

Programma del candidato
CARLO TAVECCHIO

Assemblea Elettiva FIGC
Quadriennio Olimpico 2016/2020

Parte I

L'azione riformatrice

1. CONSUNTIVO DEL MANDATO 2014/2016

Con l'elezione a presidente della FIGC l'11 agosto 2014, ho presentato un programma che vorrei qui ripercorrere brevemente per dare conto delle cose fatte e di quelle che restano da fare se vorrete confermarmi la vostra fiducia.

Sono stati due anni e mezzo di lavoro che abbiamo svolto insieme e che abbiamo dovuto affrontare tra numerose difficoltà, con interventi sulle norme e sulla organizzazione della Federazione che ci hanno consentito di ottenere risultati importanti che mi accingo a sintetizzare.

Ho suddiviso per grandi aree gli interventi effettuati seguendo le linee che avevo posto alla base del mio programma elettorale del 2014, il cui principio ispiratore è stato quello che ho applicato fin dall'inizio del mio mandato: *rimettere il gioco del calcio al centro delle nostre azioni*.

I Giovani

Riforma campionati giovanili e regolamento SGS

Con decorrenza dalla stagione sportiva 2016/2017 sono state introdotte importanti modifiche regolamentari ispirate ad incrementare la competitività dei campionati, ed è stato inserito un Campionato Under 16 riservato alle squadre di Serie A e Serie B a completamento della filiera dei campionati giovanili.

Il 1° luglio 2016 è entrato in vigore il riformato regolamento del Settore Giovanile e Scolastico che dopo circa 30 anni è stato finalmente aggiornato per meglio promuovere la crescita del calcio di base.

Centri Federali Territoriali

A pieno regime saranno attivati 200 CFT (strutture in affitto) dove organizzare l'attività di formazione federale attraverso un coordinamento centrale promosso dal Settore Giovanile e Scolastico, in collaborazione con il Settore Tecnico.

All'interno di questi centri si svolge attività di formazione tecnica, atletica e culturale dei calciatori provenienti dalle scuole calcio delle società dilettantistiche, compresa la formazione sul rispetto, sull'inclusione, sulla nutrizione e sui regolamenti sportivi.

Con un budget modulabile che a regime sarà di 10 milioni annui, questo programma - che è volto a educare alla pratica sportiva e a non disperdere il talento giovanile nel nostro Paese - rappresenta il più grande investimento economico federale mai approvato.

A regime saranno inoltre 1.200 i tecnici impegnati nel programma.

Sono stati già inaugurati 20 centri su tutto il territorio nazionale, che hanno interessato circa 2000 Under 14, tra calciatori e calciatrici, e 220 persone di staff, tra allenatori, preparatori atletici, medici e dirigenti.

Calcio Femminile

È stato creato un ufficio federale dedicato che ha predisposto un programma pluriennale composito di sviluppo. Sono stati stanziati nuovi finanziamenti, alcuni dei quali per la creazione di due nuove squadre Nazionali di calcio a 11 (under 16 e under 23) ed una di calcio a 5 e sono state potenziate le strutture tecniche e mediche. Sono stati sviluppati corsi di aggiornamento specifici, coordinati dagli staff delle Nazionali, per allenatori, preparatori, medici e fisioterapisti dei club di calcio femminile. È stato introdotto il gettone di presenza anche per le Nazionali femminili giovanili, prima assente.

E' stato approvato un piano che prevede l'obbligatorietà per i club professionistici maschili (a partire dalla stagione 2015/2016) di almeno 20 calciatrici under 12

fino ad arrivare entro 3 anni alla creazione di squadre delle categorie Giovanissimi ed Allievi, e abbiamo introdotto le norme che agevolano l'acquisto e/o subentro di società professionistiche maschili in club femminili; ne abbiamo già visto i primi risultati con un aumento significativo delle tesserate under 12.

Un ulteriore stanziamento di 500 mila euro annui per lo sviluppo del settore ha consentito di destinare una parte delle somme alla creazione di un fondo di garanzia per le calciatrici. Sono stati riformati i campionati femminili nazionali con l'obiettivo di istituire una Serie A a 12 squadre, una Serie B a 12 squadre e un Campionato Interregionale con 4 gironi da 10/14 squadre andando a regime nel 2018/2019.

Squadre Nazionali

Nuovo Club Italia

Per rendere il Club Italia della FIGC sempre di più un punto di riferimento dell'eccellenza tecnica e scientifica al servizio delle Squadre nazionali, è stata implementata la struttura istituendo 4 nuove specifiche aree (in aggiunta alle 2 aree tecniche) che funzioneranno in modo trasversale per l'attività sportiva di tutte le squadre, maschili e femminili: l'Area Medica, l'Area Performance e Ricerca, l'Area Scouting e l'Area Match Analysis.

A coordinare queste aree sono state individuate tutte professionalità con comprovata esperienza nei rispettivi ambiti.

Abbiamo investito anche nelle figure dei Tutor scolastici, affiancando alle squadre due docenti che seguono atleti e atlete nei periodi di ritiro per garantire la continuità scolastica.

Contratto CT

Per la prima volta è stata introdotta in FIGC una formula che ha permesso, attraverso il coinvolgimento dello sponsor tecnico, di assicurare alla Nazionale una guida di primissimo piano e di poter vedere garantito un'*extra fee* per la

Federazione anche a valere sui contratti dei futuri Commissari tecnici, oltre a nuovi ricavi da investire in progetti di sviluppo.

Europeo Francia 2016

EURO 2016 ha rappresentato per la Nazionale un'importante occasione di rafforzamento del legame con i propri tifosi italiani e internazionali. Oltre ai dati altissimi registrati dalla RAI su audience e share, i social media della FIGC hanno ottenuto risultati estremamente positivi, accrescendo la propria community online come nessuna delle altre nazionali partecipanti al torneo e risultando al primo posto nelle classifiche europee per tutta la permanenza della Nazionale in Francia.

L'Europeo è stato caratterizzato dal perfetto funzionamento della macchina organizzativa predisposta con grande professionalità dalle varie strutture della Federazione, che ha consentito allo staff tecnico e alla squadra in maniera particolare di operare nelle migliori condizioni possibili.

Con riferimento ai dati economici della manifestazione, era stato previsto uno stanziamento in budget pari a 4,5 milioni di euro per le sole tre gare della fase a gruppi, in linea di continuità con lo storico delle manifestazioni precedenti. A fronte di tale stanziamento, le spese complessivamente assunte, pur avendo disputato due partite in più (ottavi e quarti di finale) sono risultate decisamente inferiori. Il risultato economico è apparso eccellente soprattutto se raffrontato ai costi operativi sostenuti negli Europei disputati nell'anno 2008, il cui ammontare è stato complessivamente di 8,6 milioni a fronte di 4 partite e di 8,8 milioni del 2012 per le 6 gare disputate.

Regole e sostenibilità del sistema

Rose squadre di Serie A e Giovani di serie

Le nuove norme approvate dal Consiglio Federale hanno introdotto a partire dalla stagione 2015/2016 un tetto alle rose delle squadre di Serie A con un massimo di 25 calciatori over 21, di cui 4 cresciuti nel vivaio del club e 4 cresciuti nei vivai nazionali. Nello stesso tempo un giovane calciatore extracomunitario che risiede in Italia e voglia diventare professionista, a differenza di quanto accadeva prima,

deve dimostrare di aver frequentato almeno quattro anni di scuola e risiedere in Italia con la propria famiglia. I 'Giovani di Serie' non potranno più essere utilizzati come scambio per liberare un posto nelle quote per i nuovi ingressi dei calciatori extracomunitari.

