



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

CATTEDRA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

**ORGANIZZAZIONE INTERNA E GESTIONE DELLE RISORSE
NELLE FEDERAZIONI SPORTIVE
I CASO DEL COMMISSARIAMENTO DELLA F.I.G.C.**

RELATORE

Prof. Nunzio Casalino

CANDIDATO

Cristiano Mengoni

Matricola 201421

Anno Accademico 2017-2018

Titolo: “Organizzazione interna e gestione delle risorse nelle Federazioni Sportive: il caso del commissariamento della F.I.G.C.”

Introduzione

Capitolo I Federazioni sportive in Europa

1.1 Caratteristiche e peculiarità di una federazione sportiva

1.2 Organizzazione dello sport in Europa

1.3 Federazioni sportive in Europa

1.4 Rapporto tra F.I.G.C. e federazioni calcistiche europee

1.5 L'organo di governo del calcio in Europa. La UEFA

Capitolo II L'organizzazione all'interno della F.I.G.C. (analisi interna)

2.1 La F.I.G.C.

2.2 Mission e obiettivi della F.I.G.C.

2.3 Governance della federazione

2.4 La dimensione economica

2.5 I capitali gestiti dalla federazione

Capitolo III: Le attività regolate dalla F.I.G.C. (analisi esterna)

3.1 Premesse

3.2 Riorganizzazione della struttura operativa

3.3 Sviluppo di nuove piattaforme informatiche, digitali e tecnologiche

3.4 Attività regolatoria

3.5 L'importanza dell'impiantistica sportiva e la rimodulazione dei criteri del calcio professionistico

3.6 Valorizzazione delle attività

Capitolo IV: il commissariamento della F.I.G.C.

4.1 In che consiste il commissariamento

4.2 Come si è arrivati al commissariamento della F.I.G.C.

4.3 Poteri e doveri del commissario straordinario

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

INTRODUZIONE

Scopo di questa tesi è quello di analizzare quali sono le peculiarità delle federazioni sportive a livello Nazionale e Internazionale, per poter poi andare a parlare della Federazione più importante nell'ordinamento sportivo Italiano, la Federazione Italiana Giuoco calcio, in acronimo F.I.G.C.

Nel primo capitolo dunque si esporranno quelle che sono le caratteristiche che contraddistinguono una federazione sportiva e da cosa lo sport, a livello Europeo, sia caratterizzato. Si entrerà nel merito della trattazione affrontando lo stretto rapporto che intercorre tra F.I.G.C. e le altre federazioni calcistiche presenti nel territorio Europeo. Il primo capitolo si conclude poi con un'analisi della UEFA, ovvero il governo del calcio in Europa che si presenta come organismo centrale per tutte le federazioni che vi fanno riferimento.

Con il secondo capitolo si entra nella descrizione di quelli che sono i flussi interni della F.I.G.C. Si tratterà dunque di tutti quei flussi amministrativi, di gestione e finanziari che permettono alla Federazione di poter svolgere le proprie attività sempre in ottica della sua mission. Si analizzeranno dunque i capitali gestiti dalla stessa e che permettono il suo regolare funzionamento. La parte finale del capitolo descriverà cosa si pone di fare la Federazione e quelli che sono dunque i suoi obiettivi, per il cui raggiungimento verranno utilizzati i fattori precedentemente citati.

Nel terzo capitolo si esamineranno tutte le attività esterne compiute dalla F.I.G.C. con particolare attenzione al biennio 2015-2016. Si tratterà dunque di tutte quelle attività che fanno da contorno alla gestione della Federazione, con le quali essa si interfaccia con l'ambiente esterno, entrando, di conseguenza a contatto con tutti gli enti e le organizzazioni di carattere nazionale e internazionale.

Il quarto capitolo è centrale nello svolgimento della tesi. Con questo si entra nel caso specifico del commissariamento, andando per prima cosa ad illustrare l'istituto che regola la fattispecie del commissariamento e quali sono le conseguenze che potrebbe portare una tale procedura. Di seguito si presenterà la situazione attuale in cui ci troviamo e come si è potuto arrivare ad un provvedimento tale. Ancora si spiegherà come può essere gestita una federazione sotto commissariamento, quali sono i compiti affidati ad un commissario esterno e quali potrebbero essere le conseguenze legate ad un provvedimento di questo tipo.

Riassumendo si può semplicemente dire che dopo una prima analisi di quello che è l'ambiente nel quale la Federazione si trova a compiere le proprie attività, si procederà ad entrare nello specifico anche attraverso la descrizione di quelli che sono i flussi e i capitali gestiti dalla F.I.G.C. Questi aspetti che si andranno ad esaminare sono propedeutici per comprendere meglio quella che è la situazione attuale, ovvero il commissariamento.

CAPITOLO I

LE FEDERAZIONI SPORTIVE IN EUROPA

In questa prima parte vengono esposte e presentate le caratteristiche e le peculiarità che contraddistinguono una federazione sportiva. Di seguito verrà analizzato come e da cosa è caratterizzato lo sport a livello Europeo e quindi quelle che sono le maggiori federazioni sportive nei paesi più importanti dell'Unione Europea.

Entrando nel merito della trattazione si affronterà, in particolare, il rapporto tra la federazione italiana giuoco calcio (F.I.G.C.) e le altre federazioni calcistiche presenti nel territorio europeo. Infine, si analizzerà l'organo di governo del calcio in Europa, ovvero la UEFA, organismo centrale per tutte le federazioni che vi fanno riferimento.

1.1 Caratteristiche e peculiarità di una Federazione – le Federazioni sportive

Una federazione, è un ente costituito dall'associazione di più enti che, così facendo, anche mantenendo la propria organizzazione, creano organi unitari al fine di perseguire scopi comuni.

Le federazioni sportive¹, argomento centrale della tesi, sono organi di governo di uno sport in uno specifico ambito amministrativo o geografico. In questi specifici casi le federazioni hanno natura giuridica di associazione di diritto privato, non necessariamente riconosciuta, o di ente pubblico corporativo, considerando che possono anche esistere federazioni di diritto privato fra enti pubblici o federazioni di diritto pubblico fra enti privati (il CONI, di cui si parlerà in seguito, ne è un esempio, in Italia). Frequente nella pratica è l'esistenza di federazioni a più livelli e, dunque, di federazioni a loro volta costituite da altre federazioni.

Tornando alle Federazioni sportive ad esse è attribuita l'organizzazione sul territorio nazionale di una o più discipline, sulla base delle direttive provenienti dall'ordinamento nazionale e internazionale, sia ordinario che sportivo. Va rimarcato come una singola Federazione può disciplinare più attività sportive, ma, almeno in Italia per ogni disciplina deve esserci un'unica FSN (Federazioni Sportive

¹ Si presentano come Federazioni fra Enti, diversi dagli Stati

Nazionali) riconosciuta dal CONI. Lo Statuto del CONI le definisce come associazioni senza fine di lucro, dotate di personalità giuridica di diritto privato e disciplinate da norme statuarie e da regolamenti che sono conformi all'ordinamento sportivo nazionale ed internazionale². L'art. 5 della Legge istitutiva del CONI (L. n° 426/42), invece, configurava le Federazioni sportive come organi dell'ente: questo inquadramento poneva importanti questioni, riguardo all'esatta qualificazione della natura giuridica delle Federazioni, ma anche con riferimento al tipo di legame che le univa al Comitato (CONI). In particolar modo, le Federazioni, sono costituite da società, da associazioni sportive e, nei in alcuni casi previsti dagli statuti in relazione alla particolare attività, anche da singoli tesserati³. Alle FSN, che sono enti privati di interesse pubblico, viene riconosciuta, sempre sotto la vigilanza del CONI e del CIO (Comitato Internazionale Olimpico), piena autonomia tecnica, organizzativa e di gestione. Questi enti hanno il dovere di ispirare la loro organizzazione interna al principio democratico e garantire la partecipazione all'attività sportiva a chiunque in condizioni d'uguaglianza e di pari opportunità. Tuttavia, esse rimangono, comunque, soggette ai controlli del CONI, sia in fase di costituzione, attraverso il riconoscimento ai fini sportivi, condizione necessaria per l'ottenimento della personalità giuridica di diritto privato, sia nel corso di tutta la loro attività. E' compito degli Statuti federali⁴, determinare i criteri e le modalità per l'esercizio dei poteri di vigilanza e controllo esercitabili da parte delle FSN nei confronti delle articolazioni associative interne alla propria organizzazione. Anche qualora il legislatore definisca prontamente le FSN "*associazioni con personalità giuridica di diritto privato*"⁵, si deve ritenere che la loro natura pubblicistica non sia del tutto scomparsa. Difatti, è opportuno rilevare che l'art. 23, comma 1, dello Statuto del CONI, in applicazione ai principi contenuti nel d. lgs. 242/99 e modificazioni successive, stabilisce che, "*oltre quelle il cui carattere pubblico è espressamente previsto dalla legge, hanno valenza pubblicistica esclusivamente le attività delle Federazioni sportive nazionali relative all'ammissione e all'affiliazione di società, di associazioni sportive e di singoli tesserati; alla revoca a qualsiasi titolo e alla modificazione dei provvedimenti di ammissione o di affiliazione; al controllo in ordine al regolare svolgimento delle competizioni e dei campionati sportivi professionistici; all'utilizzazione dei contributi pubblici; alla prevenzione e repressione del doping, nonché le attività relative alla preparazione olimpica e all'alto livello alla formazione dei tecnici, all'utilizzazione e alla gestione degli impianti sportivi pubblici*". Nel nuovo testo statutario del Comitato Olimpico Nazionale è stato, inoltre, inserito un comma 1-bis, questo prevede che "nell'esercizio delle attività a valenza

² Statuto del CONI, Art. 20 co.1

³ Statuto del CONI, Art 20 co.2

⁴ Approvati entro 90 giorni dalla Giunta Nazionale

⁵ Rimando nota 1

pubblicistica, di cui al comma 1, le Federazioni sportive nazionali si conformano agli indirizzi e ai controlli del CONI ed operano secondo principi di imparzialità e trasparenza. La valenza pubblicistica dell'attività non modifica l'ordinario regime di diritto privato dei singoli atti e delle situazioni giuridiche soggettive connesse". Chiaro è come tali principi suggeriscano uno stretto rapporto tra l'attività federale e quella del CONI, con poteri di controllo, vigilanza e regolamentazione in capo a quest'ultimo. Infatti, a riprova della mancata dismissione della veste pubblicistica da parte delle FSN, la Giunta Nazionale del CONI, sempre sulla base dei criteri e delle modalità stabilite dal Consiglio Nazionale, approva i bilanci delle Federazioni Sportive Nazionali e stabilisce i contributi finanziari in favore delle stesse, determinando, eventualmente, specifici vincoli di destinazione, con riguardo particolare alla promozione dello sport giovanile, alla preparazione olimpica e all'attività di alto livello. La Giunta Nazionale ha il compito di vigilare, inoltre, sul corretto funzionamento delle Federazioni Sportive Nazionali. In caso di accertate gravi irregolarità nella gestione o di gravi violazioni dell'ordinamento sportivo, o nel caso non sia garantito il regolare avvio e svolgimento delle competizioni sportive da parte degli organi federali, ovvero in caso di constatata impossibilità di funzionamento dei medesimi, propone al Consiglio Nazionale la nomina di un commissario, tema centrale della tesi. Un altro elemento che avvicina le FSN ad una matrice pubblicistica, si può riscontrare, come accennato, nel regime di controlli previsto dal Legislatore delegato. Infatti, i Decreti del 1999 e del 2004 introducono una serie di disposizioni che attribuiscono agli organi del CONI sia il generale potere di "armonizzare" l'azione delle FSN stesse ai fini del coordinamento dell'attività sportiva e della diffusione dell'idea olimpica, sia il potere di controllo sulle precedenti FSN⁶. Con riguardo al contenuto dei poteri di controllo esercitati dal CONI sugli enti non riconosciuti ai fini sportivi e, dunque, non solo su quelli ad esso direttamente associati (FSN, Discipline Associate, Enti di promozione sportiva e Associazioni Benemerite), ma anche sulle società sportive professionistiche, per delega, in quest'ultimo caso affidati alle Federazioni di riferimento, che risultano direttamente associate alle FSN, deve ritenersi che questi siano strettamente strumentali ai compiti di coordinamento, vigilanza e disciplina dell'attività sportiva assegnati al CONI. Sostanzialmente, si tratta, quindi di poteri di controllo e di direzione sul piano tecnico e disciplinare, intesi a garantire, anche quando si tratta di controlli contabili e gestionali, l'osservanza delle norme e delle finalità dell'ordinamento sportivo da parte delle organizzazioni riconosciute in quanto soggetti dell'ordinamento sportivo, resta invece esclusa l'ingerenza nella loro organizzazione e strutturazione. Ne consegue che né il CONI, né le FSN, nell'esercizio dei poteri di controllo dal primo delegati, potrebbero mai annullare i provvedimenti di nomina di amministratori di società sportive o nominare

⁶ "Riordino del Comitato Olimpico Nazionale Italiano-CONI", 23 Luglio 1999 N.242

commissari in loro sostituzione, o comunque interferire nell'esercizio dell'autonomia organizzativa e gestionale delle organizzazioni riconosciute e delle società professionistiche. Dato che si tratta di controllo a contenuto tecnico-disciplinare, i poteri esercitati dal CONI e su delega di questo, dalle FSN, sebbene attuino essi stessi una sorta di controllo amministrativo sulle private associazioni, si aggiungono ma mai si sostituiscono ai poteri di controllo riservati all'autorità amministrativa dagli art. 12 e ss. del codice civile. Si deve, poi, sottolineare che, ferma l'autonomia statutaria del CONI e gli essenziali poteri di vigilanza e di indirizzo ad esso rimessi tanto dall'ordinamento sportivo quanto dall'ordinamento statale, qualsiasi altro intervento di tipo normativo inteso all'organizzazione ed alla disciplina dell'agonismo programmatico proviene dalle FSN, cui è rimessa la più ampia autonomia normativa oltre che organizzativa. Di conseguenza, le dimensioni operative del CONI in rapporto alla complessiva organizzazione rimessa al suo governo, appaiono, ridotte, essendo le sue attribuzioni limitate a generali attribuzioni di direttiva e di controllo.

1.2 L'organizzazione dello sport in Europa

Approfondendo come in Europa viene affrontato l'argomento relativo all'organizzazione dello sport, è in evidenza come questo negli Stati membri sia organizzato tradizionalmente secondo un sistema di federazioni nazionali. Solo le federazioni principali⁷ sono consociate in federazioni europee ed internazionali. Sostanzialmente la struttura è di tipo piramidale e gerarchico.

La struttura piramidale che caratterizza l'organizzazione dello sport in Europa è formata dai seguenti fattori:

- alla base vi sono i **club** che offrono a tutti la possibilità di impegnarsi in attività a livello locale per realizzare così l'idea dello sport per tutti e favoriscono lo sviluppo di nuove generazioni di sportivi, professionisti e non. Particolarmente significativa a questo livello è la partecipazione a titolo gratuito, elemento fondamentale per lo sviluppo dello sport europeo;
- il successivo livello è costituito dalle **federazioni regionali**, a cui sono affiliati i club, e che hanno il compito di organizzare le attività sportive regionalmente;
- vi sono poi sul terzo scalino della piramide, le **federazioni nazionali**, una per ogni disciplina sportiva, che godono, dunque, di una posizione di monopolio. Esse si occupano delle relative questioni generali, rappresentano la disciplina all'estero e organizzano i campionati nazionali;
- infine vi sono le **federazioni europee**, che sono organizzate con gli stessi principi delle federazioni nazionali. Queste cercano di mantenere la propria posizione per mezzo di regole

⁷ solitamente una per paese

che molto frequentemente prendono forma di sanzioni per chi partecipa a campionati non riconosciuti o autorizzati dalla federazione internazionale.



È chiaro come in una struttura piramidale di questo tipo le interdipendenze tra i diversi livelli siano molto forti, non solo dal punto di vista dell'organizzazione ma anche da quello delle competizioni perché vengono organizzati incontri a tutti i livelli. Una squadra di calcio che gioca a livello regionale può qualificarsi per campionati a livello nazionale o internazionale (ad esempio la UEFA Champions League o la Coppa UEFA⁸) ottenendo una promozione. Viceversa una squadra che non riesce a qualificarsi verrà retrocessa. Le promozioni e le retrocessioni sono caratteristiche comuni a tutti i campionati nazionali ma è proprio grazie all'ingresso di nuove squadre concorrenti che i campionati risultano più interessanti rispetto alle competizioni ristrette.

⁸ Ora denominata “UEFA Europa League” e precedentemente chiamata “Coppa delle Fiere”

Tale sistema viene definito “sistema delle promozioni e delle retrocessioni”⁹ ed è presente anche a livello Europeo. In ogni disciplina le federazioni nazionali (cioè il vertice della piramide) fanno parte delle federazioni europee e di quelle internazionali che a loro volta organizzano campionati europei ed internazionali. Tuttavia, la qualificazione a queste competizioni si decide solitamente a livello nazionale.

Tale sistema di promozioni e retrocessioni è una delle principali caratteristiche del modello europeo di sport. Portando un esempio fornitoci da un altro continente, gli Stati Uniti hanno sviluppato un modello basato sui campionati ristretti e federazioni multi-sport: le stesse squadre, una volta inserite in un campionato, continuano a competere tra di loro. In Europa si sta delineando una nuova tendenza, che consiste nel cercare di unire i due sistemi. Secondo una recente proposta della UEFA, “l’Unione Europea per le Federazioni calcistiche in Europa”, le squadre, dovrebbero ottenere la qualificazione non soltanto attraverso il sistema di promozioni e retrocessioni ma anche soddisfacendo determinati criteri economici e tecnici.

1.3 Federazioni sportive in Europa

Andando ad analizzare i singoli contesti europei, si potrà notare come vi siano una pluralità di federazioni che regolano i vari ordinamenti sportivi in Europa, ognuna con le proprie peculiarità, le proprie mansioni e le proprie regole. Di seguito andremo ad osservare quali sono le principali federazioni sportive nei principali Stati membri dell’Unione. L’esposizione che ci si accinge a fare seguirà un ordine alfabetico:

Austria

La Cancelleria Federale è responsabile della distribuzione dei fondi alle organizzazioni sportive, ai club e agli enti locali, della promozione e dell’organizzazione dello sport a livello nazionale.

Due sono gli organi centrali che gestiscono lo sport: Il Comitato Olimpico Austriaco (OOC) per lo sport di competizione, e il Bundes-Sportorganisation (BSO) per le attività sportive libere.

Dell’educazione fisica e dello sport scolastico è responsabile il Ministero dell’Educazione e degli Affari Culturali.

Belgio

Lo sport in questo Paese è sotto la responsabilità di tre organizzazioni collegate alle relative comunità linguistiche: fiamminga (Blosso), francese (ADEPS), e tedesca. Vi è poi il Comitato Nazionale

⁹ stabilite attraverso la classifica della stagione regolare, oppure con le “code”, ovvero i play-off ed i play-out

Olimpico (BOIC). Queste quattro organizzazioni collaborano attraverso una commissione consiliare, la ABCD. Lo sport nelle scuole è organizzato dal Ministero Comunitario dell'Educazione.

Danimarca

Il responsabile per le politiche sportive è il Ministero degli Affari Culturali, mentre il supporto ai club locali viene dalle autorità politiche locali. Lo sport nelle scuole è organizzato dal Ministero dell'Educazione.

Finlandia

Il responsabile per le politiche sportive è il Ministero dell'Educazione, coadiuvato dai servizi del National Sports Council (NSC). Vi sono poi il Comitato Olimpico Finnico (FOC) e due organizzazioni non governative: la Finnish Sports Federation (SLU) e la Worker's Sport Federation (TUL).

Francia

Il Ministero della Gioventù e dello Sport e il Ministero dell'Educazione sono i responsabili della maggior parte delle attività sportive del Paese. Il primo si occupa della promozione di qualsiasi forma di attività sportiva per ogni fascia d'età, sia in termini di gestione che di supervisione. Il secondo si occupa di educazione fisica e sportiva, in particolare a livello scolastico. Localmente parlando, ruolo cruciale lo hanno i comuni. Il Comitato Olimpico e dello Sport Nazionale Francese (CNOSF) è il solo organo che tratta di sport e ne è responsabile.

Germania

La responsabilità federale dello sport di alto livello lo ha il Ministero degli interni, che coordina le attività. La promozione è sviluppata nel principio della sussidiarietà. Lo sport in generale è in primo luogo responsabilità dei singoli laenders¹⁰, che lo gestiscono in modo sostanzialmente autonomo, coinvolgendo direttamente le autorità locali.

