



A vele spiegate

Piattaforma programmatica 2025-2028

di GABRIELE GRAVINA

Il percorso

La mia visione pag.3

Le nostre vele spiegate pag. 20

Il calcio *asset* strategico per il Paese
Il calcio moltiplicatore di economia,
occupazione, socialità e rigenerazione
urbana
Il calcio formidabile *impresa sociale*

Il nostro orizzonte pag. 10

Interventi legislativi in favore del calcio
Il Piano Industriale FIGC e l'efficiamento
dell'organizzazione interna federale
Il Piano Strategico del Sistema Calcio



La rotta tracciata (2021/2024) pag. 6

Contesto sportivo
Contesto istituzionale
Contesto organizzativo
Contesto sociale
Contesto internazionale

I punti cardinali pag. 9

La nostra stella polare: la competitività
La nostra mappa: la governance
La nostra bussola: la sostenibilità
Il nostro vento: la formazione

La mia visione



Il percorso programmatico avviato nell'ottobre del 2018 va **completato**. È un'esigenza di sistema che mi è stata manifestata in più di un'occasione dalle componenti federali e che mi ha trovato motivato e disponibile nel mettermi ancora in **gioco**. Perché portare a termine un progetto così ambizioso, quello di garantire, sotto ogni aspetto, la sostenibilità e quindi la stabilità del calcio italiano significa anche rispettare un impegno preso con me stesso e con gli altri. È un atto di responsabilità. Consente alla squadra che abbiamo costruito in questi anni di guardarsi indietro con orgoglio e di affrontare nuove sfide con maggiore consapevolezza e fiducia.

Già in questa forte volontà, che ho riscontrato in tutti i compagni di viaggio dentro e fuori il Consiglio Federale, c'è gran parte del significato della mia visione. Quella dedizione e quella tenacia che si fondono con il rispetto della parola data e dell'impegno assunto, dando pieno significato alla passione, al vero e proprio amore che nutriamo per il calcio.

La mia visione



Per il mio documento programmatico di candidatura alla presidenza della Federazione Italiana Giuoco Calcio, quindi, mi sono ispirato al **completamento di un viaggio**, il cui valore assume un senso ancora più qualificante tanto più è condiviso. Quando iniziamo un'avventura, spesso siamo spinti dall'entusiasmo e dalla curiosità. Ma col tempo emergono ostacoli, sfide e anche tentazioni di abbandonare. È in questi momenti che il completamento del percorso diventa un atto di forza interiore. Ogni passo avanti, e ne abbiamo fatti tanti negli ultimi sei anni, è una dimostrazione della nostra capacità di superare i limiti e di crescere insieme. Nonostante numerose difficoltà, cosa siamo stati in grado di fare lo abbiamo dimostrato con i fatti. L'aver contribuito in maniera determinante a dare stabilità al sistema devastato dalla pandemia e l'aver difeso l'autonomia della Federazione, quindi del calcio nel suo complesso, rappresentano i risultati più importanti, senza i quali non sarebbe stato possibile centrare gli altri obiettivi. Li abbiamo raggiunti non arroccandoci dietro l'arroganza dell'immobilismo, piuttosto siamo stati spinti dalla volontà di governare il cambiamento, sempre rispettando le regole e i principi democratici.

La mia visione



La mia visione è la sintesi dei valori e delle progettualità che condividiamo proiettati nel futuro: sono per un calcio moderno, che abbia il coraggio di cambiare se stesso e coloro con cui entra in contatto; un calcio giovane e inclusivo, in grado di accogliere tutti e di offrire nuove opportunità; un calcio responsabile verso se stesso e tutti gli stakeholder, che non si tira indietro e sia pienamente cosciente dell'importanza del ruolo che ricopre nel panorama nazionale; un calcio libero dalla violenza e da qualsiasi forma di discriminazione; un calcio sempre più sostenibile e aperto alla società civile, che reciti un ruolo di guida nella trasformazione sociale e digitale del nostro Paese; un calcio che diventi sempre più un punto di riferimento culturale, al pari di altre realtà che fanno socialità, intrattenimento e spettacolo. Il calcio deve essere soprattutto gioia e rappresentare il perfetto equilibrio tra le sue diverse dimensioni, a partire da quella professionistica e quella dilettantistica, il cui bilanciamento è la vera forza di questo straordinario movimento. Anche i più grandi progetti di vita, professionali e sportivi, vivono di cicli, il nostro non è ancora terminato. Per questo ho ripreso in mano la bussola, per salpare verso nuovi porti e completare uno splendido viaggio.