E' stato inoltre approvato il criterio del curriculum per il tesseramento degli extracomunitari professionisti in arrivo da federazioni estere.

Le nuove norme hanno comportato una riduzione dei costi e un incremento esponenziale dell'utilizzo dei giovani nel massimo campionato. Secondo i dati diffusi dalla Lega Serie A, nel girone di andata del campionato 2016/2017 sono stati ben 81 i giovani schierati, di cui gran parte selezionabili per le squadre Nazionali. In netta crescita anche il numero degli esordienti Under 21: si è passati dai 27 dell'anno scorso agli attuali 48.

Ciò avrà sicuramente un riflesso importante anche sul futuro della Nazionale e dunque sul valore del marchio federale.

Sistema delle licenze nazionali

Per la prima volta in modo programmatico e con congruo anticipo è stato introdotto il Manuale del Sistema per le Licenze Nazionali pluriennale che si pone l'obiettivo di approvare le norme di riferimento per il prossimo triennio.

Oltre ai nuovi criteri legali, economici e finanziari, e ai criteri sportivi ed organizzativi, sono stati previsti criteri infrastrutturali con un graduale innalzamento degli standard qualitativi che porteranno entro 3 anni alla classificazione dei nostri impianti secondo i parametri della UEFA (Serie A con 4° categoria, Serie B con 3° categoria e Lega Pro con 2° categoria). Questi parametri saranno iscrivibili.

All'interno del Sistema delle licenze nazionali una delle prime preoccupazioni è stata quella di adeguare i criteri finanziari dei Club di Serie A, B, Lega Pro per l'ammissione ai campionati. Abbiamo introdotto nuove norme volte a garantire la sostenibilità economico-finanziaria dei club professionistici in un'ottica di Financial Fair Play. Lo abbiamo fatto con la previsione dell'assolvimento dei debiti internazionali e l'introduzione dell'indice di liquidità (con i correttivi di indebitamento e costo del lavoro) con il principio di equilibrio tra i debiti a breve ed i crediti a breve, attraverso un piano a 4 anni che mira a portare le squadre di

Serie A al pareggio di bilancio (2018/19). Il piano prevede il rispetto del valore degli indici crescenti, con sanzioni per i club che non vi rientrano che vanno dal blocco del mercato (se non con saldo attivo) alla non ammissione al campionato successivo.

Acquisto società professionistiche

Sono state adottate norme speciali per l'acquisto di partecipazioni qualificate di società professionistiche che prevedono controlli sulla solvibilità e reputazione degli acquirenti.

Violenza sui direttori di gara, giustizia sportiva e rapporti con i gruppi di tifosi

Sono state introdotte nuove sanzioni verso i tesserati che compiono atti di violenza nei confronti dei direttori di gara e sono state approvate le sanzioni amministrative per i club.

Sono stati aumentati tutti i minimi edittali sia nei casi di scommesse che di illecito sportivo, anche per omessa denuncia. E' stata approvata la riforma della Procura Federale con la previsione delle procure territoriali per il mondo dilettantistico e d'intesa con il CONI sono state adottati importanti miglioramenti nei procedimenti previsti dal nuovo codice di giustizia sportiva.

I casi di violenza denunciati nei primi mesi della stagione sportiva 2016/2017 sono in calo rispetto all'anno precedente (100 denunce in 6 mesi rispetto alle oltre 600 della stagione sportiva 2015/2016).

Sono anche state adottate sanzioni per i tesserati che all'interno dello stadio o nei centri di allenamento abbiano rapporti non autorizzati con gruppi di tifosi responsabili di atti che possano costituire forme di intimidazione o determinino offesa per la persona.

È stato introdotto l'obbligo per i club riconosciuti di tifosi di accreditarsi presso le Società per poter avere rapporti di qualsiasi tipo con i tesserati.

Ripescaggi campionati professionistici

E' stato introdotto un contributo a fondo perduto per il ripescaggio in Serie A, Serie B e Lega Pro con l'obiettivo di verificare a priori la consistenza economica delle richiedenti e il divieto di beneficiare per quelle Società condannate per

illecito amministrativo. Nella stagione 2016/2017, il totale ricavato è stato devoluto totalmente alla Lega Pro (1/3 al fondo di solidarietà per i calciatori e allenatori) e alla LND.

Goal Line Technology e sperimentazione V.A.R.

Il primo atto da me firmato in qualità di presidente federale è stata una lettera alla FIFA con la quale chiedevo il superamento di ogni ideologia per l'avvio di una seria sperimentazione della moviola in campo. Con grande soddisfazione ho visto che finalmente il fronte si è aperto.

Abbiamo introdotto la Goal Line Technology in Serie A e d'intesa con la Serie A e sotto la guida della FIFA, la FIGC si è candidata per la sperimentazione della video assistenza agli arbitri approvata dall'IFAB, mettendo a disposizione della Lega di Serie A un contributo ad hoc per il progetto off-line già dalla stagione 2016/2017.

La prima sperimentazione al mondo della VAR è avvenuta a Bari, alla presenza del presidente della FIFA in occasione di una gara amichevole della nostra Nazionale, fatto che certamente interesserà i futuri almanacchi della storia del calcio.

Risultati economici federali

Nonostante il cospicuo taglio dei contributi CONI sia intervenuto a stagione 2014/2015 iniziata, i dati del bilancio consuntivo 2015 sono stati molto positivi.

L'introduzione di nuove procedure gestionali, l'attività di controllo dei diversi centri di costo, oltre allo sviluppo di una politica di valorizzazione delle potenzialità commerciali, ha permesso di ottenere risultati eccellenti.

A parità di perimetro, nel 2015 il Valore della Produzione della FIGC è aumentato di circa 15 milioni di euro rispetto all'esercizio precedente, soprattutto in virtù della valorizzazione delle gare delle Nazionali e della nuova progettualità della Federazione. Sul versante dei costi, sempre a parità di perimetro, si è potuto registrare un decremento pari a - 3,8 milioni di euro rispetto al 2014 e di 12,4

milioni di euro rispetto al 2013. Tra le maggiori efficienze, si segnala la riduzione di oltre il 20% della voce riguardante la partecipazione a manifestazioni sportive internazionali e quella del 10% delle spese generali. A fronte di un Valore della Produzione di 153,5 milioni di euro, abbiamo avuto costi per l'attività sportiva pari a 97,5 milioni e costi di funzionamento pari a 34,2 milioni, con un Margine Operativo Lordo di 21,8 milioni rispetto ai 15,3 del 2014 e 6,7 del 2013. Il risultato ante imposte è stato pari a 17,3 milioni di euro (10,4 mio € nel 2014 e 6,8 mio € nel 2013), mentre da un punto di vista patrimoniale il Patrimonio Netto è risultato in crescita attestandosi su 40,9 milioni.

A fine 2016 è intervenuto un ulteriore taglio dei contributi CONI per 4 milioni, e ciò nonostante il 27 gennaio scorso il Consiglio federale ha approvato all'unanimità il bilancio di previsione che tiene conto di un Margine Operativo Lordo migliorato di 11 milioni di euro e di un Risultato ante imposte positivo per 6 milioni di euro.