Le organizzazioni non governative che gestiscono lo sport in tutta la Germania sono il Comitato Olimpico Nazionale (NOK), la Confederazione Sportiva Tedesca (DSB). A livello scolastico e universitario (scienze dello sport o formazione insegnanti di educazione fisica) obiettivi, contenuti e metodi sono fissati dai Ministri dell'Educazione e delle Scienze dei singoli laender.

¹⁰Stati Federati della Germania

Grecia

Il Segretariato Generale per lo sport è responsabile del supporto finanziario e scientifico dello sport di alto livello, in collaborazione con le federazioni sportive ed i centri sportivi scientifici; si occupa inoltre dell'organizzazione dello sport per tutti sia a livello centrale che locale. Esso collabora per lo sviluppo delle politiche sportive con il Ministero dell'Educazione Nazionale e della Religione, il Ministero della Difesa e il Ministero dell'ordine pubblico.

Le strutture sportive di riferimento sono il Comitato Olimpico Nazionale e le 34 Federazioni sportive di disciplina, amministrativamente autonome, tuttavia sono finanziate e controllate dallo Stato attraverso il Segretariato.

Il Ministero dell'Educazione Nazionale e della Religione è responsabile per l'organizzazione dell'educazione fisica a tutti i livelli di formazione, per il contenuto dei corsi così come per la costruzione degli impianti sportivi nelle scuole.

Irlanda

L'Irish Sports Council, che opera all'interno del Dipartimento del Turismo, Sport e Ricreazione progetta lo sviluppo di tutto lo sport irlandese, e collabora con le complessive 72 federazioni sportive attive, 25 delle quali affiliate all'Olympic Council of Ireland (OCI). Lo sport scolastico è responsabilità del Ministero dell'Educazione.

Lussemburgo

Il Ministero dell'Educazione Fisica e dello Sport è responsabile della legislazione in materia e dei rapporti con le federazioni sportive, le organizzazioni non governative, il comitato olimpico nazionale, gli enti pubblici territoriali. Si occupa inoltre di assicurazione sportiva, finanziamento, impianti sportivi, sport per tutti ed argomenti di medicina dello sport. L'educazione fisica è obbligatoria (tre ore alla settimana) nella scuola primaria e post-primaria.

Olanda

La politica sportiva è di responsabilità del Dipartimento dello Sport del Ministero della Sanità, del Benessere e dello Sport (VWS). Un supporto importante allo sport è fornito dalle 650 Comunità.

La NOC*NSF¹¹, nata dalla fusione della Commissione Olimpica Olandese e dalla Federazione Sportiva Olandese, rappresenta tutto lo sport organizzato. Vi sono poi la Christian Sport Federation (NCSU), la Catholic Sport Federation (NKS), la Cultural Sports Federation (NCS) e

¹¹Comitato Olimpico dei Paesi Bassi

un'organizzazione per lo sport per diversamente abili (NEBAS). L'educazione fisica scolastica è competenza del Ministero dell'Educazione, Cultura e Scienza (OCW).

Portogallo

Il Segretariato di Stato per lo Sport, parte dell'Ufficio del Primo Ministro, è responsabile dello sport ed è operativamente coadiuvato da tre enti pubblici (l'Instituto Nacional do Desporto, IND; il Centro de Estudos e Forma&horbar, CEFD e il Completo de Apoio às Actividades Desportivas, CAAD) i quali sono responsabili del coordinamento e dello sviluppo dello sport, sia in termini amministrativi che finanziari. Vi sono poi il Comitato Olimpico Portoghese (COP) e le complessive 79 Federazioni Sportive che sono indipendenti e in diretta relazione con il Governo. Lo sport scolastico è competenza del Ministero dell'Educazione.

Regno Unito

A livello centrale lo sport è sostanzialmente responsabilità del Department of Culture, Media and Sport (DCMS) e del Department's Secretary of State. Vi è poi un insieme di altri dipartimenti governativi che sono coinvolti nello sport per i suoi singoli diversi aspetti (scolastico, ambiente naturale, trasporti ecc). Il DCMS finanzia l'UK Sport (finalizzato allo sviluppo ed al supporto di un sistema capace di produrre un flusso costante di atleti di livello mondiale) e lo Sport England. Lo Scottish, il Wales e il Northern Ireland Office finanziano i rispettivi Sports Councils. Vi sono poi tre principali organizzazioni non governative:

- Confederation of British Sport (CBS); organizzazione “ombrello” che incorpora le quattro Country Sports Association (il Central Council of Physical Recreation, la Scottish Sports Association, la Welsh Sports Association e la Northern Ireland Sports Forum) il cui obiettivo principale è supportare e sviluppare lo sport e lo sport per tutti;
- British Olympic Association (BOA); fornisce servizi ed expertise ai 35 sport olimpici del Regno, assistendone la preparazione ed assumendosi la responsabilità del team per i giochi olimpici estivi ed invernali. La BOA è un'organizzazione indipendente e si autofinanzia.;
- National Governing Bodies of Sport (NGBS); è responsabile dell'organizzazione, dell'amministrazione e dello sviluppo a livello nazionale dello sport, dispone di fondi pubblici regolamentati dallo Sports Council.

Spagna

L'Alto Consiglio dello Sport (CSD), un corpo autonomo gestito dal Ministero della Formazione e della Cultura, è l'organismo di pubblica amministrazione responsabile dello sport a livello nazionale,

che coordina e supervisiona le 53 federazioni sportive nazionali (di diritto privato), le quattro associazioni di club e le 5 federazioni sportive per disabili operanti sul territorio nazionale. Vi sono poi 17 Comunità autonome che promuovono lo sport e l'educazione fisica in collaborazione con i comuni e le altre amministrazioni locali. Vi è poi il Comitato Olimpico Spagnolo. La Legge di Regolamento Generale del Sistema Educativo rende l'educazione fisica disciplina scolastica obbligatoria sia nell'educazione primaria che secondaria.

Svezia

Il Ministero per la Pubblica Amministrazione è responsabile in materie sportive, definendo i fondi pubblici per la Sports Swedish Confederation e le sue organizzazioni-membro e di tante altre organizzazioni al di fuori della Confederazione. La creazione ed il mantenimento dei servizi sportivi è in particolar modo responsabilità delle autorità locali. La Sports Swedish Confederation è l'autorità suprema per lo sport svedese, e promuove, sviluppa e coordina le attività di tutto il movimento sportivo nazionale. Vi sono poi 22 leghe regionali che raccolgono un complessivo di 66 federazioni sportive di disciplina. Ministero dell'Educazione si occupa dello sport scolastico, mentre la Confederazione fornisce un servizio di "Sport-Study" ai giovani sportivi d'élite.

1.4 Rapporto tra F.I.G.C. e Federazioni calcistiche europee

Tutti i rapporti tra le federazioni a livello europeo e la F.I.G.C. avvengono sotto la supervisione dell'organo di governo del calcio in Europa, la UEFA (Union of European Football Associations). Questa è un'associazione di associazioni, disciplinata come democrazia rappresentativa e comprende 55 federazioni calcistiche d'Europa. La Uefa ha sede in Svizzera, a Nyon, ed è una confederazione continentale della FIFA, la quale a sua volta è l'organo di governo del calcio mondiale. La Uefa ha il compito di gestire tutte le questioni relative al calcio europeo, dunque i rapporti tra le federazioni, promuovere il calcio con uno spirito di unità, fair play e solidarietà, senza discriminazioni politiche, razziali o religiose, per salvaguardare i valori del calcio europeo, custodire i rapporti con tutti i portatori di interesse coinvolti e sostenere le federazioni affiliate per il benessere generale del calcio continentale.

La UEFA viene gestita e organizzata mediante organismi grazie ai quali agisce, che sono:

- Il Congresso UEFA
- Il Comitato esecutivo UEFA
- Il Presidente UEFA
- Gli Organi di Amministrazione della Giustizia

Di seguito si fornisce un prototipo di organigramma dell'organizzazione interna della UEFA, facilmente reperibile sul sito internet dell'organo:¹²



Osservando quelli che sono invece i possibili stakeholder per la UEFA si può notare come, oltre alla cooperazione con le 55 federazioni affiliate, la UEFA coinvolge tutti i portatori di interesse - incluse le leghe, i club e i giocatori - nel processo decisionale all'interno del calcio europeo, così da far prendere al Comitato Esecutivo UEFA le giuste ed opportune decisioni per il buon funzionamento del calcio europeo. La UEFA cerca, inoltre, strette relazioni con i tifosi del calcio - la linfa vitale dello sport - nel corso degli anni, infatti ha instaurato un dialogo positivo con le autorità politiche europee. La stretta relazione tra la UEFA e le leghe, le associazioni di club e calciatori, è guidata dai memorandum¹³ d'intesa con le Leghe Professionistiche di Calcio Europee (EPFL), l'Associazione di club europei e la Divisione Europe di FIFpro. Questi tre organi sono rappresentati dal Consiglio strategico del calcio professionale (PFSC), che si occupa delle questioni di importanza strategica del calcio professionistico in Europa. Il PFSC si relaziona direttamente con il Comitato Esecutivo UEFA ed esercita una importante influenza sul suo processo decisionale.

Negli ultimi anni, La Uefa ha realizzato strette e positive relazioni con L'Unione Europea, che è diventata stabile interlocutore. L'Unione Europea e le autorità politiche europee sono una realtà politica e legale che ha un impatto significativo e importantissimo sulla UEFA e le sue federazioni

¹² <https://it.uefa.com/insideuefa/about-uefa/organisation/index.html>

¹³ documento giuridico che descrive un accordo bilaterale tra due o più parti

affiliate. La UEFA stessa difende e tutela questioni come la specificità dello sport, il fair play finanziario e la lotta alle combine con le autorità europee. La UEFA poi lavora a stretto contatto con altre federazioni sportive su tante di queste questioni sia livello europeo che internazionale.

La UEFA si interessa anche di assicurare che i bisogni e i punti di vista dei tifosi vengano presi in considerazione. L'organo europeo è consapevole che se venisse a mancare la fedeltà dei tifosi di tutto il mondo- e in particolar modo in Europa - lo sport non avrebbe il medesimo grado di popolarità e successo. Di conseguenza la UEFA incontra annualmente rappresentanti dei tifosi per ascoltare e discutere i loro feedback riguardo questioni chiave come gli stadi e la sicurezza, i biglietti, le campagne contro razzismo, la violenza, e le relazioni tra i tifosi e i vari portatori di interessi nel calcio.

Andando ad analizzare più da vicino quelli che sono gli aspetti sostanziali del rapporto tra la FIGC e la UEFA si può notare come quest'ultimo si presenta come organismo superiore alla federazione Italiana, tanto che questa risulta essere affiliata alla UEFA, dovendo quindi rispettare determinati obblighi e doveri e così da assicurare il regolare svolgimento dell'attività calcistica europea.

Come detto, la FIGC è affiliata alla FIFA e all'UEFA. Pertanto, la FIGC, le Leghe, le società, gli atleti, i tecnici, gli ufficiali di gara, i dirigenti e ogni altro soggetto dell'ordinamento federale sono tenuti a¹⁴:

- a) osservare i principi di lealtà, probità e sportività secondo i canoni della correttezza;
- b) conformarsi alle Regole del giuoco del calcio adottate dall'International Football Association Board (IFAB) e alle Regole del giuoco del calcio a cinque adottate dal Comitato esecutivo della FIFA;
- c) rispettare in ogni momento gli Statuti, i regolamenti, le direttive e le decisioni della FIFA e dell'UEFA;
- d) riconoscere nei rapporti con la FIFA e l'UEFA la giurisdizione del Tribunale Arbitrale dello Sport di Losanna ai sensi e nei limiti di quanto previsto nelle rilevanti disposizioni degli Statuti della FIFA e dell'UEFA;
- e) adire quale giudice di ultima istanza, per risolvere ogni controversia a livello nazionale derivante da o relativa all'applicazione delle norme statutarie o regolamentari della FIGC, l'istituzione arbitrale di cui all'art. 30, comma 3, con esclusione della competenza dei giudici ordinari ai sensi e nei limiti di quanto previsto all'art. 30, comma 4.

La FIGC nel corso del 2016 ha rinnovato, inoltre, le convenzioni internazionali stipulate negli anni passati con la Federcalcio Cinese e con quella Russa. Questi rapporti difatti possono portare numerosi vantaggi e opportunità, come lo scambio di esperienze didattiche e formative, la formazione di tecnici

¹⁴ Statuto della F.I.G.C. Titolo I Art.1 co.5

e della classe arbitrale, la promozione del calcio giovanile e femminile ma anche l'organizzazione di stage e partite amichevoli.

Infine deve essere sottolineato come la federazione continui ad esportare il proprio "know-how" nell'ambito dei progetti di sviluppo sia tecnico che manageriale.

CAPITOLO II

L'ORGANIZZAZIONE ALL'INTERNO DELLA F.I.G.C.

Dopo aver brevemente esposto cos'è e cosa rappresenta la F.I.G.C., attraverso l'analisi di quelli che sono i flussi amministrativi, di gestione e finanziari, si vedrà come la Federazione riesca a svolgere le attività nell'ambito della sua mission. Verrà fatta poi un'analisi di quelli che sono i capitali gestiti dall'organizzazione che permettono il regolare funzionamento della stessa. Infine si analizzerà cosa si pone di fare la federazione, quali sono quindi gli obiettivi futuri che sono posti in essere, per il cui raggiungimento verranno utilizzati tutti i fattori descritti nel corso del capitolo.

2.1 La F.I.G.C.

F.I.G.C. è l'acronimo di Federazione Italiana Gioco Calcio. Con l'adesione di 4 club viene fondata a Torino il 15 marzo 1898 con la denominazione di Federazione Italiana Football (FIF) con presidente Conte Enrico D'Ovidio, uno dei fondatori italiani della scuola di geometria algebrica, e riconosciuta dalla Federazione Internazionale (FIFA) nel 1905. Nel 1909 l'organismo assunse la denominazione definitiva di Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) e il 15 maggio 1910 la Nazionale disputò il suo primo incontro vincendo per 6-2 all'Arena contro la Francia

La FIGC è l'organismo di organizzazione e controllo del calcio in Italia; ha il compito di organizzare i vari campionati di calcio professionistico e non professionistico e designa gli arbitri e gli assistenti per le gare organizzate.

Della Federazione Italiana fanno parte 7 componenti:

- Lega Nazionale professionisti serie A
- Lega Nazionale professionisti serie B
- Lega Italiana Calcio professionistico
- A.I.C. (Associazione italiana calciatori)
- A.I.A.C. (Associazione italiana allenatori di calcio)
- A.I.A. (Associazione Italiana Arbitri)

2.2 Mission e obiettivi della F.I.G.C.

Come tutte le organizzazioni anche la federazione italiana gioco calcio ha una propria mission e obiettivi che la portano a relazionarsi e interfacciarsi con diversi attori nel panorama sportivo sia Italiano che Europeo. La mission della F.I.G.C. come evidenziato nel suo bilancio integrale è espressa attraverso il perseguimento di due scopi¹⁵:

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

Forti sono anche i valori etici della federazione, improntati sul rispetto della persona, la sostenibilità dell'ambiente, la sicurezza nei luoghi di lavoro, l'equità e imparzialità, la legalità, il valore dei collaboratori, la trasparenza e la riservatezza. La federazione si sofferma insistentemente su questo punto, ribadendo a più riprese che il rispetto per questi valori è necessario per il corretto raggiungimento degli obiettivi istituzionali, per il regolare svolgimento delle attività, per l'affidabilità della gestione e per l'immagine stessa della federazione.

Durante l'evento Kick Off 2017 organizzato dalla FIGC è stato approfondito l'aspetto riguardante le potenzialità derivanti da una creazione di valore per determinate categorie di stakeholder e come tale valore possa essere rappresentato con specifici indicatori.

I più importanti ambiti di creazione del valore per la FIGC sono riconducibili alla valorizzazione dell'italianità come brand value, alla valorizzazione del calcio giovanile e femminile, all'inclusione sociale e alla sponsorship come sinergia basata sui medesimi valori.

Il modello di gestione della FIGC può essere strutturato attraverso funzioni e obiettivi della stessa:

¹⁵ Report Annuale F.I.G.C.



19

Sotto il punto di vista degli obiettivi la FIGC segue una serie di driver che le permettono di raggiungere le finalità da essa cercate, queste sono ad esempio la passione, il rispetto della professionalità, la cultura del lavoro e la credibilità internazionale.

Parlando di asset strategici questi sono 4 fondamentali:

1. Proseguire nel percorso di rinnovamento
2. Crescita sportiva
3. Consolidare la passione per i colori azzurri da parte dei milioni di tifosi delle Nazionali
4. Costruire un calcio ancora più moderno, sostenibile e qualificato, adeguato agli standard internazionali sia in campo che fuori

Gli obiettivi invece sono i seguenti:

Rafforzamento dei programmi di sviluppo strategici	Sviluppo della dimensione internazionale	Grandi eventi	Incremento dell'impegno sociale	Valorizzazione del patrimonio storico e culturale del calcio italiano	Investimento nella tecnologia	Creazione di un nuovo modello di customer relationship management
--	--	---------------	---------------------------------	---	-------------------------------	---

2.3 Governance della Federazione

La Governance¹⁶ della FIGC è affidata a numerosi organi, tra i quali figurano:

- **L'Assemblea.** Le funzioni principali dell'Assemblea riguardano l'adozione dello Statuto federale, la nomina a vita (su proposta del Consiglio federale) dei Presidenti d'onore e dei Membri d'onore della FIGC, l'elezione del Presidente federale e del Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti.
- **Presidente Federale**¹⁷. Detiene la rappresentanza legale della FIGC, inoltre ha la responsabilità generale dell'area tecnico sportiva ed esercita le funzioni apicali di programmazione, indirizzo e controllo relative al perseguimento dei risultati agonistici a livello nazionale e internazionale. Adotta, sentiti i Vice Presidenti, i provvedimenti di ordine amministrativo, tecnico e sportivo non specificatamente devolute ad altri organi.
- **Vice Presidenti.** Possono essere titolari di specifiche deleghe attribuite loro dal Presidente federale, oltre ad essere rappresentanti legali in caso di assenza o impedimento del Presidente.
- **Comitato di Presidenza.** Coadiuvava il Presidente nella preparazione degli atti di natura contabile e gestionale eccedente l'ordinaria amministrazione, esamina poi, la predisposizione del bilancio preventivo e quello consuntivo, sottopone all'approvazione del Consiglio federale le misure economico-finanziarie per la tutela antinfortunistica degli atleti convocati nelle Nazionali.
- **Consiglio Federale.** È l'organo normativo, di indirizzo generale e di amministrazione della FIGC. I principali atti normativi emanati dal Consiglio federale sono: le Norme Organizzative Interne Federali (NOIF), il Codice di Giustizia Sportiva e la disciplina antidoping, le norme di controllo delle società di calcio e il manuale delle Licenze Nazionali e UEFA. Altre

¹⁶ Statuto della F.I.G.C Titolo II Art.7

¹⁷ Ad oggi non vi è un Presidente ma un Commissario Federale, a causa della situazione in cui grava la Federazione, questa carica è rappresentata dalla figura di Roberto Fabbri

principali funzioni riguardano la nomina dei componenti delle Commissioni e degli Organi di Giustizia Sportiva, l'approvazione del bilancio preventivo e consuntivo, l'approvazione dei programmi nazionali ed internazionali, il coordinamento dell'attività agonistica demandata alle Leghe e l'approvazione delle delibere sull'ordinamento dei campionati. Il Consiglio federale esamina, inoltre, i ricorsi presentati dalle società per l'ammissione ai campionati di competenza, approva gli statuti e i regolamenti delle Leghe, dell'AIA e dei Settori e i regolamenti elettorali delle Componenti Tecniche.

