

PIATTAFORMA PROGRAMMATICA  
*ai sensi dell'art. 24 comma 5 dello Statuto*

DEL CANDIDATO

**Gabriele Gravina**



UNA NUOVA  
**FEDERAZIONE**

**Il calcio italiano di nuovo in gioco**



- FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO -

**ASSEMBLEA ELETTIVA**  
**Roma 22 ottobre 2018**

---

PIATTAFORMA PROGRAMMATICA  
**Gabriele Gravina**



**DIMENSIONE  
ORGANIZZATIVA**

**DIMENSIONE  
SPORTIVA**

**DIMENSIONE  
ECONOMICA**

**SOSTENIBILITÀ**

**DIMENSIONE  
ETICA**

**DIMENSIONE  
SOCIALE**

---

# INDICE

## PIATTAFORMA PROGRAMMATICA

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>IL CALCIO ITALIANO DI NUOVO IN GIOCO</b>           | <b>6</b>  |
| <b>LA PARTITA DEL FUTURO</b>                          | <b>8</b>  |
| <b>1. IL PIANO STRATEGICO</b>                         | <b>10</b> |
| <b>2. LA SOSTENIBILITÀ DI SISTEMA COME OBIETTIVO</b>  | <b>11</b> |
| <b>3. GLI ASSET</b>                                   | <b>13</b> |
| A. LA VALORIZZAZIONE DEL CALCIO GIOVANILE NAZIONALE   | 14        |
| B. LA MODERNIZZAZIONE DEL PATRIMONIO INFRASTRUTTURALE | 16        |
| <b>4. GLI STRUMENTI</b>                               | <b>17</b> |
| A. GLI STRUMENTI OPERATIVI E LE DIMENSIONI GESTIONALI | 17        |
| B. LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA                        | 18        |
| 1. LA REVISIONE DELLO STATUTO                         | 18        |
| • La rappresentanza                                   |           |
| • I criteri elettorali                                |           |
| • Le maggioranze                                      |           |
| 2. LA GOVERNANCE                                      | 18        |
| • Il “governo federale”                               |           |
| • Commissioni e Consulte                              |           |
| 3. LA STRUTTURA DELLA F.I.G.C.                        | 19        |
| • Le funzioni e le aree gestionali                    |           |
| • La gestione dei fondi di mutualità                  |           |
| • Le Federcalcio Servizi Srl                          |           |
| 4. IL CLUB ITALIA                                     | 20        |
| 5. IL SETTORE TECNICO                                 | 21        |
| 6. L’A.I.A.   | 21        |
| 7. I RAPPORTI ISTITUZIONALI                           | 22        |
| • Rapporti interni                                    |           |
| • Rapporti esterni                                    |           |
| 8. IL SISTEMA DEI CONTROLLI                           | 23        |
| • Il nuovo Codice dei Controlli Federali              |           |
| • Il rating   |           |
| • Il casellario dell’onorabilità                      |           |
| • La task force per i trasferimenti societari         |           |
| • Le procedure speciali                               |           |
| • I curatori della continuità sportiva                |           |
| 9. LA RIFORMA DELLA GIUSTIZIA SPORTIVA                | 24        |
| • Le strutture  |           |
| • Il riordino del Codice                              |           |
| • I tempi e le procedure                              |           |
| • La formazione                                       |           |
| • La digitalizzazione                                 |           |
| 10. LA REVISIONE NORMATIVA                            | 25        |
| • Le fonti esterne                                    |           |
| • Le fonti interne                                    |           |
| • I rapporti  |           |
| 11. INFORMATION TECHNOLOGY                            | 27        |
| • La tecnologia in campo                              |           |
| • La piattaforma digitale                             |           |
| • Il Database Federale                                |           |
| • Le procedure operative                              |           |
| • Gli stadi “smart”                                   |           |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>C. LA DIMENSIONE SPORTIVA</b>  | <b>30</b> |
| 1. LA RIFORMA DEI CAMPIONATI  | 30        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La riduzione perimetro dei campionati professionistici</li> <li>• Il professionismo a 40 squadre</li> <li>• Il semi-professionismo <ul style="list-style-type: none"> <li>- La legislazione statale</li> <li>- Il quadro regolamentare federale</li> <li>- Gli investimenti</li> </ul> </li> <li>• La revisione della mobilità</li> <li>• Le “seconde squadre”</li> <li>• La Coppa Italia</li> </ul> |           |
| 2. IL PATRIMONIO GIOVANILE  | 36        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il giovane come criterio distintivo</li> <li>• Le figure professionali</li> <li>• I Campionati Giovanili</li> <li>• Le Scuole Calcio Qualificate</li> </ul>  |           |
| 3. I GRANDI EVENTI  | 40        |
| 4. LA FORMAZIONE  | 40        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Accademie Federali</li> <li>• I Corsi Federali</li> </ul>   |           |
| 5. IL CALCIO DEI DILETTANTI   | 41        |
| 6. LO SVILUPPO DEL CALCIO FEMMINILE   | 42        |
| 7. LO SVILUPPO DEL CALCIO A CINQUE  | 42        |
| 8. LO SVILUPPO DEL BEACH SOCCER   | 44        |
| 9. LE FIGURE PROFESSIONALI  | 44        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• I manager</li> <li>• Gli allenatori</li> <li>• I direttori i segretari sportivi ed i collaboratori della gestione sportiva</li> <li>• Gli Agenti</li> </ul>  |           |
| 10. LA TUTELA DELLA SALUTE  | 46        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cartella clinica digitale</li> <li>• L'attività di prevenzione</li> </ul>   |           |
| <b>D. LA DIMENSIONE ECONOMICA</b>   | <b>48</b> |
| 1. LE RISORSE FEDERALI  | 48        |
| 2. LE SCOMMESSE SPORTIVE  | 48        |
| 3. LA VALORIZZAZIONE DEL “MARCHIO” FEDERALE   | 48        |
| 4. IL VALORE DEL CALCIO NEL CONTESTO SPORTIVO   | 49        |
| 5. FAN ENGAGEMENT   | 50        |
| 6. L'ATTIVITÀ DI PROMOZIONE ALL'ESTERO  | 50        |
| <b>E. LA DIMENSIONE ETICA</b>   | <b>52</b> |
| 1. LA TRASPARENZA   | 52        |
| 2. FAIR-PLAY, INTEGRITY E MATCH-FIXING  | 52        |
| 3. LA LOTTA AL DOPING   | 53        |
| <b>F. LA DIMENSIONE SOCIALE</b>   | <b>54</b> |
| 1. LA VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO   | 54        |
| 2. IL DIALOGO CON I TIFOSI  | 54        |
| 3. L'INCLUSIONE SOCIALE   | 54        |
| 4. I PROGETTI PER LA SCUOLA   | 55        |
| 5. LE PARTNERSHIP CON LE UNIVERSITÀ   | 56        |
| 6. IL PATRIMONIO STORICO/CULTURALE  | 56        |
| 7. IL CALCIO PER DIVERSAMENTE ABILI   | 57        |

---

# IL CALCIO ITALIANO DI NUOVO IN GIOCO

---

## FEDERAZIONE.

Per molti una parola, per me un mondo.

Al suo interno racchiude l'emblema di ciò che occorre  
per far ripartire il sistema del nostro calcio.

Fede e Azione.

Non solo... Federazione, nel suo insieme, è collegata al latino *Fœdes*, alleanza.  
E alleanza presuppone un'azione d'insieme, non il volere del singolo.

Il calcio è uno sport di squadra, non si gioca da soli.

Non si può essere ciechi e sordi con il mondo quando si entra in campo.

Devi osservare il gioco degli avversari e guardare il piazzamento dei compagni,  
sapere in tempo reale se ti seguono, se si fanno avanti, cercare l'intesa.

Devi ascoltare chi chiama la palla, le indicazioni dalla panchina.

E pensare, prima di calciare.

Per vincere la partita del nostro calcio abbiamo bisogno  
di un programma che sia ragionato, sentito, soprattutto **condiviso**.

Essere presidente per me non vuol dire essere un uomo di potere,  
ma avere il potere di fare qualcosa, di lottare e innovare, insieme.

Essere presidente per me vuol dire essere un **uomo di parola**.

Perché le parole hanno un peso e vanno mantenute con orgoglio e impegno.

Essere presidente per me vuol dire essere prima di tutto un **uomo di calcio**,  
che gioca secondo le regole e si impegna per cambiare  
quelle che devono essere cambiate.

Il calcio è pianificazione e capacità di improvvisazione, strategia e intuito. Si scende in campo con un piano in testa, un'azione studiata, sempre pronti a cogliere al volo l'occasione buona per segnare, anche la più improvvisa e inaspettata.

Ma seguendo sempre le **regole del gioco**, perché nulla possa inquinare l'esultanza di un gol, o annullare le fatiche di tutta la squadra per segnarlo.

**Se giochi pulito, anche gli avversari ti rispettano.**  
Ed è questo il punto: è tempo di giocare.

Di parole ne sono state dette tante, troppe. Parole dette e parole date da chi non è sempre stato di parola. È tempo di scegliere, di innovare, di rinnovarsi. Ma se non si ha il coraggio di giocarsi la partita fino in fondo non si potrà mai vincerla.

È tempo di agire. Non solo re-agire alle difficoltà, contrastare e superare gli ostacoli, navigando a vista. Agire è avere in testa un'Azione precisa e portarla in campo, con Fedè.

Lo sappiamo, non ci si gioca un match importante senza **un piano di gioco**. Questo è il mio e mi auguro diventi il nostro.

Gabriele Gravina.

---

# LA PARTITA DEL FUTURO

---

L'attuale momento storico e le sfide che attendono il nostro movimento nell'immediato futuro impongono a tutti gli attori di imboccare con decisione la strada del cambiamento. Le tensioni e le divisioni del recente passato devono lasciare il passo al ritorno di quei valori di **condivisione**, di unità strategica e di compattezza progettuale indispensabili per imboccare quel percorso d'**innovazione** che deve avere i caratteri propri di una rivoluzione culturale per il nostro sistema.

L'azione di riforma che a più livelli è indispensabile per far ripartire il mondo federale deve essere frutto, innanzitutto, della convinta **azione di cambiamento** del modo di pensare e degli strumenti con cui affrontare gli impegni.

Le soluzioni sul piano normativo e organizzativo che si propongono in questa piattaforma programmatica, nondimeno, devono essere precedute e supportate dalla ri-conquista di spazi e dal ri-posizionamento nell'ambiente esterno della nostra federazione attraverso una forte e convinta azione che conduca a:

- **ri-definire il ruolo centrale della FIGC** quale luogo di governo del calcio italiano, di sintesi delle posizioni e di coordinamento delle attività delle Leghe e delle Componenti Tecniche;
- improntare in maniera propositiva, positiva il **rapporto con il CONI**;
- proseguire e migliorare la qualità del **dialogo ed il rapporto con il Governo Italiano** e con tutte le istituzioni parlamentari;
- attivare un proficuo rapporto con le istituzioni e gli organismi dell'**Unione Europea**, al fine di poter utilizzare al meglio - specie per i progetti infrastrutturali e di scambi socio-culturali - le opportunità e le risorse da questa messe a disposizione.

Questo nuovo percorso andrà supportato con un'intensa e fattiva **partecipazione delle Componenti**, tanto nella sua fase di avvio che, soprattutto, in quella di definizione degli strumenti e della sua realizzazione, nella ferma convinzione che, senza indugio ed ulteriori rallentamenti, è tempo di ripartire!





---

# 1. IL PIANO STRATEGICO

---

La dimensione socio-economica della nostra Federazione è tale da favorire una rappresentazione ispirata a principi di gestione orientata ad una azione di sostegno e sviluppo del gioco del calcio e di valorizzazione della competizione sportiva attraverso le Squadre Nazionali.

La nostra "identità" culturale e storica deve essere declinata in chiave moderna, unendo **tradizione e brand**, per sostenere in un unico disegno gestionale la qualità del nostro calcio ma anche il giusto equilibrio delle strutture associative che lo rendono vivo e pulsante.

Per questo il piano di gestione della nostra Federazione deve essere un efficace **strumento strategico** in grado di dare la realizzazione più completa a tutta l'attività del "nostro" calcio.

La strategia che dobbiamo attuare passa attraverso l'individuazione di alcuni **grandi temi su cui proporci in un'ottica innovativa e riformatrice** ma anche e soprattutto attraverso la capacità di individuare con lucidità i nostri obiettivi di breve, medio e lungo periodo, sviluppando e rafforzando quelle leve su cui fare forza con investimenti mirati e duraturi.





## 2. LA SOSTENIBILITÀ DI SISTEMA COME OBIETTIVO

L'avvio di un percorso gestionale presuppone l'individuazione di precisi elementi di riferimento.

La meta verso cui dobbiamo orientare tutti i nostri passi è, senza dubbio, quella della **sostenibilità**, intesa come capacità di assicurare, in un'ottica temporale di lungo periodo, la migliore qualità sportiva al nostro sistema attraverso la "strutturale" salute gestionale degli enti associativi che ne sono alla base.

Il nostro calcio sostenibile consolida la sua tradizione storica, rinnovando – sia pur in un quadro competitivo notevolmente modificato e molto complesso – la sua immagine ed il suo brand, stimolando l'attivazione di quel circolo virtuoso che riesce a produrre valore sul piano economico solo in conseguenza dei nostri radicati valori.

La sostenibilità che vogliamo assicurare al nostro calcio passa attraverso l'adeguatezza del **progetto gestionale** delle nostre società e dei dirigenti, la **qualità tecnica** dei nostri calciatori, l'**abilità formativa** dei nostri allenatori, la fruibilità dei nostri **impianti**.

La sostenibilità che vogliamo è legata alla nostra identità ed alla capacità di riconoscerci nella passione di quanti, soprattutto giovani, sui nostri campi e nei nostri stadi danno forma e sostanza al nostro movimento.

Questa sostenibilità deve rappresentare il fine ed il mezzo per stimolare al meglio la capacità manageriale attraverso la quale tutto il nostro sistema – attraverso le Leghe e tutte le Componenti federali – può assicurare un futuro alle nostre idee.