Mi piace ricordare che nonostante i cospicui tagli, abbiamo mantenuto intatto il valore della convenzione con l'AIC relativa ai diritti collettivi degli Azzurri, così come abbiamo mantenuto inalterato il budget dell'AIA per assicurare ai massimi livelli la prosecuzione della irrinunciabile e capillare attività di formazione degli arbitri di oggi e di quelli di domani.

Buona Governance

Modello organizzativo

E' stato adottato il modello organizzativo di cui al d.lgs. 231/2001 che ha finalità di vigilanza e controllo sulle procedure e sulle attività generali di amministrazione della FIGC. Contestualmente sono stati introdotti il Codice Etico e le nuove procedure interne aziendali e per la prima volta il bilancio FIGC è stato sottoposto alla certificazione da parte di una società indipendente di audit.

Particolare attenzione è stata posta anche al tema della "Prevenzione e Sicurezza sui luoghi di lavoro": l'organigramma sulla sicurezza è stato interamente rivisto e adeguato alle esigenze della struttura, includendo per la prima volta le sedi dei Comitati regionali dell'AIA e degli uffici del SGS sul territorio.

Organizzazione interna

È stato creato un nuovo organigramma funzionale al nuovo modello di Governance e allo Statuto federale. Create la funzione di “*internal audit*” e la “centrale acquisti” che ha operato tramite una piattaforma online che ha permesso l’applicazione di principi di trasparenza oltre a notevoli risparmi. Sono state valorizzate risorse interne nelle funzioni apicali dell’organizzazione ed è stato effettuato un processo di *job rotation* che ha migliorato le performance lavorative della struttura. Abbiamo investito nella formazione del patrimonio più importante della federazione, le persone.

Razionalizzazione commissioni federali

Sono state razionalizzate le commissioni federali, adottando criteri di maggiore funzionalità ed efficienza, con un effetto positivo anche sulla riduzione dei costi di funzionamento. Le Commissioni, le cui designazioni prevedono requisiti specifici, sono passate da 10 a 7, con una riduzione dei componenti da 78 a 45.

Federcalcio Servizi S.r.l. e Fondazione Museo del Calcio

E’ stato potenziato il management della Federcalcio Servizi S.r.l. per renderla più efficiente in termini di servizi resi alla FIGC e in termini di pianificazione di nuove strategie sulla parte immobiliare. Sono stati fatti importanti investimenti per mettere in sicurezza la struttura di Coverciano e per migliorare la parte delle infrastrutture sportive con il rifacimento del Campo 1 e del Campo 2 con relative tribune e nuovi spogliatoi. Sui vari asset immobiliari è partita una pianificazione per una razionalizzazione economica e patrimoniale.

La Fondazione è stata inserita tra i soggetti che possono beneficiare del 5xMille individuando così nuove forme di finanziamento e il Museo ha avuto un nuovo impulso grazie al coinvolgimento di nuove figure professionali. Per sostenerne l’attività, la FIGC ha investito il 25% in più rispetto al passato. Il nuovo Museo del calcio è stato inserito come obiettivo strategico nel “Patto per Firenze” firmato dal Primo ministro Matteo Renzi e dal Sindaco Nardella.

Autonomia Sezioni AIA

E' stata riconosciuta alle sezioni AIA la facoltà di dotarsi di un proprio codice fiscale al fine di recuperare nuove risorse sul territorio e semplificarne l'attività di carattere meramente associativo. Nel contempo, è stata approvata la modifica del regolamento elettorale che prevede un allineamento delle percentuali di voto dell'assemblea elettiva a quelli delle altre componenti.

Bilancio sociale e bilancio integrato

Per valorizzare e comunicare all'esterno il valore prodotto dalle proprie attività la FIGC, dopo tre edizioni di Bilancio Sociale - documento che illustra in maniera dettagliata l'identità, la *mission* e le attività di un'organizzazione complessa come la nostra - nel 2016 si è dotata di uno strumento ancora più performante: il Bilancio Integrato, redatto secondo standard internazionali di *reporting*.

Questo nuovo documento illustra anche i processi di sviluppo della dimensione internazionale della Federazione, della valorizzazione del patrimonio storico e culturale del calcio italiano e la dimensione del suo impegno sociale.

Tale attività è stata molto apprezzata sia in Italia che all'estero come testimoniato anche dalla recente relazione di *Transparency International* che ha inserito la FIGC tra le 14 Federazioni calcistiche più virtuose, rispetto alle 211 Federazioni affiliate alla FIFA, che rendono disponibili in modo trasparente tutti i principali documenti di riferimento relativi alla propria attività.

La "Trasparenza" infatti non deve essere uno slogan elettorale, ma si basa su azioni concrete che abbiamo attuato nell'ultimo biennio con grande determinazione.

Politica Internazionale

Nell'ultimo biennio l'organizzazione calcistica internazionale è stata caratterizzata da eventi straordinari che ne hanno danneggiato in modo grave l'immagine e che hanno assorbito energie e richiesto grande attenzione.

Già dal Congresso FIFA del maggio 2015, alla luce dello scandalo che si andava delineando sul funzionamento della FIFA, non abbiamo sostenuto la rielezione del presidente uscente Blatter. Dopo le inevitabili e immediate dimissioni di

quest'ultimo uscito comunque vincitore dalla competizione elettorale e soprattutto dopo le note vicende che hanno coinvolto anche il presidente della UEFA, ho sostenuto - anche in questa occasione contro il parere di molti - un cambiamento radicale ai vertici delle massime istituzioni calcistiche internazionali, appoggiando e sostenendo pubblicamente la candidatura di Gianni Infantino, poi eletto nel febbraio 2016 presidente della FIFA, e quella di Aleksander Ceferin eletto nel settembre scorso alla presidenza della UEFA. La FIGC è stata anzi la prima federazione europea scesa in campo a sostegno del presidente Ceferin, divenendo una riconosciuta capofila della sua elezione. La mia decisione era peraltro maturata all'esito di una serie di incontri avuti nei primi mesi del 2016 con diverse federazioni europee e con lo stesso Ceferin.

In occasione dell'ultimo congresso UEFA, riunito per l'elezione supplementare di una componente femminile nel Consiglio della FIFA, ho proposto la candidatura di Evelina Christillin che è risultata candidata unica e siede ora nell'organo di vertice della FIFA da cui l'Italia era assente dal 2002.

Nell'ultimo biennio sono state molte le iniziative internazionali volte al consolidamento del ruolo della FIGC nelle massime istituzioni calcistiche internazionali.

È stata rafforzata la presenza dei componenti italiani nelle Commissioni UEFA, aumentando in maniera rilevante il numero delle donne. L'UEFA ha concesso all'Italia di organizzare due edizioni del Course in Football Management (CFM) che ha lo scopo di accrescere le nozioni e la preparazione dei dipendenti della Federazione. L'organizzazione delle finali di Champions League, maschile e femminile, rispettivamente a Milano e Reggio Emilia lo scorso maggio, hanno ottenuto un lusinghiero e unanime apprezzamento da parte della UEFA e di tutti i partecipanti e da parte dei media nazionali e internazionali, accrescendo il prestigio della FIGC, del Paese, e della nostra capacità organizzativa.

Il 9 dicembre scorso il Comitato Esecutivo della UEFA ha assegnato alla FIGC l'organizzazione del Campionato Europeo Under 21 del 2019, che per la prima volta si disputerà in Italia.

