



LEGA PRO LINEE PROGRAMMATICHE 2016-2020

Documento programmatico ex art. 15 co. 4 Statuto

Candidato Presidente:
GABRIELE GRAVINA

Parte I

PROFILO DEL CANDIDATO

Parte II

IL MIO RINNOVATO IMPEGNO

Parte III

LE TRACCE DI UN PERCORSO

Parte IV

LO SLANCIO VERSO IL FUTURO

I. VALORI

- A. Salvaguardare l'etica
- B. Supportare la crescita culturale
- C. Consolidare la solidarietà

II. MISSION

- A. Valorizzare il patrimonio giovanile
- B. Enfatizzare il ruolo sociale dei club
- C. Sviluppare l'identità territoriale

III. BRAND

- A. Affermare un'immagine positiva e riconoscibile
- B. Creare un "marchio" commerciale
- C. Studiare soluzioni di abbinamento promo-pubblicitario (*naming*)

IV. GOVERNANCE

- A. Definire i rapporti con le Leghe e le altre componenti
- B. Enfatizzare il ruolo dei club all'interno di organi e commissioni
- C. Riorganizzare la struttura della Lega per funzioni

V. RICAVI

- A. Ottimizzare le risorse per raggiungere l'autonomia finanziaria
- B. Migliorare la qualità ed il peso dei diritti televisivi
- C. Sviluppare il marketing territoriale come "leva" competitiva

VI. SOSTENIBILITÀ

- A. Favorire il sistema di *garanzie/budgeting* come elementi di corretta gestione
- B. Analizzare in chiave macro/micro-sistemica lo stato di salute finanziaria dei club
- C. Migliorare la qualità degli stadi

VII. GIOVANI

- A. Ri-posizionare i giovani al centro del progetto
- B. Definire strumenti di valorizzazione e promozione dei settori giovanili dei club
- C. Migliorare il ruolo delle Rappresentative come elemento di promozione

VIII. CAMPIONATI

- A. Guidare da protagonisti una riforma di sistema
- B. Format e formule di svolgimento dei campionati come leva di valorizzazione del prodotto
- C. Rivedere Coppa Italia e campionato Berretti

IX. INTEGRITY

- A. Intensificare la lotta al *match-fixing*
- B. Salvaguardare la salute degli atleti
- C. Rispettare le regole del *Fair Play Finanziario*

X. COMUNICAZIONE E FORMAZIONE

- A. Creare una piattaforma digitale al servizio dei club
- B. Predisporre progetti di contatto con il mondo scolastico
- C. Creare un Centro Studi. Rendere la Lega un centro di aggiornamento e formazione

Parte V

VERIFICA, CONTROLLO ED IMPLEMENTAZIONE

LEGA PRO LINEE PROGRAMMATICHE 2016-2020



*Scegliere se essere
prigionieri del nostro passato
oppure
pionieri del nostro futuro*

Parte I PROFILO DEL CANDIDATO

GABRIELE GRAVINA

Nato a Castellaneta (Ta) il 5 ottobre 1953, residente a Sulmona (Aq).
Laureato in Giurisprudenza.

IMPRENDITORE

Dal 1980 Presidente/Amministratore Delegato di società operanti in diversi settori economici.

MANAGER SPORTIVO

dal 1992	Consigliere Federale Federazione Italiana Giuoco Calcio
da 2005/2006	Consigliere Delegato Federazione Italiana Giuoco Calcio
dal 2005 al 2015	Membro del Consiglio di Amministrazione Federcalcio S.r.l.
dal 2009 al 2015	Amministratore Delegato Federcalcio S.r.l.
2015/2016	Presidente Lega Italiana Calcio Professionistico

INCARICHI FEDERALI

2015	FIGC/ Capo Delegazione Nazionale U21 al Camp.Europeo – Rep.Ceca
2013	FIGC/ Capo Delegazione Nazionale U21 al Camp.Europeo – Israele
2009	FIGC/ Capo Delegazione Nazionale U21 al Camp.Europeo – Svezia
2008	CONI/Capo Delegazione Nazionale Olimpica alle Olimpiadi - Pechino
2007	FIGC/ Capo Delegazione Nazionale U21 al Camp.Europeo – Olanda
2006	FIGC/Membro Delegazione Ufficiale Campionato del Mondo - Germania
2004	CONI/Capo Delegazione Nazionale Olimpica alle Olimpiadi - Atene
2002/2004	FIGC/ Capo Delegazione Nazionale U21 al Camp.Europeo – Germania
2002/2005	FIGC/Vice Presidente Settore Tecnico
2001	UEFA/Presidente del C.O.L.(Com.Org.Locale) Meridian Cup
1998/2000	UEFA/Membro della commissione per l'Assistenza Tecnica ed Amministrativa

LEGA PRO LINEE PROGRAMMATICHE 2016-2020



1990/1992 FIGC/Consigliere Lega Nazionale Professionisti Serie C
1990/1992 FIGC/Membro del Com. Esecutivo Lega Nazionale Professionisti Serie C
1984/1996 Presidente / Amministratore Delegato Castel di Sangro Calcio

MANAGER (settore privato)

dal 22/04/2015 Vice Presidente e Membro del Comitato Esecutivo Banca di Credito Cooperativo di Roma

dal 23/04/2006 Membro del Consiglio di Amministrazione e Presidente del Comitato Locale Banca di Credito Cooperativo di Roma

dal 14/06/2007 Socio Fondazione Carispaq della Provincia di L'Aquila

1997 / 1999 Membro del Consiglio di Amministrazione della Cassa di Risparmio della Provincia di L'Aquila

1996 Consulente per le strategie aziendali Banca di Credito Cooperativo Parco Nazionale d'Abruzzo di Civitella Alfedena (AQ).

MANAGER (settore pubblico)

2015 Presidente del Collegio Liquidatori Consorzio Sviluppo Industriale Val Pescara

DOCENTE UNIVERSITARIO

dall'a.a. 2012/2013 Ricercatore in Economia Aziendale Facoltà di Scienze delle Comunicazioni dell'Università degli Studi di Teramo

dall'a.a. 10/11 Docente corso di laurea magistrale in Management delle Imprese dello Sport e del Turismo, della materia *"Management delle imprese dello sport e del turismo"* Facoltà di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Teramo

dall'a.a. 08/09 Docente corso di laurea specialistica in Management dello Sport e delle Imprese Sportive, delle materie *"Management Sportivo"*; *"Organizzazione e gestione"*

degli eventi sportivi” Facoltà di Scienze Politiche dell’Università degli Studi di Teramo

a.a. 07/08 Collaboratore Cattedra di Politiche delle Istituzioni e delle Imprese Sportive corso di laurea in *“Gestione e management delle imprese sportive”* Facoltà di Scienze della Comunicazione dell’Università degli Studi di Roma

2006 Ricercatore Universitario in Economia Aziendale Facoltà di Scienze Politiche Università degli Studi di Teramo

a.a. 06/07 Docente del corso di laurea specialistica in Management dello Sport e delle Imprese Sportive, delle materie *“Marketing”*; *“Strategie e Politiche Aziendali delle Società Sportive”*; *“Gestione degli Eventi Sportivi”* Facoltà di Scienze Politiche Università degli Studi di Teramo

a.a. 98/99 / a.a. 01/02 Docente presso la Scuola di Specializzazione in Diritto ed economia dello Sport nell’Unione Europea della materia *“Organizzazione giuridica ed economica dello sport nell’Unione Europea”* Facoltà di Scienze Politiche Università degli Studi di Teramo

a.a. 95/96 / a.a. 97/98 Docente Jean Monnet nell’ambito dell’Unione Europea in *“Law and economics of sport in the European Community”* Università degli Studi di Teramo.

a.a. 95/96 / a.a. 97/98 Docente e Coordinatore Scientifico del Corso di Perfezionamento in *“Diritto ed Economia dello Sport”* nell’Unione Europea Università degli Studi di Teramo

PUBBLICAZIONI:

L’economia delle Società Calcistiche, Pescara, Libreria dell’Università Editrice, 2004.

Il senso del movimento - Glossario della classica terminologia sportiva, Pescara, Edizioni Scientifiche Abruzzesi S.r.l., 2006.

Il bilancio d’esercizio e l’analisi della performance nelle società di calcio professionistiche – Esperienza nazionale e internazionale, Milano, FrancoAngeli, 2011.

LEGA PRO LINEE PROGRAMMATICHE 2016-2020



ALCUNI SAGGI NEL SETTORE DELL'ECONOMIA NELLE TEMATICHE:

Organizzazione e gestione delle società

Marketing delle società sportive

Regime fiscale delle società e associazioni sportive

Parte II

IL MIO RINNOVATO IMPEGNO

IL MIO RINNOVATO IMPEGNO

Un segno di continuità all'insegna della modernizzazione, delle innovazioni, delle riforme, della crescita e dell'unità di intenti. A poco più di otto mesi dal consenso ottenuto, da Presidente, mi ripresento al cospetto delle società per avere conferma dell'adesione al percorso avviato, ma soprattutto per avere forza e collaborazione per quello che ci attende.

Tra contingenze, emergenze e problematiche di vecchia data, la nostra Lega in questa frazione di mandato ha dovuto sciogliere diversi nodi ma, con la stessa determinazione e decisione, ha anche saputo gettare le basi su cui costruire un futuro diverso. La gestione portata avanti non si è limitata all'ordinario, ma è andata ad incidere sulla progettualità, sulle metodiche di azione, sugli strumenti che potranno consentire di lavorare tanto e meglio nell'immediato futuro.

Prima di riproporre – in un quadro certamente sintetico - alcune delle mie idee per la Lega Pro del domani, non posso che essere grato a tutti i Presidenti dei club che, prima della fiducia nella mia persona, hanno dimostrato di voler tornare a credere nelle potenzialità di questo nostro mondo, accompagnandomi in ogni passo di questo breve percorso. Riappropriandosi del loro ruolo di stimolo e di condivisione, di critica e di consenso, hanno reso più grande il mio entusiasmo, più forte la nostra Lega e, soprattutto, hanno consentito di mettere sul tavolo idee di grande modernità ed innovazione.

Da quelle idee oggi voglio ripartire. Da quella costante e dinamica presenza alle nostre riunioni dei presidenti e degli "uomini della Lega Pro" è necessario

riavviare in continuità il quadriennio che ci attende. Da questo scenario sono disponibile a continuare a camminare.

Il quadro di riferimento in un orizzonte temporale così lungo sarà certamente mutevole, per questo abbiamo bisogno di sviluppare in tempi rapidi e con una lungimiranza di chi sa leggere negli eventi, un programma di viaggio che dovrà – non senza le immancabili difficoltà – portarci a riaffermare i nostri valori, valorizzare il nostro prodotto sportivo e mettere in sicurezza i nostri club.

La cultura, il progetto sportivo e la sostenibilità economica sono i tre pilastri programmatici che dovranno permetterci di costruire il nostro futuro. La nostra azione dovrà vivere di quei momenti di confronto e condivisione necessari per dare al sistema stabilità verso l'interno e coesione verso l'esterno.

La Lega che vorrei contribuire a delineare nei prossimi anni deve saper essere aperta e solidale, deve saper essere guida e dare assistenza ai club, ma mai potrà cedere il passo dal rispetto delle regole, dal controllo gestionale. La Lega dovrà saper dare gli strumenti giusti ed indicare la rotta ma deve esigere che tutto il suo bacino associativo riesca ad interpretare gli obblighi derivanti dal sistema federale.