- **Direttore Generale**. È responsabile della gestione istituzionale, amministrativa ed economica della Federazione e nell'esercizio delle funzioni e può avvalersi di un Segretario federale, ove nominato dal Presidente federale. Il Direttore Generale, inoltre, si occupa della predisposizione del bilancio consuntivo e di quello previsionale, sovrintende e cura l'organizzazione degli uffici federali e del personale e attua con programmi di lavoro le delibere del Presidente e del Consiglio federale.
- Collegio dei Revisori. Esercita il controllo sull'intera gestione economico- finanziaria della FIGC e dei suoi organi

La Governance della federazione è coadiuvata anche da altri 4 organi che assicurano il regolare svolgimento di tutte le attività poste in essere dalla FIGC¹⁸:

-Organi direttivi centrali

-Settore tecnico Coverciano

-Organo di giustizia della FIGC

-Settore giovanile e scolastico

Ognuno dei 4 organi svolge un ruolo importantissimo all'interno della federazione; Si analizzerà punto per punto tutti gli organi che consentono il buon funzionamento della FIGC;

ORGANI DIRETTIVI CENTRALI:

Gli organi direttivi centrali svolgono il compito di gestione dell'organizzazione. Andando a fare una disamina di quelli che sono i principali attori in questo contesto ricordiamo:

- **Il Presidente**. Questi viene eletto attraverso un procedimento ben definito; La sua elezione viene fatta da 279 delegati in rappresentanza delle società di Lega Serie A, Lega Serie B, Lega Pro e Lega Nazionale Dilettanti, di Associazione italiana calciatori, Associazione italiana allenatori e Associazione italiana arbitri, che voteranno però secondo pesi ponderati. Ci sono delegati il cui voto pesa più di altri. Ai fini del calcolo delle maggioranze assembleari, il

¹⁸ <http://www.figc.it/it/10/1985/ HpSezione.shtml>

complesso dei voti spettanti ai delegati è pari a 516 voti: ovvero ciascuno delegato pesa in termini di voti secondo il peso della percentuale della propria componente. Sarà eletto presidente al primo turno chi ottiene tre quarti dei voti, al secondo chi ne ha due terzi, al terzo scrutinio basta la maggioranza assoluta dei voti¹⁹. Nella situazione odierna non vi è un vero e proprio presidente ma un Commissario, a seguito del commissariamento della federazione, di cui parleremo nel proseguo della presente relazione. Questo ruolo è stato assegnato a Roberto Fabbricini, coadiuvato da due Vice Commissari: Alessandro Costacurta e Angelo Clarizia. Il ruolo del direttore generale è affidato a Michele Uva ex sub commissario della lega calcio serie A.

- Il Consiglio di presidenza. Composto dal Presidente del Settore e dai tre Vice Presidenti, si riunisce, convocato dal Presidente, ogni qualvolta se ne ravvisi la necessità e comunque non meno di due volte per stagione sportiva. Esso collabora con il Presidente del Settore nella preparazione di tutti gli atti di sua competenza e ha la facoltà di esercitare tutte le altre funzioni conferitegli dal presente Regolamento.
- Il Consiglio Direttivo. Composto da; Presidente; da un rappresentante indicato da ciascuna Lega; da un rappresentante indicato da ciascuna componente tecnica; da un rappresentante indicato dall'AIA; da un rappresentante indicato dal Settore Tecnico; da almeno 2 esperti indicati dal Presidente Federale. I componenti del Consiglio Direttivo del Settore per l'attività giovanile e scolastica sono nominati dal Presidente federale, d'intesa con il Presidente del Settore, sentito il Consiglio Federale. Fra i componenti del Direttivo sono nominati con le medesime modalità tre Vice Presidenti. Alle riunioni del Consiglio Direttivo partecipano, senza diritto di voto, il Presidente Federale ed il Direttore Generale e possono partecipare, sempre su invito del Presidente, senza diritto di voto ed in relazione alle materie all'ordine del giorno, le persone investite da particolari incarichi o qualifiche federali nonché personalità della società civile. Alle riunioni del Consiglio Direttivo sono sempre invitati:
 - un rappresentante designato dalla Divisione Calcio a 5,
 - un rappresentante del Calcio Femminile designato dal Presidente Federale e alle riunioni assiste il Segretario del Settore.

Il Consiglio Direttivo si riunisce, convocato dal Presidente, almeno tre volte per stagione sportiva e ha le seguenti competenze²⁰:

¹⁹ Statuto della F.I.G.C. Titolo II Art.18

²⁰ Statuto della F.I.G.C Titolo II Art.11

- a) attende alla generale conduzione del Settore;
- b) approva il piano delle attività dei Coordinatori Federali, nel rispetto del budget assegnato dalla F.I.G.C.;
- c) programma le manifestazioni a carattere nazionale ed interregionali delle attività giovanili e scolastiche;
- d) collabora con il Settore Tecnico all'organizzazione di corsi di informazione per Insegnanti di Educazione Fisica e per Maestri di Scuole Elementari e di corsi per il conseguimento dell'abilitazione degli Istruttori di calcio e degli Allenatori di giovani calciatori;
- e) stabilisce, di concerto con l'Associazione Italiana Arbitri, gli indirizzi generali per l'istruzione dei dirigenti designati ad arbitrare le gare delle categorie di base;
- f) ha facoltà di delegare, su proposta del Presidente del Settore, funzioni specifiche al Vice-Presidente vicario e assegnare determinati compiti agli altri Vice-Presidenti;
- g) può proporre al Presidente la istituzione di una o più commissioni dedicate a tematiche di competenza del Settore.

Gli organi direttivi centrali si avvalgono delle commissioni che operano in funzione consultiva e/o propositiva e sono:

- La Commissione per l'Attività scolastica
- La Commissione per l'Attività di base
- La Commissione medico-scientifica

La Commissione per l'Attività Scolastica è composta da un Componente del Consiglio Direttivo che la presiede e da 6 membri, che sono scelti fra dirigenti sportivi, operatori scolastici, psicologi dell'infanzia e dell'adolescenza ed esperti in ambito tecnico-sportivo, ognuno nominato per due stagioni sportive dal Presidente Federale, in accordo con i Vice Presidenti Federali, sentito il Presidente del Settore. Questa appronta tutti i programmi per la diffusione e lo sviluppo del calcio in ambito scolastico.

La Commissione per l'Attività di Base è composta da un Componente del Consiglio Direttivo che la presiede e da 6 membri, che sono scelti fra dirigenti sportivi, psicologi dello Sport ed esperti in ambito tecnico-sportivo, tutti nominati per due stagioni sportive dal Presidente Federale, d'intesa con i Vice Presidenti Federali, consultato il Presidente del Settore. Essa appronta tutti i programmi per la diffusione e lo sviluppo del calcio in ambito di Base.

La Commissione Medico-Scientifica è composta da almeno tre membri nominati dal Presidente Federale, in collaborazione con i Vice Presidenti Federali, sentito il Presidente del Settore ed assolve tutti i compiti di carattere sanitario demandati al Settore Giovanile e Scolastico dalla F.I.G.C. ed in particolar modo svolge attività consultiva per gli altri organi direttivi nelle materie di competenza.

SETTORE TECNICO DI COVERCIANO:

Il settore tecnico di Coverciano è l'organo di servizio che è incaricato di svolgere l'attività di studio e di qualificazione per la diffusione e il miglioramento della tecnica del gioco del calcio. Questo svolge numerose attività; di ricerca, di formazione, di specializzazione in tutti gli aspetti del gioco del calcio e dei fenomeni sociali, culturali, scientifici ed economici ad esso connessi. Inoltre, ha la competenza nei rapporti internazionali nelle materie che sono attinenti alla definizione delle regole di gioco del calcio e alle tecniche di formazione di atleti e tecnici ed organizza e coordina l'attività medica nell'ambito federale in attuazione dei regolamenti della F.I.G.C.

Il Settore tecnico è entrato nel processo di centralizzazione degli acquisti, il quale ha prodotto una razionalizzazione gestionale ed economica oltre alla formalizzazione di prassi, con l'approvazione di un'apposita Istruzione operativa di dettaglio per gli acquisti relativi ai corsi sul territorio.

Nell'organigramma del settore ricordiamo, tra gli altri, il Presidente del Comitato esecutivo Gianni Rivera e i Vicepresidenti; Ermelindo Bacchetta (Lega Nazionale Dilettanti); Enrico Demarchi (F.I.G.C.); Giuseppe Marotta (Lega serie A)

ORGANI DI GIUSTIZIA DELLA FIGC:

Gli Organi della giustizia sportiva che sono previsti dallo Statuto federale agiscono nel rispetto dei principi di piena indipendenza, autonomia, terzietà e riservatezza e i suoi componenti sono tenuti alla più rigorosa osservanza dei principi di riservatezza, inoltre, non possono rilasciare alcuna dichiarazione agli organi di stampa e ad altri mezzi di comunicazione riguardo ai processi in corso o a quelli nei quali siano stati chiamati a pronunciarsi. Ai componenti degli Organi della giustizia sportiva vengono applicate le norme in materia di astensione e di ricsuzione previste dal Codice di procedura civile.

Si possono distinguere 5 diversi organi di giustizia:

- Commissione federale di garanzia
- Corte federale di appello
- Corte sportiva di appello a livello nazionale: le Corti federali, quella di Appello e quella Sportiva di Appello Nazionale, si avvalgono di una segreteria composta da 7 dipendenti federali. La Corte Federale di Appello rappresenta il secondo grado di giudizio avverso le decisioni dei Tribunali Federali Territoriali²¹ e le decisioni dei Tribunali Federali Nazionali

²¹ Istituiti presso ciascun Comitato Regionale della LND

- Tribunale federale nazionale: dal 10 settembre 2015 le tre Sezioni del Tribunale (Disciplinare, Tesseramenti e Vertenze Economiche), precedentemente separate, sono state unificate amministrativamente e si avvalgono di una segreteria composta da 4 dipendenti federali.
- Procura federale: agisce davanti agli altri Organi di Giustizia Sportiva ed esercita le funzioni inquirenti e requirenti secondo quanto stabilito dall'art. 32 del Codice di Giustizia Sportiva. Si avvale di una segreteria composta da 14 dipendenti federali. Alle Procure territoriali, saranno affidati i procedimenti che vedranno chiamati in causa i tribunali federali territoriali, mentre la Procura Federale centrale curerà i procedimenti che vedranno richiamati gli organi di giustizia nazionali.

SETTORE GIOVANILE E SCOLASTICO:

Il Settore Giovanile e Scolastico (SGS) ha il compito di promuovere, disciplinare e organizzare quelle che sono le attività dei giovani calciatori perseguendo finalità tecniche, didattiche e sociali. Da rilevare che dal 2015 sono state effettuate alcune modifiche ai regolamenti. Per prima cosa, la riforma dei campionati nazionali giovanili Under 15 e Under 17, che permetterà alla Nazionale Under 17 di partecipare alle competizioni ufficiali UEFA²² e vedrà un Campionato Under 15 Serie A e B più omogeneo per la categoria con Fasi Finali dedicate per l'assegnazione del titolo di Campione d'Italia. Sono state istituite inoltre anche due Commissioni per l'Attività di Base e per l'Attività Scolastica e nominati i componenti della Sezione per lo Sviluppo del Calcio giovanile presso il Settore Tecnico. Molto importante è stata la partenza dei Centri Federali Territoriali, il 26 ottobre 2015, con l'istituzione del primo Centro presso il Centro di Formazione LND "B. Buozzi" di Firenze. Tali Centri rappresentano, dunque, il polo territoriale di eccellenza per la formazione tecnico-sportiva di giovani calciatori e calciatrici di età compresa tra i 12 e i 14 anni. Il programma ha come obiettivo quello di istituire 200 Centri Federali Territoriali e in 10 anni si punta a visionare oltre 830.000 calciatori e ad immettere nel programma formativo più di 15.000 calciatori e 5.000 calciatrici nella fascia Under 15, prevedere ogni anno 3500 riunioni e incontri informativi, 30.000 ore di lavoro, il coinvolgimento di circa 10.000 arbitri e 1.200 allenatori qualificati, il monitoraggio di 150.000 ragazzi e 3.500 ragazze. Dal punto di vista amministrativo, il SGS sta coordinando un progetto per l'implementazione della nuova procedura contabile, basandosi su quella utilizzata presso il Comitato Regionale Toscana, adattata e personalizzata per le strutture periferiche. È stata inoltre formalizzata un'istruzione operativa per acquisti di beni e servizi sul territorio. Notizia recente è la volontà da parte del Vice Commissario Costacurta di inserire, nel campionato di Lega Pro, al posto delle squadre

²² Consiglio Federale del 2 luglio 2015

ripescate, le “squadre B”²³

delle formazioni militanti nel campionato maggiore. Questo comporterebbe non solo maggiore visibilità ai giovani atleti ma anche un interesse sempre crescente per un campionato, ad oggi non molto seguito.

2.4 La Dimensione Economica

Non si può non effettuare una disamina sotto il punto di vista economico di quelle che sono le entrate e le uscite generate dal sistema calcio Italia e come queste contribuiscono alle finanze del nostro paese. Prendendo in esame i report forniti dal bilancio integrato del 2016 della FIGC, questi analizzano i dati relativi al valore economico diretto generato dal calcio Italiano a livello di Federazione, Leghe, società professionistiche ma anche calcio dilettantistico e giovanile e hanno confermato come nella stagione 2014-2015 il settore ha prodotto un fatturato complessivo pari a oltre 3,7 miliardi di euro. Osservando il conto economico del calcio italiano 2014-2015 si può notare come i ricavi (3.732,1M di euro) siano inferiori ai costi (4.257,9M di euro), a fronte di una perdita pari a 525,8 milioni di euro, per il 99% registrata nei campionati professionistici. Parlando dell’incidenza del calcio professionistico sui ricavi totali, questo copre il 69,6% (quasi 2,6 miliardi di euro), mentre i ricavi netti di FIGC e Leghe calcistiche presentano un’incidenza pari rispettivamente al 4% (153,5milioni) e al 2% (68milioni).

Un altro dato sorprendente è quello che il calcio italiano a livello diretto incide per circa l’11% del PIL del calcio mondiale. Altro aspetto peculiare è quello che riguarda il sempre più importante e cruciale ruolo giocato dal calcio nel sistema paese, ad esempio sotto il profilo della contribuzione fiscale e previdenziale: nel 2014 il settore ha prodotto una contribuzione complessiva pari ad oltre 1,1 miliardi di euro. negli ultimi 9 anni l’ammontare complessivo della contribuzione del calcio italiano (considerando unicamente il calcio professionistico) ammonta ad oltre 9 miliardi di euro, nel medesimo periodo il livello complessivo di contributi erogati dal CONI alla FIGC è pari a circa 700 milioni di euro. Ciò significa che per ogni euro investito dal Governo Italiano nel calcio, lo Stato ottiene un ritorno in termini fiscali e previdenziali pari a quasi 13 euro²⁴.

²³ Da anni in Spagna si utilizza questo sistema, grazie al quale molti giocatori giovani, ritenuti ancora non pronti per una squadra di alto rango, si confrontano comunque con un campionato professionistico. Tale sistema, a evidenza della sua efficacia ha prodotto, soprattutto per squadre del blasone del Real Madrid o del Barcellona giocatori che in questi anni stanno facendo le fortune di molti club Europei.

²⁴ Dati forniti dal bilancio integrato 2016 della F.I.G.C.

2.5 I Capitali gestiti dalla Federazione

La FIGC impiega svariate forme di capitale. Queste, utilizzate per lo svolgimento delle attività operative poste in essere dalla federazione, possono essere riassunte come segue:

- *Il Capitale Economico*, dal punto di vista dell'insieme delle risorse finanziarie disponibili che la Federazione genera a supporto dell'attività federale.
- *Il Capitale Produttivo e Naturale*, rappresentato in particolar modo dagli asset materiali di proprietà²⁵. Poiché la FIGC non possiede asset fisici che possano costituire un vero Capitale Naturale, sviene considerato l'effetto che le politiche di gestione della Federazione possono manifestare sull'ambiente (tramite i consumi energetici e mediante le scelte sulle soluzioni di mobilità delle persone).
- *Il Capitale Umano*, che costituisce l'insieme delle singole persone, dei dipendenti e dei collaboratori, i quali, con il loro patrimonio di competenze personali, costituiscono il motore dell'operatività federale.
- *Il Capitale Intellettuale e Organizzativo*, inteso come l'insieme di tutti quegli asset intangibili (il brand FIGC), acquistati (i sistemi informativi) e prodotti internamente (con riferimento all'assetto organizzativo e al know-how a disposizione, insieme alle regole interne per il funzionamento dell'organizzazione e alle norme e regole destinate al Sistema Calcio); di questa tipologia di capitale fa parte anche l'asset "Squadre Nazionali", inteso come il valore intrinseco delle singole Rappresentative.
- *Il Capitale Sociale e Relazionale*: da intendersi come l'insieme delle relazioni esistenti con gli stakeholder della Federazione.

Una volta elencati i capitali gestiti dall'organizzazione, vediamo più nello specifico ciascuno di essi:

Capitale economico:

Poiché la Federazione non persegue fini di lucro, la gestione è orientata al perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza nella gestione delle risorse. Per il raggiungimento di questi obiettivi la FIGC si avvale di 3 macro categorie di fondi:

1. Contributi CONI
2. Quote degli associati
3. Gestione delle attività e asset commerciali (diritti TV e sponsorizzazioni)

²⁵ Il Centro Tecnico Federale di Coverciano, le sedi FIGC e gli Uffici Centrali e Territoriali

Il tutto coadiuvato dalle capacità della FIGC di generare nuovi ricavi in autonomia. Le azioni intraprese in termine di efficientamento e sviluppo federale sono state consolidate, mentre azioni come il processo di riorganizzazione del 2014, hanno determinato un effetto positivo sui parametri economici e finanziari, nonostante il significativo taglio dei contributi CONI²⁶. Il processo di riorganizzazione ha trovato concreta attuazione con la presentazione del nuovo organigramma e funzionigramma federale, nel febbraio 2015, ed il suo primo obiettivo è stato quello di separare le attività di natura politica e istituzionale dalle attività gestionali e operative. La Federazione ha lavorato mantenendo, se non addirittura incrementando, gli standard qualitativi, tecnici, professionali, istituzionali e soprattutto sportivi. 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 consentito di ottenere risultati eccellenti. Nell'analisi comparativa con il bilancio 2015, si deve tener conto degli effetti legati alla partecipazione della Nazionale A ai Campionati Europei UEFA disputati in Francia²⁷, con introiti derivanti dalla UEFA pari a 14 milioni di euro (in seguito al raggiungimento dei quarti della finale della competizione), a cui corrisponde una diminuzione dei ricavi da diritti televisivi per il minor numero di partite disputate (-9,3 milioni). Il bilancio 2016 comprende, inoltre, gli effetti determinati dall'organizzazione delle 2 finali di UEFA Champions League maschile e femminile, svoltesi a Milano e Reggio Emilia (+1,0 milioni di euro) e la diminuzione degli emolumenti previsti per lo staff della Nazionale A, relativamente al secondo semestre 2016 (-5,0 milioni). L'esercizio al 31 dicembre 2016 si chiude con un totale del valore della produzione pari a 174,1 milioni di euro. Come risulta dal bilancio integrato fornito dalla FIGC nella sezione trasparenza, sono circa 105,1 milioni i costi sostenuti per l'attività sportiva mentre 34,9 sono i costi relativi al funzionamento, suddivisi tra spese generali e costi del personale. Queste voci di costo sono necessarie per la produzione delle forme di valore derivanti dalle attività e dalle iniziative della federazione.

Dal punto di vista dei risultati economici il Margine Operativo Lordo è pari nel 2016 a 34,2 milioni di euro, rispetto ai 24,3 del 2015. Il Risultato Operativo, pari a 21,1 milioni, ha assorbito ammortamenti per 0,9 milioni, accantonamenti fondi rischi e oneri futuri per 9,1 milioni e oneri diversi di gestione per 2,1 milioni. Il Risultato Ante Imposte è pari a 21,1 milioni. Tenendo conto delle imposte di periodo pari a 15,2 milioni di euro, influenzate dal significativo aumento del risultato della gestione commerciale (che registra un incremento del reddito imponibile di circa 6,3 milioni di

²⁶ passati da 78,6 nel 2011 a 40,1 nel 2016, quindi tagli di circa il 50%

²⁷ 2016

euro), il Risultato di Esercizio 2016 è pari a 5,9 milioni (il dato più alto registrato dal 2006), con un miglioramento rispetto all'anno precedente del 48%.

Dal punto di vista patrimoniale invece, si evidenzia un Patrimonio netto in crescita che si attesta su 46,8 milioni di euro, con un incremento dell'Attivo circolante di circa 17 milioni di euro e un decremento dei Debiti (al netto degli acconti) di circa 8,5 milioni di euro²⁸.

Capitale produttivo e naturale:

La gestione del patrimonio immobiliare è affidata a Federcalcio Servizi Srl, che è una società controllata al 100% dalla FIGC, con la finalità di migliorare l'efficienza della gestione e nella fornitura dei servizi collegati, tenendo conto inoltre degli impatti sulla sfera ambientale e socio-economica. Il patrimonio immobiliare è composto principalmente dal Centro Tecnico Federale di Coverciano a Firenze e dalle Sedi degli uffici della Federazione e della Lega Nazionale Dilettanti, dislocate sul territorio (22 immobili) nei vari capoluoghi regionali. L'investimento complessivo operato dalla FIGC nel biennio 2015-2016 ammonta a 2,7 milioni per l'ammodernamento dei principali asset immobiliari federali.