La rotta tracciata

Se dovessi riassumere i molteplici risultati raggiunti citerei sicuramente la **modifica dello Statuto Federale**, partendo dall'ultima in ordine di tempo, per poi tornare all'inizio di questo percorso con la **vittoria nel campionato Europeo del 2021** e la **tenuta complessiva del sistema** nonostante i danni generati dalla pandemia da Covid-19. Ma l'elemento innovativo che ha contraddistinto l'ultimo quadriennio è la **progettualità a medio-lungo termine** con una visione complessiva che andasse oltre l'arco temporale dettato dal mandato olimpico. Per la prima volta nella storia, infatti, la Federazione si è dotata di una programmazione pluriennale in grado di tracciare la rotta sia all'interno della FIGC sia nel sistema calcio in generale. Fedeli al principio di trasparenza che ci ha sempre contraddistinto, abbiamo messo tutto nero su bianco nei documenti denominati 'Piano Industriale' e 'Piano Strategico': basta leggerli per capire cosa abbiamo fatto, cosa stiamo facendo e cosa dobbiamo ancora fare per lo sviluppo del calcio italiano. In questi due strumenti abbiamo riassunto **obiettivi, processi e risultati verificabili** su cui misurare l'azione politica della governance che verrà.



La rotta tracciata

Principali obiettivi raggiunti
nel quadriennio 2021-2024

Contesto sportivo

- La vittoria dell'Europeo nel 2021
- Il premio Burlaz per i risultati delle Nazionali giovanili maschili

Contesto istituzionale

- La modifica dello Statuto FIGC
- Il Piano Strategico del Sistema Calcio
- L'incremento della 'politica dei servizi' e la sostenibilità
- Il professionismo femminile

Contesto sociale

- La *Strategia di Sostenibilità 2030* e l'incremento dei progetti sociali
- La realizzazione della nuova piattaforma *Sostenabilia*
- Lo sviluppo delle attività di calcio giovanile, femminile e del calcio per disabili



La rotta tracciata

Principali obiettivi raggiunti
nel quadriennio 2021-2024

Contesto organizzativo

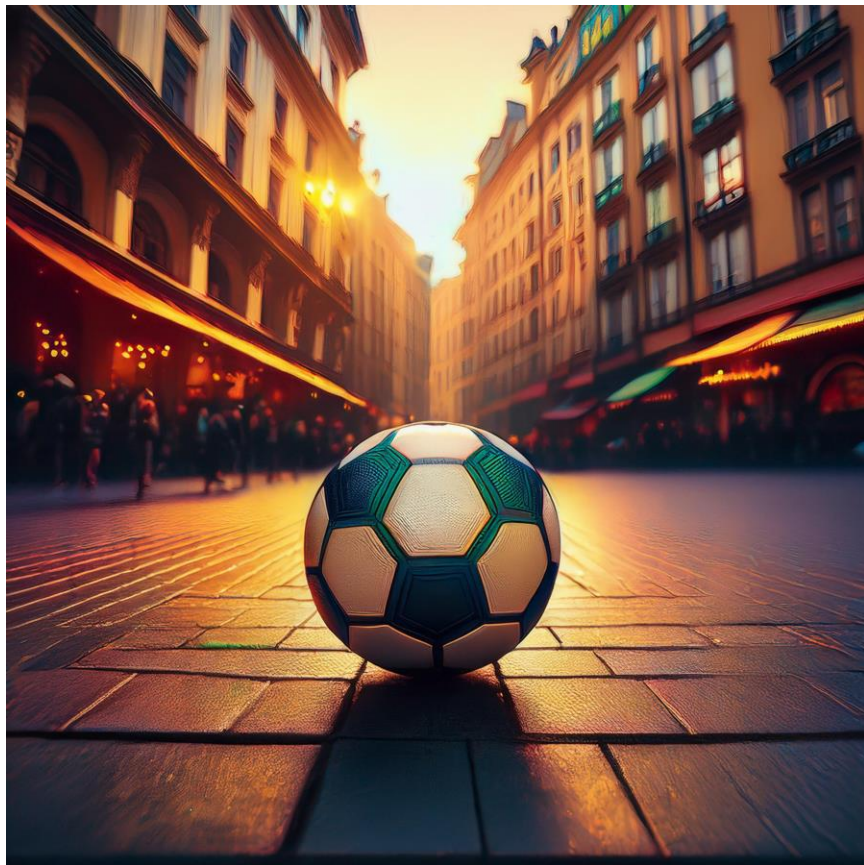
- Il Piano Industriale 2023-2025
- Il lancio della piattaforma OTT federale *Vivo Azzurro TV*
- L'implementazione della Var in tutte le competizioni professionistiche
- La comunicazione arbitrale e la pubblicazione degli audio Var
- L'ampliamento dell'offerta formativa del Settore Tecnico e del Settore Giovanile e Scolastico