La Lega che vorrei mettere in vetrina nell'immediato futuro deve essere in grado di recitare il suo storico ruolo di "laboratorio" del calcio giovanile, tornare ad essere un fondamentale elemento di trasformazione del talento calcistico italiano ed un catalizzatore di quanto di meglio sia espresso nel mondo giovanile.

La Lega che vorrei presentare agli occhi del mondo è quella che sia fiera di riappropriarsi della propria identità, che sappia farne un elemento di distinzione e di "leva competitiva" tanto in relazione ai propri valori che ai propri territori.

La Lega che vedo all'orizzonte dovrà saper far crescere, sviluppare, implementare e – certamente – spingere ancora oltre, quell'opera di modernità ed innovazione nel solco della tradizione che è partita negli ultimi mesi.

La prima esperienza da Presidente con cui oggi mi congedo è stata caratterizzata da grandi sacrifici personali, da grandi difficoltà di contesto, ma mi ha lasciato un grande entusiasmo. Da questo vorrei ripartire, mettendolo a sistema con quello che dovrà scaturire dai Presidenti, dai tesserati, dai tifosi e dai territori che insieme con noi condividono un'idea di calcio ma anche un'idea di socialità.

Attraverso il contributo di proposte e di azioni che sapremo condividere, verrà fuori il ruolo della nostra Lega nel contesto federale *in fieri*, la sua presenza autonoma e decisa, la capacità di riaffermare i suoi interessi. Saremo attenti ai programmi federali, ai rapporti con le altre Leghe e con le componenti. Saremo attenti ai nostri spazi ed alle nostre prerogative. Metteremo a disposizione la nostra operatività – in termini di idee e di attività sportiva – ma in un quadro di sistema.

La nostra stabilità passa attraverso la nostra capacità di mantenere una traiettoria gestionale stabile ed ancorata tanto a certezze nelle risorse quanto al loro incremento. Migliorare il prodotto sportivo ci consentirà di creare reddito, quindi di fare investimenti per la nostra crescita dimensionale. La logica di assistenzialismo non ci deve appartenere più, dobbiamo riappropriarci e praticare quella di tipo imprenditoriale.

La rinnovata formula di svolgimento, il ritorno alle "nostre" 60 città, la presenza di un bacino di riferimento di oltre 7 milioni di potenziali utenti, sono i primi passi per dare appeal al nostro campionato. Le formule non bastano, la Lega può tracciare in questa ed in ogni altra direzione, i solchi all'interno dei quali

ciascun club deve saper sviluppare e personalizzare le proprie iniziative, i propri eventi, le proprie occasioni di crescita sociale ed economica.

Mi auguro che in questi mesi il solco tracciato possa essere ripreso e riempito, da tutti noi, con le idee vincenti di cui disponiamo. Idee che potrebbero portarci anche ad affrontare degli importanti cambiamenti.

La presa di coscienza e la consapevolezza dei bisogni è ciò che favorisce il cambiamento, in una convinzione darwiniana per cui *“non è la specie più intelligente a sopravvivere, nemmeno quella più forte, ma quella più predisposta al cambiamento”*.

Parte III

LE TRACCE DI UN PERCORSO

LE TRACCE DI UN PERCORSO

L'attività gennaio-agosto 2016

In questo breve periodo siamo stati impegnati a costruire un nuovo modello, più dinamico, trasparente, incidendo sulle modalità di gestione delle società, sui costi e sulle risorse non solo economiche ma anche professionali, su un nuovo rapporto con il territorio, sui servizi, sulla valorizzazione del prodotto.

1. Area gestionale – amministrativa società

- rimodulazione della **GARANZIA FIDEJUSSORIA**
- rimodulazione dei **PARAMETRI** inerenti le licenze nazionali
- abbattimento al 50% della tassa di ripescaggio in Lega PRO da 500.000 euro a 250.000 euro, somma destinata in maggior parte alla Lega PRO
- riconoscimento percentuale **15% INCASSI** a società ospitata
- **POLICY TICKETING**: equiparazione costo del biglietto dei tifosi ospiti a quelli locali
- corsi di formazione ed aggiornamento per i vari profili professionali all'interno delle società, previsti dalla normativa sulle Licenze Nazionali e rimodulati nell'ottica dei processi formativi con la collaborazione delle associazioni di categoria come ADISE, USSI, ecc.

- accordo con il Mastersport dell'Università di Parma per consentire alle nostre società di ospitare gli stagisti del corso di management sportivo e avere un sostegno nella gestione della società
- **CONVENZIONE CON ICS** (disponibilità accesso a mutui) per ristrutturazioni/migliorie impianti di gioco

2. Area gestionale/amministrativa Lega PRO

- approvazione **NUOVO STATUTO** che amplia la partecipazione alle società, garantisce maggiore trasparenza e democraticità
- riorganizzazione e potenziamento **UFFICI DELLA LEGA PRO**
- adozione **MODELLO 231**, creazione organigrammi e procedure
- **RIDUZIONE COSTI DI GESTIONE**
- riduzione e definizione, tramite transazioni, **DEBITO PREESISTENTE**
- **INTRODUZIONE CONTROLLO DI GESTIONE**
- riorganizzazione area settore ispettivo ricondotta all'interno della Commissione Sicurezza e Controllo Sportivo, dove agiscono dei Delegati della Lega PRO suddivisi per competenze sportive, tecnico-impiantistiche e amministrativo-finanziarie per rafforzare il ruolo di terzietà e servizio nei confronti delle società

3. Area agonistica

- nuovo **FORMAT PLAY-OFF**
- riposizionamento organico campionato a **60 SQUADRE**
- nuova **NORMATIVA IMPIEGO GIOVANI**

- corso allenatori dedicato a Lega PRO

4. Area media – comunicazione

- riposizionamento progetto **LEGA PRO CHANEL** potenziato e messo a reddito a favore delle società
- **NUOVO SITO DELLA LEGA 3.0** con cui le società e i tifosi potranno interagire, che sarà il contenitore di tutto ciò che interessa il nostro mondo
- creazione **NUOVO MAGAZINE/HOUSE ORGAN** settimanale della Lega PRO in formato elettronico che troverà spazio nel sito della lega e delle società. Un vero e proprio giornale web che conterrà dati statistici, notizie, attualità, interviste contestualizzate nella Lega PRO
- potenziamento dell'Ufficio Comunicazione ed emittenti
- rinnovo **CONVENZIONE CON USSI** per rapporti con la stampa all'interno degli stadi (non rinnovato dal 2011)

5. Area politiche di marketing

- nuova normativa per le **DIVISE DA GIOCO**. Nome del calciatore dietro la maglietta. Maggiori spazi per gli sponsor. Più visibilità, più ordine, maggiori opportunità per le società
- **BIGLIETTERIA UNICA NAZIONALE** con il supporto delle rete SISAL PAY composta da oltre 40 mila ricevitorie in tutta Italia che venderanno il "prodotto", cioè i biglietti delle nostre squadre. Ma l'acquisto è possibile anche via internet, call center o allo stadio dove saranno forniti

gratuitamente due terminali collegati al sistema, con la possibilità di scegliere il posto come al teatro. Il biglietto – personalizzato - diventa veicolo di pubblicità che la società può sfruttare territorialmente, con sponsor locali

- accordo con **UNICEF QUALE TITLE SPONSOR DEL CAMPIONATO**. Una esclusiva della Lega PRO che apre ad un impegno solidale del calcio rispetto al mondo dell'infanzia e dei minori
- accordi di **PARTNERSHIP E SPONSORIZZAZIONI** che prevedono nuove risorse economiche sia per la Lega che per le singole società
- la creazione di una **COMMISSIONE MARKETING**, con la partecipazione delle società per studiare insieme nuove frontiere del marketing per la Lega

6. Area della trasparenza, del rispetto e della legalità (progetto Integrity)

- **ACCORDO CON INPS E AGENZIA DELLE ENTRATE** per sensibilizzare e rafforzare in ambito calcistico la cultura della trasparenza e della legalità nell'amministrazione di ogni singolo club sportivo. Un passaggio gestionale importante legato ad un progetto di formazione finalizzato alla sensibilizzazione delle società nella corretta applicazione delle norme di carattere fiscale
- **CONVENZIONE CON IL MINISTERO DELL'INTERNO** per attuazione politiche di controllo infiltrazioni mafiose
- rafforzato il rapporto con **SPORTRADAR** per combattere il **MATCH-FIXING** attraverso un processo che passa attraverso la formazione dei

calciatori, il controllo, la prevenzione. E la segnalazione agli organi competenti.

7. Area della tutela della salute e del rapporto con i tifosi

- accordo con l'Università di Parma per attivare un progetto di *crowdfunding* per acquistare dei **DEFIBRILLATORI PER IL PUBBLICO** e per la formazione dei tecnici, importante per dare sicurezza a chi viene allo stadio, offrire dei presidi di intervento perché il pubblico è parte integrante del processo sportivo
- partnership con la società IREDEEM SpA per la fornitura di defibrillatori PHILIPS a prezzo calmierato e quota parte in fornitura gratuita
- accordo con la **ONLUS S.I.I.PA.C. LAZIO** (la società italiana intervento patologie compulsive) per attivare, assieme a psicologi e medici, uno sportello di sostegno per giocatori d'azzardo patologici e per le loro famiglie nel rispetto della loro *privacy*. Sarà attivato un *call center* con un numero verde, e-mail riservate, informazioni sul sito e nei casi più gravi attivato il sostegno di comunità terapeutiche. Si tratta di un'iniziativa unica nel mondo dello sport, di grande coraggio e responsabilità e rientra nella filosofia del rispetto del territorio e dei propri tifosi
- accordo con l' **UNIVERSITÀ DI FIRENZE** per l'assistenza medica alle Rappresentative di Lega

- convenzione con **POLICLINICO "GEMELLI" CMS** (Centro medicina dello Sport/ MIS (morte improvvisa del giovane atleta)/ Fondazione Benito Stirpe per *check up* diagnostici di calciatori che abbiano anomalie cardiovascolari di dubbio significato e/o potenzialmente a rischio (Prof. Zeppilli). Accordo esteso a **CENTRO CARDIOLOGICO "MONZINO"** per il nord Italia
- adozione del **PASSAPORTO EMATICO** finalizzato a prevenire ed impedire fenomeni tragici in campo, a partire dai bambini di 6 anni.

8. Area studi e nuove opportunità

- avvio di un progetto di ricerca con la Fondazione Franchi per ipotizzare un **MODELLO DI TRUST DEI TIFOSI**, attraverso la partecipazione di tre società della Lega PRO e un metodo comparativo con il modello inglese

9. Area dei valori, del sociale, della integrazione territorio

- accordo con la **NAZIONALE ATTORI** per organizzare in tutta Italia partite di beneficenza con le squadre della Lega Pro per raccogliere fondi per iniziative benefiche pro UNICEF
- **PROGETTO S.C.U.O.L.A.** (Sport Corretto Unito Onesto Leale Atletico) rivolto ai bambini in età scolare dagli 8-13 anni per approfondire valori come integrazione, onestà, rispetto, non violenza, salute.

Parte IV

LO SLANCIO VERSO IL FUTURO

LO SLANCIO VERSO IL FUTURO



In un contesto sempre più allargato a livello globale, il nuovo quadriennio olimpico esige un passo deciso ed innovativo da parte di tutti gli organi di gestione dello sport e della nostra Federazione, già provati dalle riduzioni e dalla *spending review* governativa degli ultimi esercizi.

Le modalità e le direttrici di gestione della nostra Lega dovranno essere al passo con i tempi, la sua *governance* dovrà mostrarsi illuminata nel saper leggere (e quindi prevedere) tutte quelle dinamiche che si presenteranno in un cammino segnato dalla necessità di una sana gestione ed una lungimirante attività.