La nostra federazione ha acquisito autorevolezza internazionale e ha avviato numerose collaborazioni con importanti federazioni estere che certamente accresceranno non solo la considerazione del nostro movimento calcistico nel

mondo, ma anche l'immagine del Paese com'è dimostrato dagli importanti protocolli sottoscritti con il Ministero degli Affari esteri e con quello dello Sviluppo Economico. Nel corso del mio breve mandato ho visitato molte federazioni consorelle, oltre a quelle le cui squadre nazionali hanno incontrato i nostri azzurri. Vorrei ricordare in particolare le federazioni della Cina, Iran, Russia, Slovenia, Turchia per sottolineare solo alcuni dei nuovi importanti rapporti avviati nell'ultimo biennio.

Responsabilità sociale e rapporti con enti e istituzioni

Iniziative contro il razzismo e la discriminazione

Un'organizzazione come la FIGC svolge necessariamente anche una funzione sociale di fondamentale importanza, di cui siamo pienamente consapevoli.

Nello scorso biennio la FIGC ha realizzato diverse iniziative, anche con il supporto economico dello sponsor tecnico, di cui vorrei ricordare le più importanti.

Per affrontare in maniera radicale la piaga della discriminazione nel mondo del calcio, immediatamente dopo la mia elezione è stata costituita la speciale Commissione per l'integrazione coordinata da Fiona May, ex campionessa mondiale di atletica leggera e membro della Giunta Coni.

Ho pensato che la FIGC si dovesse aprire ai contributi di personaggi con esperienze e visioni diverse da quella del mondo del calcio, con il comune obiettivo di contrastare, attraverso culture diverse, tutti i fenomeni di inciviltà e intolleranza razziale di cui siamo spesso testimoni.

Grazie alla partecipazione e ai contributi di Walter Veltroni, Roberto Ghiretti, Antonello Piroso, Kossi Komla Ebri e Aldo Aldi sono stati realizzati numerosi progetti che hanno visto anche il prezioso supporto delle Istituzioni e di diverse aziende partner. L'attività di questa commissione ha toccato diversi settori del mondo del calcio, soprattutto nell'ambito scolastico grazie alla collaborazione con il MIUR. Il gran numero delle persone coinvolte e i dati positivi riscontrati dall'inizio dell'attuale stagione agonistica, che ha registrato un drastico calo delle sanzioni nelle fattispecie della discriminazione razziale e territoriale, ci fa ben sperare per il futuro e ci impone di perseverare in questa direzione.

I programmi realizzati sono: 1) *Razzisti? Una brutta razza...e non li vogliamo allo stadio!* (tour nei teatri di numerosi capoluoghi di regioni con uno spettacolo sui temi dell'integrazione cui hanno partecipato oltre 5 mila giovani, preceduto dagli incontri nelle scuole calcio del territorio); 2) *Progetto Rete!* (programma rivolto ai minori stranieri non accompagnati con l'obiettivo di promuovere i processi di inclusione sociale ed interculturale organizzando l'attività calcistica all'interno di 49 Centri di accoglienza SPRAR di tutta Italia e con il coinvolgimento diretto di 516 ragazzi); 3) *Mille colori del calcio* (progetto-concorso per le scuole finalizzato alla discussione sui temi dell'integrazione e alla realizzazione di un video da pubblicare sui canali social ad esso dedicati con 1600 studenti coinvolti e 350 mila visualizzazioni); 4) *Il Calcio e le ore di lezione* (programma rivolto alle Scuole Primarie e Secondarie di Primo e Secondo Grado attivato con l'obiettivo di sensibilizzare i giovani sui temi legati al valore educativo dello sport, al rispetto e al fair play, alla non violenza e al tifo positivo. L'edizione 2015/2016 ha visto lo svolgimento di più di 6.000 ore di lezione, con il coinvolgimento di oltre 74.000 studenti di età compresa tra i 6 e i 19 anni, per un totale di circa 1.790 classi e 190 progetti implementati).

Protocollo MAECI

Abbiamo concluso un accordo con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale finalizzato a creare sinergie tra la FIGC e la rete diplomatico-consolare e gli Istituti Italiani di Cultura che, attraverso iniziative calcistiche, promuovono il "Sistema Italia" all'estero con ricadute positive nei settori commerciale, culturale e turistico per il Paese.

Made in Italy on the field

Nel 2015 il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE) e la FIGC hanno siglato un accordo per promuovere le eccellenze del made in Italy attraverso l'attività delle Nazionali azzurre. Con le circa 170 partite l'anno giocate da tutte le nostre rappresentative nazionali, il calcio azzurro si offre come veicolo di internazionalizzazione del brand Italia con l'obiettivo di promuovere l'immagine del nostro Paese e delle sue eccellenze produttive a livello globale favorendone l'interscambio economico-culturale.

Convenzione con l'Istituto per il Credito Sportivo

Nei primi mesi del 2016 la FIGC e l'Istituto per il Credito Sportivo hanno sottoscritto una Convenzione di durata triennale che prevede un programma di finanziamento specifico erogato da ICS per gli interventi di riqualificazione degli impianti calcistici italiani. Tale programma sarà finalizzato principalmente al miglioramento della categoria UEFA dei nostri stadi, con l'obiettivo di aumentare il numero di impianti che potranno ospitare le partite delle Nazionali o di coppe europee per club, nonché di ospitare i grandi eventi calcistici internazionali in Italia. Il finanziamento riguarderà anche altre tipologie aggiuntive di interventi infrastrutturali, comprendendo l'investimento per la realizzazione e l'ammodernamento dei centri sportivi federali. L'obiettivo, nello specifico, riguarda la creazione di un programma di finanziamento dell'ammontare complessivo di 80 milioni di euro (messi a disposizione direttamente da ICS). Tale somma complessiva potrà essere utilizzata a favore delle società sportive affiliate alla FIGC, della FIGC stessa, dei Comuni proprietari degli impianti utilizzati dalle società sportive affiliate alla FIGC o di altri soggetti privati proprietari o concessionari dell'impianto, di intesa con le società sportive che utilizzano lo stadio.

Convenzione con Politecnico di Milano

Con la firma nel settembre 2015 di una convenzione quadriennale, la FIGC e il Politecnico di Milano hanno attivato un rapporto di collaborazione per la creazione, redazione e pubblicazione di studi e ricerche relativi alla progettazione, costruzione e gestione delle infrastrutture sportive, con riferimento, in particolar modo, a quelle relative al settore calcistico. Un altro obiettivo concreto della convenzione è quello di contribuire da entrambe le parti alla definizione di programmi formativi per lo svolgimento degli insegnamenti attivati presso le rispettive sedi istituzionali, includendo anche la possibile attivazione di stage e/o istituzione di borse di studio. A questo si aggiunge la creazione di un Laboratorio Tecnico, al fine di costituire un vero e proprio punto di riferimento (in termini di consulenza e supporto) per tutti quei soggetti che intendono investire in un nuovo

impianto o riqualificare lo stadio già esistente, in una logica di eccellenza e di formazione continua.

Rapporti con il CONI

Nel mio programma del 2014 un punto specifico riguardava i rapporti con il CONI e sottolineavo come calcio e CONI nel quadro normativo attuale abbiano bisogno l'uno dell'altro. Al termine di questo mio breve mandato posso affermare che i rapporti tra FIGC e CONI sono tornati eccellenti e sono certo che in un'ottica di stretta collaborazione costituiranno una base solida per affrontare insieme i grandi temi di politica sportiva che ci attendono.