I nostri obiettivi, in un piano temporale, possono rappresentare una sorta di "timone" per guidare l'attività federale, al fine di consentirci di imboccare – attraverso gli interventi innovatori ed i loro positivi feedback – la strada della sostenibilità.

1 ANNO

3 ANNI

5 ANNI

Nel breve termine andrà consolidato e migliorato il **quadro relazionale** con tutti gli *stakeholder*.

Il primo anno sarà la base indispensabile per creare, nel medio termine, nuove e più profittevoli **opportunità di crescita**.

Nel lungo termine, invece, dovrà concludersi il processo di **rinnovamento** e di **miglioramento** del nostro calcio, sul piano qualitativo e dell'impatto nel confronto con i nostri *competitors*.

Dentro e fuori il perimetro federale, dovrà essere primario impegno di tutti gli uomini del calcio muoversi sin da subito alla ricerca delle giuste opportunità per valorizzare il nostro patrimonio **umano e sportivo**.

Questo piano strategico rappresenta una vera e propria sfida di “sistema”, che coinvolge tutti i soggetti e tutte le forze portanti del nostro mondo. Una sfida che deve essere interpretata da tutti al meglio delle proprie capacità. La “costruzione” e la condivisione di questo percorso deve rappresentare la prima ed indispensabile presa di coscienza del nostro movimento, in una proiezione di rinnovamento che deve essere il filo conduttore di questa nuova e stimolante fase della nostra storia.

All'interpretazione del contesto globalizzato in cui siamo chiamati a muoverci deve fare seguito una capacità decisionale immediata in quel continuo attuare e ri-programmare la nostra azione.



---

## 3. GLI ASSET

---

**Settore Giovanile ed infrastrutture.** I Giovani e gli impianti sportivi. I soggetti ed i luoghi, ovvero gli *asset* del nostro calcio.

In un'ottica progettuale di rinnovamento, essi rappresentano i fattori "energizzanti" dell'intero sistema, di attivazione e di rigenerazione del circolo virtuoso posto al centro della nuova visione strategica.

Si tratta di fattori con caratteristiche di tipo "dinamico" posti a presidio di componenti fondamentali per il nostro contesto sportivo, quali il capitale umano e quello tecnologico, l'uno e l'altro indispensabili per la migliore riuscita della rappresentazione calcistica. La loro capacità di rigenerarsi a cicli continui li rende indispensabili nel fornire opportunità e nuove risorse al sistema, che esige, pertanto, continui, specifici e mirati investimenti. Tali fattori alla **dinamicità**, devono associare una **stabilità** di progetto ponendosi in maniera continuativa ed efficace come riferimento per tutti.

Adeguatamente attivate esse rappresentano le due fondamentali leve in grado di determinare, in un'ottica di medio-lungo periodo, la qualità e la misura del **vantaggio competitivo** indispensabile per competere sul piano del mercato.

Anche se ad un primo approccio, potrebbero sembrare di attinenza del livello strutturale *micro* (i singoli club), in realtà è proprio nel livello *macro* (cioè federale) che si compie la necessaria sintesi in una visione coordinata e complessiva. La Federazione deve quindi assumere su di sé la responsabilità di guidare il processo di crescita di questi fattori, creando le migliori condizioni per il loro sviluppo e la loro implementazione in un'ottica di sistema, sfruttandone le funzioni culturali, sociali ed, ovviamente, economiche al servizio della più allargata e centrale qualità del progetto tecnico-sportivo.



## A. LA VALORIZZAZIONE DEL CALCIO GIOVANILE NAZIONALE

**CONCRETEZZA** L'azione tesa alla valorizzazione del patrimonio giovanile nazionale non può essere frammentata in interventi delle singole Leghe.

**La Federazione deve assumersi la responsabilità di creare una progettualità stabile e dinamica di questo fondamentale asset del calcio nazionale,** fungendo da luogo di ideazione e di coordinamento di tutte le attività svolte dall'intero movimento.

**PROGETTO "LABORATORIO ITALIA"** La Federazione deve predisporre ed ottimizzare l'intera **filiera giovanile,** armonizzando ed ottimizzando progetti tesi al miglioramento della qualità del prodotto calcistico. Nell'ottica della crescita, la formazione deve diventare uno strumento centrale nell'operatività degli interventi federali, pensata ed organizzata in maniera coordinata e coerente in un orizzonte funzionale valido sia per le Leghe (i club) che per le Rappresentative Nazionali.



PIÙ IN PARTICOLARE, UN'AZIONE EFFICACE PUÒ ESSERE ATTUATA CON UN PIANO DI INTERVENTO CHE PRESUPPONGA:



La definizione di un organico **sistema normativo** teso a favorire la valorizzazione per **classi di età** consequenziale tra i vari livelli agonistici al fine di concretizzare la necessaria progressiva e ragionata maturazione dei giovani coinvolti.



La ri-determinazione dei rapporti funzionali (“**mission**”) e dei **sistemi premiali** delle varie Leghe, secondo un comune piano di collaborazione e valorizzazione della componente giovanile.



La riorganizzazione strutturale e regolamentare dei **Campionati Giovanili**.



Il miglioramento del progetto delle cosiddette “**seconde squadre**” per un’ottimale integrazione nel contesto agonistico.



La creazione di **Accademie Federali**, centri di formazione d’eccellenza presenti sul territorio e finalizzati al perfezionamento delle qualità dei calciatori selezionabili, in stretta collaborazione con i club e secondo metodologia e didattica orientate specificamente alla crescita dei singoli.



La creazione di programmi di **scambi tecnico-culturali** con l'estero, anche attraverso il coinvolgimento e la valorizzazione delle competenze e delle relazioni internazionali delle componenti tecniche.



L’individuazione di un **Protocollo per le Scuole Calcio** al fine di individuare uno standard qualitativo uniforme sul piano tecnico ed organizzativo.



La continua promozione di iniziative congiunte tra la FIGC – attraverso il Settore Giovanile e Scolastico, il Settore Tecnico e l’AIAC - e il mondo scolastico per l’inserimento nei programmi didattici delle scuole dell’obbligo di una settimanale “**ora del calcio**” in grado di stimolare alla motilità ed avvicinare gli studenti alla pratica del calcio.

## B. LA MODERNIZZAZIONE DEL PATRIMONIO INFRASTRUTTURALE

**LUNGIMIRANZA** La dotazione di infrastrutture deve rappresentare – sul piano sportivo insieme a quello patrimoniale – un elemento di forza, attraverso cui poter dare stabilità tanto ai progetti sportivi che alla gestione economico-finanziaria dei club.

### PROGETTO “STADIO ITALIA”

LA FEDERAZIONE DEVE PORSI COME SOGGETTO DI RIFERIMENTO PER L'INTERO MOVIMENTO ED INTERLOCUTORE PRINCIPALE PER LE VARIE ISTITUZIONI ED I SOGGETTI FINANZIATORI, ATTRAVERSO UN FONDAMENTALE E SERIO **PIANO DI AZIONE** CHE PREVEDA:



Attività di **analisi e valutazione funzionale** del patrimonio in uso ai club.



Attività di **supporto** agli interventi di rinnovamento nelle varie fasi di ideazione, progettazione e gestione.



Creazione di un **Tavolo Permanente** con gli enti coinvolti nel processo.



Assistenza tecnica nella gestione del **fund raising**.

Tale processo – guidato a livello centrale da un'apposita struttura federale – prevede, non di meno, la creazione di uno specifico **fondo federale** destinato a supportare iniziative ed investimenti.

Sarà inoltre importante per la nostra Federazione attivarsi in ambito internazionale per promuovere l'Italia come sede di grandi eventi sportivi, al fine di stimolare la creazione delle giuste sinergie utili per incrementare ed accrescere la qualità delle nostre infrastrutture. A tal fine, la candidatura per il **CAMPIONATO EUROPEO 2028** garantirebbe al nostro sistema uno spazio temporale utile per sviluppare con ottimale gradualità tutti gli strumenti necessari con una procedura sostenibile ed al passo con le nuove tecnologie.



---

# 4. GLI STRUMENTI

---

## A. GLI STRUMENTI OPERATIVI E LE DIMENSIONI GESTIONALI

La sostenibilità individuata quale obiettivo finale – ma anche funzionale – delle attività gestionali deve rappresentare l'elemento di sintesi di una serie di obiettivi che la Federazione, sul piano operativo, deve saper perseguire attraverso l'attività svolta all'interno dei vari contesti in cui opera.

I target strategici, pertanto, trovano completa definizione all'interno delle varie **dimensioni gestionali** attraverso le quali si concretizza l'attività federale, che, sul piano programmatico, diventa inevitabilmente una sorta di raccogliitore dei contenuti specifici sulle varie tematiche.

### DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

Nella dimensione organizzativa trovano spazio e relazioni tutti quegli interventi che attengono alla sfera politico-organizzativa, inerendo agli indirizzi gestionali ed alle principali funzioni della Figc. Ovviamente l'obiettivo è quello di migliorarne **qualità, efficienza** ed **efficacia**, al fine di consentire all'ente di svolgere al meglio i suoi compiti specifici e di costituire un volano per l'intero movimento.

### DIMENSIONE SPORTIVA

La dimensione sportiva è il presidio dell'attività agonistica e coinvolge tutti quegli aspetti collegati con l'evento sportivo, nell'accettazione più ampia di un'attività che coinvolge oltre 1,3 milioni di tesserati. L'obiettivo in tale ambito non può che favorire la crescita del grado di **competitività** del nostro calcio, sia con riguardo ai campionati nazionali che rispetto al palcoscenico internazionale attraverso le Rappresentative Nazionali.

### DIMENSIONE ECONOMICA

La dimensione economica è il presidio di quel complesso di funzioni e di azioni che consentono al nostro sistema di valorizzare al meglio la propria immagine e di identificare un vero e proprio marchio, da promuovere sul piano commerciale anche fuori dai confini nazionali. L'obiettivo è quello di creare **valore** e di attivare le risorse necessarie per assicurare lo sviluppo del sistema.

### DIMENSIONE ETICA

La dimensione etica coinvolge tutti i presidi indispensabili per un calcio trasparente, sano e corretto. Principi che non possono essere trascurati e su cui la Federazione deve svolgere una continua ed incisiva opera di sensibilizzazione, dotandosi di strumenti efficaci a riaffermarne la centralità. L'obiettivo è certamente focalizzato nel rendere questi **valori** il tessuto connettivo per l'intero sistema.

### DIMENSIONE SOCIALE

La dimensione sociale enfatizza invece una delle principali *mission* del nostro sport, che, forte del suo rilevante impatto, deve saper essere veicolo di attenzione, di esempi e di azioni tese ad aggregare, includere e sviluppare la componente "umana". L'obiettivo è qui incentrato sul **territorio** e su tutte le componenti.

## B. LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

### 1. LA REVISIONE DELLO STATUTO

L'opera di ammodernamento e l'attualizzazione degli strumenti operativi della Federazione non può che partire da una revisione del quadro statutario, procedendo nella direzione di una ottimizzazione dei rapporti tra le Componenti ed un miglioramento della governabilità.

**LA RAPPRESENTANZA** La composizione della struttura politico-decisionale ed i processi che ne derivano devono essere ri-modulati al fine di **armonizzare gli effetti del peso "politico" ed il ruolo effettivamente svolto nel sistema calcistico**, garantendo - attraverso una specifica ponderazione della partecipazione alle decisioni - una equa dignità a tutte le Componenti.

**I CRITERI ELETTORALI** La partecipazione allargata della base del nostro movimento deve trovare riscontro anche nei meccanismi di determinazione delle cariche federali, attraverso modalità che esaltino la **"condivisione" di soggetti e programmi** tra tutte le Componenti.

**LE MAGGIORANZE** Una migliore governabilità può derivare anche dalla definizione dei criteri di **"concertazione"** e di maggioranze diverse in virtù delle diverse materie, garantendo alle singole Componenti la tutela delle proprie competenze gestionali ed organizzative attraverso un voto privilegiato - una sorta di **"golden share"** - per tematiche afferenti, esclusive e riservate ai rispettivi compiti statutari.

### 2. LA GOVERNANCE

Le mutate esigenze e la sempre maggiore complessità delle relazioni all'interno del nostro sistema federale hanno evidenziato la necessità di aprire una fase di ri-pensamento della struttura della Governance al fine di rendere la Federazione maggiormente integrata nel quadro organizzativo e gestionale sviluppato dalle singole Leghe.

Nel rispetto delle prescrizioni statutarie - che individuano la chiara distinzione tra la funzione politica (Presidente e Consiglio Federale) e quella strettamente esecutiva (Segretario Generale) - andrà rimarcata l'adozione di un modello gestionale in grado di favorire, nel rispetto degli individuati obiettivi programmatici, la valorizzazione di professionalità adeguate.

La rilevanza economica raggiunta dal nostro calcio, la sua forte esposizione mediatica e la responsabilità sociale che ne accompagna l'attività verso tutti gli *stakeholder* impongono la definizione di un quadro di riferimento chiaro nei ruoli e moderno nelle funzioni.

La mission federale - come sintesi e completamento di quella delle sue Componenti - deve essere il frutto di un'armonica e coordinata interazione di tutti gli interlocutori, chiamati ad una condivisione di idee e strategie.

Le funzioni di rappresentanza e le modalità di partecipazione democratica al governo del nostro sistema sono certamente gli strumenti principali su cui va svolta una attenta ed accurata riflessione legata alla stabilità ed al benessere del sistema prima che alla difesa di posizioni di parte.



**IL «GOVERNO FEDERALE»**

La gestione federale deve vedere un costante impegno di tutte le Componenti, attraverso il supporto - tanto sul piano programmatico che operativo - alla gestione della Federazione.

A tal fine la gestione di alcune attività strategiche da parte della Presidenza Federale in favore di **tavoli di lavoro**, quanto più allargati e collegiali, non potrà che favorire una sempre più fattiva collaborazione di tutte le parti coinvolte.

Rispetto a determinati ambiti oppure anche in relazione a singoli progetti, potranno essere individuati, tra le Componenti federali, specifici soggetti incaricati di coordinare o supervisionare l'attività federale, sia essa svolta da singoli Uffici oppure anche supportata da **team di progetto**.