Il principale obiettivo sarà quello di favorire, le esigenze collegate allo sviluppo di una **COMPETIZIONE SPORTIVA** sostenibile e coerente con la *mission* della Lega Pro, attraverso un attento controllo e **RISPETTO DELLE**

REGOLE. Sul piano strategico, gli obiettivi che, in stretta relazione, dovranno supportare il cammino gestionale ed operativo saranno tre:

- la cultura
- il progetto sportivo
- la sostenibilità economica

Questi, gestiti attraverso la predisposizione di specifici percorsi, saranno dunque i nostri *pilastri* su cui poggeranno le varie azioni dirette a realizzare compiutamente il "**MODELLO LEGA PRO**".

CULTURA

- **VALORI.** Riaffermare l'importanza e la valenza – sul piano associativo e sociale – di componenti quali l'etica e la solidarietà, significa dare una base solida alle nostre azioni, essere di esempio per le giovani generazioni, proporre una propria immagine positiva
- **INTEGRITY.** La trasparenza nella gestione, la lealtà nello svolgimento delle attività da parte di tutti gli attori, nonché l'attenzione al rispetto delle regole (*Fair Play Finanziario* e Sistema di Controllo interno) ed alla tutela della salute, consentono di dare una precisa identità al nostro movimento
- **COMUNICAZIONE.** Saper comunicare significa – in un momento in cui la tecnologia ed i *social network* rappresentano il canale privilegiato – affermare la propria presenza in quei contesti territoriali ed in quegli ambiti socio-economici necessari per poter allargare la nostra presenza e la nostra immagine

- **FORMAZIONE.** La crescita del sistema passa attraverso quella dei singoli attori che lo compongono, dimostrando specifica disponibilità a favorire il miglioramento della professionalità, dei contatti e delle relazioni.

PROGETTO SPORTIVO

- **MISSION GIOVANI.** La valorizzazione del patrimonio giovanile rappresenta il percorso che storicamente ha caratterizzato il nostro mondo e che, in un momento di grandi e rapide trasformazioni, dovrà essere sempre l'obiettivo a cui tendere, per garantire stabilità sportiva ed economico-finanziaria ai club
- **SETTORI GIOVANILI.** Assicurare la crescita dei giovani, esercitando il ruolo di istruttori ma anche di educatori, assicurerà continuità al progetto sportivo ed estenderà i contatti con la realtà territoriale
- **COMPETIZIONI.** La modernizzazione – in un'ottica di visibilità e di redditualità – delle formule di svolgimento, comporterà un miglior posizionamento dell'intero sistema, veicolando l'interesse del mondo socio-economico e facendo crescere l'appeal.

SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

- **GOVERNANCE.** Il modello di gestione che privilegia la condivisione – tanto sul piano progettuale che decisionale ed operativo – sarà supportato da una piena funzionalità degli organi di gestione, dai costanti e continui momenti di confronto e di valutazione.
- **RICAVI.** La stabilizzazione dei flussi e l'incremento della redditualità della gestione a livello di sistema, avrà positivi riscontri a livello dei singoli club,

LEGA PRO LINEE PROGRAMMATICHE 2016-2020



chiamati attraverso la loro attività a dare sostanza tanto agli obiettivi sportivi che a quelli di carattere economico, avendo come punto di interesse il territorio. La crescita degli elementi positivi passerà senza dubbio attraverso la qualità del prodotto calcistico, la sua precisa connotazione di *brand* commerciale, la sua collocazione sul mercato.

I. VALORI



Il progetto gestionale della Lega Pro, in un'ottica di sistema e nel quadro di riferimento sociale in cui deve operare, deve svilupparsi attraverso una componente valoriale quanto mai forte ed una sua specifica caratterizzazione.

L'orientamento al *target* giovanile, il coinvolgimento delle famiglie, la stretta connessione al territorio e tutto ciò che costituisce l'essenza di una *mission* di stampo sociale, prima che sportivo ed imprenditoriale, impone l'esistenza di un marcato percorso valoriale attraverso il quale si evidenzi il segno di un'azione in grado di contribuire alla crescita umana, prima che tecnico- sportiva, di quanti entrano nel nostro ambiente.

A. Salvaguardare l'etica

Il messaggio legato all'etica deve essere fermo ed intransigente. La partecipazione alle attività sportive deve essere il riflesso di un'adesione spontanea e di una condivisione partecipata a tutti quegli elementi etici che trasformano il calcio e l'associazionismo in una palestra di vita, in un momento di formazione della personalità.

Il **RISPETTO DELLE REGOLE E DEGLI AVVERSARI (FAIR PLAY)**, la presenza leale e positiva all'interno delle strutture associative nonché la capacità di essere

“esempio” per i tanti interlocutori-*stakeholder* della Lega Pro devono rappresentare la linea di condotta dell’azione di tutti gli attori.

Su questa pretesa, e sulla capacità della comunità associativa di ottenerne il rispetto con fermezza ed attenzione, la Lega Pro deve improntare il suo cammino in un’ottica di **COINVOLGIMENTO** (delle persone) e di **CONDIVISIONE** (dell’azione).

La **TRASPARENZA** dell’azione dell’ente associativo tanto quanto la condotta di coloro che danno anima e sostanza al nostro mondo dovranno rappresentare uno dei principali biglietti da visita verso gli interlocutori esterni. Dalla credibilità della nostra azione dipenderà la credibilità dei nostri progetti.

B. Supportare la crescita culturale

Trasversale alle aree di interesse e profondamente radicato nella capacità progettuale della Lega deve esserci l’elemento culturale. Questo andrà inteso quale principio informatore delle proposte sportive, degli eventi e delle azioni che la Lega Pro metterà in cantiere in un processo di costante e continua crescita di obiettivi.

LA CULTURA COME STIMOLO A FARE E COME OBIETTIVO DEL FARE.

La cultura come capacità di cogliere i segnali che vengono dal territorio e come capacità di farsi carico di proposte per il **TERRITORIO**.

La cultura come elemento di **CRESCITA PROFESSIONALE** di chi è compartecipe del sistema sportivo ma anche come elemento di contatto con l’esterno.

C. Consolidare la solidarietà

Il senso della *societas* quale essenza del vincolo associativo rappresenta uno dei pilastri attraverso cui la competizione sportiva viene a nobilitarsi nella comunione di intenti della gestione dell'ente di rappresentanza.

Lungi dal rappresentare elemento simbolico, la solidarietà tra tutti gli attori del sistema sportivo diventa un principio informatore di quei rapporti e di quella condotta gestionale orientato alla crescita ed alla condivisione di idee e di progetti.

La concezione della Lega come **SOMMATORIA DEI VALORI PIUTTOSTO CHE SINTESI DI INTERESSI** si esprime anche e soprattutto attraverso il necessario ampio risalto che deve concedersi al principio solidaristico come collante in grado di consentire un'azione partecipata e rispettosa finanche delle difficoltà dei singoli partecipanti. Il ricorrente utilizzo delle decisioni aperte e condivise altro non è che la pratica esternazione di un indirizzo gestionale che vuole basarsi sulla equa ripartizione delle responsabilità, sulla grande enfasi posta sulle scelte condivise e sulla grande attenzione ad un modello sostenibile e coerente.

Così inteso, il vincolo solidaristico, espresso nelle sue varie sfaccettature socio-economiche, diventa un principio informatore tanto dell'azione gestionale della Lega che dei rapporti al suo interno, contribuendo ad allargare il quadro di riferimento per gli imprenditori che della Lega sono i principali attori.

II. MISSION



A. Valorizzare il patrimonio giovanile

La vocazione gestionale finalizzata a consentire la crescita e lo sviluppo del patrimonio giovanile deve essere la principale direttrice attraverso la quale i club possono attuare le proprie linee programmatiche di natura ovviamente sportiva ma anche e soprattutto di indirizzo economico-finanziario.

La previsione aziendale in questo ambito deve poter contare necessariamente su un respiro temporale di medio periodo, al fine di consentire al club di ottimizzare al meglio il lavoro puramente tecnico-sportivo dell'intera struttura societaria.

VALORIZZARE IL PATRIMONIO GIOVANILE significa, in un'ottica di sistema, prestare la massima attenzione verso programmi e soluzioni gestionali che siano compatibili con la necessità di consentire la crescita e la giusta maturazione dei giovani. Le linee regolamentari della Lega Pro – come già evidenziate attraverso i criteri adottati per la distribuzione delle risorse nella stagione 2016/2017 (il cosiddetto *minutaggio*) – devono favorire la definizione di “cicli” di progetto sui singoli ragazzi coinvolti, favorendone la graduale maturazione tecnico-tattica-caratteriale ed una crescita riscontrabile in almeno un triennio sportivo.

La condivisione da parte di questi principi informatori – che vanno ben oltre gli aspetti regolamentari – deve consentire un doppio ordine di intervento. Da un lato verso un orizzonte più largo e programmato in contrapposizione alla filosofia del “tutto e subito” rispetto a singole classi di giovani, che inevitabilmente sono espulsi da un sistema che ne esce depauperato sia in termini economici (il danno emergente per gli investimenti impiegati) che patrimoniali (il lucro cessante per i mancati successivi ricavi). Dall’altro, consente una migliore pianificazione, fin dal Settore Giovanile, di un programma tecnico che – supportato da una rete di *scouting* e relazioni – possa produrre plusvalenze sportive fondamentali.

Parallelamente all’attività che i singoli club – dotandosi di una struttura professionale all’altezza della situazione – pongono in essere nell’ambito della propria autonomia gestionale, la Lega dovrà farsi carico di una serie di interventi volti a consentire un’adeguata **PROMOZIONE DELLE ECCELLENZE**, sfruttando sia i propri canali comunicativi (si veda le indicazioni programmatiche sulla comunicazione) che quelli puramente tecnici (le Rappresentative). Funzionalmente inserite in tale contesto, saranno importanti anche le scelte legate alle competizioni del Settore Giovanile.

B. Enfatizzare il ruolo sociale dei club

La massima attenzione e dedizione ad una impostazione di tipo aziendalistico dei club non deve precludere – anzi deve valorizzare – la **DIMENSIONE SOCIALE** di questi nel contesto territoriale in cui svolgono la propria attività.

A livello di sistema, la Lega Pro, deve porsi come catalizzatore di una vocazione sociale che deve trovare espressione in un percorso di iniziative, attività ed eventi che sappiano enfatizzarla. In un quadro di relazioni allargato a livello nazionale ed internazionale, la Lega deve favorire la diffusione e la sensibilità dei club verso quella **RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA** che rappresenta, sul piano strutturale e programmatico, l'elemento base per la costruzione di un'azione realmente votata alle problematiche ed alle peculiarità di questo ambito.

Attraverso lo stimolo per sviluppare tanto le iniziative sul territorio quanto le *partnership* a livello aggregato e con respiro nazionale ed internazionale, i club devono essere il veicolo di valori e di attenzioni in tale ambito, in grado di coinvolgere e coagulare l'impegno degli altri attori presenti.

Compito della Lega Pro è quello di coniugare la dimensione economica dell'azienda sportiva (professionistica) con una vocazione – prima che una dimensione – di tipo sociale connaturata in un'attività che si rivolge ai giovani, al mondo scolastico, al mondo dell'associazionismo, a quello della formazione, al mondo dell'assistenza e del volontariato.

A tal fine la Lega dovrà farsi parte promotrice di una serie di **PROGETTI SPECIALI** finalizzati a rendere concreto e tangibile tale legame, dando risalto all'impegno ed al ruolo svolto dai club nei propri contesti ambientali.