Parte II

Prospettive e azioni da intraprendere

2. IL MANDATO 2016/2020

Un mandato breve e iniziato tra l'altro in modo traumatico all'indomani della sfortunata avventura azzurra in Brasile, ha sicuramente imposto una programmazione accelerata, ma parziale, dell'intera azione federale che mi prefiggo di completare con il supporto di tutte le componenti.

Tuttavia se ripercorro gli undici punti del mio programma sottoposto all'assemblea elettiva dell'agosto 2014 debbo confessare che sono soddisfatto.

Considerando da dove si era partiti e la drastica riduzione delle risorse finanziarie messeci a disposizione dal CONI, sono anzi molto soddisfatto. Posso dire senza timore di smentita che al termine del mio breve mandato abbiamo un'**organizzazione federale efficiente**, una **crescita sportiva unanimemente riconosciuta**, con una rinnovata attenzione ai giovani accompagnata da una ritrovata passione per i colori azzurri da parte dei nostri milioni di tifosi. Abbiamo **conti in ordine**, una collocazione e una **credibilità internazionale consona al rango che spetta alla FIGC** quattro volte campione del mondo e soprattutto uno **sviluppo** importante dell'**attività giovanile**, dei **tecnici** e del mio grande obiettivo: il **calcio femminile**.

Tutti i punti del mio programma 2014 sono stati affrontati, molti sono stati attuati, alcuni sono stati avviati e restano alcune cose da fare. Ritengo di avere il necessario entusiasmo per portare a termine questo compito e per questo chiedo il consenso a lavorare insieme nei prossimi quattro anni.

Oltre al completamento di quanto già previsto nel programma 2014, vorrei qui elencare alcune priorità assolute che dovranno essere affrontate nel prossimo quadriennio.

Debbo però ricordare che alcune cose che non siamo riusciti ancora a fare non dipendono dal presidente federale né dalla sola Federazione, ma richiedono il decisivo apporto di altre volontà: quella delle componenti federali e a volte anche quella delle Istituzioni.

Se non si vuole dunque scrivere un libro dei sogni pieno di slogan dal sapore meramente elettorale, occorre restare con i piedi per terra. Io ho sempre privilegiato la **cultura del fare**, anche a costo qualche volta di sbagliare, purché si abbia l'umiltà di correggere subito l'errore.

Da più parti sento parlare di rinnovamento e nuovi progetti avveniristici, io alle parole ho sempre preferito i **programmi realizzabili**. La prima parte di questo documento, incentrata sulle importanti riforme attuate, lo certifica. Tutto deve avere però una **sostenibilità economica** che tenga conto degli interessi collettivi e non di quelli individuali.

Vorrei illustrare quindi il mio pensiero su alcune cose che restano da fare distinguendo fra quelle che dipendono direttamente dall'attività del presidente federale quali la valorizzazione del Settore Tecnico, lo sviluppo dei Centri Federali e dell'attività del Settore Giovanile Scolastico, la crescita del movimento femminile, l'investimento nelle Nazionali, l'ammodernamento di Coverciano, e quelle che richiedono invece il concorso di altre volontà.

2.1 SETTORE TECNICO E CENTRI FEDERALI TERRITORIALI

Vogliamo investire ulteriormente nel Settore Tecnico. Esso già rappresenta l'eccellenza del calcio italiano e attraverso le nuove competenze ad esso attribuite con la creazione delle nuove figure professionali cui facevo prima cenno, deve costituire il principale veicolo per la diffusione del calcio italiano nel mondo. La nostra scuola allenatori è ammirata e i nostri tecnici si fanno onore ad ogni latitudine. Ad essi, unitamente ad un sentimento di orgoglio, va il nostro plauso.

Il Centro Tecnico di **Coverciano**, che stiamo decisamente ammodernando con nostre risorse e grazie all'accordo con le principali aziende del design italiano tramite Federlegno, dovrà essere il **punto di riferimento del nostro movimento calcistico**, che intendiamo esportare anche all'estero. Mentre con l'entrata a regime dei **Centri Federali Territoriali** la figura dell'allenatore diventerà sempre più specializzata con professionalità proprie dei settori giovanili dove gli allenatori svolgono anche funzioni di educatori. La loro capillare presenza sul territorio e presso ogni società dilettantistica favorirà una **crescita complessiva della**

cultura calcistica nel nostro Paese, con benefici nel medio-lungo periodo che si rifletteranno non solo nei risultati sportivi, ma anche in quelli organizzativi ed economici.

La qualificazione del nostro sistema passa inevitabilmente dalla formazione educativa e tecnica allo stesso tempo, quindi il **ruolo degli allenatori** nelle società e nelle categorie dilettantistiche **deve essere valorizzato**. Si tratta di un investimento i cui benefici sono primariamente a vantaggio dei calciatori e delle calciatrici.

Il Settore Tecnico avrà la responsabilità di continuare i programmi di formazione dei tecnici, preparatori, direttori sportivi sia a livello centrale che periferico. Chiave indispensabile per il futuro. Poi la formazione e la qualificazione di tutte le figure manageriali obbligatorie presenti nel sistema delle Licenze Nazionali e la formazione continua dei componenti e degli aspiranti componenti degli organi di giustizia. **La formazione è la chiave irrinunciabile per la crescita di ogni movimento**, e per questo continueremo a dedicarvi risorse umane ed economiche.

Nel corso del prossimo quadriennio continueremo ad investire nei Centri Federali Territoriali fino a completarne la mappatura e l'operatività e sono già stati siglati accordi con i nostri sponsor maggiori per una loro contribuzione al finanziamento del progetto.

Come dicevo in apertura, i primi risultati di questa esperienza nei 20 CFT già funzionanti sono molto incoraggianti e sono convinto che questa sia la strada giusta, già percorsa anche da altre importanti federazioni estere con le quali ci confrontiamo con regolarità.

A questo proposito nell'ambito della **collaborazione con la Federazione tedesca ed altre Federazioni** abbiamo previsto brevi periodi di **scambio di professionalità interne** in diversi settori operativi e tecnici delle rispettive organizzazioni, in modo che il nostro personale possa avere occasioni di confronto e allargare le proprie competenze.

2.2 VALORIZZAZIONE DELLE SQUADRE NAZIONALI

Le **Nazionali sono il nostro orgoglio**. La mia attenzione è assoluta non solo sulla A, ma soprattutto sulle giovanili maschili e femminili. L'organizzazione deve essere maniacale, perfetta. Il Mondiale Under 20, le finali europee per la A Femminile e l'Under 21, così come le fasi finali *elite* delle altre giovanili sono vetrine importanti per la crescita e la promozione del calcio italiano.

Sempre nell'ambito delle cose realizzabili, con il coordinamento del prof. Valter Di Salvo (responsabile dell'Area Performance e Ricerca del Club Italia) nei prossimi mesi verrà creata una **innovativa piattaforma tecnologica**, già finanziata, che permetterà la raccolta, l'elaborazione e l'analisi di tutti i dati tecnici, medici e scientifici, relativi ai giocatori e alle giocatrici delle rappresentative nazionali. Oggi purtroppo non abbiamo un dato del nostro passato.