**COMMISSIONI E CONSULTE**

A latere rispetto alla struttura federale sarà di fondamentale importanza il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder* interni attraverso un continuo percorso di confronto, propulsione e riflessione in merito alle varie tematiche oggetto di attività. Tale compito di raccordo può essere svolto da apposite **Commissioni** o **Consulte**, in forma permanente oppure costituite ad hoc, nelle quali possono essere coinvolti esperti del settore e rappresentanti di specifici portatori di interesse al fine di allargare l'orizzonte conoscitivo e migliorare l'integrazione della Federazione con il suo ambiente di riferimento. Le principali tematiche oggetto di intervento possono ricollegarsi alle Licenze Nazionali e FFP, all'impiantistica e sicurezza, ai riflessi fiscali e tributari, alle attività commerciali alla comunicazione, al calcio femminile, alle attività internazionali, etc.

**3. LA STRUTTURA DELLA F.I.G.C.**

L'impianto funzionale è un altro ambito in cui possono stimolarsi azioni di ottimizzazione utili a migliorare l'operatività della struttura federale.

**LE FUNZIONI E LE AREE GESTIONALI**

L'attuale ramificazione di funzioni attraverso cui si sviluppa l'operatività della Federazione deve essere certamente razionalizzata e ridotta per aree di gestione, dotate di punti di responsabilità, personale specializzato e centri di costo (budget) delocalizzati nonché di modalità operative più vicine al concetto di team che di ufficio.

L'operatività della Federazione andrà razionalizzata e semplificata a non più di quattro aree gestionali:



Il funzionamento dovrà svilupparsi attraverso l'attività di coordinamento e concertazione dei vari progetti che essa dovrà mettere in cantiere, garantendo l'ordinaria amministrazione in maniera semplice nei modi e breve nelle tempistiche.

L'idea di fondo è quella di migliorare la condivisione e la partecipazione del personale federale, riducendo ed ottimizzando i livelli gerarchici, con una migliore fluidità delle informazioni in grado di essere fruibili con immediatezza per il vertice federale e i relativi staff.

Unitamente all'intervento di sintesi delle funzioni si avrà la valorizzazione di alcuni compiti strategici, con la creazione di conferenze dei servizi interni e la creazione di un vero e proprio back office per le relazioni con il pubblico.

#### LA GESTIONE DEI FONDI DI MUTUALITÀ

Le Componenti devono essere parte attiva nel creare una struttura di supporto e di confronto per la gestione dei fondi di mutualità. Questa commissione permanente avrà carattere collegiale e rappresentativo.

#### LA FEDERCALCIO SERVIZI SRL

Con dinamiche di azione autonome e secondo gli indirizzi strategici della Federazione, la Federcalcio Servizi dovrà accentuare la sua natura di centro di servizi e di cassaforte patrimoniale del nostro sistema.

Nel quadro dell'attività di tipo commerciale, in particolare, essa dovrà farsi carico con capacità di proposta e di definizione di progetti ed iniziative, dimostrandosi un centro di sviluppo, in perfetta sintonia con il presidio del marketing inquadrato nella struttura funzionale federale.

A beneficio di tutte le Componenti federali, tale struttura dovrà farsi carico di proporre servizi specialistici in tutti i settori.

Tale strumento operativo dovrà essere oggetto di attenta valutazione per i risvolti normativi e fiscali/tributari, al fine di ottimizzarne il ruolo e l'inserimento nella funzionalità gestionale della Federazione.

## 4. IL CLUB ITALIA

Non più "appendice" ma vera e propria struttura federale, il **CLUB ITALIA** dovrà trovare una sua precisa identificazione secondo i canoni organizzativi aziendali sul piano gestionale e di programmazione tecnica sul piano dell'efficienza sportiva, l'uno e l'altro perfettamente integrati nella più ampia cornice delle funzioni federali (vedi infra).

Il nuovo organismo rispecchierà - per la definizione di ruoli e funzioni, nonché per le procedure e le responsabilità (anche nel quadro dell'adozione dei criteri di *budgeting*) - la tipica **struttura del club calcistico**, riprendendone le dinamiche gestionali e l'operatività per obiettivi e responsabilità.

Il governo federale determinerà la creazione di un "**Consiglio di Amministrazione**" rappresentativo di tutte le componenti e questo affiderà ad un **Responsabile** la gestione operativa che - frazionata in sfera "**tecnica**" ed "**organizzativo-amministrativa**" - avrà altre figure di riferimento, nel rispetto della logica della responsabilità, del centro di costo e della concertazione.



## **5. IL SETTORE TECNICO**

La declinazione dell'intervento federale verso il miglioramento della qualità tecnica del patrimonio calcistico nazionale, dovrà prevedere senza dubbio la crescita dell'operatività del Settore Tecnico, non più inteso semplicemente come "luogo" oppure come "organo amministrativo", ma come attore di primaria importanza nell'azione di **progettazione**, **stimolo** e **gestione** del nuovo processo.

In sinergia e coordinamento con l'operatività del Club Italia e del Settore Giovanile e Scolastico, il Settore Tecnico dovrà avere un ruolo maggiormente integrato e coinvolto nelle dinamiche decisionali e, soprattutto, dovrà essere attivo e partecipe nella progettualità portata avanti dalla Federazione. A tal riguardo può prevedersi l'incompatibilità dell'incarico di vertice con qualsiasi altro incarico federale oppure rivestito all'interno delle Leghe.

Nel rispetto dei medesimi canoni aziendalistici che connotano tutte le strutture federali, esso si farà carico - sotto il coordinamento dell'Area Promozione e Sviluppo - di intraprendere e supportare le azioni tanto in campo nazionale che internazionale.

La progettazione di nuovi corsi di abilitazione per figure operanti nell'ambito federale (specie nel quadro dell'attività giovanile, medica e gestionale) consentirà di dare nuove competenze e nuovi protocolli agli operatori.

Di fondamentale importanza sarà anche il compito di coordinamento delle **Accademie Federali** presenti sul territorio e di continuo contatto con gli *stakeholder* federali nel campo della **formazione** e della **ricerca**.

## **6. L'A.I.A.**

L'intero movimento che fa capo all'AIA rappresenta oggi uno dei fiori all'occhiello della nostra Federazione nel contesto internazionale, uno dei marchi di identità del nostro calcio.

Ad essa va preservato il ruolo rappresentativo all'interno degli organismi federali, accentuandone l'**autonomia gestionale** e - nel rigido rispetto dei criteri di efficienza ed economicità - supportandone le **capacità operative** che, sul piano associativo, essa ha sempre assolto al meglio, attraverso la progettualità e lo sviluppo dei programmi, finalizzati al miglioramento della professionalità degli uomini e la qualità delle loro prestazioni. In tale quadro deve inserirsi anche lo snellimento delle procedure ed il miglioramento delle fasi di verifica e di evasione dei rimborsi.

Al fine di assicurare il miglior funzionamento della vita associativa, dovrà avviarsi una fase di revisione degli strumenti normativi ad essa interni, non ultimo quello di giustizia, le cui procedure, i tempi e la qualità delle risposte, dovranno essere in grado di assicurare la massima tutela, nel quadro del rispetto dei principi del giusto processo.

Lo sforzo di **innovazione tecnologica** già in itinere non dovrà arrestarsi e, affidato all'AIA, dovrà, anzi, essere ulteriormente implementato al fine di

costituire supporto e non sostituzione delle competenze dei nostri arbitri. Nel quadro della revisione degli strumenti normativi, andrà valorizzato e salvaguardato il fondamentale ruolo di presidio della legalità e correttezza delle gare, con un' incisiva azione tanto sul piano delle disposizioni che, soprattutto, sul piano sanzionatorio. La FIGC farà ogni sforzo per garantire il mantenimento a proprio carico dei **costi arbitrali**, compatibilmente con le disponibilità economico-finanziarie del bilancio federale.

## 7. I RAPPORTI ISTITUZIONALI

In una fase di grande criticità nel quadro relazionale, nel programma strategico federale non può certamente mancare una specifica attenzione al quadro dei rapporti cosiddetti "istituzionali" che, tanto sul piano interno che su quello internazionale, devono vedere la nostra Federazione saper concretamente esercitare il **ruolo** ed il "**peso**" che le attribuiscono tradizione e numeri.

Il calcio italiano deve sapersi riappropriare anche nel campo della politica sportiva - con la serietà del proprio ruolo e la forza delle idee - di un ruolo di propulsione e di **spinta innovativa**.

Ciò presuppone una notevole azione di confronto e di ascolto, ma anche di creazione di elementi distintivi utili alla crescita del nostro sistema visto nel più ampio quadro relazionale.

**RAPPORTI INTERNI** La novazione di certi strumenti normativi e regolamentari così come la modernizzazione degli impianti vanno proprio nella direzione di un processo che deve essere saldamente interpretato e seguito con grande attenzione dai vertici federali.

**RAPPORTI ESTERNI** In questo versante, l'attenzione dovrà essere posta ai tre livelli di riferimento:

- a. Le autorità governative e territoriali italiane
- b. Il CONI e l'universo dello sport nazionale
- c. Il contesto internazionale rappresentato da UEFA e FIFA

Un confronto ed un colloquio continuo con le **AUTORITÀ GOVERNATIVE** rappresentano l'indiscutibile percorso per consentire quelle **INNOVAZIONI NORMATIVE** e quell'ammodernamento gestionale che sono legate a provvedimenti di legge (**legge 91/81, legge cd "Melandri", status semiprofessionismo, apprendistato professionale, legge 280/2003, scommesse sportive, impiantistica etc.**).

Sul piano nazionale in ambito **CONI** sarà importante ri-posizionare il nostro movimento a livello di immagine e di **RUOLO POLITICO** mostrandoci aperti al confronto ma anche determinati a mostrare la forza delle nostre competenze



e dei nostri numeri. In particolare, la FIGC deve recuperare peso tanto sul piano politico che economico, esigendo su entrambi questi versanti tanto la “**presenza**” che le “**risorse**” che le sono state sottratte nell’ultimo decennio.

Sul **PIANO INTERNAZIONALE** dovremo essere capaci di confermarci e di trovare **SPAZI NUOVI E PIÙ AMPI**, anche forti dell’attività condotta nel recente passato ed impreziosita dalle rappresentanze in ambito UEFA dalla Vice Presidenza, in ambito FIFA con la presenza in Comitato Esecutivo, fermo restando il ruolo strategico svolto dall’Italia in ambito societario è consolidato dalla Presidenza ECA.

## **8. IL SISTEMA DEI CONTROLLI**

Un quadro più semplice ma maggiormente incisivo – specie nelle **procedure** e nelle **tempistiche** – del sistema dei controlli nelle aree strategiche (economico-finanziaria, infrastrutturale ed organizzativa) delle attività dei club sarà fondamentale per assicurare una migliore stabilità al nostro sistema sportivo. A tal fine pochi ma mirati interventi innovatori – possibilmente di respiro pluriennale – potranno consentire di fare un deciso salto di qualità a questo importante ambito operativo della nostra Federazione.

### **IL NUOVO CODICE DEI CONTROLLI**

Il susseguirsi di numerosi strumenti di controllo – si pensi alle normative legate alle *Licenze Nazionali* e al *Fair Play Finanziario* – ha certamente congestionato il quadro di riferimento gestionale, che oggi va semplificato pur nel mantenimento della ratio che ne è alla base.

Tale intervento di semplificazione e di ottimizzazione può essere senza dubbio condotto – unitamente alle norme riguardanti il funzionamento della Co.Vi.So.C. – attraverso una sistematizzazione organica all’interno di un nuovo ed autonomo **CODICE DEI CONTROLLI FEDERALI**, di facile ed immediata intelligibilità.

Anche i tempi di reazione (disciplinare) del sistema devono essere semplificati ed ottimizzati affinché tale azione sia equa ed efficace nelle sanzioni ma anche e soprattutto non invasiva dell’equilibrio competitivo e dell’intero sistema calcistico.

Ai fini dell’iscrizione ai campionati, sarebbe auspicabile instaurare un contatto diretto con le istituzioni governative soprattutto inerenti gli aspetti fiscali e tributarie, aprendo a tavoli tecnici permanenti (esempio con Agenzie delle Entrate) con il coinvolgimento di tutte le Leghe.

### **IL RATING**

La funzione del controllo federale, d’altro canto, deve anche saper costituire elemento positivo dettando, attraverso gli obblighi imposti ai club, quei comportamenti virtuosi che, sul piano gestionale, non potranno che avere futuri positivi impatti. In questo senso, l’introduzione di un sistema di rilevazione della qualità gestionale e sportiva dei club (il cosiddetto “**RATING**”) – indirizzando gli stessi verso best practices e comportamenti virtuosi – non potrà che

stimolarne la solidità economica, la crescita strutturale ed organizzativa, nonché il miglioramento della reputazione, traslando questi ovvi benefici su tutto il nostro sistema.

La sistematizzazione della normativa vigente attraverso la creazione di un vero e proprio «codice» dedicato, migliorerà l'approccio dei club, costituendo una sorta di **timone strategico** cui fare riferimento.

L'implementazione delle attuali norme relative al Fair Play Finanziario con un percorso «positivo» legato all'individuazione di un «rating» per i club calcistici ed alla promozione di **best practice gestionale** saranno gli strumenti attraverso i quali puntare all'ottimizzazione del sistema.

#### IL CASELLARIO DELL'ONORABILITÀ

In tema di controlli, andrà implementato il sistema di controllo già esistente in riferimento alla reputazione ed alla solidità finanziaria ("*patronage bancario*") delle compagini proprietarie dei club, presupponendo un sistema di riscontro più celere (entro 7/10 giorni) e certamente preventivo, al fine di consentire alle Leghe di garantire il regolare svolgimento delle competizioni. Tanto l'aspetto prescrittivo che quello sanzionatorio dovranno focalizzare l'attenzione sul curriculum dei soggetti interessati (il **casellario**), inserendo delle specifiche **preclusioni** per chi è già stato coinvolto in illeciti sportivi, amministrativi e fallimenti.

#### LA TASK FORCE PER I TRASFERIMENTI SOCIETARI

La Federazione potrà mettere a disposizione dei club una **task force specializzata** composta da esperti e consulenti per essere assistiti nelle fasi di trasferimento azionario/passaggi societari.