L'investimento previsto per il biennio 2017-2018 invece ammonta a 4,5 milioni, con riferimento specifico agli interventi infrastrutturali presso il Centro Tecnico Federale di Coverciano. Sono state avviate due attività con riferimento alle sedi degli uffici federali ed agli impianti sportivi di proprietà della Federcalcio Servizi Srl:

- **RAZIONALIZZAZIONE** degli immobili e pianificazione delle modalità di trasferimento/integrazione degli stessi
- **OTTIMIZZAZIONE** dello sfruttamento commerciale dei diversi spazi, in modo da garantire una redditività coerente con il valore degli asset materiali della FIGC

Capitale umano:

Con il termine capitale umano si intende l'insieme di capacità, competenze, conoscenza e abilità relazionali e professionali possedute in genere dall'individuo, acquisite attraverso un lungo apprendimento e non facilmente sostituibili in quanto intrinsecamente elaborate dal soggetto che le ha acquisite²⁹. Investire nel capitale umano significa, curare la formazione professionale e tecnica dei propri dipendenti. La gestione del Capitale Umano all'interno della FIGC è affidata alla struttura Risorse Umane, basata sui principi di correttezza e lealtà, con l'obiettivo di mantenere e sviluppare

²⁸ Dati forniti dal bilancio integrato 2016 della F.I.G.C.

²⁹ Gabriele Gabrielli, Silvia Profili "Organizzazione e gestione delle risorse umane", II edizione

rapporti improntati sulla fiducia e collaborazione ed ispirati al reciproco rispetto. Dal 2008, il numero dei dipendenti federali ha registrato un incremento per effetto delle stabilizzazioni relative a contratti atipici, delle nuove assunzioni da mercato e per il passaggio di personale da CONI Servizi a FIGC.

Nel 2016 il capitale umano totale all'interno della federazione ha raggiunto le 494 persone, rispettivamente divisi in collaboratori (253, circa il 51% del totale) e dipendenti (241, 49%). Si può notare come la ripartizione donne-uomini sia equamente distribuita, difatti a riprova di questa tesi, il bilancio integrato della FIGC fornisce dati in cui si riscontra, dal punto di vista dei dipendenti, che le donne facenti parte di questa categoria sono 103, ovvero il 43% rispetto agli uomini che contano 138 dipendenti (57%). L'incidenza delle donne sul totale della forza lavoro è pari al 43%, classificandosi al quarto posto in Europa per incidenza percentuale e al sesto in termini di valore assoluto³⁰.

Si osserva anche come sia molto importante per la federazione il livello di scolarizzazione dei propri dipendenti, difatti questa è incentivata ad assumere persone che siano in possesso di una laurea quinquennale. Nel corso del 2016 è proseguito il programma finalizzato alla valorizzazione della struttura federale, attraverso l'assunzione di figure giovani e di profilo internazionale, dotate di competenze specifiche. Grande attenzione è stata rivolta al personale dipendente. Ci sono stati, dopo diciassette mesi dall'inizio della nuova gestione, riallineamenti economici contrattuali sulla base delle funzioni svolte. Considerando il sistema premiante, sono state messe a disposizione nel 2016 maggiori risorse economiche da distribuire ai dipendenti secondo criteri meritocratici. È stato inoltre introdotto il programma "Azzurro day" che gratifica di un giorno di ferie in più tutti i dipendenti nel giorno del proprio compleanno, momento che deve essere trascorso con i propri affetti.

Nel dicembre 2016 è stato adeguato il livello retributivo per i dipendenti, in base alle determinazioni previste dall'entrata in vigore del nuovo Contratto Nazionale CONI. Sempre forte, inoltre, la politica rivolta allo smaltimento delle ferie degli anni precedenti e dei riposi compensativi.

Centrale per la federazione è lo sviluppo del capitale umano all'interno della FIGC. La federazione organizza iniziative per incentivare la formazione delle risorse interne. Un esempio è l'organizzazione della "edizione italiana del Corso UEFA-Certificate in Football Management (CFM)", questo è un corso di alta formazione coordinato a livello internazionale dalla UEFA, con la partecipazione di accademici ed esperti del settore di primo piano a livello internazionale. Altri esempi sono il corso organizzato dalla UEFA "Women in Football Leadership Programme (WFLP)" e la costante programmazione di una serie di corsi interni di lingue, di informatica e sviluppo delle soft

³⁰ Dati forniti dal bilancio integrato 2016 della F.I.G.C.

skills.

Anche sul fronte dell'implementazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo è stata ultimata la formazione in aula di tutti i dipendenti FIGC. Altro tema di grande attenzione per la federazione è stato quello della sicurezza sui luoghi di lavoro.

Si contano per l'anno 2016 circa 56 corsi di formazione per le risorse interne, a riprova di quanto la federazione sia concentrata nel garantire una formazione adeguata al capitale umano a disposizione.

Capitale intellettuale e organizzativo:

Costituisce una delle due grandi tipologie di asset valoriali intangibili (l'altra è rappresentata dal Capitale Sociale e Relazionale) sulla cui disponibilità gestione la FIGC fonda una parte rilevante della propria capacità di creare valore e valori nel tempo. Le principali forme di Capitale Intellettuale e Organizzativo disponibile e gestito da FIGC sono le seguenti:

- **L'assetto organizzativo** e le regole di funzionamento della Federazione, che sono stati oggetto di un'importante attività di ridisegno, aggiornamento e formalizzazione, consentendo una più efficiente gestione delle attività della federazione.
- **Il know-how** che compone il patrimonio di conoscenze collettive della Federazione, reso disponibile per l'impiego e utilizzato tramite gli strumenti informatici e i sistemi informativi di cui l'ente è dotato.
- **Gli stessi sistemi e strumenti** che sono progettati e implementati per sostenere l'operatività della Federazione e i suoi processi di creazione del valore
- **Il brand FIGC**, utilizzato e valorizzato non solo nello sviluppo delle attività sul territorio ma anche nella definizione degli accordi con sponsor e partner commerciali, con i media, il cui valore è influenzato dall'attività del management FIGC e dalla qualità della gestione per come essa è riconoscibile dai terzi, dai risultati sportivi, dalla capacità inclusiva nella relazione con gli stakeholder chiave.
- **Le Nazionali**, intese come le squadre che, indipendentemente dai giocatori, dai tecnici e dallo staff di supporto che le compongono, sono portatrici autonome riconosciute del valore e dei valori incarnati dalla "maglia azzurra".

Capitale sociale e relazionale:

Per la FIGC il Capitale Sociale e Relazionale, seconda grande tipologia di asset valoriale intangibile insieme al Capitale Intellettuale e Organizzativo, rappresenta l'insieme delle relazioni di scambio e di collaborazione con i propri stakeholder che la Federazione stessa è in grado di esercitare nel

contesto in cui opera, insieme alla capacità di sviluppare un certo livello di influenza, in termini di impatti indiretti e indotti.

La reputazione della Federazione costituisce uno dei risultati qualitativi della gestione del Capitale Sociale e Relazionale ed è direttamente collegata ai diversi stakeholder con i quali essa si relaziona. Gli stakeholder, rappresentati secondo la loro prossimità alla Federazione, sono riconducibili sia a singoli soggetti (il tifoso, il dipendente, l'arbitro, il medico, il tecnico), sia ad enti e organizzazioni complesse (le altre federazioni, i ministeri, le società di calcio, i fornitori, gli sponsor), sia agli altri "sistemi" (i media, la scuola, il mondo dei tifosi).

A conferma di quanto il Capitale Sociale e Relazionale componga un asset specifico e di grande valore per la Federazione, ogni anno la FIGC organizza "Kick Off", un evento considerato centrale nella definizione dei futuri sviluppi dello sport del calcio. Questo progetto, oltre ad essere un'occasione di incontro tra un ampio numero di stakeholder, risulta essere allo stesso tempo un'occasione per fare leva sulle tematiche che costituiscono o impattano su ciascuna delle forme di capitale.

CAPITOLO III

LE ATTIVITA' REGOLATE DALLA F.I.G.C.

In questo capitolo si andranno ad esaminare quali sono le attività esterne intraprese e percorse dalla Federazione, facendo particolare attenzione al biennio 2015-2016. Avendo precedentemente affrontato una disamina di quelli che sono i flussi interni della F.I.G.C. è consono alla trattazione della tesi analizzare le attività che fanno da contorno alla gestione della Federazione, con le quali essa si interfaccia con l'esterno, venendo a contatto con tutti gli enti e le organizzazioni di carattere nazionale e internazionale. Si introdurrà il tema con una premessa che spiega brevemente il perché la Federazione ha deciso di intraprendere determinati percorsi e di gestire le attività conseguenti. Successivamente si vedranno nello specifico le vere e proprie attività che la F.I.G.C. implementa.

3.1 Premesse

Nel biennio 2015-2016 la Federazione ha continuato a percorrere la propria strada di crescita nel processo di efficientamento, trasparenza e rinnovamento del sistema federale, sostenuta sempre dall'obiettivo primario di mettere al centro di ogni suo programma le attività per lo sviluppo del gioco del calcio.

In particolar modo, è stata riservata molta attenzione ai programmi e alle iniziative rivolte al mondo del calcio giovanile, a quello femminile, all'efficienza della giustizia sportiva e a quelle che sono le regole interne per la sostenibilità generale dell'intero sistema. Sostenuta con molta convinzione, è stata anche la politica internazionale, che ha contribuito al consolidamento del ruolo centrale della F.I.G.C. nelle massime istituzioni calcistiche internazionali.

Grazie alla relazione delle singole aree organizzative della Federazione, le quali ogni tre mesi trasmettono alla Direzione Generale un rapporto dettagliato della propria attività, la F.I.G.C. ha potuto redigere il documento di sintesi delle attività svolte.

3.2 Riorganizzazione della struttura operativa

L'importante processo di riorganizzazione aziendale, che dal 2015 viene portato avanti, ha portato

molti e significativi risultati di efficientamento funzionale ed economico.

Molte sono state le novità nel 2016, come la presentazione della nuova struttura e il nuovo organigramma del Club Italia. Sono state istituite, in particolar modo, 4 nuove specifiche aree che funzioneranno in modo trasversale per l'intera attività sportiva di tutte le Squadre Nazionali, sia maschili che femminili:

- L'Area Medica
- L'Area Performance e Ricerca
- L'Area Scouting
- L'Area Match Analysis

Si sta parlando di un significativo investimento in risorse umane ed economiche, che segna un'accelerazione verso un nuovo concetto di gestione sportiva, capace di anticipare e creare processi innovativi che sono orientati ad un'eccellenza di livello internazionale.

Altre novità importanti hanno riguardato l'introduzione di una moderna funzione "Eventi Promozionali", che è dedicata all'organizzazione di tutte le principali iniziative che non coinvolgono in maniera diretta le Rappresentative Nazionali.

Parlando di riorganizzazione della struttura operativa si evidenzia anche il consolidamento della nuova Area Affari Legali e Compliance, questa ha lavorato su diversi fronti, acquistando maggior trasversalità federale, affrontando per prima cosa, la gestione legale attraverso il supporto giuridico-regolamentare, in materia di contenzioso d in quella contrattuale. Come detto, l'Area ha avviato anche attività di Compliance, quale parte del sistema di controllo interno, che possa fornire supporto totale alla F.I.G.C.

Sta continuando anche la fase di costruzione e consolidamento del Controllo Interno e delle relazioni tra interlocutori interni. Il Consiglio Federale, il 26 aprile del 2016, ha approvato il primo Risk Assessment F.I.G.C. e il primo piano di audit, tramite il quale è stato condotto il primo Audit tra giugno e settembre dello stesso anno, con indicazione di quelle che sono le azioni correttive che verranno monitorate attraverso specifiche attività di follow up³¹ nel corso del 2017

Generalmente parlando, sono state introdotte 6 moderne procedure ed istruzioni interne durante il 2016, che riguardano:

³¹ Serie di controlli periodici programmati a seguito di un'azione o intervento

- la dismissione dei beni ammortizzabili
- la concessione del patrocinio federale e l'erogazione dei contributi
- le trasferte e i rimborsi spese del personale dipendente
- l'assegnazione e l'uso degli strumenti di telefonia mobile
- l'assegnazione degli incarichi legali
- il rilascio e la gestione delle tessere federali.

Quest'ultima procedura, definita di concerto con la Federcalcio Servizi Srl, ed incaricata del processo di rilascio delle tessere, definisce quelli che sono i requisiti necessari per poterle ottenere e tutto il flusso operativo, dalla richiesta al rilascio delle stesse.

Fermo l'obiettivo di continuare nel percorso di valorizzazione della dimensione della trasparenza e in generale, del principio della good governance, nel 2016, per la prima volta, la FIGC ha certificato il bilancio per mezzo di una società di audit, leader a livello internazionale.

Ulteriore tema di grande importanza per la FIGC nel 2016 è stato quello della “Sicurezza sui luoghi di lavoro”, tema importantissimo, poiché la sicurezza è una dei 5 livelli predefiniti di bisogni, anzi alcune ricerche empiriche hanno dimostrato come taluni individui tendano a percepire sol due categorie di bisogni: quelli appunto di sicurezza e tutti gli altri³². Numerose e importanti sono state, senza dubbio, le attività volte all'allineamento e alle verifiche che si rifanno alla normativa del Testo Unico sulla sicurezza D.Lgs. 81/2008 e ss.mm.ii.³³

In seguito all'approvazione dell'Organigramma per la gestione della sicurezza sul lavoro (27 gennaio 2016) e le conseguenti nomine di competenza³⁴, l'attività 2016 è diretta alle verifiche su un totale di 45 sedi federali che operano su tutto il territorio nazionale

È stata anche aggiornata la valutazione del rischio sullo “*stress lavoro-correlato*”, il cui primo unico documento risale al maggio 2012. Si tratta di una situazione di ansia e malessere diffuso in cui l'individuo si viene a trovare in ambito lavorativo³⁵. Il risultato del test ha fatto registrare un valore “stress lavoro correlato” complessivamente “Basso”, per cui non sono stati richiesti al momento ulteriori approfondimenti da parte del Datore di Lavoro.

³² Wanous,1977; Wabba,Bridwell,1976; Miller,Rollnick,2002

³³ successive modificazioni

³⁴ 4 Dirigenti per la sicurezza, 44 Preposti, 39 addetti all'emergenza e al primo soccorso, e al divieto di fumo negli ambienti di lavoro

³⁵ Organizzazione e gestione delle risorse umane, Gabriele Gabrielli, Silvia Profili

3.3 Sviluppo di nuove piattaforme informatiche, digitali e tecnologiche

Sotto il profilo ICT (Information and Communications Technology), durante il 2016 si sono consolidati tutti i progetti avviati negli ultimi mesi del 2015³⁶, ed è stata introdotta la più moderna modalità di consultazione su tablet di qualsivoglia documento da parte dei componenti del Consiglio Federale.

A livello strategico più ampio, invece, è stato fornito forte impulso allo sviluppo di nuove piattaforme informatiche, digitali e tecnologiche con lo scopo di aumentare l'efficienza e l'operatività delle strutture federali (molto spesso obsolete, insufficienti, non sicure e in alcuni casi non dialoganti fra loro). Rientra tra le nuove iniziative il progetto di razionalizzazione e quello di efficientamento del sistema informativo amministrativo e contabile, mediante la sostituzione, dopo quasi 15 anni, dell'attuale sistema amministrativo tramite un modello basato sulla tecnologia SAP, che riassumendo è un software house multinazionale per la produzione del software, acronimo italiano di "Sistemi, Applicazioni e Prodotti nell'elaborazione di dati". L'adozione di una tale tecnologia al fine della gestione informatizzata e integrata di tutti i processi di business rilevanti della FIGC (amministrazione, acquisti, personale, viaggi, etc.) potrà favorire la dematerializzazione e la semplificazione di tutte le operazioni contabili e amministrative e in via generale di tutta la struttura federale.

Nel 2016, è stata introdotta inoltre una piattaforma online di self-booking, tramite la quale ciascun Ufficio può gestire in totale autonomia le proprie prenotazioni, nel rispetto della Travel Policy e ovviamente dietro autorizzazione dei rispettivi responsabili. Negli ultimi mesi del 2016 è stato pianificato il lancio del nuovo "Portale del Dipendente", il quale agevolerà la consultazione di documenti (buste paga, certificazioni uniche, comunicazioni Risorse Umane, etc.) ma anche gestione delle movimentazioni giornaliere (straordinari, ferie, etc.).

Ancora nell'ambito dello sviluppo digitale e tecnologico, si sta prendendo in considerazione l'introduzione di una Piattaforma extranet per la semplificazione e per la gestione di molti processi rivolti alle società sportive che devono operare su:

- tesseramento
- Licenze Nazionali e Licenze UEFA

³⁶ attivazione applicativo CV online e protocollo digitale

- Affiliazione
- procuratori e altre tipologie di processi

Obiettivo è quello di permettere l'invio e il recepimento, ovviamente in formato digitale delle relative informazioni.

Uno dei progetti in corso di maggior importanza, inoltre, riguarda la pianificazione del nuovo sito della Federazione. Seguendo quelle che sono le linee del crescente sviluppo della propria immagine e forza istituzionale, la F.I.G.C. vuole creare un nuovo e innovativo "Portale Media multimediale e multicanale" tale da diventare il punto di riferimento online dell'intero movimento calcistico italiano, partendo dal calcio giovanile fino alle Squadre Nazionali, passando dall'attività istituzionale alla formazione tecnica. Obiettivo del progetto è quello di rinnovare con forza la piattaforma tecnologica a supporto dei servizi multicanale, e rafforzare il proprio ruolo nei confronti di tesserati e sostenitori. Il nuovo sito F.I.G.C., presentandosi come aggregatore di contenuti, 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), arrivando ad una migliore gestione dell'informazione, una più efficace politica di CRM³⁷ e un più alto livello di fidelizzazione di ciascuno dei propri utenti.

Riguardo il Club Italia, è iniziato lo studio per la creazione di una Piattaforma tecnico-scientifica che riesca a permettere la raccolta, l'elaborazione e l'analisi dei dati scientifici, relativi a performance, allenamenti, monitoraggio, scouting e tattiche di gioco dei giocatori/trici delle Rappresentative Nazionali italiane, cos' da permettere in futuro di analizzare, con metodo scientifico e rigoroso, i dati raccolti e indirizzare quelli che sono sviluppo e la crescita delle Squadre Nazionali. Il progetto rappresenterà una *best practice* a livello mondiale fermo l'obiettivo di renderlo operativo nel 2019.

Ennesimo ambito strategico cui la Federazione fa riferimento, concerne quello che è l'investimento nell'innovazione e nella tecnologia, che ha fatto modo che il calcio italiano si allineasse a quelli che sono i recenti orientamenti espressi dai principali interlocutori internazionali (FIFA e IFAB). Dopo il completamento del processo di implementazione della Goal Line Technology in Serie A (iniziata dal 2015-2016) e seguendo dettagliatamente la raccomandazione formulata dall'IFAB nei primi mesi del 2016, la FIGC è stata selezionata con altre federazioni per testare il sistema VAR³⁸. A riprova del totale coinvolgimento della FIGC nel programma di sperimentazione della "moviola in campo",

³⁷ Customer relationship management

³⁸ Video Assistant Referees

la FIFA ha deciso di effettuare il primissimo test con video assistenti arbitrali in un match internazionale, l'amichevole tra Italia e Francia, che è stata disputata a settembre allo Stadio San Nicola di Bari. La FIFA ha tuttavia voluto proporre un secondo test in occasione delle amichevoli di novembre 2016, Italia - Germania (Nazionale A maschile) a Milano e Italia-Danimarca (Under 21) a Bergamo. Ad ottobre è stata avviata la fase di sperimentazione in Serie A: ad ogni giornata di campionato sono selezionati due stadi in ognuno dei quali è prevista la presenza di due VAR (arbitri di Serie A). Durante la prima fase di sperimentazione, l'attività dei VAR è "off-line", questo per acquisire familiarità con lo strumento tecnologico evitando di intervenire nella gara. Da gennaio 2017, per merito della stretta collaborazione FIGC-Lega Serie A, è stata avviata la sperimentazione della fase "on-line" nelle amichevoli delle nazionali giovanili a partire dalla gara dell'Under 19, Italia-Spagna disputata ad Udine il 18 gennaio.

3.4 Attività regolatoria:

Ora la domanda che ci si deve porre è quella relativa a chi svolge l'attività che regola tutte le discipline e le mansioni poste in essere dalla Federazione. Questa attività è svolta, sempre sotto il coordinamento della Direzione Generale, dalla Segreteria federale la quale coordina anche tutte le attività relative alla giustizia sportiva. Molto evidente è l'organizzazione di 9 riunioni di Consiglio federale e 7 di Comitato di presidenza, oltre alla gestione e organizzazione delle diverse commissioni federali. Sono stati redatti 431 comunicati ufficiali, nell'arco del biennio 2015-2016, di cui 239 relativi a comunicazioni di ratifica di patteggiamenti ex art. 32 sexies del Codice di Giustizia Sportiva. In particolar modo, la recente norma che prevede la fissazione del termine di 30 giorni per i pagamenti ha prodotto notevoli effetti economici essendo state riscosse ammende per un totale di 1.059.132 euro³⁹.