La piattaforma permetterà anche di elaborare in tempo reale una reportistica sempre aggiornata relativa al profilo delle giocatrici e dei giocatori, con riferimento a tutte le diverse dimensioni di analisi valorizzabili: il livello di performance (fisica e tecnica) in allenamento e in partita, il profilo medico, nutrizionale e neurofisiologico, fino all'analisi predittiva sulla tendenza agli infortuni. Il database, messo a disposizione di tutte le principali figure tecniche e manageriali presenti in Federazione, verrà alimentato con i dati relativi agli allenamenti e alle 180 partite ufficiali disputate ogni anno dalle 17 rappresentative nazionali italiane, comprendendo, oltre all'attività di Calcio a 11, anche il Beach Soccer e il Calcio a 5. Il progetto rappresenterà una *best practice* a livello mondiale e l'obiettivo è di renderlo pienamente operativo nel corso del 2019.

L'**attenzione** e la **cura nell'organizzazione del lavoro delle Nazionali**, soprattutto per le giovanili, le femminili, ma anche quelle di Calcio a 5 e di Beach Soccer, passa, oltre che dal potenziamento e qualificazione degli staff e dalla partecipazione a tournee all'estero fondamentali per fare esperienza sotto il profilo tecnico, anche attraverso l'**organizzazione di eventi all'interno dei nostri confini** per coniugare la promozione ed aumentare la visibilità di queste squadre/discipline. Con sempre maggiore convinzione ed entusiasmo, continueremo a farci interpreti con gli Enti locali e la UEFA proprio per concretizzare il più possibile questa opportunità.

Per quanto concerne la Nazionale A, ma sempre contemperando l'esigenza di sviluppo dell'intero sistema, **continueremo ad investire**, grazie alla collaborazione dei Club di Serie A e B, **nella politica degli stage**. I risultati sono sotto gli occhi di tutti, i calciatori vengono volentieri ai raduni perché respirano l'aria della Nazionale maggiore e si preparano mentalmente, oltre che tecnicamente, alla definitiva consacrazione. Con questa partecipazione entusiasta, ne guadagna sicuramente la maglia azzurra ma anche le società di appartenenza che valorizzano talenti in erba o giocatori che non hanno mai avuto una ribalta internazionale.

2.3 SETTORE ARBITRALE

L'operato della mia Presidenza ha riservato particolare attenzione al **settore arbitrale**, che da sempre ritengo un'**eccellenza italiana**. Per questo, nonostante le contrazioni di bilancio imposte dal CONI, abbiamo lavorato per l'AIA, al fine di confermare gli altissimi standard qualitativi del servizio reso dagli arbitri italiani, senza rinunciare ad investire in innovazione. Per il futuro, infatti, sarà **confermato l'investimento per la sperimentazione del V.A.R. in Serie A** e d'intesa con l'AIA ne sarà valutato l'impatto e saranno definiti i tempi e le modalità della sua definitiva applicazione qualora, come confido, all'esito della fase sperimentale intervenga l'approvazione della FIFA.

Proseguiremo altresì nel **mantenere gli investimenti necessari per continuare ad assicurare la formazione dei nostri arbitri** a garanzia di uno sviluppo ulteriore di un settore già al top non solo in Europa ma anche nel resto del mondo. Siamo già tornati ad avere uno sponsor sulle maglie dei nostri arbitri e confortati dagli ottimi riscontri proseguiremo su questa strada al solo scopo di poter **assicurare risorse al settore arbitrale per garantirne la crescita e la promozione**, sia per il reclutamento sia per valorizzare le attività sociali ed educative proprie della categoria. Un aspetto che non si deve mai sottovalutare, infatti, è che per continuare a fornire un servizio di qualità, gli arbitri italiani

devono avere il giusto ricambio generazionale. Investire sul futuro è la base di questo processo virtuoso.

Sulla scorta delle positive collaborazioni con Stefani e Rosetti, la Federazione, infine, continuerà ad avvalersi delle professionalità provenienti dal mondo arbitrale per affidargli incarichi manageriali su progettualità ad hoc.

2.4 CALCIO FEMMINILE

Dopo le fondamentali riforme già introdotte, ora **occorre favorire una maggiore diffusione del calcio femminile in Italia** lavorando sugli aspetti culturali. In questi giorni è partita un'importante campagna promozionale sui media che ha attirato l'attenzione soprattutto delle non addette ai lavori e il mio impegno è quello di **aumentare la presenza sui mezzi di comunicazione** attraverso anche strategie innovative.

I numeri confortano le scelte già fatte e mi hanno fatto piacere i numerosi riconoscimenti ricevuti da calciatrici e addetti ai lavori che hanno dato atto alla Federazione di avere destinato per la prima volta risorse importanti al calcio femminile.

Proseguiremo sulla strada della crescita qualitativa delle Nazionali e dei Club, e rinnoveremo la norma che agevola l'acquisto di società femminili da parte di società professionistiche maschili o comunque il subentro di nuovi investitori. Gli esempi positivi di Fiorentina, Sassuolo, Empoli, Lazio e Inter ci fanno ben sperare.

Continueremo soprattutto ad **investire nei programmi di sviluppo per il calcio femminile giovanile** consolidando i diversi progetti già avviati nelle scuole (con riferimento in particolare ai programmi realizzati in condivisione con il MIUR, tra cui il format "Ragazze in Gioco", con l'obiettivo di garantire una pratica sportiva continuativa, ridurre il fenomeno dell'abbandono e favorire un aumento del numero delle giovani tesserate) e sviluppando, con la collaborazione del Settore Giovanile Scolastico, nuove iniziative come la partecipazione alla Danone Nations Cup, il più grande torneo di calcio Under 12 al mondo.

Proseguiremo anche ad **investire nel coordinamento tra allenatori e preparatori delle Nazionali e i loro colleghi del Club** per armonizzare i programmi tecnici.

Se le risorse ce lo consentiranno, sarà previsto un contributo straordinario per le società di Lega B, Lega Pro e di Serie D che avvieranno una sezione di calcio femminile partecipando alle competizioni federali.

Lavoreremo in sinergia con la LND per la **valorizzazione dei campionati di Serie A e Serie B** allo scopo di ricercare nuove risorse che saranno interamente destinate alle società virtuose che svilupperanno l'area giovanile.

La **gratuità arbitrale** sarà **sempre garantita**.

2.5 BUONA GOVERNANCE

Avere avuto grandi successi gestionali ed economici negli ultimi due anni non deve voler dire abbassare la guardia e che non si possa fare ancora meglio. La struttura è organizzata per migliorarsi ancora. Dopo 15 anni **stiamo introducendo il nuovo sistema di gestione e controllo** sviluppato dalla più importante azienda del settore, il sistema SAP. Le procedure amministrative, di controllo e reporting saranno moderne ed efficienti. Il budget monitorato mensilmente. La funzione di *internal audit* vigilerà sull'applicazione delle procedure interne, così come l'Organismo di Vigilanza.

Continueremo a investire nella reportistica e sulla trasparenza producendo ReportCalcio e il Bilancio Integrato. Stiamo inoltre impostando un rapporto, unico nel suo genere e mai prodotto sino ad oggi, sul valore economico dell'indotto prodotto dal calcio italiano.

Nell'ambito dello sviluppo digitale e tecnologico, è stata avviata l'introduzione di una **piattaforma extranet** per la gestione e la semplificazione di vari processi rivolti verso l'esterno: tesseramento, Licenze Nazionali e Licenze UEFA, affiliazione

di società, procuratori e altre tipologie di processi, con l'obiettivo di permettere l'invio e il recepimento in formato digitale delle relative informazioni.