#### LE PROCEDURE SPECIALI

Le previsioni di cui all'art. 52 NOIF, in concorrenza di situazioni di crisi economica e gestionale dei club, dovranno essere aggiornate e finalizzate a consentire, attraverso un preciso ed agile percorso, alle Leghe di poter intervenire per il mantenimento delle migliori **condizioni di garanzia e equa competizione**.

#### I CURATORI DELLA CONTINUITÀ SPORTIVA

La Federazione si farà carico di favorire le soluzioni - mettendo a disposizione personale altamente qualificato e curando, se necessario, un apposito albo - per garantire la continuità dell'attività sportiva nel caso di insorgenza di comprovate difficoltà gestionali che possano mettere in dubbio la partecipazione del club al campionato. L'idea di fondo è quella di ipotizzare in capo alle Leghe la possibilità di far intervenire una sorta di "**curatore speciale sportivo**" per salvaguardare il proseguimento dell'attività, al solo fine di provvedere alla gestione di fondi di provenienza federale e delle risorse generate nel quadro dello status federale.

## 9. LA RIFORMA DELLA GIUSTIZIA SPORTIVA

Nel solco dell'impianto strutturale definito dalle innovazioni elaborate a livello CONI, sarà necessario prevedere alcune azioni tese ad un miglioramento della qualità della gestione di questo fondamentale settore del nostro sistema federale.





**LE STRUTTURE** La gestione di tali funzioni sarà inserita nella costituenda “**Area Gestionale delle Garanzie**” all’interno della riorganizzazione della struttura Figc ma nondimeno tale settore dovrà muoversi con assoluta **autonomia** sia dal punto di vista economico-finanziario che puramente operativo, quale garanzia di terzietà rispetto al contesto politico federale. Gli uffici federali dovranno saper programmare la propria operatività, attraverso l’adozione delle procedure di **budgeting** e di rendicontazione.

**IL RIORDINO DEL CODICE** Nell’assoluta compatibilità con l’impianto di giustizia delineato dal CONI, il **CODICE DI GIUSTIZIA SPORTIVA** dovrà essere rivisto nella sua veste letterale e meglio armonizzato ed attualizzato alle esigenze del nostro calcio. Tale processo di revisione dovrà certamente essere indirizzata alla eliminazione di quei **vuoti normativi ed interpretativi**, che sono emersi (non sempre con uniformità di visione) attraverso l’esercizio della giurisprudenza nonché l’esame di alcune specifiche fattispecie (attenuanti/esimenti, aggravanti, recidiva etc.). Interventi di revisione saranno anche indirizzati ad enfatizzare gli elementi del **giusto processo**, le **garanzie** per i soggetti sottoposti a procedimento disciplinare e le modalità di **esecuzione delle sanzioni**.

**I TEMPI E LE PROCEDURE** La risposta della Giustizia Sportiva dovrà essere celere e certa, nei tempi e nelle procedure, con esatto **contingentamento dei termini**, e possibilità di ricorso a **procedimenti abbreviati** finalizzati a ridurre l’impatto con l’attività sportiva e l’equilibrio competitivo dei campionati.

**LA FORMAZIONE** Nell’area della Giustizia Sportiva, si ritiene di fondamentale importanza stimolare la nascita di occasioni di formazione finalizzate – anche attraverso l’approntamento di strumenti di supporto (quali, per esempio un “**Ufficio del Massimario Sportivo**”) – a migliorare la qualità di tale servizio. In tale ambito si può ipotizzare l’istituzione di una “**Scuola di Formazione**” in grado di accrescere la preparazione, la competenza e l’aggiornamento degli operatori federali, per i quali, comunque, andranno ipotizzati meccanismi di adeguato **turn-over**.

**LA DIGITALIZZAZIONE** Sul piano della modernizzazione delle procedure, anche l’ambito della Giustizia Sportiva sarà coinvolto nell’opera di **completa digitalizzazione**, attraverso la creazione di un “portale” dedicato, l’azzeramento dell’uso del mezzo cartaceo e la gestione mediante procedura elettronica – una sorta di “**PROCESSO SPORTIVO TELEMATICO**” – di tutte le attività di notifica ed invio degli atti, con l’obiettivo di pervenire ad una notevole riduzione di tempo e di costi.

## **10. LA REVISIONE NORMATIVA**

Il contesto di riferimento attuale impone un attento ripensamento ad alcuni presupposti normativi su cui si è mosso il quadro federale, con l’avvio di un’opera di aggiornamento e di innovazione.

**LE FONTI ESTERNE** Nel rispetto della ripartizione ordinamentale e delle rispettive sfere di potere regolamentare, la Federazione dovrà farsi parte attiva nell'interlocazione con le istituzioni governative, al fine di ri-definire ed ammodernare i principali riferimenti legislativi che interessano il nostro settore.

L'aggiornamento del quadro della **giustizia sportiva (legge 280/2003)**, per ciò che concerne le competenze, i tempi e le procedure dei vari organi – dovrà puntare ad una semplificazione finalizzata a renderla compatibile con i tempi e le esigenze dell'attività sportiva organizzata.

Nell'ambito della ri-perimetrazione dell'attività sportiva professionistica (**semi-professionismo**), è certamente auspicabile un intervento sull'impianto della **legge 91/81** - relativamente allo status di club e sportivi, alla materia contrattuale e dei trasferimenti, alla definizione dei controlli, nonché della fiscalità delle operazioni ed al funzionamento della “stanza di compensazione” – relativamente allo status, alla materia contrattuale e alla definizione dei controlli, a supporto tanto delle esigenze già emerse nel corso del tempo che di alcune innovazioni in itinere.

La **legislazione sugli stadi** dovrà trovare spunti innovatori in relazione ai meccanismi compensativi per gli investimenti, la semplificazione delle procedure, le agevolazioni fiscali, la definizione delle capienze, le possibili alienazioni funzionali, la normativa sui voucher per gli steward, il tutto con una più puntuale armonizzazione con le norme federali specifiche.

Analoga riflessione deve essere posta in riferimento al recente “**Decreto Dignità**” in riferimento al divieto di pubblicità delle scommesse sportive, che colpisce le strategie e le risorse dei club calcistici.

La FIGC saprà farsi portatrice di proposte per **altri interventi**, interessanti, tra gli altri, la tutela dei marchi del club, la deducibilità ai fini IRAP del costo del personale calciatori, la detassazione Irap delle plusvalenze, i criteri di applicazione dell'assunzione obbligatorietà dei disabili.

In queste tematiche, l'istituzione di un canale di continuo confronto, magari attraverso tavoli tecnici, sarà fondamentale.

L'ambito del **dilettantismo** è in attesa di una sua cornice normativa da diverso tempo ed una sistematizzazione organica di quel complesso sistema di norme che, promananti da fonti più varie (per lo più di taglio fiscale e tributario), si mostra talvolta di non facile lettura per gli operatori sportivi sia a livello federale che di singolo club.

Il nostro ruolo formativo a livello giovanile deve trovare il pieno riconoscimento normativo attraverso la possibilità di accesso al cosiddetto “**apprendistato**”, così come il ruolo sociale svolto dalle nostre associazioni deve essere adeguatamente inserito all'interno del cosiddetto Terzo Settore.

Fondamentale sarà anche la sinergia sul piano dell'**impiantistica**, legata non solo agli stadi ad uso esclusivo del calcio, ma anche delle altre strutture polifunzionali, in cui svolgono attività le nostre Componenti del Calcio a Cinque e del Beach Soccer.

**LE FONTI INTERNE** L'attività federale deve essere tesa anche al miglioramento dei propri strumenti normativi interni, svolgendo un'attenta **opera di modernizzazione e di**



**ri-sistemazione organica** delle proprie fonti regolamentari primarie.

Sia il **CODICE DI GIUSTIZIA SPORTIVA** che le **NORME ORGANIZZATIVE INTERNE FEDERALI** dovranno trovare un momento di valutazione e di aggiornamento, al tempo stesso finalizzato ad un'ottimale riorganizzazione in chiave tematica ed evolutiva.

L'introduzione di un **NUOVO CODICE DEI CONTROLLI FEDERALI** opererà quel completamento normativo, aggiungendosi agli altri due.

**I RAPPORTI** Nel quadro dei rapporti tra le Leghe e le Componenti Tecniche, dovrà avviarsi un percorso di confronto e attualizzazione e ammodernamento dei rapporti desunti dalla **contrattazione collettiva**, fortemente caratterizzato dall'introduzione di elementi innovativi, di flessibilità e di reciproca garanzia.

## **11. L'INFORMATION TECHNOLOGY**

In un contesto in rapida evoluzione, l'elemento tecnologico deve essere di fondamentale supporto nel miglioramento della proposta sportiva e della funzionalità gestionale del nostro mondo. La nostra Federazione dovrà continuare a "spingere" su questo campo, consolidando una posizione di avanguardia che si è guadagnata negli ultimi anni, proponendosi come luogo di innovazione e di sperimentazione.

### **LA TECNOLOGIA IN CAMPO**

La **Gol-Line Technology** ed il **VAR** rappresentano due importanti ponti verso il futuro che il nostro mondo, terminata la fase di sperimentazione, deve riuscire ad estendere - sia pur con attenzione e gradualità - almeno nella sua sfera professionistica in una prospettiva di medio-lungo termine. La certezza del risultato sportivo, ma con esso anche il favore e l'entusiasmo con cui il pubblico ha accolto queste novità, sono elementi di fondamentale importanza per poter sviluppare quell'azione di crescita e di ri-posizionamento del nostro prodotto calcistico su scala internazionale.

### **LA PIATTAFORMA DIGITALE**

La creazione di una piattaforma digitale doterà la Federazione di uno strumento unico attraverso il quale svolgere tutte le attività di **comunicazione, promozione** e di **trasparenza**.

L'integrazione di diverse funzioni (relazioni pubbliche, marketing, informazione, archivio) potrà essere sfruttato tanto nei confronti degli *stakeholder* nazionali che, in un'ottica di espansione del marchio e del suo posizionamento internazionale, nei confronti di quelli esteri.

All'interno di questa grande finestra sul mondo, troveranno spazio e ruoli attivi tutte le Componenti, a cominciare dalle Leghe, i cui club saranno protagonisti in prima linea con propri spazi.

### **IL DATABASE FEDERALE**

Tutte le attività sviluppate, in ambito interno ed esterno, verso tutti gli *stakeholder* devono essere ottimizzate con finalità di archiviazione ma anche di creazione di una grande **community** della Federazione.

Tale database dovrà essere al servizio delle attività federali al fine di avere una **conoscenza** accurata di tutti gli interlocutori, affinché sia possibile sviluppare una comunicazione diretta con essi per tutte le attività di tipo amministrativo e promozionale.

A questo patrimonio di dati di diretta aderenza alle attività federali dovrà poi affiancarsi quello più direttamente legato ai contatti con i fans e con i soggetti commerciali.

**LE PROCEDURE OPERATIVE** La complessa macchina federale - con estensione graduale anche alle singole Leghe - dovrà muoversi attraverso l'immediatezza dei contatti, dei rapporti e dei riscontri, operando attraverso un **unico network**, definito attraverso l'innovazione digitale delle procedure.

Rapporti interni ed esterni, procedure e data-base, dovranno essere veicolati con immediatezza e precisione, disponibili senza ritardi secondo le necessità di autorizzazione, esecutività e verifiche.

In questo ambito saranno certamente coinvolte le attività di tesseramento e trasferimento (con una sorta di TMS nazionale), le iscrizioni, il dialogo tra gli Uffici Centrali, le Leghe ed i club.

**GLI STADI "SMART"** Anche i *luoghi* del nostro calcio, cioè gli stadi, devono essere coinvolti nell'azione di ammodernamento e di facilitazione concessi dalla tecnologia. L'obiettivo è di abbinare al loro restyling funzionale anche una migliore fruibilità dal punto di vista tecnologico, rendendoli luoghi decisamente **smart**, in cui vi possa essere una continua **interazione con lo spettacolo** a cui gli spettatori stanno assistendo ed anche, prima e dopo, una facile **accessibilità ad informazioni e servizi** (*ticketing, mobilità, attività commerciali, e-shopping, etc.*).





## C. LA DIMENSIONE SPORTIVA

### 1. LA RIFORMA DEI CAMPIONATI

Il nuovo governo federale dovrà farsi carico di portare innovazione e modernità anche nella gestione delle funzioni collegate alle attività agonistiche, ridefinendo ruoli, funzioni e mission dei vari livelli, finalizzandoli e convogliandoli - nell'obiettivo della sostenibilità - in un'opera di riforma che, più volte sollecitata, non ha mai trovato una sua definizione.

L'abbandono di posizione preconcepite da parte di tutte le Componenti e la loro apertura "culturale" e non consociativa ad un progetto epocale che possa ridare slancio, creare risorse e migliorare la qualità (sportiva e gestionale) del nostro calcio è una delle più grandi ed importanti sfide che attende il nuovo mandato.

La logica dell'arroccamento ha mantenuto il nostro calcio al palo rispetto ad un contesto ambientale capace di innovarsi e crescere. Vanno eliminati e, se possibile, riconvertiti quei fattori limitanti; vanno sfruttate e liberate le grandi (storiche) potenzialità del nostro sistema, che deve riuscire ad abbinare alla qualità della sua proposta sportiva i ritorni economici indispensabili per assicurare gli investimenti di medio/lungo periodo.

La struttura dei campionati e le proprie dinamiche organizzative sono, in questo ambito, certamente determinanti per poter innovare l'intera cornice competitiva, in un'ottica di miglioramento tanto del prodotto calcistico che della salute gestionale dei club. Proprio nel privilegiare l'uno e l'altro aspetto - certamente collegati e consequenziali - è necessario intervenire con una logica che focalizzi alcuni aspetti:

La "**competitive balance**" quale leva di attrattività dal punto di vista del prodotto e delle risorse

La **stabilità dei livelli agonistici**  
I **rapporti di compensazione economica**

La diversa (e sinergica) **mission** dei vari ambiti agonistici

La capacità di **valorizzare la componente giovanile nazionale**

In quest'ottica, si sono individuate alcune **DIRETTRICI D'INTERVENTO** - autonomamente disposte oppure anche collegate funzionalmente - proponendo di seguito un quadro progettuale su cui poter lavorare nell'immediato.