Molto attenta anche l'attività sui controlli degli uffici Licenze Nazionali e Licenze UEFA, tramite la Co.Vi.So.C. (182 verifiche ispettive) e la Commissione Criteri Infrastrutturali e Sportivi-Organizzativi al fine di garantire il regolare svolgimento dei campionati e l'adeguatezza dei criteri per le iscrizioni. Dal punto di vista dell'organizzazione di campionati, il processo di rilascio delle Licenze Nazionali per la stagione 2016/2017 si è concluso il 4 agosto e ha visto il ripristino del Campionato di Lega Pro a 60 squadre (rispetto le 54 della stagione 2015/2016) con l'ammissione di 11 società mediante le procedure previste per il completamento degli organici (ripescaggi e sostituzioni) e la non ammissione di 5 società.

La recente Commissione Dirigenti e Collaboratori Sportivi, eletta nel mese di marzo 2016, ha definito

³⁹ dati forniti dal report attività della F.I.G.C. 2015-2016

quello che è il programma degli incontri formativi e di aggiornamento obbligatori, che sono organizzati dalle Leghe di competenza, per le figure previste dal Sistema delle Licenze Nazionali, organizzando direttamente molti incontri formativi per particolari figure professionali. Ha inoltre deliberato, l'iscrizione di 100 soggetti nell'Elenco Speciale dei Direttori Sportivi (Sezione Direttori Sportivi e Collaboratori della gestione sportiva).

La Commissione antidoping e per la tutela della salute ha proseguito nel suo percorso di divulgazione e formazione sul doping e sulla tutela della salute, sia attraverso gli incontri con le Nazionali Giovanili, sia mediante un progetto chiamato "un Goal per la Salute", realizzato in collaborazione con il SGS e Unicef, che nel 2016 è entrato nelle scuole secondarie di secondo grado di Napoli, Prato, l'Aquila e Verona (8.500 opuscoli distribuiti). 8 sono stati i casi di positività per doping nel 2016 su 1.556 controlli in 686 gare.

La Commissione, inoltre, ha completato uno studio che si interessa dell'incidenza delle malattie respiratorie negli atleti. Si contano molti questionari distribuiti (circa 400) a tutti i calciatori delle Nazionali giovanili incontrate e a tutti i calciatori facenti parte delle prime squadre ed delle squadre Primavera delle Società di Serie B. Una prima parte dello studio è stata pubblicata sulla rivista scientifica "*Journal of the European Academy of Dermatology and Venereology*".

L'Ufficio tesseramento ha invece registrato circa 800 trasferimenti sia in entrata che in uscita da/ per federazioni straniere (trasferimenti internazionali), mentre per quanto riguarda il versante relativo ai trasferimenti internazionali e tesseramenti di calciatori dilettanti maggiorenni sono state evase oltre 5.800 pratiche di tesseramento e 4.500 richieste di primo tesseramento di minori stranieri che sono state esaminate dalla Commissione Minori. Infine, circa 300 sono stati i trasferimenti internazionali di Giovani di Serie.

La Commissione Procuratori, in virtù del recente regolamento, ha registrato 584 procuratori, con conseguenti introiti per circa 292.000 euro di tasse di iscrizione e gestito 1.642 contratti di rappresentanza, i quali hanno prodotto a loro volta un introito di 583.000 euro a titolo di tasse di

deposito. La Commissione Premi ha inoltre esaminato 946 pratiche di cui 694 casi sono stati accolti: i premi certificati e deliberati dalla FIGC nell'arco del 2016 ammontano complessivamente a 1.488.518,20 euro, mentre le quote incassate dalla FIGC a titolo di penali sono state pari a circa 427.803,39 euro. L'Ufficio Anagrafe federale ha affiliato 1.141 nuove società con 484 cambi di denominazione, 130 fusioni e 14 scissioni. La Commissione Carte Federali si è riunita 12 volte, la Commissione Autorizzazione ad adire le vie legali 8 volte esaminando 192 richieste e la

Commissione di garanzia 2 volte⁴⁰.

3.5 L'importanza dell'impiantistica sportiva e la rimodulazione dei criteri del calcio professionistico

La F.I.G.C. ha rivolto il piano strategico di sviluppo soprattutto a quella che è la definizione di programmi che sono legati al tema dell'impiantistica sportiva, a tutti i livelli. Nel febbraio 2016 è stata finalizzata la Convenzione FIGC-Istituto per il Credito Sportivo. Questo accordo (di durata triennale), migliorato ulteriormente nel novembre 2016, ha previsto un programma di finanziamento specifico che è stato erogato da ICS del valore di 80 milioni di euro, per il miglioramento della categoria UEFA degli stadi di calcio (così da favorire l'aumento del numero di impianti che potranno ospitare partite delle Nazionali o di coppe europee per club) e a ulteriori tipologie di interventi infrastrutturali, includendo anche l'investimento per la realizzazione e l'ammodernamento dei centri sportivi federali. Inoltre, grazie al "Fondo di Garanzia per l'impiantistica Sportiva", che viene amministrato dall'ICS in gestione separata, i diversi soggetti potranno ricevere una garanzia fino al 60% dell'operazione in base a dei criteri valutativi che sono dedicati allo specifico settore e che faciliteranno l'accesso al fondo. Nel caso vi fossero finanziamenti relativi ad impianti in partenariato pubblico-privato, questa percentuale può arrivare fino all'80%.

Inoltre, aspetto molto importante, è stata valorizzata la convenzione, che era stata stipulata nel 2015 con il Politecnico di Milano per la creazione di un laboratorio tecnico permanente, costruito con la presenza di manager FIGC, esperti del settore e del mondo accademico che possa divenire un importantissimo punto di riferimento (in termini di consulenza e supporto) per tutti quei soggetti che vogliono investire in un impianto moderno o riqualificare lo stadio già in possesso, perseguendo una logica di eccellenza e di continua formazione. L'attività, ha riguardato specialmente l'organizzazione di incontri e workshop (con la presenza di relatori provenienti dal mondo FIGC), e la pianificazione, in sinergia con ICS e CONI Servizi S.p.A. (oltre che con il POLIMI), di un "*Master di II Livello in Progettazione, Costruzione e Gestione delle Infrastrutture Sportive*", cui avvio è previsto per l'inizio di ottobre 2017.

Andando ad esaminare quelli che sono gli asset della F.I.G.C., sono stati presentati molti progetti per la riqualificazione del Centro Tecnico Federale di Coverciano, che nel 2018 compirà 60 anni, prevedendo un investimento di 3 milioni di euro. Gli interventi di maggior spessore hanno riguardato il rifacimento del *Campo 1 e del Campo 2 (lavori terminati)*, l'identificazione delle opere edili ed impiantistiche utili al risanamento della tribuna scoperta e delle toilette del campo n. 1 (*lavori*

⁴⁰ Rapporto attività 2016

terminati), la progettazione dell'area spogliatoi posta sotto la tribuna del campo n. 2 (*assegnazione lavori ultimata*), il recepimento da parte del CONI regionale del parere di conformità tecnico-sportiva del complesso campo-tribuna del campo n. 1 e del complesso campo-tribuna-spogliatoi del campo n. 2 (*ottenuti entrambi i pareri positivi*), la stesura del capitolato tecnico per l'affidamento dell'incarico e il miglioramento del *servizio di manutenzione del verde sportivo e verde ornamentale* del CTF (*affidamento servizi dal 1/1/2017*), l'identificazione delle opere edili utili alla *manutenzione straordinaria, riparazione e messa in sicurezza dei cunicoli sotterranei* al CTF nonché delle *coperture dei fabbricati* del CTF (*lavori in fase di ultimazione*), la progettazione architettonica ed impiantistica necessaria alla ristrutturazione dell'ala riservata al *Comparto Medico* (compresi i sotterranei da adibirsi a magazzini) e degli spogliatoi situati sotto la palestra grande del CTF (*terminata la progettazione architettonica*), la stesura del capitolato tecnico per l'affidamento della gestione, a partire dal 2017, della *Casa per Ferie*, del ristorante e del bar interni al CTF⁴¹.

Sono cominciati anche, in collaborazione con Federcalcio Servizi ed ENI, gli studi volti alla redazione di un progetto tecnico – impiantistico, per sostituire l'impiantistica elettrica, termoidraulica e dell'illuminazione interna/esterna, in un'ottica di efficientamento energetico del CTF che tende a creare il primo Centro sportivo green.

Per quanto riguarda l'utilizzo del Centro, è stato introdotto un tariffario che deve essere applicato per l'utilizzo commerciale delle aree didattiche e sportive del CTF senza toccare la priorità assoluta che è riservata alle Nazionali e alle attività del Settore Tecnico, la quale ha consentito la razionalizzazione e l'incremento della redditività del CTF: in vista dell'anno 2016 si evidenzia un fatturato attivo di oltre 40 mila euro sviluppato in larga parte nel secondo semestre tenuto conto dell'assenza di ricavi degli anni precedenti.

Infine, a seguito dell'accordo sottoscritto con Federlegno inizieranno (senza alcun costo a carico della Federazione) i lavori di restyling di molte aree del CTF, con materiali di pregio, per arredamento, luci, tendaggi e pavimenti. Le aziende che hanno aderito sono: Poltrona Frau, Kartell, Poliform, Natuzzi, Flos e New Design Porte.

Per quanto riguarda la rimodulazione del calcio professionistico l'attività della struttura federale nell'arco del 2016 ha rinnovato la volontà nel proseguire nel programma di introduzione di nuovi principi e criteri legati al sistema del calcio professionistico, che ha come obiettivo principale quello di valorizzarne la dimensione della sostenibilità economico-finanziaria, della competitività

⁴¹ Sito della F.I.G.C. Sezione Trasparenza

internazionale (mediante l'incentivazione degli investimenti a medio lungo termine, principalmente in infrastrutture sportive, settori giovanili e attività sociali), ma anche della trasparenza negli assetti proprietari.

Continuando nel percorso iniziato nel 2015, l'attività ha intrapreso in particolare l'implementazione di nuovi indicatori di controllo per il raggiungimento del pareggio di bilancio. Nell'aprile del 2016, il Consiglio federale ha approvato il sistema delle Licenze Nazionali per i campionati di Serie A, Serie B e Lega Pro. Per quanto riguarda nello specifico Serie B e Lega Pro, sono stati introdotti a partire dalla stagione 2016/2017 quelli che sono i nuovi indicatori economico-finanziari di controllo, in linea con tutte le norme programmatiche sul Fair Play Finanziario approvate nell'aprile 2015. Ancora con riferimento alle Licenze Nazionali, nel novembre 2016, la Federcalcio ha definito le moderne linee guida che, in una prospettiva pluriennale e mediante una serie di integrazioni e modifiche, hanno come obiettivo primario quello di emanare i nuovi principi almeno per il prossimo triennio. Tali argomenti riguardano i criteri legali, economici e finanziari, insieme a quelli sportivi, organizzativi ed infrastrutturali. In particolare modo per questi ultimi è stato imposto un innalzamento graduale degli standard qualitativi al fine di raggiungere a regime la conformità con quelli che sono i parametri indicati dalla UEFA. Nel gennaio 2017, sulla base di queste linee guida, il Consiglio Federale ha dunque approvato il Manuale del Sistema per le Licenze Nazionali 2017/2018⁴².

Parlando di ripescaggi nei Campionati Professionistici, il Consiglio Federale ha istituito un contributo a fondo perduto per il ripescaggio in Serie A, Serie B e Lega Pro, fermo l'obiettivo di verificare ex ante la consistenza economica delle società richiedenti e introducendo il divieto di beneficiarne per tutte quelle società che sono state condannate per illecito amministrativo.

Nel corso dell'anno si è potuto apprezzare i risultati delle riforme introdotte nel 2015, con particolare riferimento al *teito imposto alle rose* dei club di Serie A, seguendo il modello UEFA: non più di 25 calciatori, di cui 4 cresciuti in Italia e 4 formati nel vivaio del club per cui sono tesserati, con libero tesseramento dei calciatori Under 21, di cui la grande maggioranza sono italiani. Di significativa portata anche l'introduzione delle norme relative al tesseramento di *calciatori extracomunitari*, insieme alla riforma dei cosiddetti "giovani di serie". Il combinato disposto tra le norme con finalità economica e regolamentare/tecnica ha sicuramente concorso a favorire l'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 (61 nel gennaio del 2016), di cui gran parte selezionabili per le squadre Nazionali. In netta crescita anche il numero degli

⁴² Rapporto Attività F.I.G.C. 2016

esordienti Under 21, passati dai 27 dell'anno scorso agli attuali 48⁴³.

Infine nel maggio del 2016, la FIGC ha sottoscritto con il Ministero dell'Interno e le Leghe professionistiche un Protocollo Nazionale per assicurare la prevenzione dalle infiltrazioni mafiose e dalla criminalità organizzata nelle società di calcio professionistiche. Il Protocollo prevede, che le prefetture debbano effettuare tutti i controlli antimafia necessari attraverso la consultazione della Banca Dati nazionale. Una misura strettamente congiunta all'introduzione, nel corso del 2015, di quelle che sono le linee guida per le acquisizioni societarie in ambito professionistico, per le quali chiunque intenda acquisire un'importante partecipazione (non inferiore al 10%) del capitale sociale di una società sportiva professionistica, è tenuto a soddisfare idonei requisiti di solidità finanziaria e di "onorabilità", di cui fa parte, appunto, la certificazione antimafia.

3.6 Valorizzazione delle attività:

- Valorizzazione dell'immagine internazionale:

Durante l'anno 2016, l'attività della *governance* federale ha riguardato soprattutto un importante processo di valorizzazione dell'immagine e della reputazione internazionale della FIGC, dell'intero calcio italiano e dello stesso profilo del "Made in Italy". Per merito dei numerosi programmi strategici implementati dalla FIGC, si è potuto assistere ad un netto miglioramento e consolidamento di quella che è la dimensione internazionale della Federcalcio italiana.

La FIGC ha da sempre sostenuto il cambiamento della governance di competenza della FIFA, inizialmente appoggiando il candidato Ali al Hussein (maggio 2015) e poi Gianni Infantino (febbraio 2016), attuale numero uno del massimo organismo calcistico mondiale. Al Congresso UEFA di settembre 2016, in conclusione di una campagna elettorale di successo che ha consentito alla rappresentante italiana di essere l'unica candidata, Evelina Christillin (già Presidente del Comitato Organizzatore delle Olimpiadi invernali di Torino 2006) è stata eletta membro del rinnovato Consiglio FIFA. L'Italia calcistica mancava in questo particolare consesso dal 2002.

La candidatura di Evelina Christillin è stata presentata dalla FIGC mediante l'organizzazione di un evento dedicato, che si è svolto presso il Centro Tecnico Federale di Coverciano nel settembre 2016, ed ha visto la partecipazione dei vertici di 41 Federazioni calcistiche europee, rispetto alle 55 affiliate alla UEFA. Inoltre nel gennaio 2017, Evelina Christillin è stata nominata Vice Presidente della Commissione FIFA "Football Stakeholders" e componente di un working group sul Calcio Femminile. Come ennesima testimonianza del riconoscimento della qualità del management sportivo italiano, è evidente il nuovo incarico assegnato a Pierluigi Collina: l'attuale responsabile degli arbitri

⁴³ modello UEFA sul tetto imposto alle rose

UEFA è stato nominato Presidente della Commissione Arbitri della FIFA, mentre Giorgio Marchetti è stato nominato Vice Segretario Generale della UEFA.

Durante gli ultimi due anni diverse sono state le iniziative iniziate in ottica UEFA, ognuna svolta al consolidamento del ruolo dell'Italia nel massimo organo calcistico continentale. Inoltre è stata rafforzata la presenza dei componenti italiani nelle Commissioni, anche con l'aumentare in maniera rilevante di quella che è la compagine femminile. Nel corso dell'estate del 2016, la FIGC ha lavorato anche al fine del rinnovamento della presidenza UEFA appoggiando la candidatura del presidente della Federazione slovena Aleksander Čeferin. Il successo della politica intrapresa dall'ex Presidente Tavecchio è stato riconosciuto da Čeferin stesso in molte occasioni, poiché l'Italia è stata il primo Paese dei top sei in UEFA a sostenerlo pubblicamente. Nel gennaio 2017, il Consiglio Federale della FIGC ha ufficializzato la nomina del Direttore Generale Michele Uva come candidato italiano per il Comitato Esecutivo UEFA, le cui elezioni si sono tenute nel corso del 41° Congresso Ordinario, in programma a Helsinki il 5 aprile 2017.

Sono numerosi soprattutto i momenti di incontro e di condivisione che sono stati e che si organizzano con le altre federazioni calcistiche a livello mondiale. Arrivano a 18 le convenzioni internazionali che la Federcalcio ha siglato, Federazione che continua ad esportare il proprio *know-how* nell'ambito dei progetti di sviluppo sia tecnico sia manageriale.

Focalizzandoci in un'ottica specificatamente più progettuale, una delle iniziative di maggiore rilevanza del 2016 è stata "*Made in Italy on the field*", cioè un'intesa stipulata nel 2015 con il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), avente l'obiettivo di promuovere l'immagine del nostro Paese e delle sue eccellenze produttive a livello globale, facendo uso dell'attività delle Nazionali di calcio italiane all'estero. Nonostante le iniziative sviluppate in Francia nel corso degli Europei 2016 (all'interno del programma "Casa Azzurri"), la tappa 2016 del progetto è stata organizzata a Monaco di Baviera, nel mese di marzo, in occasione della gara amichevole disputata contro la Germania dalla Nazionale A maschile, con l'esposizione delle 4 Coppe del Mondo vinte dalla Nazionale Italiana, la presenza di testimonial di eccezione e la pianificazione di *workshop* multisettoriali, Master Class, incontri con aziende italiane ed estere, esposizione di prodotti e marchi italiani alla presenza di imprese internazionali, istituzioni, opinion makers locali, giornalisti, stampa e TV locali⁴⁴.

Inoltre ha un'elevata rilevanza strategica quella che rappresenta la collaborazione tra la F.I.G.C. e il

⁴⁴ Bilancio integrale della F.I.G.C.

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), che è finalizzato a generare sinergie tra la Federcalcio italiana e la rete diplomatico-consolare e gli Istituti Italiani di Cultura. Durante il novembre 2016, la F.I.G.C. e il MAECI hanno siglato uno specifico e particolare programma di collaborazione per sostenere, per quanto di rispettiva competenza, la promozione del sistema Italia all'estero. La collaborazione è strutturata intorno a 4 assi strategici:

1. valorizzazione delle nazionali di calcio e dei suoi campioni, sia del presente che del passato;
2. progetti di formazione e aggiornamento di tecnici e dirigenti in favore delle comunità giovanili italiane all'estero;
3. sostegno della Farnesina alle candidature dell'Italia come sede di eventi sportivi calcistici;
4. coordinamento in materia di formazione sportiva offerta a Paesi terzi, come strumento di cooperazione bilaterale e multilaterale.

- Valorizzazione Commerciale:

Durante il 2016, è proseguita l'attività di valorizzazione della dimensione commerciale. Anche di seguito alla definizione di nuovi accordi di sponsorizzazione e partnership con l'ingresso di ENI, grande azienda italiana, in qualità di Top sponsor, è stato intrapreso il consolidamento di molti progetti operati in sinergia con gli sponsor e i partner della Federazione. Alcuni esempi di tale tesi sono; il rafforzamento della collaborazione con RAI, per quanto riguarda in particolare i Campionati Europei 2016; le numerose iniziative sviluppate con il luxury partner Ermanno Scervino, come la realizzazione di uno shooting fotografico davanti al David di Michelangelo, un'iniziativa finalizzata al rafforzamento del brand e del valore del Made in Italy; le progettualità gestite in sinergia con il top sponsor FIAT, dalla collaborazione nella realizzazione del nuovo spot alla presentazione congiunta di una nuova serie speciale del modello Panda, denominata "Pandazzurri"⁴⁵. Nell'arco del 2016, è stata, inoltre, valorizzata la partnership strategica con lo sponsor tecnico PUMA, mediante l'organizzazione di numerosi eventi dedicati. È stato esposto e presentato il progetto denominato "Il Viaggio", il cui fine particolare è quello di espandere a livello internazionale il brand FIGC e quelli che sono i valori ad esso associati presso le giovani generazioni. Per quanto concerne il programma di licensing e merchandising, la collaborazione effettuata con PUMA License ha portato nel 2016 alla vendita di circa 1,3 milioni di articoli, di cui circa l'80% venduti fuori dall'Italia⁴⁶. Inoltre è stato rinnovato l'accordo di sponsorizzazione con Eurovita Assicurazioni, che rimarrà stabile su tutte le

⁴⁵ Rapporto Attività 2016

⁴⁶ I principali mercati sono rappresentati da Francia, Stati Uniti, Cina, Germania, Messico ed Emirati Arabi

maglie degli arbitri italiani e in tutte le oltre 600.000 partite ufficiali che sono state e saranno organizzate dalla FIGC sino al 2019, con un incremento, a iniziare dal 1 luglio 2017 di 100 mila euro. A dimostrazione di questa tesi vi è una ricerca di mercato che è stata sviluppata da Nielsen Sports e svolta con oltre 1.000 interviste su un campione rappresentativo della popolazione italiana di età compresa fra 16 e 59 anni, questa ha certificato il successo della collaborazione, che ha fatto crescere la notorietà del brand dall'1% al 40%.