In linea con il ruolo istituzionale ed il crescente sviluppo della propria immagine, la FIGC intende inoltre nei prossimi mesi cogliere maggiormente le opportunità offerte dal mondo Web, creando un proprio Portale Multimediale e Multicanale che diventi il punto di riferimento online dell'intero movimento calcistico italiano, dal calcio giovanile alle Squadre Nazionali, dall'attività istituzionale alla formazione tecnica. L'obiettivo del progetto è quello di rinnovare fortemente la piattaforma tecnologica a supporto dei servizi multicanale, con l'obiettivo di rafforzare il proprio ruolo nei confronti di tesserati e sostenitori.

Il **nuovo sito FIGC** consisterà in un aggregatore di contenuti esclusivi e di grande valore, che centralizzerà in un'unica piattaforma tutte le informazioni dei diversi portali attualmente esistenti (istituzionale, Vivo Azzurro, AIA, Settore Tecnico, Settore Giovanile e Scolastico, Fondazione Museo del Calcio e Biblioteca Digitale Calcio E-Library), permettendo di raggiungere una migliore gestione dell'informazione, una più efficace politica di CRM e un maggior livello di fidelizzazione dei propri utenti.

2.6 EVENTI E RAPPORTI INTERNAZIONALI

Siamo già impegnati a pieno regime nell'**organizzazione delle quattro gare dell'Europeo 2020** che si giocheranno allo Stadio Olimpico di Roma e abbiamo già iniziato il percorso di avvicinamento all'**Europeo Under 21 in programma nel 2019** coinvolgendo per l'ospitalità delle gare le città di Bologna, Cesena, Reggio Emilia, Udine e la Federazione di San Marino.

Continueremo sulla strada intrapresa dello sviluppo dei rapporti internazionali, lavorando fianco a fianco anche con le nostre Istituzioni, soprattutto con il Ministero degli Esteri e il Ministero per lo Sviluppo Economico.

Oggi è impensabile qualsiasi sviluppo del nostro prodotto calcio, ad ogni livello - sportivo, economico, politico, organizzativo - se non si è parte integrante di un

sistema globale. Il **know how della FIGC è la ricchezza che dobbiamo esportare** e a questo proposito stiamo sviluppando diversi accordi con paesi asiatici per fornire competenze nelle aree relative alla formazione degli allenatori e degli arbitri di calcio. Nonché per aiutarli ad organizzare tornei giovanili e regionali sullo schema delle competizioni della nostra LND.

Sapremo proseguire la **politica della “centralità” dell’Italia nel panorama del calcio europeo**. Abbiamo la forza per essere il ponte fra tutte le anime geopolitiche del sistema. Ci è stato riconosciuto e ne andiamo fieri, ma non ci fermeremo qui perché svilupperemo i rapporti relazionali e tecnici con tutte le federazioni con cui abbiamo convenzioni in essere.

Strategie da condividere

Ho poi due pensieri fissi necessari per la crescita organica del calcio italiano. Ma questi due punti non dipendono dalle azioni dirette del presidente federale. Serve una forte identità di vedute di tutte le componenti che in questi due anni non c’è stata. Io, a questo punto, provo a sottoporre il mio progetto.

2.7 RIFORMA DEI CAMPIONATI

Da sempre l’ho definita la madre di tutte le riforme. Ho sentito diverse voci, molte parole. Ho sentito parlare di “approcci progettuali”, funzioni di sistema, da ultimo di rating, concetto che peraltro fu sviluppato proprio in occasione del primo evento Kick-Off organizzato dalla FIGC a Cesena nel 2015.

Ho sperato che le componenti potessero autonomamente trovare una quadra, ma finora non ci sono riuscite.

Credo sia oramai tempo di mettere da parte i pregiudizi ideologici, i personalismi, le preclusioni corporative e decidere di trovare una soluzione.

Altro presupposto essenziale, è che occorre fare riferimento alle risorse effettivamente disponibili e non a quelle che si vorrebbe fossero disponibili. Bisogna essere realisti e concreti.

Se siamo d'accordo su questo, allora possiamo ricercare insieme una soluzione.

La mia proposta di riforma non può che riguardare il sistema nel suo complesso e dunque la Serie A, la Serie B, la Lega Pro, e la Serie D. Rappresenta una traccia che spero utile, ma la considero comunque una bozza che deve essere oggetto di discussione per arrivare finalmente ad un sistema professionistico più sostenibile e migliore sotto il profilo della qualità.

Gli obiettivi di una riforma di sistema sono:

- adottare nuovi format dei campionati professionistici e di quello di Serie D;
- dare regole sportive certe alle società sportive professionistiche e a quelle di primo livello del dilettantismo;
- preparare un piano sportivo triennale per poter pianificare il futuro;
- dare stabilità e certezza economica al sistema professionistico;
- finalizzare la mutualità ai soli investimenti produttivi;
- sviluppare una riforma "facile" dove tutte le componenti possano godere di grandi vantaggi a fronte di piccole rinunce.

Cosa può fare la FIGC - Potrà mettere a disposizione della Lega Serie B il 40% (attualmente quantificabili in 5 milioni) dei proventi rivenienti alla Federazione dal c.d. decreto Fanucci e un altro 40% (sempre 5 milioni) sarà destinato alla Lega Pro.

La Federazione cercherà di recuperare risorse dal CONI secondo quanto già discusso all'indomani dell'assegnazione all'Italia degli Europei Under 21, funzionali alla partecipazione alle Olimpiadi di Tokyo 2020.

Serie A

Nel rispetto della volontà più volte espressa dalla maggioranza delle sue società e anche dalle componenti tecniche, non sembra attualmente percorribile la riduzione del numero di squadre.

Occorre lavorare su una Serie A a 20 squadre, almeno sino alla stagione 2020/21.

Una maggiore stabilità economica e sportiva può essere realizzata con la previsione di due sole retrocessioni e non tre com'è attualmente, lasciando aperta la valutazione della formula delle due retrocessioni dirette più una decisa con lo spareggio tra una squadra di Serie A ed una di Serie B.

Da questa modifica di format si possono liberare 30 milioni di euro dal monte dei 60 milioni che attualmente sono in budget alla Serie A per il c.d. "paracadute".

Questi 30 milioni possono essere destinati 20 alla Serie B e 10 alla Lega Pro.

A costanza di budget complessivo così destinato al "paracadute" (30 milioni annui) eventuali risorse che si potrebbero liberare per l'immediata - o nell'anno successivo - promozione in A dei club retrocessi, sarebbero destinate per 2/3 alla B e 1/3 alla Lega Pro.

In questo modo la Serie A non avrebbe costi aggiuntivi rispetto a quelli attuali e avrebbe un vantaggio di stabilità derivante dalle 2 retrocessioni stabili invece di 3. Nella peggiore delle ipotesi potrebbe avere un'aggiunta di budget di massimo 3 milioni per la Lega Pro.

Serie B

Gli obiettivi sono:

- arrivare alla Mutualità del 7,5% dei diritti TV provenienti dalla Serie A quantificabili al momento in 90 milioni. L'obiettivo è comunque raggiunto mediante i correttivi di cui sopra (66 ex legge Melandri, 20 'ex paracadute', 5 ex emendamento Fanucci);
- arrivare ad avere in tre stagioni un format a 20 squadre, con a regime due promozioni e tre retrocessioni;
- coprire con la mutualità il 40% dei costi medi di ogni società.