#### LA RIDUZIONE DEL PERIMETRO DEI CAMPIONATI PROFESSIONISTICI

Attualmente l'area del professionismo presente all'interno del nostro sistema federale è una delle più vaste e ramificate in Europa e, prima che il profilo puramente numerico, nella prospettiva italiana va analizzata la sua sostenibilità rispetto alle risorse disponibili. L'evidente squilibrio tra i partecipanti a



questo mondo e la sua capacità di attrarre le giuste risorse per svilupparsi è certamente alla base di tale problematica.

Vi è ferma convinzione che i due fattori considerati - vale a dire il **numero dei club** ed il **valore del prodotto calcio** - non possano essere considerati singolarmente in quanto, in caso di riduzione tout court dei club nei vari campionati, gli indicatori di **sostenibilità** avrebbero un beneficio di breve termine (2 o tre anni), ma tornerebbero a deprimersi nel lungo periodo in forza, appunto, della ridotta ampiezza delle competizioni. In questo senso depongono le iniziative restrittive che si sono succedute nell'ultimo decennio (diminuzione dai 132 ai 102 attuali).

In tal senso, la ricerca della sostenibilità - intesa sul piano economico ma anche sportivo e gestionale - è certamente alimentata da un'opera di creazione e/o di revisione di alcuni fattori, quali un coerente **progetto sportivo**, i collegati **elementi normativi** e l'incidenza sui **format dei campionati**.

Questo complesso di azioni, pertanto, deve essere portato avanti in una prospettiva di lungo periodo, privilegiando il miglioramento della "*competitive balance*", che è l'unica leva in grado di stimolare una crescita di valore del prodotto calcistico.

Della conseguente crescita di redditività e di qualità tecnica, ovviamente, si avvantaggerebbe tutto il mondo federale che potrebbe trovare benessere economico, stabilità progettuale e, primo tra tutti, i giusti investimenti nel patrimonio giovanile ed infrastrutturale, che rappresentano i due principali asset di lungo periodo del nostro sistema.

Pertanto, l'ipotesi di seguito esposta deve essere vista in senso **dinamico**, aperta alla riflessione ed al contributo di tutte le Componenti federali, in un'ottica di responsabilità, coerenza e collaborazione.

Per tali deliberazioni dovrà essere prevista una maggioranza semplice ma preservando la tutela accordata dalla "golden share" a vantaggio di ciascuna Componente.



**IL PROFESSIONISMO  
A 40 SQUADRE**

La ri-definizione del perimetro del professionismo può essere attuata attraverso un sistema di riduzione dei club all'interno delle categorie interessate, mantenendo sempre attivo il meccanismo di mobilità (promozioni/ retrocessioni).

Tale nuovo quadro di riferimento innoverebbe certamente l'attuale situazione:

PROFESSIONISMO: Serie A e Serie B a 20 squadre

SEMIPROFESSIONISMO: Serie C a 60 squadre

DILETTANTISMO: campionati della LND

Il perimetro - ed il conseguente status professionistico - sarebbe ridotto ai soli campionati della Lega Serie A ed alla Lega Serie B, entrambe a girone unico con 20 squadre ciascuno, comportando, se non marginalmente (la contrazione di 2 club per la Serie B), un'attuazione pressoché immediata nei tempi.

Il vero elemento d'innovazione di tale ipotesi progettuale - e certamente di distinzione rispetto ad altri dolorosi "tagli" effettuati in precedenza - è la ri-conversione ed identificazione dei club associati nella Lega Pro in un livello agonistico del tutto nuovo, quello del **semiprofessionismo**.

Questa traslazione di ben 60 squadre, se sul piano strutturale non comporterà variazioni (lasciando inalterata la sfera della LND sottostante) ed avrà tempi rapidi di attuazione, dovrà comunque prevedere una fase di definizione della sua cornice normativa, stante l'assoluta novità nell'intero panorama sportivo nazionale.







## STRUTTURA DEI CAMPIONATI



**GIRONE UNICO**  
20 SQUADRE

AREA DEL  
PROFESSIONISMO

**40**  
CLUB



**GIRONE UNICO**  
20 SQUADRE

AREA DEL  
SEMI-  
PROFESSIONISMO



**TRE GIRONI**  
60 SQUADRE

**60**  
CLUB

AREA DEL  
DILETTANTISMO



**NOVE GIRONI**  
162 SQUADRE

**162**  
CLUB

**IL SEMI-PROFESSIONISMO** La previsione di un settore di semiprofessionistico – comunque definito sul piano strutturale – rappresenta un elemento di dirompente novità non solo per il sistema federale ma per il più allargato orizzonte dello sport nazionale, che potrebbe avvantaggiarsene per la risoluzione di annose problematiche legate alla caratterizzazione ed allo status di diverse discipline sportive. Per quanto attiene al nostro sistema, tale innovazione presuppone il sinergico combinarsi, sul piano evidentemente normativo, di più interventi:

### LA LEGISLAZIONE STATALE

Riconoscendo il ruolo sociale dell'attività sportiva sviluppata in tale contesto, il Legislatore Nazionale potrebbe supportare la definizione di tale status attraverso un allargamento di talune disposizioni – quasi tutte rientranti nella sfera fiscale-tributaria – già previste per le tipologie dell'associazionismo (sportivo), per il cosiddetto Terzo Settore o per la più ampia platea delle Onlus. Il nuovo regime – certamente agevolato ma comunque sottoposto a vincoli e limitazioni – sarebbe di facile ed immediata assimilazione per i club calcistici.

### IL QUADRO REGOLAMENTARE FEDERALE

Al Legislatore Federale spetta l'attività di adeguamento e di armonizzazione di tutti quegli aspetti che, marginalmente collegati con lo status giuridico, sono piuttosto inerenti le attività prettamente sportive: la definizione e la stabilità dei rapporti contrattuali con gli sportivi (calciatori, allenatori, direttori), le dinamiche del tesseramento e la composizione degli organici, i rapporti economici, il mantenimento del regime previdenziale ed assicurativo, il sistema dei controlli e delle garanzie.

Anche in questo caso è facile prevedere una *timeline* abbastanza rapida e di immediata realizzazione.

### GLI INVESTIMENTI

In quanto inserito nel quadro e negli obiettivi di lungo periodo sommariamente indicati per l'intervento riformistico, ai club coinvolti nel contesto del nuovo semiprofessionismo competerà uno sforzo di miglioramento sul piano qualitativo di quegli elementi gestionali ed infrastrutturali necessari per competere al livello superiore, oltre ad un totale coinvolgimento nel quadro delle attività di formazione e valorizzazione del patrimonio sportivo nazionale.



**LA REVISIONE  
DELLA MOBILITÀ**

La stabilità del sistema - certamente finalizzata a favorire la migliore programmazione tanto ai fini sportivi che gestionali - costituisce elemento centrale nell'idea di riforma, che, tuttavia, nell'incidere sulla "mobilità" dei club attraverso i vari livelli, impone una **fase di concertazione e di intese collaborative tra le Leghe**, investendo processi di fondamentale importanza tanto sul piano sportivo che economico.

**LE SECONDE  
SQUADRE**

La corretta tempistica dell'inserimento del calciatore nel contesto agonistico può rappresentare un elemento fondamentale ai fini dell'ottimale valorizzazione del patrimonio giovanile, presupposto della definizione del vantaggio competitivo e della qualità del prodotto nel lungo periodo.

L'ipotesi collegata alle cosiddette **SECONDE SQUADRE** - di per sé certamente innovativa e suggestiva - comporta la previsione di una fase di ampio confronto ai fini dell'individuazione dello **status** di queste squadre, delle modalità attuative del loro inserimento ma anche e soprattutto delle condizioni da imporre per la salvaguardia dell'equilibrio competitivo. L'individuazione del limite di età ed i vincoli legati alle limitazioni dello status federale (extracomunitari) ed alla mobilità rappresentano alcuni degli elementi di riflessione, specialmente nel quadro del percorso di crescita per classi che - impostato in questa piattaforma programmatica - deve essere prioritariamente salvaguardato.

Il progetto deve essere certamente incentivato e sviluppato attraverso un percorso organico e programmato che non intacchi, ma esalti ed agevoli, gli interessi delle diverse componenti. L'impatto che, per quanto parziale, si mostrerà dal varo di tale iniziativa sin dalla stagione 2018/2019 deve essere analizzato attraverso un nuovo **percorso di valutazione** a cui le Leghe dovranno mostrarsi attente e lungimiranti nell'apportare le eventuali modifiche e calibrazioni.

**LA COPPA  
ITALIA**

Il rilancio ed il consolidamento della Coppa Nazionale passa attraverso l'accrescimento della sua reputazione ed il riconoscimento del suo valore sportivo. Per riuscire in tale crescita è necessario coinvolgere l'intero tessuto sportivo, con graduale inserimento nella competizione dei club in base ad una sorta di ranking.

L'idea progettuale tende a valorizzare il carattere "nazionale" della manifestazione ma anche a garantire un'**elevata qualità del prodotto**, ai fini della sua **visibilità** e del suo **impatto economico**.



## 2. IL PATRIMONIO GIOVANILE

### IL GIOVANE COME CRITERIO DISTINTIVO

Sviluppare il patrimonio giovanile partendo dall'individuo. È difficile prescindere da questo punto di partenza per ogni azione tesa a creare le ottimali condizioni per la crescita e lo sviluppo della qualità tecnica del nostro calcio.

La Federazione deve riuscire a porsi come elemento di propulsione e di coordinamento delle tante attività e competenze normative che sono attualmente frazionate tra Leghe e Settore Giovanile e Scolastico. Un grande progetto di valorizzazione deve avere una sua ben definita cabina di regia e di questo compito deve senza dubbio farsi carico la struttura federale, facendo sintesi e stimolo per un'azione coordinata e sinergica.

La sintonia con i club deve essere totale, nell'interesse di sviluppare progetti e condurre attività finalizzate ad un unico obiettivo.

Tale opera può essere condotta attraverso la costituzione di uno specifico tavolo di lavoro e, come già esposto in precedenza, grazie alla decisa opera di riorganizzazione delle strutture federali funzionalmente competenti quali il Club Italia ed il Settore Giovanile e Scolastico; l'uno e l'altro orientati ad una gestione in grado di privilegiare, pur muovendosi con dinamiche proprie dell'azienda, la mission tecnico-formativa, facendo ricorso ad un deciso coinvolgimento delle Componenti tecniche federali (allenatori e calciatori).

La Federazione può farsi carico di incidere attraverso il combinarsi di tre fondamentali strumenti:

Il primo è di ordine politico ed è legato alla **capacità di innovare** l'impianto regolamentare esistente

Il secondo è di ordine immateriale, legato alla capacità di gestire il **materiale umano** attraverso il *know-how* ed il patrimonio formativo della tradizione calcistica italiana

Il terzo è di **ordine strutturale** e passa attraverso il funzionamento dell'organizzazione e degli impianti della Federazione

Sul piano normativo, il quadro di riferimento deve essere rivisto in relazione ad alcuni elementi in grado di modificare ed armonizzare l'approccio delle varie Componenti federali a questa importante tematica.

Il fine ultimo - in una logica certamente di gradualità nel medio periodo - è quello di **creare occasioni** per i giovani calciatori e favorire i **progetti di qualità dei club**.

Verso l'esterno, l'azione del governo federale sarà tesa a sviluppare un'intensa attività di relazione e di moral suasion nei confronti delle autorità nazionali per l'inserimento del nostro mondo all'interno del campo di operatività del cosiddetto apprendistato professionalizzante, con applicazione di misure agevolate (detassazioni, sconti contributivi, etc.) che riconoscano gli investimenti dei nostri club rispetto alla sfera sociale indirizzati allo sport giovanile.



Nel proprio ambito di diretta competenza regolamentare, l'ente federale può lavorare su un pacchetto di provvedimenti (“**LABORATORIO ITALIA**”) che sappiano valorizzare il concetto di filiera all'interno del quale dovranno muoversi - nel rispetto dei propri compiti istituzionali ma in un quadro di ampia condivisione - tutti gli attori del sistema calcistico.

Sul piano concreto, il rilancio deve puntare ad una formazione di qualità (vedi infra) ed una gestione della sfera agonistica ed organizzativa che sappia valorizzare la crescita del giovane, predisponendo un percorso in grado di favorire le occasioni per mettersi in mostra, assecondarne i tempi di maturazione biologici e fisici, contrastando i fenomeni del rapido declassamento o dell'abbandono.

Senza voler essere esaustivi né tassativi, è possibile ipotizzare due grandi direttrici d'intervento sinergico in collaborazione con le Leghe:

L'incentivazione della **progettualità** e degli **investimenti** dei club attraverso la creazione di specifici “**fondi federali**” e l'orientamento a favore della **filiera giovanile** dei contributi federali ordinari e straordinari

La definizione di una “**scaletta anagrafica**” relativa agli obblighi di impiego dei giovani nelle categorie dilettantistiche e semiprofessionistiche, al fine di favorire un percorso di crescita graduale e costante al giovane

#### **LE FIGURE PROFESSIONALI**

Al fine di assicurare alla formazione dei giovani la migliore qualità dell'insegnamento e della gestione delle scelte, dovranno individuarsi specifici strumenti e status appositamente dedicati al mondo giovanile (gli “**istruttori**”). In particolare, nel quadro dei corsi federali, dovrà ottimizzarsi l'identità didattica del Responsabile del Settore Giovanile, enfatizzando ulteriormente - così come per gli Allenatori - la componente educativa e psico-pedagogica.



**I CAMPIONATI GIOVANILI** La struttura e l'organizzazione dell'attività agonistica deve essere elemento portante del piano di valorizzazione del patrimonio giovanile.

La frammentazione della filiera, determinatasi dall'autonoma gestione operata dalle Leghe e dal Settore Giovanile e Scolastico, non ha consentito di poter definire un ragionato percorso formativo a beneficio del ragazzo, con sovrapposizione delle classi di età ed un non sempre sincronico funzionamento delle dinamiche del mercato delle risorse umane.

