nella determinazione dei propri obiettivi di spesa i club potranno orientarsi liberamente verso il superamento di tali soglie, ma, nell'assicurare la copertura di tali extra-budget, saranno chiamati ad alimentare un fondo destinato a ripartire contributi in favore delle altre partecipanti al medesimo campionato. Tale strumento, nelle Leghe professionistiche di base, concorre all'equilibrio del sistema senza mortificare e limitare le possibilità di investimento di chi ne ha la possibilità.

Lo sforamento delle indicazioni, comporterà una limitazione nella ripartizione dei contributi federali e di mutualità (diretta o indiretta) finalizzata alla valorizzazione dei giovani.

SOSTENIBILITÀ

MARKETING & FAN ENGAGEMENT

L'impatto socio-economico del calcio italiano a tutti i livelli ha determinato l'esistenza di una comunità fortemente interessata e fidelizzata che deve essere accuratamente coinvolta.

IL 12° UOMO

I «numeri» della nostra Federazione – e la crescita di quelli inerenti alle partnership commerciali ed ai fan a distanza – spingono a continuare sul potenziamento del settore di penetrazione commerciale, ampliando i progetti e le occasioni di coinvolgimento per quanti si sentono parte della vita del calcio italiano.

Il rafforzamento del prodotto e della sua visibilità (si veda la funzione collegata al brand) devono portare ad una crescita delle risorse da investire per il rafforzamento della solidità economico-patrimoniale della FIGC e devono essere messe a disposizione – attraverso specifici fondi di sviluppo e solidarietà – di tutte le componenti.





MISSIONE

Declinare la consapevolezza strategica dell'importanza del fattore giovanile in azioni concrete, applicate in maniera specifica ai vari contesti agonistici, al fine di far emergere la sua capacità di rappresentare un irrinunciabile elemento di vantaggio competitivo.



VISIONE

Trasformare il mondo del calcio giovanile in una «filiera» in cui ciascun comparto è utile allo sviluppo del precedente e del successivo, stimolando la cura del talento e la proiezione alla qualità.

La riforma dei campionati professionistici come occasione per re-impostare a livello sistemico il quadro giovanile.

COLTIVARE TALENTI

L'attenzione e la spinta riformista per i campionati delle prime squadre dei club impegnati nei campionati dei settori calcistici nazionali porterà ad estendere questi cambiamenti anche ai campionati giovanili.

L'attuale contesto opera all'interno di una sorta di sistema a compartimenti-stagno, con sovrapposizioni di classi e scarsa attenzione alla creazione di un prodotto che sia di sistema.

Le direttrici principali entro cui muoversi sono tre:

- individuare una «filiere» giovanile
- revisionare i riflessi economici di tale attività (indennizzi e premi)
- Stimolare progetti per la valorizzazione del talento e l'organizzazione dei centri di formazione sul territorio.



PATRIMONIO GIOVANILE

FILIERA GIOVANILE

Riposizionare la griglia delle competizioni giovanili e ricreare un positivo rapporto con i settori agonistici.



MATURAZIONE GRADUALE

In un'ottica di riforma, la FIGC deve costruire un percorso normativo ed organizzativo delle competizioni in grado di definire una «filiere» nella valorizzazione del patrimonio giovanile nazionale. Superando l'attuale situazione – in cui vi è sovrapposizione e concorrenza tra i vari livelli competitivi e tra questi e gli ambiti giovanili – andrà individuata una sequenza di classi di età poste in maniera tale che tanto sul piano temporale che della qualità dell'intervento, la maturazione del ragazzo sia graduale e coerente. Ogni livello, insomma, deve essere utile a quello che segue e precede, collaborando in maniera concreta al miglioramento ed alla crescita dei giovani.

INDENNIZZI E VOCI PREMIALI

Il quadro collaborativo e di condivisione dei progetti coinvolge anche i rapporti economici.



LIMITE E DISCRIMINE

La gestione delle dinamiche collegate con lo sviluppo del settore giovanile spesso si è scontrata con una logica di tipo economico che ne ha impedito il reale armonico sviluppo e mortificato i sinceri sforzi formativi. Riuscire ad incidere in questo ambito consentirà di migliorare la coesione a livello di sistema. In particolare deve essere analizzato e riconsiderato l'intero complesso di norme – stratificate e dislocate in vari contesti del quadro regolamentare vigente – che fa riferimento a grandezze ed obblighi di tipo economico. Nella nuova prospettiva – finanche rimodulandoli in crescita – questi fattori devono essere riconsiderati ai fini della loro applicabilità con un metro di valutazione tecnico-sportivo ed in senso qualitativo e non indiscriminato.

ACCADEMIE FEDERALI

La FIGC non deve intervenire nella fase del recruitment, ma in quella di perfezionamento del talento sportivo.

TECNICA INDIVIDUALE

Accrescendo e finalizzando in un'ottica di alta formazione gli obiettivi degli attuali Centri Federali Territoriali, la FIGC può dar vita a veri e propri presidi finalizzati alla crescita della componente tecnica del sistema.

Le ACCADEMIE FEDERALI sono poli di formazione all'interno dei quali – con una piena sinergia con i club – possono accrescere e sviluppare le proprie doti, con metodiche di allenamento individuale, calciatori ritenuti di «interesse» ed affidati a tecnici federali che ne potranno seguire costantemente la crescita ed integrare nella catena delle Rappresentative Giovanili. In questi luoghi fisici, inoltre, sarà possibile creare LABORATORI a disposizione di tecnici e medici per condurre progetti ed interventi di ricerca applicata.

Migliorare la qualità dell'offerta formativa sul territorio mantenendo alla FIGC il coordinamento e la supervisione.

AGENZIE FORMATIVE

L'attività delle scuole calcio è oggi polverizzata sul territorio, scontando spesso difficoltà relative alla disponibilità degli impianti e condotte non sempre finalizzate a favorire la crescita qualitativa del giovane. Il semplice riconoscimento delle «scuole calcio» e la mobilità tra le varie strutture dei ragazzi non consente di avere la garanzia di un percorso adeguato e coerente con la maturazione del talento.

La FIGC deve avocare a sé la titolarità del tesseramento dei calciatori in età da scuola calcio, avvalendosi per tale attività - nel rispetto di rigidi parametri e protocolli - di associazioni e club che fungeranno da «agenzie formative» in piena attuazione delle direttive del Settore Giovanile e Scolastico, con il quale devono coordinarsi, consentendo di uniformare lo standard qualitativo e la corretta gestione delle relazioni sportive ed economiche.





Grazie!

Gabriele Gravina