Lega Pro

Gli obiettivi sono:

- arrivare alla mutualità di 40 milioni, che in questo modo è assicurato (22 ex legge Melandri, 10 'ex paracadute', 5 ex emendamento Fanucci, 3 extra contributo);
- ridurre le squadre in tre/quattro stagioni a 40 (2 gironi da 20) tramite blocco dei ripescaggi per i primi due anni e/o un meccanismo che preveda l'aumento del numero di retrocessioni il terzo anno o minor numero di promozioni dalla Serie D;
- coprire con la mutualità il 40% dei costi medi di ogni società;
- arrivare a regime con 3 promozioni e 6 retrocessioni.

Serie D

La mia idea di riforma dei campionati deve coinvolgere anche la Serie D, mediante:

- creazione in tre anni di una "D Elite" composta da 4 gironi da 18 squadre e una Serie D con 8 gironi da 18, con 6 promozione e 12 retrocessioni;
- Mutualità di 4 milioni per la "D Elite" da prelevare dalle risorse del decreto Fanucci;
- La Serie D avrebbe invece un finanziamento indiretto con l'esenzione dalle spese arbitrali (circa 3,5 milioni).

Per favorire la sostenibilità economica dei Club, penso sia giusto iniziare un confronto per valutare la possibilità che i contratti per i calciatori professionisti contemplino importi già predeterminati al momento della firma, relativi al campionato che la società andrà a disputare.

Il progetto di riforma proposto è semplice da attuare e non comporta costi aggiuntivi rispetto a quelli attuali. Se la congiuntura economica migliorerà nei prossimi anni, ci saranno maggiori risorse proporzionalmente per tutti proprio in virtù di una disposizione legislativa che ha il pregio di dare certezze e di evitare, con la soppressione della Fondazione, improduttive conflittualità e inutili costi e burocrazie.

Verrebbe così garantita una programmazione pluriennale aumentando la stabilità sportiva ed economica e consentendo di aumentare gli investimenti in

infrastrutture e settori giovanili, unica strada per ridare al calcio italiano il rango che merita nel mondo e creare ricchezza effettiva e non soltanto maggiori debiti.

Se ognuna delle componenti continua ad andare per la propria strada, con idee sensazionalistiche spesso più a beneficio dei media che del sistema calcio, allora per onestà intellettuale dobbiamo confessare a noi stessi che il futuro è opaco, al di là delle persone chiamate ad attraversarlo.

Quale presidente federale continuerò a stimolare con il massimo impegno tutte le componenti e sottoporro loro anche questa mia proposta, ma deve essere chiaro a tutti che la soluzione del problema dipende solo dalla volontà di tutte le parti coinvolte di far crescere effettivamente il sistema, non soltanto con semplici dichiarazioni di intenti.

2.8 SECONDE SQUADRE E SECONDE PROPRIETA'

Oltre alle seconde proprietà e in una prospettiva di riforma complessiva e di risanamento e contenimento numerico dell'intero settore professionistico, occorre definire le modalità di funzionamento delle "seconde squadre". Dalla recente stretta collaborazione con la Federazione tedesca ho tratto spunti interessanti per la fattibilità del progetto.

Nella DFB, dove le società professionistiche sono 56 in totale, divise in tre categorie, le società della Bundesliga possono avere nella terza categoria professionistica (corrispondente alla nostra Lega Pro) seconde squadre formate da giovani a condizione che non abbiano diritto di voto nell'ambito di quelle organizzazioni, non possano competere per promozioni o retrocessioni, e l'eventuale passaggio dei calciatori da una categoria all'altra sia disciplinato in modo corretto per non creare distorsioni competitive nel corso della stagione.

Con l'introduzione del tetto alle rose che già sta portando notevoli benefici al nostro sistema, il modello può essere replicato anche nella nostra Lega Pro concorrendo certamente ad accrescerne non solo il livello tecnico, ma anche l'interesse presso il pubblico.

2.9 IMPIANTISTICA SPORTIVA

Sappiamo bene che - una volta per tutte - dobbiamo fare gli stadi e dotare l'intero movimento calcistico, dalla Serie A ai campionati regionali, di impianti sicuri, fruibili a 360 gradi dai nostri club e dai nostri tifosi, efficienti sotto il profilo economico, energetico e ambientale.

Questa è certamente una priorità del calcio italiano, che purtroppo non dipende dal presidente federale.

La Federazione ha concluso importanti accordi con il Credito Sportivo e con il Politecnico di Milano che sono sicuramente un punto di inizio. Continueremo inoltre le iniziative per promuovere un costruttivo dialogo con i tifosi.

Ma le società debbono investire, la Federazione dovrà essere al loro fianco come ha fatto in questi due anni e le Istituzioni debbono agevolare gli investimenti destinati ad affrontare il tema della godibilità dello spettacolo calcistico e della sicurezza in modo definitivo.

Andare a vedere una partita non deve essere una gara ad ostacoli, ma un momento di gioia da vivere con gli amici e con le famiglie.

Continueremo a dialogare con le Istituzioni su questi temi così importanti, che richiedono però il fattivo contributo di tutti i protagonisti.

Conclusioni

Nelle mie azioni cerco di restare sempre ben ancorato alla realtà per essere certo di poterla migliorare. E così anche in queste poche righe ho voluto indicare solo cose realizzate o realizzabili, evitando di lasciar spazio ai sogni o agli slogan.

Ho cercato di spiegare la mia volontà di ricandidarmi per **proseguire il percorso di rinnovamento iniziato due anni e mezzo fa**. Ho cercato di rappresentare il mio impegno concreto a volerci prendere cura, tutti insieme, del gioco del calcio con spirito costruttivo e senso di responsabilità.

Abbiamo approvato riforme importanti e, in virtù delle azioni intraprese e di quelle che intendiamo adottare, fra quattro anni immagino un **calcio italiano**

ancora **più moderno**, adeguato agli standard europei sia in campo che fuori, **più sostenibile**, finalmente sanato economicamente con l'entrata in vigore a pieno regime delle nuove norme, **più qualificato**, che investa nella centralità del ruolo degli allenatori soprattutto nei settori giovanili e nella formazione dirigenziale attraverso il Settore Tecnico di Coverciano, e soprattutto **senza più deroghe**.

Senza sottovalutare le criticità e tenuto conto delle enormi potenzialità, è arrivato il momento di far fare un salto di qualità al nostro sistema: per essere più competitivi bisogna finalmente ragionare con una strategia di medio-lungo periodo che contempi solo l'interesse generale.

Nel mio percorso umano, professionale e politico sono stato particolarmente ispirato dalla frase "avere un'idea è un'ottima cosa, ma è ancora meglio sapere come portarla avanti". In tutte le mie attività ho sempre cercato di mettere in pratica questo insegnamento.

Dal giorno in cui ho assunto la presidenza della Federcalcio, grazie all'aiuto del Consiglio Federale e dei preziosi collaboratori che mi assistono nel lavoro quotidiano, ho agito sempre alla ricerca dell'equilibrio tra la necessaria spinta all'innovazione e il pragmatismo per risolvere i problemi. Tanti ne abbiamo affrontati e risolti, per completare l'opera serve continuare nel percorso tracciato.

Il rinnovamento è già iniziato da tempo, occorre proseguire con convinzione e condivisione, sempre ispirati da un grande amore per il calcio.

Carlo Tavecchio