C. Sviluppare l'identità territoriale

La partecipazione ad un campionato di rilievo nazionale come quello di Lega Pro deve rappresentare un'opportunità non

confinata alla sola rilevanza sportiva degli eventi ma bensì condivisa con tutte le componenti presenti sul territorio.

Il club, nel quadro ed in forza delle sue attività sportive, deve diventare un polo catalizzatore di attenzioni e di opportunità di crescita e di sviluppo, trasformando l'evento in un volano per l'intero territorio.

Il coinvolgimento degli **ATTORI ISTITUZIONALI**, delle **FORZE PRODUTTIVE ED ECONOMICO-COMMERCIALI**, nonché la creazione di un sistema integrato di soggetti che supportino ed allarghino la *vision* dell'attività sportiva, è un traguardo di grande importanza per ciascun club e, in un'ottica di sistema e di coordinamento, anche un obiettivo di grande impatto della Lega Pro.

Attraverso una progettualità ed un'attività di supporto, la nostra associazione dovrà stimolare i club ad elaborare delle proposte ed idee che sappiamo valorizzare quegli elementi caratterizzanti dell'ambiente in cui esso è inserito, al fine di aumentare le occasioni di aggregazione delle persone, di condivisione delle idee e di incrementare gli investimenti.

La Lega, a tal fine, metterà a disposizione un'apposita area operativa per seguire con attenzione questa attività di contatto ritenuta strategica sul piano socio-economico oltre che centrale nel quadro della crescita e dello sviluppo dell'impegno sportivo.

III. BRAND



A. Affermare un'immagine positiva e riconoscibile

L'immagine della Lega Pro deve essere chiara e credibile, deve acquisire, attraverso un percorso di rigenerazione già iniziato in questo 2016, una sua **FACILE E POSITIVA RICONOSCIBILITÀ** non solo nell'ambito dell'ambiente sportivo ma anche e soprattutto in quello sociale.

Gli episodi negativi che hanno coinvolto tesserati (e società per le responsabilità collegate) non hanno fiaccato l'energia e la forza comunicativa di un mondo che sa rigenerarsi, sa ripartire, sa riprendere a correre verso obiettivi importanti.

In questo quadro, il corretto posizionamento e la riconosciuta identità dell'immagine della Lega Pro – come elemento rappresentativo di componenti territoriali ed imprenditoriali eterogenei ma legati da **COMUNI VALORI** – deve essere un obiettivo da perseguire e da raggiungere con grande forza e con totale condivisione.

Affinché la gestione di un campionato che coinvolge 60 città distribuite in 20 regioni diverse possa diventare un unico grande “evento”, occorre un lavoro di progettazione a livello mediatico e comunicativo tale da poter effettivamente “creare” una riconoscibilità che, sfruttata a livello economico, diventi **BRAND**.

Un simile orizzonte si ottiene solo attraverso il forte coinvolgimento dei club, ed attraverso questi, delle proprie popolazioni sportive. Un simile risultato si ottiene solo con un forte impegno a valorizzare, difendere, condividere e diffondere quei segni distintivi di carattere valoriale e di *mission* che devono rappresentare il faro delle azioni di tutti gli attori coinvolti, a qualsiasi titolo, nella grande famiglia della Lega Pro.

I nostri tesserati – ed in particolare i tanti giovani che militano nel campionato nazionale e nei tornei giovanili, nonché tutti quelli che svolgono attività di base – devono essere i primi portabandiera di questi elementi positivi, i primi che devono sentirsi parte di un mondo che vuole aiutarli a divertirsi facendo sport, a formarli come uomini e, quindi, a creare le migliori occasioni di carriera (professionali).

In questo percorso comunicativo, la Lega sarà l'elemento di coesione e di coordinamento, saprà creare eventi e situazioni, darà modo a tutti i club di esternare l'impegno e le idee finalizzate ad un calcio pulito, leale, attento al sociale e finalizzato alla crescita ed allo sviluppo delle qualità umane e professionali delle sue componenti. La Lega sarà – attraverso una serie di progetti di cui si doterà nell'ambito delle azioni di marketing e comunicazione – essa stessa strumento e contenitore di questa grande attività portata avanti a livello nazionale.

B. Creare un Brand

Uno dei naturali sbocchi delle azioni di promozione dell'immagine sportiva e sociale dei campionati della Lega Pro sarà quello della creazione, promozione e valorizzazione di un Brand in grado di poter

rappresentare il nostro movimento, sia sul piano dell'immagine sportiva sia sul piano dello **SFRUTTAMENTO COMMERCIALE**.

Questa azione sarà intensificata in occasione di eventi speciali, sfruttando al meglio le attività agonistiche, intensificando ed attivando tutta una serie di canali di distribuzione sul territorio.

Il Brand diventa così, nelle sue diverse declinazioni, strumentale ad uno sfruttamento commerciale del “prodotto Lega PRO”, consentendo ai club di gestire, in maniera uniforme e coordinata, le loro politiche di marketing sul territorio.

La capacità di essere parte attiva nel settore commerciale e, più in particolare, in specifici ambiti merceologici, potrà accrescere le risorse prodotte dal nostro sistema, contribuendo a diversificare e meglio strutturare il quadro dei conti.

C. Studiare soluzioni di abbinamento promo-pubblicitarie (*naming*)

L'apertura decisa al mercato ed alle partnership commerciali – da realizzarsi attraverso un'attenta attività sinergica tra i settori Marketing e Comunicazione – collocherà l'attività della Lega Pro in una posizione di visibilità e di interesse tale da poter intercettare quel segmento di aziende di grandi dimensioni che possano **OPERARE IMPORTANTI INVESTIMENTI** nel nostro mondo.

L'abbinamento del marchio aziendale alle nostre competizioni (il cosiddetto “*naming*”) è l'ultima tappa di un percorso che vedrà il nostro *brand* posizionato con grande visibilità sul mercato. Ciò presuppone una serie di *step* intermedi articolati attraverso una ragionata e coordinata attività di

promozione, di sensibilizzazione, di eventi e di occasioni da sfruttare per amplificare il nostro messaggio e la nostra attività.

In questo percorso, le occasioni di **VISIBILITÀ MEDIATICA**, al di là della fondamentale importanza sul piano delle risorse immediate che possono produrre nell'immediato, devono diventare una “vetrina” per il nostro calcio, renderlo accattivante, evidenziarne il carattere sociale, il **COINVOLGIMENTO DEI TERRITORI**, la positività di ogni abbinamento. La Lega Pro ed i suoi club devono intraprendere un percorso di “*autopromozione*” in maniera coordinata, ragionata e programmata, per poter offrire un “valore aggiunto” ben più grande rispetto alla corrispondenza economica dei vari accordi commerciali.

In questo settore, la Lega Pro esprimerà progetti, attuerà azioni mirate e creerà occasioni ed eventi attraverso la fattiva collaborazione di tutte le sue componenti, attraverso una stretta e continua interazione con i club.

IV. GOVERNANCE



A. Definire i rapporti con le Leghe e le altre componenti

La Lega Pro è inserita in un sistema federale che – non sempre senza tensioni – da un decennio almeno sollecita un intervento di riorganizzazione e rinnovamento strutturale che possa essere utile ad una sua ottimale gestione. Tale piano di discussione si estende inevitabilmente anche alle singole componenti che devono trovare al loro interno e, quindi, nei reciproci rapporti, un chiaro disegno organizzativo.

La nostra Lega ha già anticipato i tempi di una inderogabile riforma, riducendo attraverso una dolorosa rinuncia di ben un terzo del proprio organico, passando alle attuali 60 società. In questi ultimi mesi il raggiungimento di tale risultato è stato oggetto di una ferma presa di posizione dell'attuale *governance*. Tutto ciò nella convinzione di far rispettare non solo un principio di legalità (il format previsto dalle NOIF) ma anche e soprattutto per **METTERE IN RISALTO UN RUOLO ED UNA PRESENZA DI UNA LEGA CHE NON È, NÉ SARÀ SUBALTERNA NÉ SOGGETTO PASSIVO.**

IL CORRETTO (RI)POSIZIONAMENTO DELLA LEGA PRO ALL'INTERNO DEL SISTEMA FEDERALE in un ruolo di rispetto e di pari dignità con le altre componenti reclamato ed ottenuto in questo percorso gestionale del 2016, rappresenta il passo prodromico ad un'azione che deve vedere il nostro mondo protagonista degli eventi che coinvolgeranno la FIGC. La nostra Lega, nella

ferma convinzione di aver dato prova – per cultura e convincimento – di elevata capacità di dialogo e di collaborazione, dovrà saper intraprendere il percorso delle riforme con le altre Leghe pretendendo i propri spazi e la propria naturale propensione a fare dell'innovazione e della lungimiranza gestionale una delle più ferme caratteristiche distintive. Il nostro obiettivo dovrà essere quello di contribuire a mantenere il nostro sistema federale al passo con i tempi, sulla via della trasparenza gestionale, di una profonda rigenerazione interna e di una progettualità in grado di salvaguardare l'immagine ed il prodotto dei nostri campionati unicamente attraverso la salvaguardia e la sostenibilità economico-finanziaria dei club che ne fanno parte.

La Lega deve riuscire a portare il suo contributo di idee e la sua decisa partecipazione all'interno delle vicende federali fino ad inserirsi come **PROTAGONISTA DELLE DINAMICHE DEL CAMBIAMENTO**. Un percorso che deve vedere quali attivi protagonisti, accanto agli organi di rappresentanza, gli stessi Presidenti, preziosi interlocutori coinvolti in un'apposita Commissione.

Con la stessa disponibilità, chiarezza, decisione ed intento progettuale, la nostra componente deve saper dialogare con l'Associazione Italiana Calciatori e con l'Associazione Italiana Arbitri, parti integranti ed essenziali del sistema, che non possono essere escluse sulla via delle riforme. Le **COMPONENTI TECNICHE** rappresentano compagni di un viaggio comune con cui, nel rigoroso rispetto dei ruoli e dei peculiari obiettivi programmatici, va rafforzato il rapporto di collaborazione esistente, attraverso il perseguimento di scelte (dove possibile) condivise pur nel rispetto delle fisiologiche diversità.

In una sintesi di legami e di rapporti, la Lega Pro dovrà porsi come **PROTAGONISTA CREDIBILE ED ATTIVA** nella scelta del programma federale del prossimo quadriennio olimpico, sottoponendo all'attenzione delle altre parti in

causa la propria posizione progettuale, confrontandosi sul piano delle idee, e sul proprio orizzonte operativo, sia riguardo alle azioni da intraprendere, sia rispetto alle modalità con cui costruire le intese, sia attraverso la competenza, la sensibilità e la professionalità degli uomini coinvolti.

B. Enfatizzare il ruolo dei club all'interno di organi e commissioni

Personalmente sono convinto – avendone dato non solo enunciazione programmatica ma evidente attuazione pratica - del ruolo propulsivo e connettivo dei club all'interno di tutte le dinamiche che attengano la vita della Lega.

Mai rinuncerò al contributo fattivo ed appassionato proveniente da ogni singolo club in merito ad ogni passo che la nostra istituzione compie, nella ferma convinzione che essa stessa ha un valore ben superiore rispetto alla sommatoria delle sue componenti e che proprio la convinta e partecipe presenza di tutti possa cementare l'unità di intenti utile alla crescita del sistema.

Occorrerà stimolare sempre il **DIALOGO**, la **PRESENZA**, il **CONFRONTO** ed infine la **SINTESI** delle posizioni al fine di poter mantenere quella indispensabile **COESIONE INTERNA** e quella determinata **COMPATTEZZA OPERATIVA** necessarie per conseguire risultati importanti per lo sviluppo dei nostri progetti.