Contesto internazionale

- L'assegnazione dell'organizzazione di UEFA Euro 2032
- L'assegnazione della Finale di Supercoppa Europea 2025 a Udine



I punti cardinali



La complessità del mondo del calcio dal punto di vista organizzativo e sportivo richiede una rotta pianificata ma necessita di elementi che gli diano forza e spinta dal punto di vista della programmazione e della concreta capacità di realizzazione dei progetti. La nostra stella polare è il miglioramento della competitività dell'intero mondo del calcio, sia dal punto di vista organizzativo sia sportivo (tanto a livello di Club quanto di Nazionali). La nostra mappa di riferimento è la *governance*, intesa come capacità di creare le condizioni di certezza dal punto di vista delle regole, dei processi, delle garanzie di buona gestione e di equa competizione. Per raggiungere la nostra meta dovremo far buon uso della bussola, cioè la sostenibilità declinata nelle mille azioni che il calcio può mettere in campo e strutturata su una base culturale che deve essere in grado di condividere e far emergere tutte le attività tese ad assicurare benessere e prospettive di sviluppo ai nostri club, ai nostri tesserati e a tutti gli stakeholder. Il nostro vento è la formazione, cioè la capacità di produrre 'talento' dentro e fuori dal terreno di gioco, attraverso metodologie e percorsi affidabili e all'avanguardia.

Il nostro orizzonte

Spiegare le vele e riprendere con vigore la rotta è uno scatto emotivo e anche l'azione determinante per finalizzare un lavoro di **progettazione** che ha ben chiari l'orizzonte e i suoi elementi portanti.

La FIGC ha una **visione strategica** determinata da una serie di percorsi – spesso integrati – in grado di sviluppare l'attività sportiva, ma anche, prima ed attraverso questo, di valorizzare la forza di sistema del nostro mondo.

La FIGC ha **strumenti e processi** all'altezza di queste sfide così importanti. Sfide di modernità che affrontiamo con una pianificazione ed una operatività caratterizzata da forte innovazione e spirito di ambizione.

La FIGC ha un supporto decisivo nella valorizzazione del suo **patrimonio umano e valoriale**, in grado di migliorare la qualità tecnico-quantitativa dell'attività sul nostro territorio, ma anche e soprattutto di rappresentare il calcio italiano sul palcoscenico internazionale.



Il nostro orizzonte

Dove saremo fra quattro anni

Con riferimento agli interventi legislativi auspicati a sostegno del Sistema Calcio:

- **Tax Credit** per investimenti ‘virtuosi’ nei settori giovanili e nelle infrastrutture sportive
- **Reinvestimento di una percentuale dei proventi delle scommesse sul calcio** (sul modello della legge portoghese) con destinazione vincolata in investimenti nei settori giovanili, nel calcio femminile e nell’impiantistica, realizzando nel contempo percorsi di contrasto e formazione nel campo della ludopatia
- **Abolizione del divieto di pubblicità di giochi e scommesse riguardanti gli eventi calcistici e le società di calcio**
- **Rifinanziamento della legge sul professionismo femminile**



Il nostro orizzonte

Dove saremo fra quattro anni

Con riferimento agli interventi legislativi auspicati a sostegno del Sistema Calcio:

- **Legge speciale per gli stadi** per supportare la realizzazione di nuove infrastrutture e/o il rinnovamento di quelle esistenti attraverso lo snellimento delle procedure autorizzative e l'individuazione di nuove logiche di finanziamento
- **Completamento dell'attuazione della disciplina dell'apprendistato**
- **Riconoscimento alla FIGC dello status di impresa sociale**



Il nostro orizzonte

Dove saremo fra quattro anni

Con riferimento al Piano Industriale e alla organizzazione interna della FIGC:

- Ulteriore **efficientamento** dell'organizzazione federale con riordino di aree e funzioni attraverso un modello più moderno e funzionale al contesto esterno in continua evoluzione
- **Rafforzamento del controllo gestionale**
- Sviluppo della **piattaforma OTT 'Vivo Azzurro TV**, dell'**ecosistema digitale della comunicazione** e di **Sostenibilità** (il nuovo strumento di racconto delle attività federali di sostenibilità sociale e ambientale della FIGC)
- Implementazione del piano di **cybersecurity**