- Valorizzazione del patrimonio culturale e della fan engagement

Le più importanti attività che sono connesse al tema della legacy, alla valorizzazione del patrimonio culturale del calcio italiano e alla dimensione del fan engagement hanno sempre riguardato il consolidamento di quelli che sono i progetti sviluppati nel corso degli ultimi anni⁴⁷, e il continuo sviluppo del programma promozionale “Città Azzurra”, che ha seguito ben 28 eventi delle nostre Nazionali, di cui 4 relativi alla Nazionale A maschile, 21 alle Nazionali giovanili maschili e 3 alle Nazionali femminili, coinvolgendo in totale circa 25.000 persone. Le maggiori e più importanti attività che sono state pianificate direttamente sul territorio hanno riguardato il “City dressing”, l’esposizione dei trofei azzurri, gli incontri nelle scuole, i seminari sul calcio giovanile e di aggiornamento per categorie professionali (giornalisti, delegati alla sicurezza), i *workshop* presso le università, gli incontri con la partecipazione di quelli che sono i tecnici operanti nel calcio giovanile, le attività sociali e *grassroots*⁴⁸.

Bisogna evidenziare, inoltre, la nascita del format Reporter Azzurri, che per il 2016 ha realizzato 3 incontri tra i calciatori di una Nazionale (2 con la Nazionale A e 1 con l’Under 21) e giovani calciatori e calciatrici dei Centri Federali Territoriali della F.I.G.C. e la rivisitazione di quello che è il programma di CRM⁴⁹ mediante la creazione di una nuova card, orientata maggiormente verso la creazione di nuove partnership congiunte con gli sponsor, e che riesca a migliorare l’offerta più qualitativa che quantitativa dei prodotti e dei servizi che sono rivolti alla community dei tifosi della Nazionale.

Progetto molto importante è infine quello che ha preso in esame la valorizzazione del Museo del Calcio di Coverciano. Nel 2016, il percorso ha interessato, oltre all’organizzazione di vari percorsi didattici indirizzati agli istituti scolastici e alle società di calcio giovanile, quello relativo alla prima

⁴⁷ *Hall of Fame del Calcio Italiano, Premio Nazionale Letteratura del Calcio “Antonio Ghirelli”, Premio “Fotografiamo il nostro calcio”, Pallone Azzurro e Panchina d’Oro*

⁴⁸ Attività di base

⁴⁹ Customer Relationship Manager

“notte bianca”, che è stata organizzata nel maggio 2016, con apertura del museo a cittadini e turisti in orario serale, fino all’annuncio, durante il Consiglio Federale del 30 novembre 2016 della firma del “Patto per Firenze”, in cui il Governo e il Comune di Firenze hanno previsto, ovviamente in accordo con la Federazione, la nascita del nuovo Museo del Calcio nel centro della città di Firenze.

A sostegno della rilevanza strategica del Museo del Calcio, è importante sottolineare che nel 2016 la F.I.G.C. abbia investito per sostenerne l’attività circa il 25% in più rispetto al passato.

Durante il 2016, la F.I.G.C. ha continuato in quello che è il percorso virtuoso dedito alla presentazione e alle pubblicazioni di tutti i più importanti documenti di riferimento che sono relativi alla propria attività e al proprio profilo, rafforzando in maniera ancor più evidente la propria posizione tra quelle che sono le organizzazioni sportive con il maggior livello di trasparenza a livello mondiale. A maggio del 2016 è stata pubblicata e presentata la sesta edizione del Report Calcio, un documento che è diventato col passare degli anni un importante punto di riferimento per tutti gli stakeholder interni ed esterni del sistema calcio.

La F.I.G.C. ha anche pubblicato per la prima volta il proprio Bilancio Integrato, un documento che rappresenta un’evoluzione rispetto alle tre precedenti edizioni del Bilancio Sociale FIGC. Il documento illustra quali sono i principali programmi strategici della FIGC finalizzati alla creazione di valore per l’organizzazione.

La Federazione si è fatta in particolar modo promotrice di un importante studio innovativo sul Conto Economico del Calcio Italiano. Il report, che è stato presentato nell’ottobre 2016, si occupa di analizzare quelli che sono i dati relativi al valore economico diretto generato dal calcio italiano, sia a livello di Federazione, Leghe, società professionistiche sia, per la prima volta, calcio dilettantistico e giovanile, mediante la pubblicazione di numeri che confermano la straordinaria rilevanza economica del settore calcistico, che nella sola stagione 2014-2015 ha prodotto un fatturato complessivo pari a 3,7 miliardi di euro (dato pari a circa l’11% del PIL del calcio mondiale), con oltre un miliardo di euro di contribuzione al fisco italiano e il coinvolgimento di quasi 235.000 volontari e oltre 40.000 risorse retribuite⁵⁰.

- Valorizzazione della trasparenza

Punto fondamentale di tutto quello che rappresenta il programma delle attività della Federazione, lo studio rappresenta il primo passo di un moderno filone di analisi, che permetterà negli anni a venire

⁵⁰ Studio sul Conto Economico del Calcio Italiano

di poter trattare anche il tema dell'indotto economico generato dal calcio all'interno del sistema Italia, cui programma di studio è già stato avviato anche grazie a un panel di economisti di altissimo livello internazionale.

La F.I.G.C. ha preso la decisione di implementare maggiormente la propria attività di reporting, facendo uso del Management Report 2015. Questo fa parte del più ampio sistema di programmazione e controllo intra-aziendale e ricopre un'importanza strategica nel mantenere il sistema organizzativo in efficienza. Rappresenta uno strumento di analisi, monitoraggio e proiezione dell'andamento aziendale, e consente la diffusione delle informazioni, permettendo agli stessi di definire, monitorare e calibrare una programmazione moderna e rispettosa.

Sempre facendo riferimento a quella che è la dimensione della trasparenza, nel febbraio 2016 si è tenuta la prima riunione di insediamento della "Commissione di studio sui profili di rischio nel calcio": un moderno tavolo di confronto il quale ha il compito di discutere riguardo alle criticità del mondo calcistico al fine di evidenziare quali sono le problematiche più impellenti, proporre e suggerire soluzioni normative ma anche di aprire un ennesimo confronto con quelle che sono le autorità competenti ed i rappresentanti della società civile.

- Valorizzazione della diversità e la lotta contro la discriminazione

Tra quelle che sono le principali attività sviluppate nel 2016 volte alla valorizzazione della diversità e lotta alla discriminazione, a testimonianza del calcio finalizzato ad essere veicolo di integrazione, come ogni anno dal 2011 la F.I.G.C. ha sostenuto la campagna antirazzismo "Football People Weeks" che è stata promossa in tutta Europa da FARE (Football Against Racism in Europe).

Per quanto concerne quella che è la sensibilizzazione dei giovani sulle tematiche legate alla lotta al razzismo e alla discriminazione, recentemente è stata organizzata la seconda edizione del progetto "RETE!", promosso e sviluppato dal Settore Giovanile e Scolastico della FIGC in collaborazione con lo SPRAR (Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati). Tale progetto ha contato la partecipazione di 275 ragazzi provenienti da 26 strutture del territorio tramite lo svolgimento di una Fase Regionale ed una Fase Finale a Cesena, la cui finale si è giocata presso la Comunità di San Patrignano. Oltre all'attività sportiva, in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, la F.I.G.C. ha posto le basi per una ricerca scientifica avente l'obiettivo di capire quanto l'attività calcistica possa rappresentare un veicolo di integrazione e influenzare quello che è il livello di benessere e felicità nei giovani coinvolti. Questo progetto ha coinvolto un totale di 516 ragazzi e 49 Progetti SPRAR. Nel 2016 inoltre si è svolta la seconda edizione di "Razzisti? Una brutta razza", un

programma educativo che è stato ideato dalla stessa F.I.G.C. nel 2015 al fine di sensibilizzare i giovani delle scuole calcio sul tema dell'inclusione. Il format moderno del 2016, che è stato promosso in 8 regioni d'Italia, ha implementato l'introduzione di una piattaforma online, creata per favorire e garantire il coinvolgimento di un numero sempre in aumento di ragazzi e ragazze che sono coinvolti nella creazione di un video sul tema del razzismo e della lotta alla discriminazione⁵¹. Nel corso del 2016 il progetto ha visto un allargamento del format non solo alle scuole calcio ma anche agli istituti scolastici del territorio tramite il progetto "Tutti i Colori del Calcio", con la nascita di una piattaforma interamente dedicata al caricamento di video legati al tema della lotta alla discriminazione⁵². Successivamente la F.I.G.C. ha presentato alla FIFA quello che è il Piano d'Azione contro il Razzismo e la Discriminazione che è stato richiesto a tutte le Federazioni calcistiche a livello mondiale utile a rappresentare quelle che sono le iniziative strategiche sviluppate ed in programma, e che sono finalizzate all'eradicazione del razzismo e della discriminazione nel calcio. A riprova del percorso virtuoso intrapreso, si mette in evidenza come le sanzioni di 1° grado inflitte alle società di Serie A, Serie B e Lega Pro in seguito ad episodi di discriminazione razziale e territoriale avvenuti all'interno degli stadi italiani nel lasso temporale compreso tra il 2010-11 e il 2015-16 siano diminuite del 61,8%.

Altro tema importantissimo è quello sulle diverse abilità. Su questo fronte nel 2016 la F.I.G.C. si è impegnata nel progetto "Crazy For Football", un film-documentario patrocinato dalla Federazione e candidato al David di Donatello, che racconta l'appassionante ed emozionante avventura della prima Nazionale italiana composta interamente da persone con problemi di salute mentale, dalle prime selezioni fino ai Mondiali di calcio ad Osaka (prima competizione mondiale disputata da pazienti psichiatrici). Inoltre, per il nono anno consecutivo, la F.I.G.C. ha ospitato la conferenza stampa di presentazione della XVI European Football Week sponsorizzata da Special Olympics. In base all'accordo tra il CSI e la FIGC, è stato organizzato il primo torneo di calcio a 7 per disabili mentali chiamato "Quarta Categoria", e sponsorizzato dall'Associazione Calcio 21 e organizzato dalla LND⁵³.

Abbiamo quindi esaminato quelle che sono le attività poste in essere dalla F.I.G.C. e proprio da questa analisi che si andrà ad affrontare la fattispecie del commissariamento. Difatti è particolare la situazione per cui nonostante il positivo andamento delle attività gestite dalla Federazione, si è arrivati

⁵¹ 27 video realizzati caricati sulla piattaforma, 14 regioni coinvolte con un totale di 600 giovani calciatori coinvolti, con 1.943 like sulla pagina Facebook del progetto

⁵² 41 video realizzati caricati sulla piattaforma, 17 regioni coinvolte con un totale di 1.000 studenti coinvolti, 3.839 like sulla pagina Facebook del progetto

⁵³ Report Attività F.I.G.C.

ad un provvedimento di tale entità.

La fattispecie, come poi si vedrà è una disciplina regolata sia dal diritto pubblico che da quello privato, che in questa circostanza è stata utilizzata per risolvere problemi che stazionavano su vertici strategici nella Federazione, nella fattispecie, l'impossibilità di eleggere un nuovo Presidente della F.I.G.C.

La trattazione di questo argomento però sarà lasciata al capitolo successivo.

CAPITOLO IV

IL COMMISSARIAMENTO DELLA F.I.G.C.

Con il quarto capitolo si entra nel caso specifico del commissariamento. Per prima cosa si illustrerà l'istituto del commissariamento, quale è la fattispecie legale che lo descrive, quali sono le conseguenze che potrebbe portare. Successivamente si presenterà qual è la situazione attuale in cui ci troviamo, ma soprattutto come la Federazione sia potuta arrivare ad una situazione tale. Come può essere gestita una Federazione da parte di un commissario esterno? quali sono i suoi compiti? può essere considerato un presidente a tutti gli effetti? Sono tutte questioni a cui verrà una risposta, seguendo in particolar modo, quelle che sono le opinioni comuni degli esperti. Infine si andranno ad analizzare tutte le possibili ripercussioni che si potrebbero verificare non solo per la F.I.G.C. ma anche per tutto il sistema Sportivo Italiano.

4.1 L'Istituto del Commissariamento

Il commissariamento è un provvedimento particolare, imposto nel momento in cui risulta impossibile continuare l'attività ordinaria di un'impresa, o nel caso in cui si riscontrino gravi vizi nella sua gestione economica e patrimoniale. Quindi tutte le attività relative alla direzione dell'impresa, al governo della stessa o nel nostro caso della Federazione, vengono esercitate da un commissario, che si occuperà di proseguire nell'attività, riordinandola e riportandola alla normalità, quando e per quanto possibile.

In casi di particolare gravità, il commissario diventa straordinario e colui che si occupa di gestire questa fase della vita dell'impresa caso è un pubblico ufficiale o una figura politica.

Con il commissariamento i poteri degli organi direttivi dell'ente vengono sospesi autoritativamente. In ambito fallimentare il termine è utilizzato per riferirsi alla sottoposizione di società o imprenditori a procedure concorsuali.

Il commissario straordinario opera su procedure determinate e può cambiare anche alcune leggi in vigore, inoltre a questo sono attribuiti ampi poteri sia in caso di commissariamento ordinario che straordinario, tuttavia la nomina rimane sempre governativa.

Dato che il commissariamento della F.I.G.C. è di tipo straordinario si andrà ad analizzare quelle che sono le competenze di tale figura.

Nell'ordinamento giuridico italiano, il commissario straordinario è un ufficiale di governo che viene nominato per far fronte a incarichi urgenti o appunto straordinari tramite un accentramento ovvero un aumento dei poteri e un'azione in deroga. Esso è dunque un dirigente pubblico che viene nominato dal governo o dagli enti locali per fare fronte a determinati incarichi urgenti o straordinari nella Pubblica amministrazione. Solitamente è l'organo stesso che ordinariamente esercita poteri in materia in cui viene nominato in sede straordinaria, sempre tramite un accentramento dei poteri e un'azione in deroga. Quindi tutte le funzioni del commissario straordinario sono declinate nell'atto di nomina. Il commissario straordinario attua gli interventi, provvede alle giuste azioni di indirizzo e supporto promuovendo le occorrenti intese tra quelli che sono i soggetti pubblici e i privati interessati e, se previsto emana gli atti e i provvedimenti e si prende cura di tutte le attività che dovrebbero essere di competenza delle amministrazioni pubbliche che sono necessarie alla realizzazione degli interventi, ovviamente sempre nel rispetto delle disposizioni comunitarie, facendo uso, quando è necessario, dei poteri di sostituzione e di deroga. Tutte le funzioni del Commissario Straordinario, in base al Testo Unico (TU) 267/2000 sono indicate dagli articoli 144 e 145. Di seguito, per omogeneità e consequenzialità dell'esposizione riportiamo i due articoli:

Articolo 144⁵⁴

Commissione straordinaria e Comitato di sostegno e monitoraggio:

- 1. Con il decreto di scioglimento di cui all'articolo 143 è nominata una commissione straordinaria per la gestione dell'ente, la quale esercita le attribuzioni che le sono conferite con il decreto stesso. La commissione è composta di tre membri scelti tra funzionari dello Stato, in servizio o in quiescenza, e tra magistrati della giurisdizione ordinaria o amministrativa in quiescenza. La commissione rimane in carica fino allo svolgimento del primo turno elettorale utile.*
- 2. Presso il Ministero dell'interno è istituito, con personale della amministrazione, un comitato di sostegno e di monitoraggio dell'azione delle commissioni straordinarie di cui al comma 1 e dei comuni riportati a gestione ordinaria.*
- 3. Con decreto del Ministro dell'interno, adottato a norma dell'articolo 17, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400, sono determinate le modalità di organizzazione e funzionamento della commissione straordinaria per l'esercizio delle attribuzioni ad essa conferite, le modalità di*

⁵⁴ Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali

pubblicizzazione degli atti adottati dalla commissione stessa, nonché le modalità di organizzazione e funzionamento, del comitato di cui al comma 2.

Articolo 145⁵⁵

Gestione straordinaria:

1. Quando in relazione alle situazioni indicate nel comma 1 dell'articolo 143 sussiste la necessità di assicurare il regolare funzionamento dei servizi degli enti nei cui confronti è stato disposto lo scioglimento, il prefetto, su richiesta della commissione straordinaria di cui al comma 1 dell'articolo 144, può disporre, anche in deroga alle norme vigenti, l'assegnazione in via temporanea, in posizione di comando o distacco, di personale amministrativo e tecnico di amministrazioni ed enti pubblici, previa intesa con gli stessi, ove occorra anche in posizione di sovra ordinazione. Al personale assegnato spetta un compenso mensile lordo proporzionato alle prestazioni da rendere, stabilito dal prefetto in misura non superiore al 50 per cento del compenso spettante a ciascuno dei componenti della commissione straordinaria, nonché, ove dovuto, il trattamento economico di missione stabilito dalla legge per i dipendenti dello Stato in relazione alla qualifica funzionale posseduta nell'amministrazione di appartenenza. Tali competenze sono a carico dello Stato e sono corrisposte dalla prefettura, sulla base di idonea documentazione giustificativa, sugli accreditamenti emessi, in deroga alle vigenti disposizioni di legge, dal Ministero dell'interno. La prefettura, in caso di ritardo nell'emissione degli accreditamenti è autorizzata a prelevare le somme occorrenti sui fondi in genere della contabilità speciale. Per il personale non dipendente dalle amministrazioni centrali o periferiche dello Stato, la prefettura provvede al rimborso al datore di lavoro dello stipendio lordo, per la parte proporzionalmente corrispondente alla durata delle prestazioni rese. Agli oneri derivanti dalla presente disposizione si provvede con una quota parte del 10 per cento delle somme di denaro confiscate ai sensi della legge 31 maggio 1965, n. 575, e successive modificazioni, nonché del ricavato delle vendite disposte a norma dell'articolo 4, commi 4 e 6, del decreto-legge 14 giugno 1989, n. 230, convertito, con modificazioni dalla legge 4 agosto 1989, n. 282, relative ai beni mobili o immobili ed ai beni costituiti in azienda confiscati ai sensi della medesima legge n. 575 del 1965. Alla scadenza del periodo di assegnazione, la commissione straordinaria potrà rilasciare, sulla base della valutazione dell'attività prestata dal personale assegnato, apposita certificazione di lodevole

⁵⁵ Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali

servizio che costituisce titolo valutabile ai fini della progressione di carriera e nei concorsi interni e pubblici nelle amministrazioni dello Stato, delle regioni e degli enti locali.

2. Per far fronte a situazioni di gravi disservizi e per avviare la sollecita realizzazione di opere pubbliche indifferibili, la commissione straordinaria di cui al comma 1 dell'articolo 144, entro il termine di sessanta giorni dall'insediamento, adotta un piano di priorità degli interventi, anche con riferimento a progetti già approvati e non eseguiti. Gli atti relativi devono essere nuovamente approvati dalla commissione straordinaria. La relativa deliberazione, esecutiva a norma di legge, e' inviata entro dieci giorni al prefetto il quale, sentito il comitato provinciale della pubblica amministrazione opportunamente integrato con i rappresentanti di uffici tecnici delle amministrazioni statali, regionali o locali, trasmette gli atti all'amministrazione regionale territorialmente competente per il tramite del commissario del Governo, o alla Cassa depositi e prestiti, che provvedono alla dichiarazione di priorità di accesso ai contributi e finanziamenti a carico degli stanziamenti comunque destinati agli investimenti degli enti locali. Le disposizioni del presente comma si applicano ai predetti enti anche in deroga alla disciplina sugli enti locali dissestati, limitatamente agli importi totalmente ammortizzabili con contributi statali o regionali ad essi effettivamente assegnati.

3. Le disposizioni di cui ai commi 1 e 2 si applicano, a far tempo dalla data di insediamento degli organi e fino alla scadenza del mandato elettivo, anche alle amministrazioni comunali e provinciali, i cui organi siano rinnovati al termine del periodo di scioglimento disposto ai sensi del comma 1 dell'articolo 143.