Dal giorno del mio insediamento, ho lavorato per ed a fianco dei club, stimolandone il contatto quanto più diretto possibile, moltiplicandone – quasi fino ad ottenerne una cadenza mensile – i momenti di incontro, di conoscenza, di decisione sulle tante e rilevanti questioni sui cui la nostra Lega ha inteso fare passi in avanti.

Su questa strada occorre continuare.

Con la disponibilità che fin da ora si chiede a tutti i presidenti dei club, questi devono continuare a rappresentare la vera anima della Lega – catena di trasmissione delle idee, dei progetti, delle innovazioni e dell’entusiasmo fino a contagiare – valorizzandosi – tutte le 60 sedi, i 60 stadi, le 60 città del nostro mondo. Questo lavoro costruttivo dovrà essere canalizzato verso la creazione di una Lega che sappia essere **MOLTEPLICE, MULTIFORME** e **POLIFONA** al suo interno ma che al contempo riesca ad apparire ed agire verso l’esterno come un corpo unico, questo perché una Lega unita è già vincente a prescindere da qualsiasi sollecitazione strumentale.

L’impegno dei rappresentanti dei club all’interno degli organi ed all’interno delle commissioni o dei gruppi di lavoro che saranno attivati, dovrà essere leale, continuo e fattivo. Ai club si chiede di mettere a disposizione del sistema le migliori professionalità disponibili in grado di portare conoscenza ed esperienza al servizio di tutti, per guidare le scelte e per calibrare gli obiettivi.

Resta ferma e confermata la convinzione di dover creare **ORGANI CONSULTIVI** attraverso i quali coinvolgere le figure dei Direttori Sportivi e dei Segretari di società, al fine di mantenere un contatto continuo con questi operatori e raccoglierne i contributi su specifiche tematiche.

Nell’ottica della piena condivisione e collaborazione, si chiederà ai club la massima adesione ai progetti che saranno attivati in tutti i settori operativi e che saranno orientati alla crescita – sportiva ma anche sociale ed economico-patrimoniale – di tutti. Progetti che, scaturiti dalle loro idee o dalle loro esigenze, potranno trovare compimento e successo solo attraverso quello slancio operativo che la Lega può solo mediare e stimolare, ma che spetta ad ogni singola cellula associativa coltivare e perseguire.

C. Riorganizzare la struttura della Lega per funzioni

Affrancare la Lega da quei processi burocratici che, sempre più spesso, creano dei limiti comunicativi e delle barriere relazionali che incidono sulla concretezza e sull'operatività è stata una delle scelte di campo della mia attività in questi mesi, tanto nei rapporti con i club ed i loro operatori che, anche e soprattutto, nei rapporti interni alla struttura.

Avvicinare le dinamiche aziendali ad un mondo, come il nostro, vissuto in maniera profonda come semplice associazionismo, rappresenta la prima sfida che va raccolta nel percorso di modernizzazione della nostra struttura.

Questo percorso deve muoversi all'interno di due direttrici, l'una agendo sulle persone e sulle loro azioni.

In un'ottica di assoluta uguaglianza e di parità di trattamento e di disponibilità, sul primo versante è di fondamentale importanza favorire un **CONTATTO DIRETTO CON I CLUB**, accrescere la fiducia reciproca, enfatizzare il proprio ruolo di assistenza piuttosto che di cieco controllo, agevolare procedure chiare con riferimenti stabili e codificati. In una parola: semplificare.

Sul piano funzionale, invece, gli uffici della Lega, proseguendo l'opera di **RIORGANIZZAZIONE** già attuata negli ultimi mesi, dovranno essere inseriti in un progetto strutturale che possa valorizzare da un lato le capacità delle risorse professionali presenti e dall'altro accrescere il bagaglio delle competenze del sistema con l'inserimento di specifiche nuove figure.

Le competenze e le sfide – non solo di semplice “gestione” ma anche e soprattutto di “progettualità” – che attendono il nostro mondo nel prossimo quadriennio devono consentirci di anticipare gli scenari, mettendo in campo un modello gestionale che sappia dare risposte operative per

l'immediato e che sappia trovare spazi di azione, soluzioni e prospettive per il futuro.

La nostra struttura funzionale deve essere proiettata sin da subito verso le future sfide che ci attendono, con un'**OTTICA OPERATIVA DI TIPO AZIENDALE** ed una **CULTURA DI TIPO MANAGERIALE**.

V. RICAVI



A. Ottimizzare le risorse esterne ed incrementare quelle interne al sistema

Lo sviluppo dei ricavi presuppone la creazione di un articolato sistema di strumenti utili a facilitare i contatti ed i rapporti con il mondo del mercato.

I ricavi di tipo “indiretto” sono legati al sistema di suddivisione dei contributi derivanti dal Decreto Melandri e più in particolare, agli sviluppi che essi avranno sul piano quantitativo in una proiezione di breve-medio termine. Il gettito finora assicurato da tale fonte di risorse, ha consentito al nostro mondo – parimenti alle altre leghe – di poter supportare, sia pur in maniera parziale, i costi di gestione.

In questo ambito, una quota ancora (troppo) rilevante del fabbisogno dei nostri club deriva dai finanziamenti apportati dai soci, in una dinamica che è certamente distorsiva e che non consente di dare una prospettiva sostenibile alla componente economico-patrimoniale.

I ricavi di tipo “diretto” – legati al *ticketing* e alle altre attività commerciali – sono in una fase di crescita dimensionale, ma certamente devono essere supportati ed integrati per poter avere stabilità e poter dare “certezze” in sede di budget previsionali.

I club sono alla ricerca di risposte chiare e di una definitiva individuazione non solo delle componenti di entrata, ma anche e soprattutto delle scadenze legate ai cosiddetti “flussi”.

L'attività della Lega deve essere finalizzata in una duplice direzione.

Da un lato deve riuscire a **MANTENERE STABILITÀ NEI RAPPORTI** con gli altri attori coinvolti nello scenario federale per conservare la più ampia consistenza dei ricavi indiretti.

Dall'altro deve riuscire – di concerto anche con gli strumenti già attivati in questa stagione sul piano del *budgeting* e delle garanzie – a **DARE STABILITÀ AL QUADRO REDDITUALE** (e, quindi, gestionale) dei club, incidendo anche e soprattutto sulle risorse dirette. Queste possono essere implementate facendo forza su altre leve sia a livello locale che a livello di sistema.

La Lega deve essere in grado di predisporre, attivando azioni progettuali e concertate a livello centrale, un percorso virtuoso all'interno del quale ogni singolo club possa sviluppare le proprie idee, implementare le proprie attività ed approfittare, nel quadro delle economie di scala, di un contesto allargato e maggiormente profittevole sul piano del mercato di riferimento.

B. Migliorare la qualità ed il peso dei diritti televisivi

Una prima importante direttrice di intervento è legata allo sfruttamento dei diritti televisivi. Il miglioramento dell'immagine dei campionati ed il miglior posizionamento del **BRAND DELLA LEGA** comporterà inevitabilmente un'ottimale grado di appeal del “prodotto” sportivo ai fini di una valorizzazione attraverso i media (tv satellitari e digitali ma anche nuove tecnologie).

Il quadriennio che ci attende potrà portare rilevanti novità su questo fronte, sulla scorta di un tracciato che fin dalla stagione 2016/2017 andrà a modificare l'inerzia dei rapporti finora intrattenuti dalla Lega (e quindi i club) non solo con gli attori del mondo delle emittenti, ma anche, mediate da queste, con gli sportivi di riferimento.

La **TRASMISSIONE IN STREAMING**, sfruttando gli ampi spazi e la sempre più facile fruibilità del web, ha allargato la visibilità al nostro mondo, portando i nostri eventi e la nostra immagine al di là degli steccati della trasmissione satellitare e digitale. Ci ha aperto un campo di gioco in cui ora dobbiamo saper entrare dimostrando di poter competere sul piano dei valori, della qualità della competizione, dello spessore dei nostri attori. Abbiamo una fetta di mercato tutta nostra – insospettata e forse anche trascurata – che dobbiamo coltivare sul piano dei contenuti prima che del semplice ritorno commerciale.

La qualità crescente del prodotto, la scelta di coinvolgere città e territori di grande impatto, le formule della competizione sempre più incerte e spettacolari (i nuovi *play-off*), dovranno essere gli strumenti che potranno far decollare questo progetto su cui tanto la Lega ha investito. Finalmente così la **CAPACITÀ REDDITUALE DEI CLUB** potrà trovare un riscontro alla cessione della propria immagine, dei propri eventi, del proprio prodotto sportivo e gestionale.

Accanto a questo, la Lega potrà avviare un nuovo percorso comunicativo con l'attivazione di quella grande piattaforma comunicativa entro cui raccogliere e sviluppare le azioni dei club, l'immagine dei territori.

C. Sviluppare il marketing territoriale come “leva” competitiva

Ho sempre ritenuto vincente l’idea di considerare il territorio non solo come semplice area geografica di riferimento, ma come vero e proprio contenitore dei valori, delle passioni, degli interessi legati all’evento sportivo. Questa diversa lettura porta ad identificare il territorio come uno degli elementi indispensabili ad una proiezione della Lega e dei propri club, in una dimensione più ampia, offrendo prospettive future di grande interesse.

Il marketing territoriale è lo strumento funzionale per poter coinvolgere tutti gli *stakeholder* socio-economici che gravitano all’interno dell’ambiente di riferimento del club, che deve diventare elemento di coesione e di propulsione di tutta una serie di azioni.

La Lega deve avere la forza propositiva e la progettualità di attuazione per tutte quelle (numerosi) soluzioni che possano consentire all’evento sportivo di diventare una “vetrina” funzionale ed all’attività gestionale del club sul **TERRITORIO, CHE DIVENTA COSÌ UN FATTORE DI SVILUPPO E DI PROMOZIONE.**

La prospettiva reddituale, in questo caso, deve fondersi con quella sportiva e sociale, in un solco che dovrà portare alla crescita complessiva dell’immagine e del brand del nostro movimento.

Grazie alla compartecipazione e condivisione di tutte le componenti, nei nostri 60 poli territoriali, il mondo della Lega Pro potrà sfruttare un palcoscenico pressoché nazionale, ottenendo il massimo rendimento da questo forte radicamento territoriale e dalla capacità di interesse che saprà costruire attorno a se. Una vera e propria leva competitiva, elemento di diversità e specializzazione, e soprattutto fattore di forza.

VI. SOSTENIBILITÀ



A. Favorire il sistema di garanzie/budgeting come elementi di corretta gestione

Sul tracciato del percorso virtuoso che conduce all'autonomia finanziaria e, più in generale, all'ottimale gestione del club, un elemento di irrinunciabile importanza è legato a tutta quella serie di strumenti che è possibile mettere in campo sul piano normativo nel comune intento di rappresentare un fattore di controllo ma anche di guida.

Le anomalie e le incertezze evidenziate, nelle prescrizioni delle Licenze Nazionali per la stagione 2016/2017 e nel nuovo sistema federale di garanzie (in particolare quelle fidejussorie assicurative) rendono necessario un ripensamento di questo meccanismo di tutela del sistema nei confronti dei propri attori. Un ripensamento che non può essere, in alcun modo, solo formale o di mera natura normativa, ma che deve portare il nostro sistema ad interrogarsi sulla effettiva utilità di questi elementi e, di converso, sulla possibilità di mettere in campo soluzioni alternative.