Un intervento di razionalizzazione in questo ambito può certamente partire dal quadro di riferimento esistente, apportando poche ma sostanziali modifiche. Anche in questo caso viene enfatizzato il concetto funzionale di filiera, adattando i livelli agonistici alla gradualità con cui si compie la maturazione del giovane.

La posizione di vertice viene confermata nel **CAMPIONATO NAZIONALE PRIMAVERA** che, distribuito su due livelli e coinvolgendo i club di Serie A e Serie B, si occuperà del target di punta del nostro mondo giovanile.

In posizione intermedia sarà creato un **CAMPIONATO NAZIONALE ELITE**, distribuito su più gironi, su base territoriale e riservato ai club partecipanti alla Serie C/Elite (semiprofessionismo) ed al Campionato Nazionale Dilettanti. A livello territoriale ci saranno i **CAMPIONATI REGIONALI JUNIORES**, riservati ai club di Eccellenza e Promozione.

Le categorie **ALLIEVI E GIOVANISSIMI** - obbligatorie solo per l'area professionistica - torneranno ad essere raggruppati in gironi su base territoriale e poule scudetto, al fine di favorire il confronto ed offrire una migliore visibilità ai ragazzi.

Per le categorie dilettantistiche è auspicabile anche lo svolgimento dell'**attività di base**, in maniera diretta oppure anche in partnership con associazioni di puro settore.

L'idea di fondo di questa struttura è quella di mettere a sistema l'attività giovanile svolta a tutti i livelli, rendendo ciascun livello funzionale rispetto agli altri sia nella attività di base che quelle di recruitment e di perfezionamento.

Il nuovo schema potrà prevedere limitazioni al tesseramento di calciatori "*non selezionabili*", in osservanza con la legislazione vigente in tema di circolazione delle persone ma anche nel rispetto della tutela dell'identità nazionale nella pratica sportiva.

**LE SCUOLE CALCIO QUALIFICATE** Nel quadro del miglioramento non solo del patrimonio tecnico, ma anche e soprattutto della qualità dell'offerta sportiva federale, andrà enfatizzato il ruolo dell'attività di base e, in questo ambito, delle scuole calcio.

Tali strutture, sottratte all'improvvisazione ed ai fini imprenditoriali in cui spesso sono cadute, devono diventare i primi presidi del nostro calcio sul territorio, il punto di contatto con la sfera sociale, con la scuola e con le famiglie.

La qualifica federale deve diventare una sorta di **marchio di qualità**, per cui



## DIMENSIONE SPORTIVA

deve essere stabilito un rigido protocollo in fase di accreditamento ed un non meno scrupoloso controllo.

L'offerta formativa deve essere aderente ad un protocollo tecnico e tutti i soggetti presenti (allenatori, assistenti, personale di supporto e medico) devono essere formati nei ranghi federali.

La Federazione deve riuscire a lanciare una grande **CAMPAGNA DI AFFILIAZIONE GIOVANILE**, facendosi garante verso le famiglie della qualità dell'offerta formativa, dei costi e dei servizi, ponendosi come interlocutore credibile verso il contesto sociale e verso le istituzioni del territorio.

In tale contesto una particolare attenzione verrà riservata anche alla promozione del calcio/calcio a cinque femminile, che potranno godere di progetti mirati e coerenti con le rispettive sfere di programmazione tecnico-agonistiche.



### 3. I GRANDI EVENTI

Da sempre le manifestazioni sportive di grande livello rappresentano un elemento trainante all'interno di un programma di rilancio dell'azione progettuale dell'ente federale.

Il carico di **entusiasmo e la partecipazione di tutto il settore socio-economico** stimolano la crescita delle dimensioni sistemiche, migliorando il loro impatto e la qualità della loro azione.

Il quadro temporale di medio-lungo periodo ed il coinvolgimento di tutti gli **stakeholder federali**, rendono i grandi eventi sportivi un vero e proprio driver di sviluppo, a condizione che esso sia inserito in un quadro strategico ed una pianificazione che ne esaltino l'impatto positivo.

Merita certamente una riflessione ponderata l'ipotesi di una candidatura della nostra Federazione all'organizzazione del **CAMPIONATO EUROPEO UEFA 2028** quale volano per stimolare e calibrare al meglio non solo un rilancio a livello di immagine dell'intero nostro Sistema-Paese, ma anche l'opera di ammodernamento e ri-qualificazione di tutto il nostro patrimonio infrastrutturale.

### 4. LA FORMAZIONE

Il nostro sistema federale deve sfruttare al meglio le sue risorse culturali, mostrando la sua capacità di creare **competenze distintive** attraverso processi di creazione e trasferimento del *know-how*.

Tale azione è determinante per garantire la qualità tecnica e gestionale del nostro prodotto e la nostra Federazione deve mostrarsi in grado di portare avanti tale processo di **ricerca e sviluppo del patrimonio culturale** con scelte innovative e lungimiranti.

#### LE ACCADEMIE FEDERALI

La Federazione deve saper esprimere una propria incisiva attività finalizzata a favorire non tanto il recruitment dei giovani calciatori (attività questa ben svolta dalla rete territoriale dei club) quanto, piuttosto, gli strumenti di miglioramento e di perfezionamento del patrimonio sportivo.

In tal senso è necessario accrescere negli obiettivi e riconvertire sul piano funzionale i Centri Federali Territoriali esistenti, determinando la creazione di vere e proprie Accademie Federali. Queste saranno i presidi della Federazione sul territorio, in cui tanto i calciatori «azzurri» che i più meritevoli provenienti dai club (calcio a undici, calcio femminile, calcio a cinque, calcio giovanile) possano accrescere e sviluppare le proprie doti, in un continuo contatto ed interscambio con gli staff federali.

Le Accademie saranno i luoghi fisici di quel **LABORATORIO ITALIA** in cui gli staff tecnici e medici federali potranno attivare una vera e propria "**ricerca applicata**", mettendo in campo esperienze e strumenti in un'ottica di confronto e di sinergia.





**I CORSI FEDERALI** Essi dovranno svolgersi seguendo un **piano didattico** di valenza triennale attraverso la creazione di una funzione specifica ed una unica cabina di regia, sfruttando le competenze e l'organizzazione del Settore Tecnico.

Tali corsi, scadenziati secondo un preciso calendario, andranno aggiornati alle attuali esigenze, prevedendo un periodo di stage e più ristretti criteri di ammissione. In aggiunta a questi, la Federazione, dovrà favorire - attraverso la stipula di accordi di collaborazione e partnership specifiche - una maggiore **formazione diffusa** sul territorio, impegnando con la qualità dei propri strumenti e dei propri soggetti formatori spazi oggi lasciati all'improvvisazione ad all'imprenditorialità altrui.

Nel contesto della digitalizzazione delle procedure e delle attività federali, saranno predisposti progetti di **e-learning** utili per l'aggiornamento continuo delle figure immesse nei ruoli federali.

Attraverso la predisposizione di materiale didattico (libri e "rivista") e la produzione di materiale digitale e video - sfruttando anche la "piattaforma digitale" - le strutture federali impegnate nella formazione dovranno creare una sorta di **marchio**, utile non solo sul piano di una certificazione della qualità ma anche ai fini commerciali in Italia ed all'estero.

Tale processo dovrà vedere il fattivo coinvolgimento sul territorio delle rispettive Componenti associative, in un rapporto di specializzazione e collaborazione.

Sarà istituito un apposito corso federale riservato alle **figure mediche** (medico sportivo, operatori sanitari).

## **5. IL CALCIO DEI DILETTANTI**

Il mondo dei dilettanti è la base dell'intero movimento e devono essere messe in campo idonee iniziative al fine di:

Favorire la nascita ed il mantenimento delle attività di base, anche attraverso esenzioni (pagamento delle spese arbitrali).

Migliorare la qualità degli impianti sportivi, favorendo il contatto ed il dialogo collaborativo con le altre realtà socio-educative territoriali (enti religiosi, scolastici, volontariato).

Esaltare il dialogo e la collaborazione con il mondo scolastico.

Tutelare l'integrità delle competizioni, attraverso il divieto di scommessa per tali campionati dilettantistici.

Stimolare la crescita organizzativa dei club, attraverso l'ammodernamento delle procedure (digitalizzazione) e la qualificazione dei dirigenti (anagrafe).

## 6. LO SVILUPPO DEL CALCIO FEMMINILE

Il Calcio Femminile deve sentirsi pienamente integrato nel quadro progettuale della Federazione, al centro di obiettivi e progetti strategici di ampio respiro. L'attività agonistica di vertice, pertanto, anche in previsione di un diverso **inquadramento giuridico** (modifica dello "status") delle calciatrici, dovrà essere affidata alle rispettive Leghe di competenza (LNPA la nuova Serie ALND attività di base e territoriale).

Alla L.N.D. dovrà essere garantito il riconoscimento, anche in termini di destinazione di specifiche risorse economiche, del lavoro di organizzazione e di gestione dell'attività sino ad oggi svolto e, al contempo, resterà affidata tutta l'attività periferica e di base necessaria allo sviluppo dell'intero movimento calcistico femminile.

Nel breve periodo la Federazione dovrà prevedere l'istituzione di un **organismo "ad hoc"** che, sulla falsariga di quanto già avviene per il Settore Giovanile e Scolastico, per rafforzare l'impegno che tutto il movimento calcistico deve profondere per lo sviluppo e la maggiore diffusione del Calcio Femminile, sarà composto da un rappresentante di ogni componente Federale.

Il Responsabile di tale organismo sarà nominato dal Consiglio Federale, su proposta del Presidente Federale e indicazione della L.N.D., e nel Consiglio Direttivo vi saranno due Vice, uno su indicazione delle componenti tecniche e l'altro su indicazione della Lega di Serie A.

Nel breve periodo la Federazione deve supportare la crescita di quest'area attraverso un'azione incisiva indirizzata verso obiettivi ben precisi:

Sensibilizzazione alla pratica sportiva e supporto alle iniziative promozionali.

Attività di contatto con il mondo scolastico.

Sviluppo della leva giovanile.

Benessere gestionale dei club.

In tal senso la Federazione continuerà ad **investire nel calcio femminile**, nel suo messaggio di novità, stimolando lo sviluppo alla base ma anche proseguendo nell'attività di vertice con le Squadre Nazionali.

## 7. LO SVILUPPO DEL CALCIO A CINQUE

Analoga attenzione deve essere riservata al calcio a Cinque.

La qualità del prodotto sportivo, in grado di competere anche nel contesto internazionale, accredita questa componente come area da sviluppare sul piano



tecnico ed organizzativo, in perfetta sintonia con il ruolo di coordinamento svolto dalla LND.

La Federazione dovrà assecondare le peculiarità di questo movimento mettendogli a disposizione tutti gli strumenti, materiali ed immateriali, di cui dispone, primo fra tutti i luoghi delle Accademie ed una formazione fortemente specializzata.

La crescita del prodotto sportivo vedrà impegnate anche le **RAPPRESENTATIVE NAZIONALI**, alla cui gestione dovrà sentirsi maggiormente partecipe e coinvolta la Lega Nazionale Dilettanti.

Per quanto attiene lo **status**, la rapida ascesa di questa area e la sempre crescente rilevanza anche in chiave economica dell'attività dei club impegnati impongono un momento di riflessione ai fini dell'adeguamento alle emergenti esigenze dello status dei soggetti che in esso vi operano.

Il vertice agonistico del Calcio a cinque ben potrebbe rientrare in quel contesto di innovazione di Leggi e Regolamenti pensati per la definizione del cosiddetto "**semiprofessionismo**", rendendo possibile il compimento di quei passi in avanti tanto nella qualità nei rapporti tra calciatori e società, quanto anche nella qualità organizzativa di queste ultime.

Per una maggiore **visibilità**, la Federazione deve impegnarsi con una specifica progettualità tesa alla comunicazione ed alla crescita dimensionale dell'*audience* del calcio a 5, a supporto alle iniziative delle strutture della LND e della Divisione che tanto stanno lavorando per la crescita.

La piattaforma digitale della Federazione può certamente essere uno strumento privilegiato, a cui si collegano, certamente, una serie di eventi agonistici di **richiamo mediatico** che andranno seguiti con grande attenzione nel prossimo futuro.



## 8. LO SVILUPPO DEL BEACH SOCCER

Da ultimo, per lo sviluppo del Beach Soccer, al fine di contribuire all'ulteriore diffusione di questa pratica sportiva - sfruttando in tal senso l'attenzione della pubblica opinione suscitata a seguito della conquista del campionato Europeo - assecondandone una crescita dimensionale, sportiva ed organizzativa certamente costante negli ultimi anni, la Federazione metterà a disposizione le proprie strutture - **Accademie Federali e servizi** - per supportare i progetti, le iniziative e le azioni di questo movimento e della LND.

La **promozione** nel versante interno - con il contatto del mondo scolastico ed il coinvolgimento di testimonial azzurri - ed il mantenimento della qualità delle Rappresentative Nazionali rappresentano un obiettivo della Federazione, che favorirà il "ponte" con il territorio ed il quadro internazionale per rafforzare la visibilità ed i numeri.

## 9. LE FIGURE PROFESSIONALI

Nella profonda convinzione che la qualità del prodotto non può che essere la risultante della qualità dei soggetti che operano nel settore, la crescita delle figure professionali che operano nel calcio è una pre-condizione indispensabile. Il percorso della formazione non meno che l'assoluta attenzione al piano delle regole sono i due pilastri attraverso cui dare sostanza a quel **patrimonio culturale** di cui il nostro sistema ha necessità per competere sul piano internazionale.

**I MANAGER** La complessità del quadro gestionale esige l'individuazione di idonee professionalità che possano occuparsi, con **preparazione ed attitudine manageriale**, dei club calcistici. La Federazione stimolerà, con apposite convenzioni con Università e Centri di Ricerca specifici, la definizione di un quadro formativo in grado di assicurare la crescita e la preparazione delle qualità gestionali di quanti saranno chiamati ad assumere ruoli apicali e responsabilità di direzione delle strutture professionistiche.

**GLI ALLENATORI** In un progetto programmatico teso a sviluppare azioni di crescita e valorizzazione del **patrimonio tecnico**, gli allenatori non possono che essere soggetti centrali, in stretta sinergia con le altre Componenti.