4. Nei casi in cui lo scioglimento è disposto anche con riferimento a situazioni di infiltrazione o di condizionamento di tipo mafioso, connesse all'aggiudicazione di appalti di opere o di lavori pubblici o di pubbliche forniture, ovvero l'affidamento in concessione di servizi pubblici locali, la commissione straordinaria di cui al comma 1 dell'articolo 144 procede alle necessarie verifiche con i poteri del collegio degli ispettori di cui all'articolo 14 del decreto-legge 13 maggio 1991, n. 152, convertito, con modificazioni, dalla legge 12 luglio 1991, n. 203. A conclusione degli accertamenti, la commissione straordinaria adotta tutti i provvedimenti ritenuti necessari e può disporre d'autorità la revoca delle deliberazioni già adottate, in qualunque momento e fase della procedura contrattuale, o la rescissione del contratto già concluso.

5. Ferme restando le forme di partecipazione popolare previste dagli statuti in attuazione dell'articolo 8, comma 3, la commissione straordinaria di cui al comma 1 dell'articolo 144, allo scopo di acquisire ogni utile elemento di conoscenza e valutazione in ordine a rilevanti questioni di interesse generale si avvale, anche mediante forme di consultazione diretta, dell'apporto di

rappresentanti delle forze politiche in ambito locale, dell'Anci, dell'Upi, delle organizzazioni di volontariato e di altri organismi locali particolarmente interessati alle questioni da trattare.

Nell'articolo 144 vengono spiegati quelli che sono i membri che compongono la commissione e fino a quanto essa rimarrà in carica, evidenziando come presso il Ministero dell'interno è istituito un comitato di sostegno e monitoraggio. Successivamente è proprio il Ministro dell'interno che determina le modalità di organizzazione e funzionamento della commissione per l'esercizio delle attribuzioni a essa conferite.

L'articolo seguente, il 145, determina invece le norme necessarie per garantire una gestione straordinaria, disponendo dove previsto poteri eccezionali e appunto sovra ordinati alla commissione e al commissario che si trova a dover gestire una situazione di tal genere.

Successivamente l'articolo espone quelli che sono i compensi per il personale assegnato nonché i trattamenti economici di missione stabiliti dalla legge per i dipendenti dello Stato in relazione alla qualifica funzionale posseduta nell'amministrazione di appartenenza.

Aggiunge inoltre che la commissione straordinaria potrà rilasciare un'apposita certificazione di lodevole servizio al personale assegnato, valutabile ai fini della progressione di carriera e nei concorsi interni e pubblici nelle amministrazioni di Stato, delle regioni e degli enti locali.

Il secondo comma spiega quali sono gli interventi possibili in caso di gravi disservizi nella procedura e per la sollecita realizzazione di opere pubbliche.

Molto importante è il comma 4 dell'articolo che dice come nei casi in cui lo scioglimento sia disposto per situazioni di infiltrazione o casi di condizionamento di tipo mafioso, per l'aggiudicazione di appalti di opere e lavori pubblici o pubbliche forniture, la commissione straordinaria deve procedere a quelle che sono le necessarie verifiche con i poteri del collegio degli ispettori. Solo a seguito di tutti gli accertamenti, la commissione straordinaria adotterà tutti i provvedimenti ritenuti necessari e potrà disporre d'autorità la revoca delle deliberazioni già adottate.

Ovviamente la commissione straordinaria si avvale, con lo scopo di acquisire ogni utile elemento di conoscenza e valutazione in ordine a rilevanti questioni di interesse generale, dell'apporto di alcuni rappresentanti delle forze politiche in ambito locale.

Come spiegato nel primo capitolo della trattazione, le Federazioni Sportive Nazionali sono associazioni con personalità giuridica di diritto privato con natura pubblicistica, quest'ultima è associata solamente alle attività delle Federazioni Sportive Nazionali che sono relative all'ammissione a all'affiliazione di società, di associazioni sportive e di singoli tesserati⁵⁶.

⁵⁶ Statuto C.O.N.I. Art.23 co.1, in applicazione ai principi contenuti in seno al Decreto Legislativo n.242/1999 e Decreto Legislativo n.15/2004

Alla luce di ciò, le FSN, riguardo alle attività cui valenza sia di natura strettamente pubblicistica, si configurano come articolazioni interne al C.O.N.I., che esercita su queste una doverosa attività di indirizzo e controllo.

A causa della rilevanza degli interessi perseguiti, quindi, tale controllo, quando e dove si rinvenga una violazione dei principi cardini dell'ordinamento sportivo o in caso di cattiva gestione e funzionamento degli organi, può determinare il commissariamento, con il fine che è quello di ripristinare il corretto andamento della gestione nell'ambito federale.

L'istituto del commissariamento è disciplinato dagli articoli 6 co.4, lettera fl, e articolo 7 co5, Statuto C.O.N.I, nell'ambito dei compiti riservati, rispettivamente, al Consiglio Nazionale C.O.N.I e alla Giunta Nazionale C.O.N.I.

Come recita l'articolo 6 dello Statuto del C.O.N.I. è proprio il Consiglio Nazionale che delibera, su proposta della Giunta Nazionale, il commissariamento delle Federazioni Sportive Nazionali e di quelle che sono le Discipline Sportive Associate, nel caso di gravi irregolarità nella gestione o di gravi violazioni nell'ordinamento sportivo a causa degli organi direttivi, o nella situazione di costatata impossibilità di funzionamento dei medesimi, o anche nel caso in cui non siano garantiti il regolare avvio e svolgimento delle competizioni sportive nazionali.

Riassumendo quindi, con il ricorso al commissariamento si apre la procedura di sostituzione coattiva degli organi di gestione e controllo delle FSN, nel momento in cui emergono, situazioni di irregolarità o affidabilità negli assetti gestionali, o in ipotesi di situazioni economico-patrimoniali che vengano ritenute a rischio.

Ovviamente la sostituzione che viene operata non ha mai i caratteri della definitività, perché essa è funzionalmente orientata ad un risanamento che sia in grado di riabilitare in concreto l'ente federale commissariato.

Come spiegato in precedenza, alla richiesta di commissariamento, sono sottese gravi violazioni e irregolarità, ragion per cui non tutte le condotte devono ritenersi rilevanti ai predetti fini, ma unicamente quelle che possano arrecare pregiudizio all'effettivo perseguimento degli obiettivi istituzionali, dovendo ogni singola Federazione Sportiva Nazionale costituire un modello di comportamento orientato ad una generale e per quanto possibile sana e prudente gestione.

In questo senso, una giusta valutazione, correlata alla consistenza patrimoniale, al contenimento dei rischi, all'adeguatezza delle scelte gestionali, oltre che, ovviamente agli obiettivi da raggiungere, non può in ogni modo prescindere dallo svolgimento di attività ispettive, necessariamente indicatori alla manifestazione di effetti irreversibili, pregiudizievoli dell'interesse pubblico, e funzionali al recupero di una regolare attività di gestione.

Le chiare ragioni di interesse pubblico che stanno alla base dell'adozione della procedura di commissariamento postulano lo sviluppo di una disciplina procedimentale di carattere pubblicistico che incide su tutte le situazioni giuridiche individuali dei soggetti che sono vigilati.

In questo senso va osservato che la compressione delle singole posizioni individuali, risponde ad un'esigenza preventiva, quale espressione dell'interesse al sano e corretto svolgimento delle attività. La finalità di natura cautelare e preventiva della procedura di commissariamento, avendo essa l'obiettivo di evitare il prolungarsi dell'attività pregiudizievole, è posta a tutela degli stessi soggetti amministrati.

Quindi nella procedura di commissariamento, l'elemento soggettivo degli addebiti non assume alcun rilievo, essendo questa nata da una valutazione tecnico-discrezionale, abbastanza complessa, che solo il soggetto che sia proposto all'attività di vigilanza è in grado di assumere, ma da cui esula qualsiasi intento sanzionatorio.

A sostegno di ciò, nel corso del commissariamento vi è l'esigenza di un controllo neutrale su una sana e prudente gestione dell'ente federale commissariato, posta a tutela sia dei singoli tesserati sia del complessivo ordinamento sportivo.

La procedura di commissariamento, è quindi, sotto questo profilo, espressione del sistema di vigilanza prudenziale sullo svolgimento delle singole attività federali e la ratio precauzionale sottostante alla medesima ha come fine ultimo un favorevole recupero di una corretta e sana gestione, senza che suddetta procedura, nonostante la stessa induca l'affievolirsi di talune garanzie, possa sfociare in arbitrio o incontrollata discrezionalità. Difatti accade spesso come la procedura di commissariamento si estenda anche oltre il termine originariamente stabilito, quindi un aspetto rilevante è la valutazione del persistere dei presupposti della proroga.

La procedura di commissariamento è sì di natura temporanea, ma ogni valutazione in merito rimane riservata all'insindacabile giudizio del C.O.N.I., unico soggetto istituzionalmente preposto a valutare se tutte le irregolarità gestionali pervenute si rivelino tali da pregiudicare l'interesse dell'intero ordinamento sportivo ad una corretta gestione delle attività.

Canoni di valutazione di un corretto esercizio della funzione di controllo sono ragionevolezza e proporzionalità, sia in rapporto alla decisione di inizio della procedura di commissariamento, sia con riguardo alla decisione di proroga.

Se nella prospettiva di un commissariamento ordinario, la sostituzione degli organi assume carattere temporaneo, in un'ottica di commissariamento straordinario, l'organizzazione diverrebbe quasi stabile. Difatti il commissario straordinario non corrisponde ad un ufficio permanente, né dall'organizzazione dello Stato né di quella degli enti minori; questo viene costituito ogni qual volta

si palesi necessario sostituire organi normali di questi ultimi. Esso è quindi organo straordinario e temporaneo con riferimento alla sua stessa esistenza o struttura.

La fattispecie più tipica di commissariamento prescinde dall'esigenza di dover assicurare la continuità operativa di un organo che anzi viene sciolto per essere poi ricostruito.

Dunque una procedura di commissariamento da luogo a una soluzione di continuità rispetto al passato, con la previsione dell'operatività di un organo straordinario, prendendo atto della necessità di ricostituire l'ordinarietà della gestione tramite l'apporto di organi di nuova costituzione.

La realizzazione degli obiettivi posti del provvedimento temporaneo definisce l'arco temporale entro il quale la funzione del Commissario Straordinario che è stato incaricato deve esaurirsi; ovviamente quest'arco temporale non è estendibile "ad nutum"⁵⁷, ma la sua congruità è il prodotto di una valutazione articolata e difficile che deve tener conto della situazione iniziale, delle azioni specifiche intraprese per porre rimedio alla situazione, e alla relativa finalizzazione.

Il commissariamento di un Federazione Sportiva Nazionale è ordinato anche a garanzia degli amministratori e del movimento federale oltre che a tutela degli interessi dell'ordinamento sportivo, per il quale, instaurandosi e evidenziandosi gravi situazioni di irregolarità, lo svolgimento dell'attività gestoria da parte del Commissario Straordinario richiederà un'estensione del mandato al fine che la stessa possa reputarsi utilmente condotta e proficuamente realizzata⁵⁸.

4.2. Come si è arrivati al commissariamento della F.I.G.C.

La Federazione Italiana Giuoco Calcio ha vissuto, in particolare nella storia recente, dal dopoguerra ad oggi, una lunga serie di scandali che hanno portato alla nomina di numerosi commissari straordinari". Questi eventi hanno immancabilmente leso la credibilità di tutto il sistema calcio Italia nei confronti dell'Europa.

È necessario ripercorrere brevemente gli eventi e i commissari che si sono succeduti dal dopoguerra ad oggi.

Iniziamo con il citare Bruno Zauli che nel 1958, prese il posto di Ottorino Barassi in seguito della sconfitta dell'Italia contro l'Irlanda del Nord a Belfast, che non ha permesso agli azzurri di qualificarsi per il mondiale in Svezia.

⁵⁷ secondo la volontà di qualcuno

⁵⁸ Luca Martini, La discrezionalità del sanitario nella qualificazione di reato perseguibile d'ufficio ai fini dell'obbligo di referto ex. Art 365 cod. pen., in "Filodiritto".

Si passa poi al 1980, allo scandalo del c.d. “*Totonero*”, quando quasi tutte le società Italiane furono coinvolte in processi per combine e illeciti sportivi: l’allora Presidente federale Artemio Franchi⁵⁹ decise di rassegnare le dimissioni alla carica che ricopriva.

Dopo il primo scandalo del Totonero appena citato, vi fu anche un “*Totonero bis*” nel 1986, che ha portato conseguenze estreme di carattere sanzionatorio con provvedimenti a carico di società e giocatori fino ad arrivare ad un avvicendamento in F.I.G.C.: Franco Carraro sostituì il presidente Federico Sordillo per poi lasciare il posto ad Antonio Matarrese.

Ancora: nel 1996, Raffaele Pagnozzi prese il posto di Matarrese a seguito del rinvio a giudizio a suo carico per abuso d’ufficio in violazione delle norme interne alla Federazione e che dopo l’Europeo del 1996 vide l’eliminazione dell’Italia, allenata da Arrigo Sacchi nella fase a gironi.

La successiva elezione in F.I.G.C. coincise con l’arrivo di Luciano Nizzola nel 1997 e che passò il testimone nel 2000, al commissario straordinario Giovanni Petrucci, allora presidente del C.O.N.I.

Nel 2006 a seguito dello scandalo “*Calciopoli*”, nel quale furono indagate per combine la maggior parte delle squadre di serie A e B, furono nominati come commissari straordinari prima Luca Pancalli e poi Guido Rossi a causa del doppio avvicendamento.

Di seguito si riporta una tabella con tutti i commissari straordinari intervenuti per il risanamento strutturale della federazione⁶⁰:

⁵⁹ all’epoca anche presidente dell’UEFA, e alla quale memoria è stato dedicato il nome dello stadio dove gioca la Fiorentina

⁶⁰ Fonte: Sky sport

 Tutti i commissari straordinari	
	Bruno Zauli 1958
	Franco Carraro 1986
	Raffaele Pagnozzi 1996
	Giovanni Petrucci 2000
	Luca Pancalli 2006
	Guido Rossi 2006

Arriviamo ora al caso di cui ci stiamo occupando, il commissariamento attuale della F.I.G.C.

L'evento di rottura è stata la gara Italia-Svezia 13/11/2017, partita di ritorno dello spareggio per approdare ai gironi della prossima FIFA WORLD CUP⁶¹, che si terrà la prossima estate in Russia. La Nazionale Italiana era reduce da una *débaçle* inimmaginabile nel turno di andata, perso per 1-0 contro gli svedesi. A Milano, stadio San Siro andò in scena una delle più grandi "*tragedie sportive*" dell'ultimo decennio. Il pareggio per 0-0, che ovviamente non ha permesso all'Italia di qualificarsi è stata il "breaking event", il terremoto che ha scosso le già instabili fondamenta della Federazione Italiana. Immediate sono state le dimissioni dell'allenatore Giampiero Ventura considerato vero artefice della disfatta azzurra. Nell'occhio del ciclone entrò anche l'ormai ex presidente della F.I.G.C Carlo Tavecchio, che improvvisamente non si rese conto di come la sua presenza in una posizione di vertice stesse danneggiando la credibilità e l'onorabilità dell'intero calcio italiano e che l'eliminazione dal mondiale in Russia fosse il tassello finale di una gestione da molti reputata inadeguata.

⁶¹ La Coppa del Mondo

Carlo Tavecchio perse la maggioranza che lo aveva sostenuto fino al novembre passato, quando con le dimissioni dell'ex tecnico della Nazionale Ventura, pensava di rimanere stabile quale Presidente della Federazione ancora per molti anni.

A seguito della disfatta azzurra il C.O.N.I. tramite il suo Presidente Giovanni Malagò, e il governo, tramite il ministro dello Sport Luca Lotti, chiesero a Carlo Tavecchio di lasciare l'incarico. Quest'ultimo inizialmente non considerò la proposta nonostante anche il presidente dell'Asso Calciatori, Damiano Tommasi, glielo avesse chiesto.

Per comprendere il perché del Commissariamento si ritiene utile descrivere gli eventi e gli equilibri, di natura anche politica, che sottendono alla gestione della F.I.G.C.I.

Come scritto nel secondo paragrafo, il presidente della Federcalcio viene eletto da società di:

- Lega Serie A
- Lega Serie B
- Lega PRO
- LND (Lega Nazionale Dilettanti)
- AIC (Associazione italiana calciatori)
- AIA (Associazione italiana allenatori)
- Associazione italiana arbitri

Questi votano, ovviamente, secondo un sistema di pesi ponderati.

Nel marzo 2017 Carlo Tavecchio sconfisse Andrea Abodi, con il 54,03% dei voti contro il 45,97% del rivale.

Questa vittoria fu il frutto dell'appoggio totale della Lega di Serie B, della LND, dell'Associazione Italiana arbitri e dell'Associazione Italiana allenatori. Tuttavia era il Presidente della Lega Dilettanti Sibilina, uno di coloro sui quali Tavecchio faceva maggior affidamento.

Ciò che realmente ha spinto Tavecchio alle dimissioni è stato il cambio di pensiero della Lega Nazionale Dilettanti.

Nonostante questo Ulivieri⁶² ha immediatamente bloccato l'ipotesi di dimissioni e inizialmente la questione sembrava conclusa. Tuttavia Sibila uscito a parlare con i giornalisti a seguito delle iniziali dimissioni di Tavecchio disse: *“Il presidente si è dimesso, il resto non conta. Quando siamo arrivati aveva già deciso. Posso solo dire che quando noi abbiamo partecipato al tavolo con le componenti abbiamo detto con chiarezza che serviva una maggioranza ampia per poter fare le riforme. Se questa maggioranza non c'è non possiamo andare avanti”*⁶³

⁶² Presidente dell'AIA

⁶³ Dichiarazioni a seguito del Consiglio Federale del 20 novembre 2017

Il presidente del C.O.N.I. Malagò, in seguito all'annuncio delle dimissioni di Tavecchio annunciò un consiglio straordinario sostenendo la ferma volontà di commissariare la F.I.G.C. per lo Statuto stesso lo prevedeva. Tuttavia lo stesso Malagò non si mostrò coerente con quello ancor prima affermato, avendo detto che non sussisteva al momento una situazione che si prestasse al commissariamento della Federazione, che invece si sarebbe potuta presentare in 3 casi specifici:

- Se non funziona la giustizia sportiva
- Se non è stabilita la corretta gestione e la regolarità dei campionati
- Per gravi irregolarità amministrative

A Roma il 29/01/2018 si tenne l'assemblea elettiva della F.I.G.C. per la nomina del Presidente della Federazione. L'esito fu ancora una volta negativo, e all'Hotel Hilton di Roma si andò incontro all'ennesima fumata nera. Dei tre candidati nessuno ottenne la maggioranza.

Di seguito le percentuali ottenute da ciascuno⁶⁴:

- Cosimo Sibilia (40,41%)
- Gabriele Gravina (36,29%)
- Damiano Tommasi (22,23%)

A seguito di questa seconda tornata si passò ad una terza sessione dove però sarebbe servito il 50%+1 dei voti espressi dai delegati componenti l'assemblea.

Mancando l'elezione di un presidente anche in questa sessione, Gravina e Sibilia che ottennero il maggior numero di preferenze andarono al ballottaggio nel quale è richiesta la maggioranza assoluta. Tuttavia anche quest'ultima seduta si è chiusa con un nulla di fatto. In questa votazione le percentuali furono le seguenti:

- Gabriele Gravina 196,83 voti (39,06%)
- Cosimo Sibilia 9,33 voti (1,85%)

Ovviamente a prevalere furono le schede bianche nel numero di 297,80 (59,09%).

Il presidente del C.O.N.I., non presente alle elezioni della Federazione, convocò, quindi, una riunione straordinaria per il 1° febbraio 2018 alle 15. La giunta in questa data avrebbe dovuto nominare il commissario della Federcalcio. Tra i possibili nomi furono fatti anche quelli dello stesso presidente del C.O.N.I. Malagò, di Luca Pancalli (presidente del Comitato Paraolimpico e già Commissario straordinario nel 2006), del suo vice Franco Chimenti, oltre ovviamente all'attuale commissario Roberto Fabbricini.

⁶⁴ Dati forniti dal sito FIGC.it

E' proprio da questa riunione straordinaria che è ripartito l'ennesimo processo di rifondazione del calcio italiano. Ripartito, come anticipato, da Roberto Fabbricini e Giovanni Malagò, che in questi sei mesi sono ufficialmente i commissari straordinari della F.I.G.C. e della Lega Serie A.