La Lega Pro deve avere le idee chiare in questo senso e deve consentire, a livello di sistema e prima ancora di singolo club, di usufruire di un meccanismo che, al di là degli intenti di controllo, non sia oltremodo penalizzante.

Per questo la Lega Pro deve porsi sin da subito l'obiettivo di favorire, all'interno di un articolato e controbilanciato sistema di solidarietà, **UN SISTEMA DI GARANZIE CHE SIA SOSTANZIALE E NON FORMALE**. Un sistema che non produca l'immobilizzazione di risorse o la produzione di costi a favore di attori fuori dal nostro sistema. Un sistema che sia in linea con le esigenze di controllo e garanzia ma che veda la Lega porsi come soggetto di riferimento, forte del suo ruolo di "gestore" e "custode" di una buona fetta delle risorse dei club. Il sistema, insomma, deve riuscire a garantire se stesso con la serietà e l'impegno della sua base, ma anche e soprattutto con la capacità regolativa e gestionale della nostra Lega. In questo ambito, la presentazione delle **GARANZIE FIDEJUSSORIE POTRÀ ESSERE AZZERATA SUL PIANO FORMALE** come obbligo del singolo club, per essere inserita in un ragionato e funzionale **SISTEMA DI BUDGETING** – già avviato nella stagione 2016/2017 – che, adeguatamente condiviso e seguito dai club, consentirà di favorire una gestione virtuosa. Ciò garantirebbe al nostro sistema una maggiore liquidità – specie nella fase di avvio della stagione – senza far venire meno quell'esigenza di controllo e di correttezza sul piano economico-patrimoniale ai sensi della normativa federale.

Lo strumento del *budgeting*, d'altro canto, andrà valutato anche alla luce delle risultanze di questa prima stagione di applicazione, sia nei suoi elementi qualitativi che anche nelle tempistiche. Esso, soprattutto, dovrà essere coordinato – se non, più correttamente, finalizzato – nell'ottica di quello schema di equilibrio gestionale che, con ritmi ed obblighi sempre più stringenti, costringerà l'azione dei club entro parametri ben delineati.

Forte impulso sarà dato al **FONDO DI SOLIDARIETÀ** – reso operativo già nelle prime settimane della mia *governance* – attraverso il quale ogni club avrà a disposizione, con la formula del “prestito d’onore”, piccole ma spesso significative somme di liquidità per far fronte ad improvvise esigenze gestionali, in un’ottica di collaborazione che rinsalda i legami di condivisione tra club. Esso sarà alimentato da alcuni contributi straordinari ed accantonamenti.

La sostenibilità dei club passerà quindi, oltre che attraverso le dinamiche dei costi/ricavi, anche attraverso un percorso virtuoso attuato con strumenti di gestione in grado di liberare risorse, dare solidità e tranquillità ai club, indirizzarli verso un quadro dei conti sempre più coerente, corretto ed equilibrato.

B. Analizzare in chiave macro/micro-sistemica lo stato di salute finanziaria dei club

La prospettiva organica del sistema-Lega porta inevitabilmente a considerare ogni singola cellula-club in un contesto ben più ampio di quello legato al singolo attore. La correttezza gestionale, la coerenza dei progetti sportivi e l’equilibrio economico-finanziario del singolo si proietta sul più ampio palcoscenico della Lega che, come più volte detto, ha un valore ed una consistenza ben maggiore rispetto alla semplice sommatoria dei suoi elementi.

Per questo motivo lo “stato di salute” del sistema e la sua capacità di orientarsi verso scelte strategiche produttrici di vantaggi (in termini di prodotto sportivo e/o di risorse) sono di fondamentale importanza e vanno seguiti con attenzione. In tal senso compito e *mission* della Lega deve essere quello di rappresentare una “guida” sicura e decisa per i suoi club.

L'analisi della situazione dei club – non solo sul piano economico ma non solo – diventa quindi un passaggio obbligato per poter avere un quadro di riferimento attendibile e per poter condurre valutazioni che siano funzionali rispetto a delle decisioni in grado di incidere per il verso giusto.

La Lega dovrà farsi carico di creare, configurare e mettere a disposizione dei singoli club i più moderni **STRUMENTI DI ANALISI GESTIONALE**, quelli in grado di definire un **CHECK-UP** in tempi immediati ed una **FACILE INTELLEGIBILITÀ**.

Tali elementi – considerati come pienamente inseriti nel più ampio contesto del quadro normativo dei controlli e degli obblighi di equilibrio di bilancio – saranno rappresentati da attività di analisi e di pianificazione. Analizzare lo *status quo* e pianificare i miglioramenti necessari: solo da queste valutazioni potrà scaturire una pianificazione strategica a tutti i livelli coerente e perfettamente modulata rispetto alle potenzialità ed agli obiettivi.

L'ottica, proprio come nella concezione sistemica di tipo organico, dovrà essere *micro*, ma con indicazioni indiscutibilmente *macro*. Dal particolare al generale, per creare un virtuoso rapporto di analisi-valutazione-progettazione.

Per attuare questo intento, la Lega metterà in campo strumenti e risorse professionali interne (creando un *desk permanente* ed un coordinamento interno) con il supporto di strutture esterne altamente specializzate (società specializzate ed enti universitari coinvolti in convenzione).

C. Migliorare la qualità degli stadi

Elemento reddituale ma anche e soprattutto luogo di emozioni e di coinvolgimento sociale, lo stadio deve diventare un elemento dinamico, in grado di sviluppare e di svilupparsi in maniera autonoma rispetto alla sola visione di “contenitore” fisico dell’evento sportivo.

Senza andare troppo avanti verso prospettive (di tipo anglosassoni) che, al momento, non sembrano trovare motivi di aderenza al mondo calcistico italiano ed alle criticità degli stadi, il mondo della Lega Pro deve riuscire a portare avanti un proprio progetto, che sia coerente, condiviso e fattibile.

Con la politica dei piccoli ma decisi passi, i club devono rivisitare il loro statico rapporto con il loro “teatro” sportivo, devono saperne cogliere, unitamente alle immancabili difficoltà in fase di iscrizione, anche i vantaggi. Far crescere questa consapevolezza comporterà, a livello locale ed a livello di sistema, mettere in campo un articolato progetto in grado di poter dare energia e vita ad iniziative ed eventi.

Dal punto di vista funzionale, la Lega metterà a disposizione le competenze e la grande capacità di analisi della propria Commissione, per poter condurre una attenta **“MAPPATURA” DEGLI STADI**, cogliendone al tempo stesso le criticità e le potenzialità. Senza l’assillo dei tempi, che spesso rendono le verifiche estive troppo orientate ai formali controlli piuttosto che alle più favorevoli analisi ambientali, i club potranno sfruttare questo “occhio” esperto per l’intera stagione, elaborando con il loro aiuto idee ed interventi.

La Lega svilupperà, attraverso un'apposita funzione organizzativa, la capacità di analisi, di rilevazione e di coordinamento di quelle **OPPORTUNITÀ DI FINANZIAMENTO** – in qualunque forma e da qualunque ente messo a disposizione – in grado di attivare interventi strutturali migliorativi. Tutto ciò, accompagnato da un'attenta opera di formazione, comporterà un miglioramento del rapporto del club con il proprio stadio, finalmente visto come opportunità di crescita e di sviluppo dei progetti sportivi.

Indispensabile, infine, saranno le **AZIONI DI CONTATTO E DI COINVOLGIMENTO** del territorio e dei tifosi, abituali fruitori di questi spazi. Sarà importante, in un'ottica di sfruttamento commerciale o di semplice attività sociale, avere la capacità di stimolare la creazione di eventi, tanto durante la domenica che durante il corso della settimana. Le gare della prima squadra ma anche quelle del settore giovanile, devono diventare occasione di ritrovo, di attività, di socializzazione, comprendendo dei “*Village*” più o meno stabili a disposizione delle famiglie e di tutte le associazioni del territorio.

Tutto ciò dovrà essere inserito in una programmazione di medio-termine, resa possibile da interventi mirati ed una progettazione appositamente orientata, ma che dovrà avere come propulsore il club e come protagonisti i suoi tifosi ed il territorio.

VII. GIOVANI



A. Ri-posizionare i giovani al centro del progetto

Ri-posizionare correttamente il progetto sportivo basato sui giovani al centro di ogni strategia: è questo il grande ed ambizioso target che deve porsi il nostro mondo. Senza esitazioni ma con un approccio graduale e ragionato. Condiviso e deciso.

Per fare questo è indispensabile, accanto alla **GIUSTA SENSIBILITÀ DEI CLUB ED ALLE NECESSARIE PROFESSIONALITÀ**, anche e soprattutto una Lega che eserciti in pieno il suo ruolo di coordinamento, di guida, di sintesi.

Considero questo obiettivo una specie di stella polare e sarà – come e più del periodo già trascorso-perseguito con grande determinazione ed altrettanta ponderazione.

Il patrimonio giovanile, le sue dinamiche, la capacità dei club di intercettarne le potenzialità e quella del sistema di valorizzarne l'impatto rappresentano fattori che devono essere coagulati in una proposta progettuale in grado di condurre all'auspicato risultato. Nel più ampio orizzonte delle norme collegate con i criteri di ripartizione delle risorse, andranno valutati con grande attenzione gli effetti e – se positivi come ci auguriamo – andrà data continuità ai criteri impostati a partire da questa stagione.

Tre le direttrici entro cui sarà articolata la proiezione nel prossimo immediato futuro:

- a) mantenere una **PROSPETTIVA ALMENO TRIENNALE RIGUARDO ALLE “CLASSI”** da individuare come riferimento per il progetto sportivo, concedendo ai club tale intervallo per valutare le potenzialità dei giovani, calibrandone l’investimento;
- b) “accorciare” – con una gradualità che andrà concordata e con un arco temporale maggiormente scadenzato e dilatato – le **LISTE DEI CALCIATORI “SENIOR”**, accompagnandolo dai 16 attuali fino a 12, rimodulando se possibile, i calciatori bandiera”;
- c) favorire, con forme premiali, la presenza di **CALCIATORI “FORMATI NEL CLUB”**, al fine di incentivare e stimolare l’avvio di progetti tecnico-sportivi sui singoli atleti sin dal settore giovanile;
- d) stabilizzare – verificando quelli attuali nell’arco di almeno un paio di stagioni – i **CRITERI DI RIPARTIZIONE DELLE RISORSE**, consentendo ai club una programmazione di medio termine.

Nella continuazione – con continui *feed-back* ed analisi – del percorso già avviato, l’azione di valorizzazione dei giovani potrà tornare a caratterizzare l’attività sportiva dei nostri club, incidendo in maniera (nuovamente) decisiva sul piano economico.

B. Definire strumenti di valorizzazione e promozione dei settori giovanili dei club

La valorizzazione del patrimonio giovanile nelle attività legate alla Prima Squadra, non può prescindere da un'analoga attenzione, dedizione ed impegno nel Settore Giovanile.

L'allargamento degli scenari agonistici (Berretti, Under 17, Under 16 ed Under 15), presuppone – accanto ad una crescita dei costi – anche l'ampliamento della popolazione giovanile di riferimento, comportando anche una crescita sul piano della qualità della proposta gestionale.

A tal riguardo, la Lega - nella previsione dei prossimi parametri di valutazione per la distribuzione delle risorse destinate al calcio giovanile - privilegerà le **ACADEMY QUALIFICATE**, ossia dotate di una sorta di “**CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ**” quale attestazione delle corrette procedure e della ottimale organizzazione tecnico-sportiva.