Un loro diretto e forte coinvolgimento non solo è auspicabile, ma del tutto necessario, al fine di attivarne le competenze sia in fase d'ideazione che di gestione di tali progetti.

Se a livello politico, attraverso la loro rappresentanza, gli allenatori dovranno portare il proprio fattivo contributo, con responsabilità e disponibilità, a livello operativo la figura dell'allenatore dovrà essere di riferimento tanto nella formazione puramente tecnica che nel coordinamento organizzativo.

Nell'ambito della crescita qualitativa del sistema, si riconferma l'attuale impianto normativo contenuto nel Regolamento del Settore Tecnico oggi



vigente e l'obbligo a garantire che la conduzione delle squadre – anche afferenti l'attività di base e giovanile agonistica – sia affidata a tecnici qualificati ed abilitati dal Settore Tecnico. Dovranno, nondimeno, essere previste forme di incentivazione e possibilità derogatorie in presenza di situazioni di particolare difficoltà e forme di controllo con il sinergico contributo di S.G.S, AIAC, LND e le loro articolazioni territoriali.

**I DIRETTORI  
I SEGRETARI SPORTIVI  
ED I COLLABORATORI  
DELLA GESTIONE  
SPORTIVA**

Sul piano normativo andrà enfatizzata la differente inclinazione delle tre figure, predisponendo sul piano della formazione canali separati e, su quello operativo, la **distinzione dei ruoli**, anche ai fini della Licenza Nazionale.

Attraverso lo sviluppo della piattaforma digitale, sarà introdotto un sistema di e-learning finalizzato all'**aggiornamento** (obbligatorio) ed al **rinnovo delle abilitazioni**.

Grande attenzione sarà posta alla valorizzazione di tali figure nel contesto organizzativo dei club, estendendo l'obbligo di tesseramento di soggetti abilitati sino ai Dilettanti Nazionali ed ai campionati di vertice di Calcio a Cinque e Calcio Femminile. Sarà intensificata l'azione di controllo su posizioni di "abusivismo", accentuando le restrizioni anche in ruoli diversi di soggetti squalificati, in particolare per fattispecie connesse con il compimento di illeciti sportivi e responsabilità gravi in fallimenti.

Agli iscritti all'albo sarà preclusa ogni possibilità di svolgere, anche per interposta persona, attività di cura degli interessi legali o sportivi di calciatori e/o tecnici ai fini del loro *placement* sul mercato.

Dovrà essere prevista una fase di "attesa" al soggetto precedentemente tesserato come allenatore oppure operante come agente/mediatore di calciatori prima di poter concedere accesso ai ruoli di direttore/segretario/collaboratore.

**GLI AGENTI** In perfetta sintonia con le recenti disposizioni di legge (Legge Bilancio 2018 – DPR 23 marzo 2018 e decreti attuativi), la Federazione s'impegnerà per ridare ordine e garanzie all'attività di procuratore sportivo, istituendo nuovamente un **albo** il cui accesso, con il conforto di determinate caratteristiche, sarà consentito attraverso una **prova di esame**.

Sarà questa anche l'occasione per risolvere alcuni punti di compatibilità delle nuove disposizioni al fine di sottoporre l'esercizio di tale attività in ambito federale ad una serie di **vincoli**, primi fra tutti quelli tesi ad evitare *conflitti di interessi* diretti e/o mediati nei rapporti con i calciatori e le società, quelli finalizzati ad una netta *separazione* di tale percorso con quello di altre figure (specie quelle direttive e manageriali), quelli tesi ad una chiara *identificazione* dei rapporti di assistenza con i calciatori con l'introduzione di un tetto per club e per categoria, quelli legati alla possibilità di "assistenza" di *allenatori* e, non ultimo, quello di soggiacere al potere disciplinare federale.

Di attualità anche la problematica dei compensi.



## 10. LA TUTELA DELLA SALUTE

### LA CARTELLA CLINICA DIGITALE

La partecipazione di oltre 1,3 milioni di tesserati alle attività calcistiche impone in capo alla nostra Federazione la responsabilità di tutelare al meglio un bene essenziale quale quello della salute. Una così vasta platea di riferimento offre la possibilità di rendersi portatori di buone pratiche anche nel campo medico. L'istituzione di una **cartella clinica digitale** – creata per lo sportivo ma che potrà accompagnarsi al soggetto ed ai suoi familiari anche in contesti non-sportivi – rappresenta un progetto di medio termine che può rafforzare il ruolo di avanguardia del nostro calcio nel contesto sociale.

In tale strumento – certamente di facile consultazione e compilazione e limitato con soglie secretate a seconda degli usi e delle esposizioni – possono confluire tutti i dati che costituiscono la storia medica di tali soggetti, rendendo immediata e visibile la confrontabilità dei dati.

La rilevazione di tali dati, inoltre, può consentire al nostro sistema di creare delle profilazioni specifiche per misurare l'incidenza di determinate patologie, disponendo di dati di fondamentale importanza per intervenire non solo sul piano della prevenzione con campagne di sensibilizzazione, ma anche per gestire in maniera maggiormente economica i rapporti con il mondo assicurativo.

### L'ATTIVITÀ DI PREVENZIONE

L'interazione con una popolazione prevalentemente giovanile non può sottrarre la nostra Federazione dal rendersi parte attrice rispetto a campagne di sensibilizzazione per patologie mediche ma anche e soprattutto di azioni direttamente utili alla prevenzione di determinate patologie.

L'obbligatorietà del **passaporto ematico** rappresenta un importante punto di partenza in questo senso, in quanto tali verifiche possono costituire quel necessario “sensore” del benessere che è dell'atleta ma anche dell'intero mondo calcistico.

Di concerto con le autorità sanitarie nazionali, la Federazione aprirà un tavolo di lavoro con esperti del settore al fine di ri-definire il quadro dei controlli medico-diagnostici finalizzati alla cosiddetta “**idoneità**” alla pratica del calcio. La forza mediatica del nostro calcio e l'impatto della nostra Federazione nel tessuto sociale devono essere messe in campo per tutta una serie di provvedimenti utili a tutelare la vita dell'atleta, portando, se necessario, interventi immediati ed appropriati sul piano sanitario.

Sempre in questo ambito, la Federazione provvederà ad inserire nel quadro didattico dei propri corsi federali specifiche sedute dedicate all'acquisizione di tutte le principali **tecniche di primo soccorso/rianimazione**, per consentire ai nostri tesserati (arbitri, allenatori e dirigenti in primis) di essere attivi e pronti in caso di necessità sui campi di gioco ed anche nel contesto sociale.

Indispensabile in questo ambito anche la previsione di un “protocollo di intervento” riservato agli stadi.



## D. LA DIMENSIONE ECONOMICA

### 1. LE RISORSE FEDERALI

L'impatto socio-economico ed i "numeri" che il nostro calcio sviluppa nel contesto nazionale devono trovare un tangibile riconoscimento sul piano della capacità di questo di attrarre risorse indispensabili al proprio percorso di crescita.

Sul piano esterno, senza dubbio l'azione è finalizzata nella duplice direzione di:

Accrescere le occasioni e la progettualità per un contatto di tipo **"commerciale"**.

Riposizionare il calcio italiano nel quadro sportivo nazionale ai fini della **distribuzione delle risorse**.

### 2. LE SCOMMESSE SPORTIVE

Il mondo del calcio, oggi, rappresenta un soggetto passivo ed estraneo alle dinamiche di tipo economico che si sviluppano e si propagano in considerazione della sua attività. Subendone il carico a livello di immagine e pur svolgendo da anni un'intensa e qualificata azione di match fixing, il **calcio non può rimanere al di fuori del circuito remunerativo delle cosiddette "scommesse sportive"**. Tutti gli attori federali sono elementi e strumenti indispensabili del circuito delle scommesse, che sfrutta l'iniziativa imprenditoriale ed il rischio d'impresa dei club calcistici, restandone completamente ai margini, a vantaggio di soggetti terzi che poi nulla a titolo risarcitorio riversano verso il nostro sistema.

La FIGC dovrà attivare tutti i canali - istituzionali e giudiziari - utili per poter rivendicare la partecipazione a questa fonte di risorse, traendone una componente economica che dovrà essere suddivisa attraverso tutti gli attori federali.

Tale azione - supportata dal deciso orientamento espresso dall'Unione Europea (Risoluzione Parlamento Europeo del 15 novembre 2011) e rafforzata da analogo precedente del calcio francese nel 2010 - dovrà rivendicare, a titolo di diritto d'immagine o d'autore (in analogia con la recente legislazione UE) oppure semplicemente quale riconoscimento dell'attività d'impresa, la **giusta remunerazione del nostro sistema**.

### 3. LA VALORIZZAZIONE DEL "MARCHIO" FEDERALE

La tradizione, il prestigio e l'identità del marchio federale rispetto al mercato delle risorse devono essere elementi distintivi, accentuando la capacità della Federazione di dare ad essi una consistenza ed un valore sul piano commerciale.





Il valore del prodotto calcistico deve essere sviluppato attraverso un piano di azione che, nel rendere partecipi tutte le Componenti, deve essere realmente strategico. Per questo, la Federazione – attraverso le strutture delle proprie aree gestionali e l'operatività della Federcalcio Servizi Srl – deve dare slancio e profondità alla **funzione marketing**, cercando occasioni e contatti con il mondo economico non solo nazionale ma anche internazionale.

Il marchio federale deve essere ben identificato, garanzia di qualità e di positività, allargando il mercato merceologico e **recuperando spazi di business** oggi lasciati ad altri.

#### **4. IL VALORE DEL CALCIO NEL CONTESTO SPORTIVO**

Il nostro calcio oggi rappresenta una consistente fetta del mondo sportivo del CONI in termini di tesserati, di società, di dirigenti e ufficiali di gara, trovando ulteriore legittimazione nel contesto europeo, con una forte capacità di generare ricavi ed una notevole capacità di redistribuzione di questi nel sistema-Paese, sotto forma di salari e servizi.

Negli ultimi 9 anni la **nostra “azienda”** ha erogato contributi fiscali e previdenziali per oltre 9 miliardi di euro, ricevendo contribuzioni dal CONI per circa 700 milioni. Ciò, oltre ad evidenziare la capacità di “moltiplicatore” del nostro sistema – al netto di un “indotto” che alimenta con ricavi esponenzialmente rilevanti – fa emergere il disagio con cui il nostro sistema vive oggi il rapporto con l'ambiente sportivo in riferimento alla tematica della distribuzione delle risorse. I tagli operati a nostro danno dal CONI negli ultimi anni hanno messo in grande difficoltà la tenuta dei nostri conti, certamente mortificando opportunità di sviluppo del nostro sistema ma anche mettendo in sofferenza il tessuto connettivo rappresentato dalle nostre società, per molte delle quali è diventato molto difficile trovare un punto di equilibrio economico-finanziario.

I grandi incassi registrati dal sistema delle scommesse sportive – per cui il calcio incide per il 74% della raccolta e che hanno visto solo la nostra Serie A nella stagione 2015-2016 convogliare un valore di 22 miliardi in tutto il mondo – sono in gran parte prodotti grazie alle competizioni del nostro calcio, che non ha alcun riscontro da questo, patendone, anzi, le devianze del match fixing e delle infiltrazioni malavitose.

In questo contesto la nostra Federazione dovrà, con modi rispettosi ma decisi, avviare un confronto con i suoi interlocutori, al fine di rivendicare, sul piano dell'immagine ma anche e soprattutto sul piano economico, un **riscontro adeguato agli investimenti sostenuti**, i cui beneficiari oggi sono in grande parte fuori dal perimetro del nostro mondo.

La **revisione delle logiche distributive ed il riconoscimento del ruolo di motore economico** del nostro calcio a vantaggio di tanti settori della vita sociale, economica e non, deve essere una delle priorità del nuovo mandato.

## 5. FAN ENGAGEMENT

Il nostro movimento ha a disposizione un'enorme platea di riferimento che va adeguatamente posta al centro di iniziative di sensibilizzazione.

La Federazione, superando le dinamiche "mediate" e sfruttando appieno le nuove tecnologie, dovrà puntare ad un **contatto diretto** con la sua popolazione di riferimento. La propensione a partecipare allo stadio (26,9%) ed ad acquistare prodotti del merchandising ufficiale (23,9%) riferita ai sostenitori delle squadre del nostro calcio di vertice rappresenta una base di partenza da sviluppare in sinergia con i club.

La nostra Nazionale, in particolare, sollecita l'interesse del 74,7% degli italiani, con 10 punti di più per quelli che la seguono abitualmente in televisione.

L'azione federale di creazione di una stabile, profilata ed interagente **community** con i fan deve diventare una priorità operativa, al fine di un coinvolgimento che sia al tempo stesso sportivo sociale ed economico ma che funga anche da elemento di sensibilizzazione e di stimolo ad una partecipazione attiva per i giovani.

## 6. L'ATTIVITÀ DI PROMOZIONE ALL'ESTERO

L'immagine dell'Italia nel calcio - forte dei suoi quattro titoli mondiali - è certamente un fattore di vantaggio competitivo da sfruttare anche in chiave economica nel panorama estero.

La **globalizzazione delle dinamiche del mercato**, l'irrompere di nuovi colossi economici e lo sviluppo calcistico oramai a tutte le latitudini hanno dilatato l'orizzonte di riferimento verso cui tendere e verso cui sviluppare una promozione che, come accaduto fino a qualche decennio fa, poteva limitarsi ai confini nazionali.

La **ricerca di nuovi mercati** deve essere un imperativo per la Federazione, che deve svolgere un ruolo di catalizzatore non solo per l'immagine dell'Italia - come nei programmi sinergici con le autorità governative e consolari - ma, più pragmaticamente, per la propria.

L'immagine del calcio italiano, che trova la propria sintesi nelle squadre Nazionali ma che ben è tangibile nella popolarità e nella visibilità di molte squadre di club, deve essere valorizzata in un'ottica di **promozione tecnica ma anche imprenditoriale**.

La ricerca di consensi, la crescita di visibilità e l'**allargamento degli stakeholder su scala mondiale** devono diventare gli obiettivi strategici di una Federazione che vuole esercitare un ruolo importante, creandosi un mercato per lo sviluppo ed il supporto di iniziativa tecniche e di partnership tecnica, ma che da tali contatti deve necessariamente ricavare riscontri tangibili in termini di **ritorni commerciali** e di **investitori** per il nostro calcio.