Il termine del commissariamento è fissato per il 30 luglio e a completare il team che stà guidando la Federazione ci sono due subcommissari:

- Alessandro Costacurta
- Angelo Clarizia

Sono presenti anche nel ruolo di consulenti, il professor Massimo Proto e Alberto De Nigro, che in passato fu il presidente del Collegio dei revisori dei conti del C.O.N.I.

Lo stesso Fabbricini come primo atto del nuovo ruolo, ha nominato Malagò commissario della Lega di A, con il supporto di Paolo Nicoletti e Bernardo Corradi. Solo recentemente, ovvero il 28 maggio del 2018 è stato nominato Presidente della Lega Serie A Gaetano Miccichè.

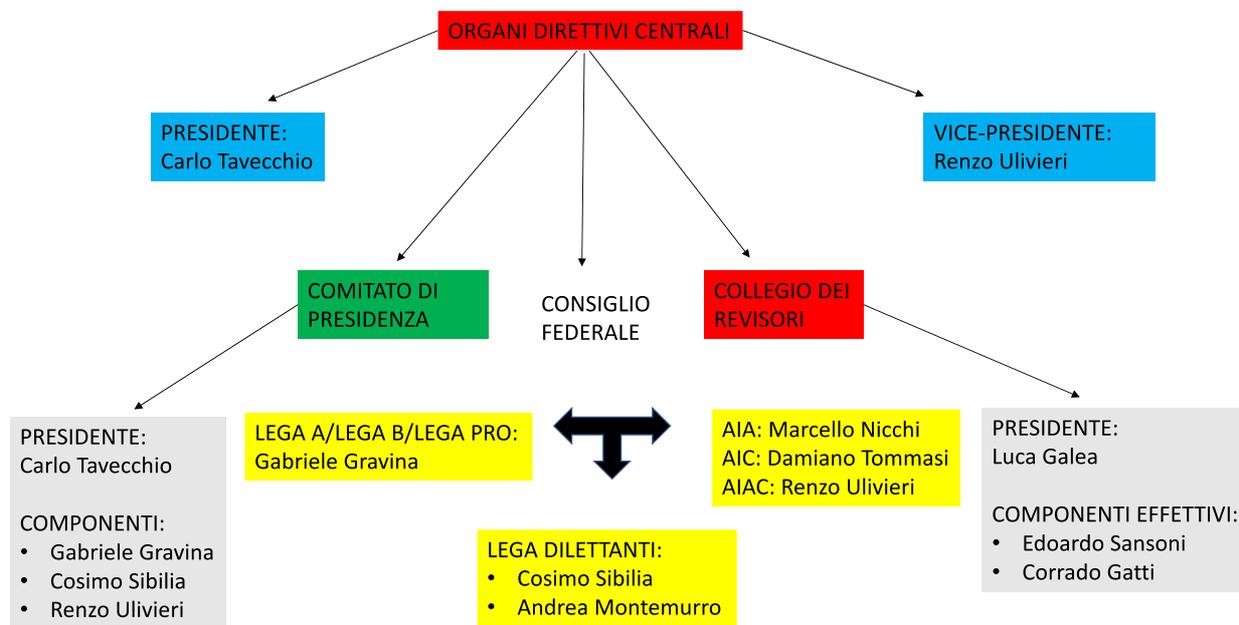
Roberto Fabbricini, accettando l'incarico, ha rinunciato a partecipare alla spedizione in Corea per le Olimpiadi invernali, ma a detta sua era un atto dovuto per il tanto lavoro che c'è da fare in Federazione, come scegliere il nuovo allenatore della Nazionale italiana (ruolo che è stato affidato all'ex tecnico tra le tante di Inter e Manchester City).

LE FIGURE CHIAVE DEL COMMISSARIAMENTO:

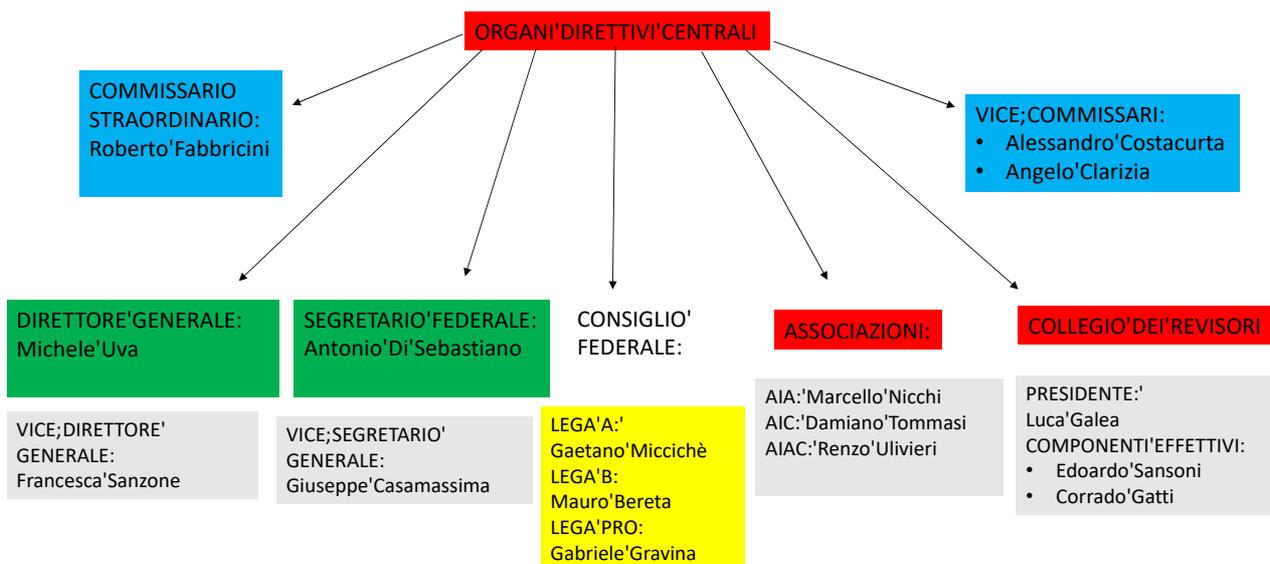


Da sinistra verso destra: Angelo Clarizia, Giovanni Malagò, Roberto Fabbricini, Alessandro Costacurta

Di seguito viene presentato l'organigramma del vertice strategico precedente al commissariamento:



E quello successivo al commissariamento:



4.3 Poteri e doveri del commissario straordinario

I poteri e doveri di un commissario straordinario possono distinguersi in base all'atto di nomina che lo ha investito di tale incarico. Generalmente parlando un commissario straordinario, come detto, questo è una figura nominata dal governo per far fronte ad incarichi straordinari e urgenti, ovvero a situazioni di emergenza. Le funzioni vengono svolte mediante l'accentramento o l'aumento dei propri poteri, dipendentemente da quale sia stato il suo ruolo precedente all'atto di nomina.

Questo è un dirigente dell'amministrazione pubblica o una figura politica o lo stesso organo ordinario. I poteri del commissario straordinario sono attuati mediante un'azione in deroga alla normativa vigente al fine di farli operare tramite procedure accelerate.

I poteri del commissario gli permettono di adottare tutti gli atti amministrativo-contabili propedeutici al buon funzionamento dell'ente e al superamento della situazione di emergenza creatasi.

Alla fine de suo mandato, il commissario straordinario deve rendere conto della propria gestione, al Ministero dell'Interno o all'ente da cui era stato nominato.

Nello specifico il commissario straordinario può esercitare le seguenti funzioni:

1. Il commissario attua gli interventi, provvede alle opportune azioni di indirizzo e di supporto promuovendo le occorrenti intese tra i soggetti pubblici e privati interessati e, se del caso, emana tutti gli atti e i provvedimenti e cura tutte le attività di competenza delle amministrazioni pubbliche necessarie alla realizzazione degli interventi, nel rispetto delle disposizioni comunitarie, avvalendosi, dove necessario, dei poteri di sostituzione e di deroga ex articolo 20, comma 4, del decreto-legge n.185 del 2008.
2. Per lo svolgimento dei compiti riferiti al precedente articolo, il commissario può avvalersi degli uffici delle amministrazioni interessate e del soggetto competente in via ordinaria per la realizzazione dell'intervento.
3. Il commissario deve monitorare l'adozione degli atti e dei provvedimenti necessari per l'esecuzione dell'investimento; deve vigilare sull'espletamento delle procedure realizzative e su quelle autorizzative, sulla stipula dei contratti e sulla cura delle attività occorrenti al finanziamento, facendo uso delle risorse disponibili assegnate a tale fine. Esercita ogni potere di impulso, mediante il più ampio coinvolgimento degli enti e dei soggetti coinvolti, per assicurare il coordinamento degli stessi ed il rispetto dei tempi. Ha il potere di chiedere agli enti coinvolti ogni documento utile per l'esercizio dei propri compiti.

4. Il commissario straordinario delegato cura tutte le attività che sono di competenza delle amministrazioni pubbliche propedeutiche alla realizzazione degli interventi, avvalendosi dei poteri di sostituzione e deroga
5. Il commissario ha, dal momento della nomina, con riferimento ad ogni fase dell'investimento ed a ogni atto necessario per la sua esecuzione, tutti i poteri, anche quelli sostitutivi, degli organi ordinari o straordinari.
6. Il commissario deve provvedere in deroga ad ogni disposizione vigente e comunque nel rispetto della normativa comunitaria sull'affidamento dei contratti relativi a lavori, forniture e servizi, nonché dei principi generali dell'ordinamento giuridico.

La figura in questione, ovvero quella del commissario straordinario sta perdendo il carattere della straordinarietà, poiché la gestione delle emergenze nella P.A.⁶⁵ sta diventando ormai fatto quotidiano.

Inoltre il passaggio del potere dall'amministrazione ordinaria ai Commissari straordinari, è causa di perdita del controllo sull'operato dell'amministrazione.

Il controllo democratico di talune assemblee elettive come il Parlamento e i Consigli comunali diventata col tempo più indiretto e i cittadini devono affidarsi al controllo giurisdizionale di tribunali come il TAR⁶⁶ o del Consiglio di Stato.

Anche il nuovo commissario straordinario della F.I.G.C., Roberto Fabbricini, dovrà necessariamente rispondere a questi doveri-poteri, con il compito fondamentale attribuitogli che è quello di far ripartire la macchina del calcio italiano, dopo quasi tre mesi dall'eliminazione dell'Italia dai Mondiali di Russia 2018.

Come annunciato da Malagò, il commissariamento durerà 6 mesi, ovvero fino al 30 luglio.

Uno dei compiti a lui affidatogli è stato già rispettato, quello di nominare il nuovo allenatore della Nazionale maggiore, che si presenta nella figura di Roberto Mancini.

Il sistema calcio ha bisogno di avviare cambiamenti radicali, ed è proprio su questo che il Commissario straordinario dovrà operare: dalla riforma dei campionati, all'introduzione del semiprofessionismo in serie C (riforma già messa in atto con l'ausilio del Vice-Commissario Costacurta).

Il tutto dovrà, ovviamente passare attraverso un'opera di pacificazione tra le varie componenti della F.I.G.C., cercando, come detto dallo stesso Fabbricini, di coinvolgere tutte le componenti del sistema calcio.

⁶⁵ Pubblica Amministrazione

⁶⁶ Tribunale Amministrativo Regionale

Il primo atto del Commissario straordinario, come detto precedentemente è stato quello di nominare Giovanni Malagò commissario della Lega di Serie A, ratificando in questo modo l'integrale presa in carico del sistema-calcio italiano da parte del CONI.

Il Commissario straordinario, in questa delicata situazione, dovrà quindi riconsegnare una F.I.G.C. pronta a risollevarsi.

CONCLUSIONI

Il Commissariamento, di qualsiasi entità, sia di diritto privato che di diritto pubblico deriva da distorsioni di sistema le cui cause difficilmente possono essere attribuite in maniera chiara e precisa ad elementi oggettivamente identificabili.

Nella fattispecie oggetto della presente relazione è emerso come quasi sempre sono state cause esogene (scandali, insuccessi sportivi, debolezza degli organi di gestione) quelle che hanno portato ad una destabilizzazione di una struttura che non sempre è riuscita a cogliere in maniera temporalmente adeguata le difficoltà del sistema calcio, sistema estremamente importante per il nostro Paese sia a livello di immagine che anche e soprattutto a livello di indotto economico che questo rappresenta.

L'istituto del Commissariamento non dovrebbe essere applicato in presenza di una corretta e sana gestione dei flussi sia di carattere procedurale sia di un costante monitoraggio delle esigenze che si rappresentano tempo per tempo, monitoraggio che dovrebbe essere sempre seguito da interventi risolutivi delle eventuali criticità che necessariamente vanno affrontate prima che nel sistema si crei quel corto circuito che non permette più un suo regolare funzionamento.

L'analisi del caso del Commissariamento della F.I.G.C. ha dimostrato come in presenza di una struttura rigida, non capace di adeguarsi alle esigenze di cambiamento del sistema calcio, il rimedio di un riassetto della gestione sia una attività necessaria anche per periodi di tempo limitato.

Come abbiamo visto la durata del commissariamento è limitata a 6 mesi, con una fine quindi prevista per gli ultimi di agosto, e quindi ancora pochi mesi rimasti per compiere tutte quelle attività necessarie a ristrutturare e definire il sistema calcio italiano.

Nonostante questa situazione, comunque, le attività poste in essere dalla F.I.G.C. sono proseguite in maniera corretta dal punto di vista gestionale-amministrativo.

Da un punto di vista economico, finanziario e appunto gestionale si vuole mettere in evidenza comunque come nel periodo ante commissariamento non appare siano stati rilevati inadempimenti tali da mettere in dubbio una corretta gestione del capitale economico.

Si è descritto ampiamente come siano molteplici i capitali gestiti dalla Federazione, ognuno propedeutico alla continuazione di quelle attività svolte sia per la progressiva crescita del movimento calcistico italiano ma anche per la crescita della Federazione stessa.

I primi mesi del commissariamento hanno portato i primi risultati con la nomina del Presidente della Lega Serie A (Giovanni Malagò) e del nuovo commissario tecnico della Nazionale italiana (Roberto Mancini).

Concludo auspicando che gli organi che presiederanno a tutte le attività della F.I.G.C., dopo il periodo di Commissariamento, riescano a dotare la Federazione di una struttura che sia in grado di intercettare ed affrontare le esigenze di cambiamento e di adeguamento di un sistema importante e complesso quale è quello del calcio in Italia.

Bibliografia:

- Bilancio 2016 della F.I.G.C.
- Casalino N., Capriglione A., Draoli M. (2012), A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government, Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012 Desperately seeking performance in organizations, Università degli Studi di Verona.
- Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Gatti M., Taranto G. (2014), Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-organizational Cooperation in Public Sector, Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408.
- Casalino N., D'Atri A., Manev L. (2007), A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs, Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, 12-16 giugno, Funchal, Madeira - Portogallo, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235.
- Casalino N., D'Atri., Braccini A.M. (2012) A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs, International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM), Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45.
- Casalino, N. (2012). Innovation's governance and investments for enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs.
- Casalino N., Draoli M., Governance and organizational aspects of an experimental groupware in the Italian public administration to support multi-Institutional partnerships, in Information systems: people, organizations, institutions, and technologies, D'Atri, A., De Marco, M. (Eds), ItAIS, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 81-89, 2009
- Casalino N., Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008

- Casalino N., Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale – Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006
- Casalino N., Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), Austria, 2014, vol. 7, no.1, pp. 24-31
- Casalino N., Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, 2012
- Casalino N., Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale, Cedam, 2012.
- Casalino, N. (2012). Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. CEDAM.
- Casalino, N. (2014, dicembre). Behavioural Additionality and Organizational Impact of European Policies to Promote Internationalisation of High-growth Innovative SMEs. Journal of International Business and Economics.
- Casalino, N. (s.d.). Strategia, Progettazione Organizzativa ed Efficacia.
- Ciborra C., Lanzara G.F., Labirinti dell'innovazione. Tecnologia, organizzazione, apprendimento, Milano, Etas libri, 1999
- Cicchetti A., La progettazione organizzativa, Franco Angeli, Milano, 2004
- Consiglio federale del 2 luglio 2015
- Costa G., Nacamulli R., Manuale di Organizzazione Aziendale, UTET, 1996.
- Daft R.L. (2017), Organizzazione Aziendale, 5 ed., Maggioli Apogeo.
- Experian Hitwise. Getting to grips with social media. An Experian Insight Report, Experian Limited (2010).
- Fontana F., Caroli M., Economia e gestione delle imprese, McGraw-Hill, 2013
- Fontana F., Il sistema organizzativo aziendale, Franco Angeli, 1999

- Fontana F., Lo sviluppo del personale, Giappichelli, 1994
- Gabrielli Gabriele, Profili Silvia “Organizzazione e gestione delle risorse umane” II Edizione
- Galasso G., Sciacca P., Capire gli altri con la PNL. I metaprogrammi per comunicare con più efficacia, Angelini, 2010
- Garvet B., Stokes P., Megginsons D., Coaching and Mentoring: theory and practice, 2014
- Gatewood R.D., Field H.S., Barrick M., Human resource selection, Sixth Edition, 2008
- Gholamzadeha D., Jalaib S., Integrative approach in human resources strategy formulation, Published by Elsevier Ltd, 2012
- Ghoshal S., Building competitive advantage through people, 2010
- INAPP. (2017). Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro. (S. S. Dario Guarascio, A cura di) Tratto da INAPP Public Policy Innovation:
- InnoSkills. (s.d.). Politiche di gestione delle risorse umane a sostegno dell'innovazione.
- Kehoe R.R., Wright P.M., The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors, Cornell University, 2013
- Management delle informazioni aziendali. Pearson (2005).
- Marro, E. (2017). Nuove tecnologie e lavoro, la chiave del successo è l'istruzione. Il Sole 24Ore.
- Martini Luca, La discrezionalità del sanitario nella qualificazione di reato perseguibile d'ufficio ai fini dell'obbligo di referto ex. Art 365 cod. pen., in “Filodiritto”
- Moynihan D.P., Pandey S.K., The big question for performance management: why do managers use performance information? 2010
- Nascio: Data Governance Part II: Maturity Models - A Path to Progress, USA (2009).
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., Gestione delle risorse umane, seconda edizione, 2012

- Osterwalder, A., Pigneur, Y.: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, New Jersey (2010).
- Pfeffer J., Seven practices of successful organizations, California Management, 1998
- Pollock, F. (1956). Automation: a study of its Economic and Social Consequences.
- Porter, M.E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York (1985).
- Pozzoli Elisa, Raimondi Roberta: la catena del valore delle informazioni in azienda. Portali aziendali ed Enterprise Content Management. Egea (2005).
- Price A., Human Resource Management in a business context, Third Edition, 2008
- PwC. (s.d.). Workforce of the future: the competing forces shaping 2030.
- Radicchi, D. (2014). Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa.
- Renishaw. (2011). Adattarsi per sopravvivere - l'imperativo del controllo di processo.
- Report annuale F.I.G.C.
- Report attività della F.I.G.C. 2015-2016
- Riedy, C.: The sharing economy spooking big business. Conversat. Trust. (<http://theconversation.com/the-sharing-economy-spooking-big-business-19541>) (2014).
- Riordino del Comitato Olimpico Nazionale-Italiano-CONI 23 luglio 1999 n.242
- Rogers, D.: The network is your customer: 5 strategies do thrive in a digital age. Yale University Press, UK (2011).
- Russom, P.: The Four Imperatives of Data Governance Maturity. TDWI Monograph (2008).
- Salaman G., Storey J., Billsberry J., Strategic Human Resource Management: defining the field, 2005
- Schumpeter, J. (1912). Teoria dello sviluppo economico.

- ServiceNow. (2017). Today's State of Work: At the Breaking Point.
- Simeone D., La consulenza educativa, Vita e Pensiero, Milano, 2004
- Simon H.A., A formal Theory of the employment relation, trad. it. Causalità, razionalità, organizzazione, Il Mulino, 1985
- Statuto CONI
- Statuto F.I.G.C.
- Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali
- Varvelli, R. (2004). Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa. Organizzazione aziendale.
- Verganti, R.: Design driven innovation. Harv. Bus. Sch. 40, (2009).
- Weizmann H.C., Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa, Milano, Franco Angeli, 2010
- Wu, M.: Towards a stakeholder perspective on competitive advantage. Int. J. Bus. Manag. 8, (2013).

Sitografia:

- <https://it.uefa.com/>
- <http://www.figc.it/>
- <http://www.figc.it/it/106004/2528254/Impianti.shtml>
- http://www.inapp.org/sites/default/files/Digitalizzazione%20C%20automazione%20e%20futuro%20del%20lavoro_0.pdf
- <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>
- <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf>
- <http://resources.renishaw.com/it/details/adattarsi-per-sopravvivere-limperativo-del-controllo-di-processo--37390>