DA CENTRO DI COSTO A CENTRO DI PROGETTO: questo è il grande “salto” culturale e dimensionale che i nostri club devono essere in grado di compiere in un intervallo temporale decisamente stretto, per essere in grado di rispondere adeguatamente alle sfide di un mercato che ha, inevitabilmente, assunto una dimensione globale.

La formazione degli educatori, la capacità organizzativa del corpo manageriale ed, infine, la disponibilità dei giovani e delle loro famiglie sono i fattori su cui impostare ogni possibile azione.

Attraverso il **PROGETTO 2026**, la Lega Pro si è messa in movimento su questa strada. La crescita dei giovani va accompagnata attraverso una precisa consapevolezza nelle azioni, una metodica scientifica, il coordinamento tra le varie componenti del club. L'individuazione di un preciso "protocollo" e la sua applicazione in un arco di tempo abbastanza lungo per favorire il consolidamento della relativa pratica (2016-2026, un decennio appunto) testimoniano la proiezione temporale e l'attenzione con cui si guarda alla formazione consapevole di questi progetti tecnico-sportivi.

Nell'ottica di valorizzazione dei settori giovanili, sarà importante destinare una specifica azione sul piano comunicativo, al fine di adottare – tanto a livello di club che, soprattutto, di sistema – politiche finalizzate ad una migliore "presentazione" delle attività. Una **SPECIFICA "APP"** – che sarà messa a disposizione dei club dalla Lega – costituirà un ideale *data-base* per gli addetti ai lavori ma anche una eccellente vetrina per tutte le migliori risorse.

Sul piano dell'allargamento dell'orizzonte di riferimento, il mondo scolastico è certamente un indifferibile ambiente in cui operare, attraverso un contatto costante e continuo, incentrato sulla promozione non solo dell'attività sportiva ma anche dei suoi valori di socialità e benessere.

In questo contesto, la Lega Pro dovrà fare la sua parte, articolando insieme con i club delle proposte in grado di stimolare la crescita dimensionale, incentivando nuovi e continui confronti socio-culturali (eventi, tornei etc.).

C. Migliorare il ruolo delle Rappresentative come elemento di promozione

A metà strada tra l'azione di tipo puramente tecnico-sportivo e quella promozionale si pone l'attività delle Rappresentative della Lega, impegnate nel corso della stagione in stage, raduni, gare e tornei.

La grande attività di osservazione, i numerosi momenti di ritrovo e di confronto, nonché la grande selezione sul piano qualitativo sono gli elementi caratterizzanti di un'attività che trova nell'evento sportivo la sintesi di tanto impegno metodologico ma anche il suo momento di finalizzazione.

Stimolare i club a migliorare i propri **CANONI DI RICERCA E DI SELEZIONE** e costringere i giovani a misurarsi con obiettivi sempre più elevati e complessi sono le due direttrici verso cui orientare un'attività che – anche qui soggetta ad una piccola rivisitazione sul piano organizzativo – non potrà che continuare a svilupparsi in questo senso.

VIII. CAMPIONATI



A. Guidare da protagonisti una riforma di sistema

Da anni il mondo federale s'interroga sull'esigenza di una riforma dei campionati, ritenuta strumento di regolazione e di miglioramento di problematiche di politico-economiche. Da anni vengono lanciate ipotesi che non reggono al contrasto (inevitabile) degli interessi che generano. Da anni la nostra Lega viene sollecitata ad intervenire, perché la più numerosa e perché struttura di confine con il grande bacino dei dilettanti.

La nostra Lega, i nostri club, hanno già fatto molto finora. La drastica riduzione da 90 a 60 di qualche stagione fa ha provocato uno *shock* sportivo ed economico per molti club anche virtuosi, ma è rimasto l'unico segnale di novità e di concretezza che in tal senso che si è avuto nel sistema.

La Lega Pro negli ultimi anni ha già fatto la sua parte, ha già fatto sacrifici. Unica nel sistema. La Lega Pro per l'immediato futuro non intende tirarsi indietro verso altri interventi strutturali, ma non è disposta a farsi carico da sola l'onere della tanto agognata "riforma" solo sulle sue spalle. Essa – è bene dirlo con estrema chiarezza e decisione – deve essere ragionata, condivisa, progettata ed attuata a livello di sistema, coinvolgendo le altre Leghe e i rispettivi meccanismi di svolgimento dei campionati.

PER UNA RIFORMA CHE SIA DI “SISTEMA” NOI CI SIAMO. Una riforma che riveda la consistenza numerica dei club – da noi ed nelle altre Leghe – ma che riguardi soprattutto un rinnovamento ed una modifica sostanziale dei **MECCANISMI DI PROMOZIONE E RETROCESSIONE** tra i vari settori agonistici. Una riforma che preveda anche **MECCANISMI DI INDENNIZZO ECONOMICO E DI RISORSE FINALIZZATE**.

Per una riforma con queste caratteristiche, la Lega Pro sarà in prima fila, darà il suo contributo in termini di idee, ponendosi, come ha sempre fatto, con un atteggiamento costruttivo, di maturità e responsabilità, accettando di cambiare (se necessario) nuovamente la sua veste. Tutto questo però deve avvenire in un quadro di condivisione, di una equa divisione dei “sacrifici” e, soprattutto, attraverso un progetto che ridisegni anche i rapporti di distribuzione delle risorse.

La stabilità del sistema – come, per altri versi non condivisibile, viene dimostrato dal mondo sportivo nordamericano – è un fattore determinante per poter agevolare da un lato l’equilibrio dei conti e dall’altro una politica di investimenti (sui talenti quanto sulle attrezzature).Cogliere l’occasione dell’attesa riforma per ridisegnare sul piano numerico l’impatto dell’osmosi da/per le altre Leghe, dovrà essere uno degli elementi-cardine del nuovo modo di procedere da parte di tutto il mondo federale.

Sul tavolo delle riforme federali, la Lega Pro farà la sua parte in termini di **IDEE** e di **PARTECIPAZIONE**, rivendicando però una equa **RIPARTIZIONE DEGLI ONERI** che ne deriveranno ed una altrettanto equa **SUDDIVISIONE DELLE COMPONENTI ECONOMICHE** necessarie per garantirla.

Nondimeno, ed indipendentemente dalla progettualità riformatrice, si ritiene necessario rivedere il meccanismo dei cosiddetti “**RIPESCAGGI**”. Un’attenta

fase di analisi e valutazioni ci attende nell'immediato, finalizzata a coglierne i punti salienti e, rispetto a questi, di utilità e vantaggio.

L'attivazione di un tale meccanismo, quasi fosse un "atto dovuto" – talvolta quasi necessario al sistema per poter andar avanti – rappresenta una forte distorsione del nostro mondo, non solo dal punto di vista puramente sportivo ma anche e soprattutto sul piano gestionale.

A tal riguardo, preliminarmente ad ogni valutazione, va considerata la non più rinviabile necessità di predisporre una **GRADUATORIA UNICA**, con una **RIVISITAZIONE DEI PARAMETRI** che possa dare prevalenza al fattore sportivo, ma in cui i fattori qualitativi abbiano medesima considerazione di quelli puramente quantitativi. La Lega Pro deve saper accogliere con piacere tanto le grandi realtà territoriali quanto quelle di più modeste dimensioni, nella certezza che il filo conduttore sia la capacità – dal punto organizzativo, economico ed infrastrutturale – di contribuire alla definizione del "nostro" modello sportivo e gestionale. Scelte indiscriminate o tantomeno obbligate in tale senso non sono più ammesse, nell'ottica della compattezza e della omogeneità del nostro sistema.

Non meno soggetta ad analisi e valutazioni di tipo politico all'interno della nostra comunità sportiva dovrà essere la questione relativa all'apertura alle cosiddette "**SECONDE SQUADRE**" (solo per selezionati club in possesso della Licenza Uefa e partecipanti al campionato di Serie A). Tale passo – certamente innovatore e pur con i necessari bilanciamenti sul piano normativo – comporterà inevitabilmente la proiezione del nostro sistema sportivo in un contesto di maggior competitività nella sfera puramente tecnica (presumibile innalzamento della qualità competitiva) e gli consentirà una maggiore esposizione mediatica ed una più immediata interrelazione con il massimo livello professionistico per le dinamiche di mercato. Tale passo, però,

andrà anche a modificare la peculiarità del nostro mondo ed ogni trasformazione dovrà essere oggetto di attenta valutazione, di bilanciamento di interessi, di condivisione.

Tale idea richiede, ad ogni modo, un confronto costruttivo con le altre componenti.

B. Format e formule di svolgimento dei campionati come leva di valorizzazione del prodotto

Il campionato rappresenta la nostra “vetrina”, il momento decisivo tanto sul piano sportivo che su quello economico-commerciale. Ogni elemento che incide su di esso deve essere ponderato e, per quanto possibile, deve essere orientato verso gli obiettivi da raggiungere.

La stagione 2016/2017 segnerà il momento di esordio della nuova formula di svolgimento dei **PLAY-OFF**. Un progetto che ho avviato nelle prime settimane della mia esperienza per dare un segnale di modernità al nostro sistema sportivo e per gettare le basi per un nuovo modo di proporre al sistema-mercato il nostro prodotto sportivo. Si tratta di un fattore di innovazione che senza dubbio caratterizzerà la stagione in corso, ne accrescerà l'interesse, moltiplicherà le occasioni in cui le nostre gare riusciranno ad “imporsi” sul piano mediatico. Sarà, comunque, una stagione di rodaggio sul piano della funzionalità e dell'impatto verso l'esterno. Una stagione in cui non avremo, probabilmente, già tutti gli elementi per la valutazione definitiva, ma in cui dovremo essere attenti nel percepire i segnali che verranno dai nostri *stakeholder* : club, tifosi, media, interlocutori del mondo socio-economico.

Per quanto concerne lo svolgimento dei *play-off*, il sistema, salvo qualche possibile accorgimento o salto in avanti (ad esempio le *final four* in un'unica località), dovrà però essere stabilizzato, curato, stimolato, controllato, implementato. Per i **PLAY-OUT** può aprirsi certamente una fase di riflessione, ma essa deve essere coordinata con una progettualità di rinnovamento che deve trovare origine all'interno del contesto federale.

In tutto questo, però dobbiamo avere la consapevolezza che, per poter contare su un buon prodotto sportivo, un semplice "format", per quanto interessante, non è sufficiente. Esso dovrà essere accompagnato non solo da un accurato lavoro preparatorio (la **POLITICA DI VALORIZZAZIONE DEI GIOVANI**) ma anche da supporto comunicazionale (**AZIONI DI MARKETING E PROMOZIONE DELL'EVENTO**). In questo la Lega – al di là della *potestas* normativa – deve porsi come il fattore di sintesi delle posizioni dei club ma anche di stimolo di tutti quei passaggi che possano in concreto raccogliere i frutti di una simile progettualità. La Lega dovrà saper essere protagonista, al suo interno ma anche e soprattutto verso l'esterno, per guidare questo processo con mano ferma e decisa con la consapevolezza di mettere in campo idee, rapporti, relazioni e progetti in grado di supportare questo processo.

C. Rivedere Coppa Italia e campionato Berretti

Con la stessa *ratio* dell'idea progettuale che ha interessato il campionato maggiore e facendo uso degli stessi criteri informativi relativi all'introduzione di elementi di innovazione sul piano delle competizioni, anche la Coppa Italia ed il Campionato Berretti dovranno essere sottoposti ad una rivisitazione.

L'intervento dovrà essere tale da valorizzare – tanto sul piano della pura competizione quanto delle occasioni di visibilità – questi altri due pilastri del nostro mondo agonistico. Dovremo incidere in maniera attenta cercando di dare rilevanza ed interesse agli stessi.