## E. LA DIMENSIONE ETICA

### 1. LA TRASPARENZA

La posizione di rilievo e l'impatto socio-economico della nostra Federazione impone la gestione di talune attività con un grado di **"condivisione"** e di apertura verso l'esterno ben superiore agli obblighi imposti dalle leggi.

La forte connotazione sociale del nostro mondo, il suo essere patrimonio della gente, suggerisce di adottare best practices di estrema trasparenza, al fine di rendere intellegibile l'attività svolta - sia attraverso i suoi risvolti economici che quelli sportivi e gestionali - per migliorare il flusso informativo.

La reputazione del nostro mondo passa anche attraverso la sua capacità di rendersi disponibile ad aprirsi verso il mondo esterno, migliorando la qualità delle relazioni.

La Federazione continuerà con entusiasmo e convinzione a produrre flussi informativi sulla propria attività attraverso l'attivazione di tutti gli strumenti migliori disponibili, rendendo più forti gli strumenti di cui si è dotata negli ultimi anni.

Accanto al continuo aggiornamento ed all'implementazione del Modello Organizzativo e Gestionale ex 231/2001 - da integrare nelle dinamiche gestionali dei club - il mondo calcistico continuerà a rendersi "leggibile" attraverso strumenti peculiari quali il Bilancio Integrato, il dettagliato Conto Economico, il Report Calcio, il Budget Federale, il portale degli acquisti nonché tutti i protocolli e le procedure già attivate e funzionanti.

La Federazione continuerà, senza dubbio alcuno, ad essere orientata verso uno **sviluppo etico e sostenibile**, alla continua conquista dei massimi **standard di qualità**, migliorando se possibile tutti quegli indicatori che già oggi, dopo il grande sforzo organizzativo compiuto negli ultimi anni, ci rendono tra i migliori in questo settore. Tale grande sforzo di trasparenza consentirà ai nostri *stakeholder* - specie quelli di natura istituzionale o commerciale - di "pesare" e "valutare" l'ampiezza dell'azione federale, valorizzando la qualità del nostro mondo, rendendola quindi un valore indispensabile: la **reputazione**.

### 2. FAIR-PLAY, INTEGRITY E MATCH-FIXING

La salvaguardia dei valori fondamentali dell'attività sportiva costituisce un compito di primaria importanza per la nostra Federazione, che deve costituire un presidio di legalità a garanzia di tutti i propri tesserati e tutti gli interlocutori. L'attività federale sarà finalizzata alla definizione di un **apparato regolamentare inflessibile nel suo quadro prescrittivo** e alla predisposizione di una griglia di sanzioni sempre più **orientata alla "preclusione" dei soggetti** coinvolti nelle *bad practices*.

L'educazione sportiva resta l'elemento portante della progettualità in questo campo e va declinata in tutti gli ambiti, da quello puramente sportivo a quello



gestionale, secondo un'ampiezza che possa coinvolgere principalmente i tesserati, ma che poi possa allargarsi sotto forma di "esempi" all'intera platea del nostro movimento.

Particolarmente decisa - per la forza dirompente che può sviluppare sulla reputazione e sull'integrità del nostro mondo - deve mostrarsi l'azione di contrasto al *match-fixing*, fenomeno che ha esposto il nostro sistema agli interessi della malavita e di associazioni specializzate. Questa "porta" deve essere chiusa facendo appello ai valori etici dei nostri "uomini" ma anche e soprattutto elevando le sanzioni, finalizzate ad impedire ogni possibilità di nuovo coinvolgimento nelle posizioni calcistiche per i soggetti recidivi. In tale ambito, la FIGC saprà intensificare il dialogo e la collaborazione con le autorità statali, l'Agenzia dei Monopoli e gli operatori del settore.

### **3. LA LOTTA AL DOPING**

L'azione di contrasto alla piaga del doping assume i caratteri di multidimensionalità, coinvolgendo l'attività sportiva attraverso l'impatto sulle pratiche di ben-essere e di tutela della salute e quella gestionale attraverso tutte quelle pratiche utili alla sensibilizzazione, all'educazione ed anche all'aspetto disciplinare.

La Federazione - secondo gli indirizzi sportivi internazionali nonché delle autorità nazionali - in questo campo profonderà il massimo impegno per farsi carico di portare avanti **progetti informativi** e **campagne di prevenzione** allargate a tutti gli *stakeholder*.

I nostri tesserati dovranno essere i destinatari di precise regole di comportamento e, attraverso la continua azione di contatto e di informazione, dovranno sapersi porre come presidi di legalità nella società civile, portatori di valori positivi e di principi sani. Particolare attenzione sarà dedicata alla **popolazione giovanile**, con l'inserimento di questa tematica nei programmi specifici ed in tutti i corsi di formazione del personale, sia a livello centrale che territoriale, ponendo specifici obblighi in capo ai club relativamente alle Licenze Nazionali.

Per quanto di sua competenza, la nostra Federazione sarà al fianco del CONI e lavorerà per affinare il quadro normativo, favorendo un indirizzo sanzionatorio inflessibile.



## F. LA DIMENSIONE SOCIALE

### 1. LA VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

Il grande “contenitore” diviene “**contenuto**”. Il territorio è la grande sfida sulla via dello sviluppo e della promozione del calcio che la nostra Federazione deve avere la forza ed il coraggio di accettare.

Erroneamente ritenuto solo il punto di atterraggio d’iniziativa e progetti, oggi il contesto sociale che si presenta e si mostra attraverso il grande patrimonio culturale ed umano del territorio richiede nuove modalità di contatto ma, soprattutto, esige nuove idee.

Territorio vuol dire luoghi, persone, istituzioni, interlocutori e scenari verso ed attraverso i quali si concretizza l’intera azione di contatto e grazie al quale il nostro messaggio diviene valore.

Sul territorio si muovono tanti e differenziati “mondi”, per ciascuno dei quali una grande organizzazione come la nostra deve avere un appropriato “messaggio”, una modalità di approccio, uno scambio di cultura da attuare. La sfida che ci aspetta è proprio quella di mostrarci all’altezza delle tante (e grandi) aspettative che i nostri *stakeholder* hanno sul nostro conto. In questo caso l’ente federale dovrà saper stimolare ed incentivare l’espressione di progetti finalizzati alla cosiddetta **Responsabilità Sociale d’Impresa**.

### 2. IL DIALOGO CON I TIFOSI

La grande platea dei 32 milioni di appassionati – di cui ben 20 milioni sostenitori dei club della nostra Serie A – rappresentano il vero tesoro del nostro sistema. Per questo la Federazione deve avere proposte e modalità di contatto sempre all’altezza delle aspettative.

La crescita dimensionale del nostro calcio, le sfide sportive ma anche quelle organizzative e gestionali dovranno essere condivise con questa “componente” aggiuntiva.

Le nuove tecnologie ci devono avvicinare, i media televisivi devono riuscire a veicolare un messaggio sempre positivo che, mettendoci in gioco sul piano della competizione sportiva, deve rendere la Federazione sempre un elemento aggregante.

Il nostro *Vivo Azzurro* dovrà essere implementato ed ulteriormente assecondato nel suo tentativo di creare una grande e partecipe **community**, sempre più tecnologica, digitale, sociale.

### 3. L’INCLUSIONE SOCIALE

La responsabilità sociale del nostro sistema si misura soprattutto attraverso la capacità di veicolare, attraverso e per mezzo dell’attività sportiva, messaggi



positivi, in grado di migliorare la qualità dei nostri interlocutori.

Il grande impegno finora profuso nell'enfatizzare il ruolo di **"veicolo sociale"** del nostro sport deve continuare e trovare sempre maggiore consapevolezza e condivisione tra tutti i nostri tesserati.

L'impegno per l'inclusione sociale è una tematica centrale della nostra azione di contatto con il territorio. Significa riuscire a ridurre gli steccati, contribuire a combattere tutte le forme di discriminazione, significa rendersi partecipi di una grande opera di solidarietà. Significa, nel concreto, dare esempi positivi, saper orientare l'attenzione verso tali problematiche, significa mostrare **IL CALCIO COME FATTORE DI AGGREGAZIONE**.

La nostra Federazione, per questi scopi, ci sarà sempre e darà sempre un contributo adeguato.

#### **4. I PROGETTI PER LA SCUOLA**

Una delle più importanti componenti territoriali è certamente il mondo della scuola, all'interno del quale la nostra Federazione deve esercitare con assoluta partecipazione e grande slancio progettuale quella sorta di responsabilità sociale che gli è demandata dal grande impatto sociale del suo messaggio.

Con la dedizione di chi sta svolgendo un compito propriamente educativo, gli uomini del calcio devono saper interagire in tale ambito, sviluppando sul piano locale innanzitutto quei legami emotivi ed emozionali che devono sempre contrassegnare il nostro contributo.

L'azione di promozione dello sport e del calcio in particolare passa attraverso una grande sensibilità nel predisporre progetti, nella capacità di rappresentarli, nella cura delle attività di contatto.

È auspicabile poter interagire con il mondo scolastico giovanile con costanza e con continuità attraverso **"l'ora del calcio"**, per mezzo del quale offrire un contributo alla mobilità ed alla educazione motoria delle giovani generazioni, sfruttando la popolarità e la semplicità del nostro sport.

In questa grande ed ambiziosa azione il mondo federale saprà coinvolgere tutte le Componenti, a cominciare dai club, dalle strutture federali dedite al settore giovanile, fino ai tecnici ed ai calciatori.

L'idea è quella di un grande coinvolgimento collettivo, condiviso ed appassionato. Un coinvolgimento deciso e convinto del mondo scolastico potrebbe agevolare le vocazioni per i ruoli arbitrali e quelli di collaborazione volontaria in ambito dilettantistico.



## 5. LE PARTNERSHIP CON LE UNIVERSITÀ

La profonda convinzione che la qualità del nostro patrimonio immateriale passa attraverso la capacità di coinvolgimento delle forze e dei presidi di **CULTURA** più elevati del nostro tessuto sociale, quali il mondo della ricerca e della formazione d'eccellenza, deve portare la nostra Federazione a dialogare continuamente con il mondo universitario.

Questa relazione dovrà essere elemento di stimolo e di propulsione per supportare la nostra "lettura" del fenomeno, fornendoci interpretazione, dati, elementi caratteristici e momenti di riflessione indispensabili per migliorare la qualità della nostra azione gestionale.

La Federazione, al tempo stesso, deve essere **oggetto e soggetto di ricerca multidisciplinare**.

La nostra Federazione, attingendo a piene mani alle migliori personalità del mondo della cultura universitaria, dovrà saper coinvolgere queste strutture - con **progetti innovativi** e rapporti convenzionali - in una grande azione di apertura e di confronto. La funzione della Giustizia Sportiva, quella delle Commissioni così come il grande ambito della formazione, saranno i grandi campi all'interno dei quali il mondo della ricerca specializzata potrà condividere e dare sostanza al nostro mondo, migliorando il nostro apporto relazionale.

Tale interlocuzione continua dovrà focalizzarsi anche su strumenti di intensificazione della partecipazione dei calciatori all'educazione universitaria, diminuendone l'abbandono scolastico.

## 6. IL PATRIMONIO STORICO/CULTURALE

Il percorso compiuto nel corso degli anni dal nostro calcio rappresenta una traccia molto pesante e stratificata nella storia collettiva della nostra società. La nostra storia è patrimonio culturale che condividiamo con generazioni di **atleti, allenatori e dirigenti** che hanno partecipato alle nostre attività, nonché con i milioni di sportivi e tifosi che sono cresciuti insieme alla maglia azzurra ed ai colori dei singoli club.

Questa storia rappresenta un fenomeno culturale che, se è facile da evocare, non è altrettanto facile da raccontare. Date, **uomini e partite memorabili** dovranno essere la grande memoria collettiva a cui la Federazione deve attingere per ri-creare quelle emozioni in una cornice storica e rievocativa.

La Federazione, deve saper creare occasioni di ri-unione di quegli uomini che hanno fatto la storia della maglia azzurra, magari attraverso una **NAZIONALE DELLE GLORIE AZZURRE** da aprire ai territori, dentro e fuori l'Italia. Saranno loro gli "ambasciatori" del nostro calcio nel mondo, esempio e sostanza anche per le giovani leve oltre che momento di ricordo e di condivisione.

La nostra Federazione è un soggetto privilegiato, che deve sapersi raccontare





sfruttando al meglio tutti gli strumenti ed i luoghi di cui dispone. L'eredità del nostro movimento è scritta nei **luoghi**, quelli propriamente federali (come il nostro Centro Tecnico di Coverciano che nel 2018 ha tagliato il traguardo del 60° anno) così come i vari stadi.

Un reale progetto di valorizzazione di questo patrimonio intangibile non può che prevedere la creazione di una **rete digitale** che sappia mettere a sistema tutte queste "storie" nella nostra grande storia.

Esposizioni (fisse e, soprattutto itineranti), musei, mostre, pubblicazioni digitali, siti web dedicati ma soprattutto la nostra piattaforma digitale devono saper raccontare ancora al pubblico, soprattutto a quello giovanile, sul cui coinvolgimento si gioca la grande sfida del trasferimento di queste storie che diventano, quasi inevitabilmente, **valori**.

## **7. IL CALCIO PER DIVERSAMENTE ABILI**

Sul solco e l'esperienza di alcune importanti iniziative già portate avanti in questi ultimi anni, la Federazione dovrà sviluppare una serie di progetti finalizzati all'integrazione al suo interno di attività dedicate alla pratica calcistica dei diversamente abili, in sinergia con il CIP e con un contributo formativo sempre più puntuale attraverso **specifici corsi abilitativi** presso il Settore Tecnico riservati agli allenatori di calciatori e calciatrici con disabilità.



“

**IL PALLONE,  
COME IL MONDO, GIRA.  
E QUANDO PENSI  
CHE SIA NOTTE,  
DALL'ALTRA PARTE  
IN REALTÀ  
È GIÀ GIORNO.**

”







Associazione Italiana Arbitri



Settore Giovanile e Scolastico



Settore Tecnico