La nuova **COPPA ITALIA LEGA PRO** – la cui vincitrice avrà il privilegio di partecipare di diritto alla fase finali dei play-off già da questa stagione – dovrà essere disputata in un arco temporale più ampio, consentendo ai club di poter disputare più incontri (in luogo dei due previsti dall'attuale formula, cui sono costretti gran parte dei partecipanti), attraverso i quali utilizzare il maggior numero possibile di calciatori inseriti nella rosa consentendo così sia un impiego più ampio dei giovani che un recupero di atleti in via di ripresa fisica. Una maggiore "offerta" sul piano degli eventi proposti potrà essere sfruttato anche per azioni di marketing, attività di promozione del territorio. Sarà l'occasione per occupare in maggior misura gli spazi comunicativi. Potrà essere un nuovo canale di cui sfruttare le potenzialità economiche..

Il **TORNEO DANTE BERRETTI** deve essere senza dubbio rivisitato ed integrato dal punto di vista delle "classi" tanto con i campionati giovanili nazionali (U17,U16 ed U15) e con quelli delle altre Leghe (Primavera e Juniores) ma anche e soprattutto con i campionati dilettanti, che prevedono l'obbligo degli *under*. Dobbiamo studiare una nuova veste della competizione che, da un lato consenta un coinvolgimento di altre realtà giovanili (squadre dei club di Serie A e Serie B ma anche del Campionato Nazionale Dilettanti) e dall'altro vada a proporsi come naturale bacino per lo sviluppo di talenti pronti per i nostri club, sia per l'utilizzo interno (Prima Squadra e lista dei "calciatori formati") che esterno (dinamiche di mercato). Questa grande competizione, aperta alle altre Leghe, dovrà inserirsi perfettamente nella trafila del più ampio percorso giovanile federale, ma dovrà farlo caratterizzandosi per la capacità di formazione, per la qualità competitiva, per l'*appeal* delle gare.

IX. INTEGRITY



A. Intensificare la lotta al match-fixing

Mantenere alta la guardia rispetto a questi devastanti fenomeni degenerativi ed implementare gli strumenti a disposizione per il loro contrasto deve essere un obiettivo prioritario per un mondo che, come il nostro, vive sulla lealtà degli attori e sulla credibilità degli eventi.

Anche in questo caso, la **COLLABORAZIONE DEI CLUB E DI TUTTI I TESSERATI**, è la base su cui la Lega – ed i partner che con essa sono in prima linea – deve poggiare solidamente per potersi schierare contro fenomeni di corruzione umana prima che sportiva.

L'attività di contatto con i club, con i giovani, con le realtà territoriali e quella di contrasto, condotta attraverso i canali istituzionali specializzati, camminano di pari passo e devono nutrirsi l'una dei contributi dell'altra, in un *continuum* di azioni che caratterizzino l'avversione ad un comune nemico.

Le Lega, fino ad ora, ha investito molto in termini economici e di immagine, su questi progetti. Molto ancora sarà possibile fare in futuro, migliorando la comunicazione ed i momenti di **EDUCAZIONE** e **FORMAZIONE** con i propri *stakeholders*, principalmente con i club, i

calciatori e i tifosi. Un calcio pulito è un'immagine trasparente, è un brand riconoscibile ed apprezzato.

B. Salvaguardare la salute degli atleti

La pratica sportiva – da sempre riconosciuta come fattore di benessere – deve essere vissuta nella consapevolezza e nell'informazione.

La pratica sportiva che intendiamo assicurare ai nostri calciatori è contrassegnata dai migliori strumenti di diagnosi, dalle migliori pratiche di prevenzione e cura oggi possibili.

Azioni concrete di tutela della salute passano attraverso la previsione di rapporti convenzionali con partner ed istituzioni sanitarie all'avanguardia, sono segnate dall'adozione del **PASSAPORTO EMATICO** (già in itinere) e della **CARTELLA SANITARIA ELETTRONICA** (di futura attivazione), sono stimulate dalle attività di Università ed altri Centri di Ricerca.

Senza dimenticare azioni in favore di chi partecipa ai nostri eventi e vive i nostri stadi e tutta quella attività di sensibilizzazione propria dei progetti sociali che sapremo incrementare e condurre, ponendoci come punto di riferimento per i club e per i territori.

C. Rispettare le regole del Fair Play Finanziario

Il rispetto delle regole è di fondamentale importanza per poter consentire al sistema di avere una stabilità di tutte le sue componenti.

La Lega – prima ancora che investita da obblighi normativi – deve essere luogo di “associazione”, ma ciò presuppone, accanto agli

enfaticizzati caratteri di solidarietà e di collaborazione, anche gli obblighi di rispetto degli impegni e delle regole di *governance* da parte dei club.

L'opera di controllo della Lega – lungi dall'essere inquisitoria e persecutoria – sarà nondimeno decisa e trasparente, al fine di assicurare comuni opportunità a tutti i partecipanti e riuscire a preparare i club ad una gestione più corretta e puntuale.

I riferimenti al **CONTROLLO DI GESTIONE** ed al **FAIR PLAY FINANZIARIO** saranno posti costantemente all'attenzione dei club, i quali prima che sottoposti a verifiche e valutazioni, saranno aiutati dalla Lega Pro e supportati attraverso un'opera di **ASSISTENZA** e di **COLLABORAZIONE** che tanto gli uffici che aziende specializzate convenzionate sapranno mettere a disposizione.

X. COMUNICAZIONE E FORMAZIONE



A. Creare una piattaforma digitale al servizio dei club

La nuova veste grafica del sito web attivato nelle scorse settimane vuole essere un primo esempio del nuovo modo di concepire la funzione comunicativa al servizio della Lega Pro.

Tale impostazione rappresenta il passo di esordio ma racchiude in sé una serie di direttrici all'interno delle quali dobbiamo muoverci nell'immediato futuro. Dobbiamo avere la forza di creare una sorta di **PIATTAFORMA UNICA** in grado far dialogare noi ed i nostri club con l'ambiente che ci circonda e che gravita sulla nostra attività: tifosi, semplici appassionati, addetti ai lavori, istituzioni, operatori economici, associazioni, aziende legate al mondo dell'informazione. Una unica grande vetrina cui dover far convergere il nostro mondo.

Dobbiamo essere **PIÙ TEMPESTIVI**. Notizie sempre aggiornate, dovremo diventare "fonte" di informazioni sul nostro mondo, creando elementi e motivi di interesse, guidandone le dinamiche.

Dobbiamo essere **PIÙ SOCIAL**. La tempestività, l'interazione e la grande stratificata diffusione dei *social network* dovranno diventare un primario strumento di comunicazione, attraverso cui veicolare i nostri campionati, i nostri attori, i club, la Lega e le rispettive attività.

Dobbiamo essere **PIÙ INTERATTIVI**. Aprirsi al mondo degli *stakeholder* – dovunque siano e qualunque interesse abbiano. Questo significa aprirsi a quel grande universo sociale ed economico che rappresenta il mercato di riferimento della nostra attività.

Dobbiamo essere **PIÙ INTEGRATI**. Con i nostri club, principalmente, ma anche con i tifosi, con le loro esigenze, con la loro capacità di veicolare i nostri messaggi.

In questo contesto, la Lega dovrà dimostrarsi moderna, dinamica, interattiva. Dovranno esserlo i suoi club, ma anche i suoi dirigenti, i suoi uffici, i suoi eventi. Solo così riusciremo ad affermare la nostra identità, la nostra presenza, la nostra azione, i nostri valori.

B. Predisporre progetti di contatto con il mondo scolastico

Una grande fetta di comunicazione e di promozione passa per la capacità di essere a contatto con il nostro universo di riferimento, primo fra tutti il mondo scolastico.

Con il **progetto S.C.U.O.L.A.** (Sport Corretto Unito Onesto Leale Atletico), in questi ultimi mesi, la Lega Pro ha messo in campo un primo importante strumento di contatto con il target giovanile. Un primo segnale nella direzione di un percorso di coinvolgimento, di apertura di integrazione.

I club devono essere dei “poli” di attrazione, devono riuscire ad aprire i propri settori giovanili, le proprie strutture, i propri stadi alla partecipazione di quanti, prima “ospiti” di queste iniziative, poi possano diventarne attori.

Eventi, giornate dedicate, visite negli istituti scolastici dovranno essere inseriti stabilmente nel percorso organizzativo dei club e dei progetti socio-sportivi della Lega.

C. Creare un Centro Studi. Rendere la Lega un centro di aggiornamento e formazione

Le nostre 60 società, i loro dipendenti ed i loro collaboratori, rappresentano un universo di riferimento di primaria importanza per poter migliorare ed implementare la capacità professionale del nostro sistema nella funzionalità gestionale.

La Lega deve saper svolgere il suo ruolo di “formatore” di queste professionalità, aggiornarle, aiutarle a crescere, fornirgli gli strumenti ed anche i contatti in grado di crescere. Corsi specializzati, *workshop*, convegni, tavole rotonde, *e-learning*, pubblicazioni e strumenti di informazione e di aggiornamento dovranno essere messi a disposizione e sistematizzati in un **PROGRAMMA DI FORMAZIONE** completo e qualificato.

Il mondo delle professioni, quello delle Università, le aziende e le società specializzate, nonché le stesse migliori professionalità presenti nel nostro sistema, dovranno essere i partner attraverso i quali attivare questo circolo virtuoso.

La Lega, inoltre, dovrà avere la determinazione di creare un proprio **CENTRO STUDI**, all’interno del quale rendere sistematico il flusso informativo, attraverso il quale avere a disposizione strumenti di valutazione e grazie al quale riuscire ad elaborare pubblicazioni e report in grado di orientare le scelte.

Parte V

VERIFICA, CONTROLLO ED IMPLEMENTAZIONE

VERIFICA, CONTROLLO ED IMPLEMENTAZIONE

La proiezione quadriennale di questo piano strategico, inevitabilmente dovrà confrontarsi con i ritmi frenetici ed incalzanti con cui vengono a mutare i riferimenti del nostro scenario sportivo-istituzionale.

Il quadro storico degli ultimi anni ha modificato la percezione ed i punti di contatto normativi ad un ritmo tanto vertiginoso da non consentire di operare in un orizzonte previsionale di medio termine con assoluta certezza.

Per questo motivo, sarà mia cura, se di gradimento dei club, provvedere annualmente – con un'apposita sessione assembleare - ad aggiornare con il contributo di tutti i presidenti il quadro di riferimento, consentendo un ciclico confronto, rimodulando gli obiettivi, calibrando le scelte e la forza con cui sostenerle.

Tutto con la solita (e solida) fondamentale attività di condivisione.

Si dice che il vero viaggiatore non è colui che arriva ma colui che parte ed è questo lo spirito che dovrà animarci perché ogni risultato ottenuto non dovrà mai essere considerato come un punto di arrivo ma un punto di partenza. Questo è lo spirito che ha animato la Lega in questi primi mesi della nuova Governance attraverso un dialogo continuo con le società, un loro coinvolgimento diretto nelle scelte, nella ricerca di nuove strade, con l'obiettivo di disegnare un modello di una Lega moderna, dinamica e al passo con i tempi. Insieme abbiamo fatto dei

passi importanti, riacquistato i nostri spazi, la visibilità che ci compete ma siamo tutti consapevoli che ci troviamo solo all'inizio di un percorso difficile ed impegnativo per garantire a tutti un futuro sostenibile. Quello che ci deve stimolare ad andare avanti con la stessa convinzione messa in campo fino ad oggi sono gli obiettivi comuni che ci siamo posti ed insieme li raggiungeremo