Il nostro orizzonte

Dove saremo fra quattro anni

Con riferimento al Piano Industriale e alla organizzazione interna della FIGC:

- Completamento dei processi di **dematerializzazione** e **digitalizzazione** delle pratiche federali (a titolo di mero esempio: l'automazione del calcolo e del pagamento dei premi di formazione dovuti alle società e l'informatizzazione del rilascio del visto di esecutività per tecnici e calciatori/calciatrici in ambito dilettantistico)



Il nostro orizzonte

Dove saremo fra quattro anni

Con riferimento al Piano Strategico del Sistema Calcio:

- **Attuazione del progetto di riorganizzazione e rilancio del Settore Tecnico e del Settore Giovanile e Scolastico** attraverso: la definizione di obiettivi chiari e misurabili; l'introduzione della figura del **Direttore Tecnico** federale; un maggiore coordinamento ed integrazione tra le attività peculiari dei due Settori; il miglioramento della capacità del Settore Giovanile e Scolastico di **dialogare con il territorio**, in sinergia con i riferimenti della Lega Nazionale Dilettanti; un ulteriore **arricchimento dell'offerta formativa**, ottimizzando l'attività già in essere e ampliando le tipologie dei corsi; la definizione di strategie di comunicazione coordinata; il **rafforzamento dei progetti scolastici**, anche con l'obiettivo di favorire l'avvicinamento dei giovani alla pratica sportiva e contrastare il fenomeno dell'abbandono; il varo di nuove progettualità al fine di **aumentare il reclutamento e allargare la base dei tesserati**



Il nostro orizzonte

Dove saremo fra quattro anni

Con riferimento al Piano Strategico del Sistema Calcio:

- Piena implementazione dei nuovi criteri economico-finanziari per il monitoraggio e l'ammissione dei club professionistici, ispirati ai criteri di solvibilità, solidità e sostenibilità
- Consolidamento e ulteriore sviluppo del calcio femminile con: l'attuazione della trasformazione della Divisione Serie A Professionistica in Lega autonoma; la ristrutturazione dell'intera filiera federale in ambito dilettantistico e giovanile, con particolare focus sulla struttura delle competizioni, la formazione e la promozione della pratica sportiva; la creazione di un osservatorio permanente al servizio del movimento
- L'introduzione del *Football Video Support* nei campionati di Serie A femminile, Serie D maschile e Calcio a 5 nazionale



Il nostro orizzonte

Dove saremo fra quattro anni

Con riferimento al Piano Strategico del Sistema Calcio:

- La revisione del sistema di protezione e di valorizzazione degli investimenti dei Club nei settori giovanili attraverso una nuova premialità e nuovi meccanismi incentivanti, l'introduzione di nuove tutele, l'adozione di un sistema mutuato dalla cosiddetta 'Riforma Zola' e l'introduzione di un *rating* federale dei settori giovanili
- Il sostegno concreto al completamento della costruzione e/o del rinnovamento dei cinque stadi da indicare alla UEFA per ospitare il campionato europeo del 2032



Il nostro orizzonte

Dove saremo fra quattro anni

Con riferimento al Piano Strategico del Sistema Calcio:

- L'attuazione dell'autonomia gestionale dell'AIA, con piena separazione dell'attività tecnica da quella associativa
- La prosecuzione della 'politica dei servizi' federale a beneficio delle componenti e dei Settori
- L'intensificazione della valorizzazione del calcio italiano all'estero, sempre più in sinergia con il Ministero per gli Affari Esteri e la Cooperazione Internazionale, attraverso l'organizzazione di eventi ad hoc, il sostegno federale alle campagne di comunicazione localizzate, le attività di ingaggio verso una fan base internazionale più ampia e la costruzione di un programma di trasferimento di know-how incentrato sulle eccellenze calcistiche e del Made in Italy



Il nostro orizzonte

Dove saremo fra quattro anni

Con riferimento al Piano Strategico del Sistema Calcio:

- Il completamento del processo di riordino delle **Norme Organizzative Interne Federali** in un'ottica di ottimizzazione
- La creazione di un **Innovation Hub** della FIGC che promuova a livello centrale l'ideazione e la realizzazione di progetti innovativi per il calcio italiano
- La definizione di un più razionale e performante **quadro complessivo delle categorie agonistiche**, fermo restando il permanere del cosiddetto diritto d'intesa all'interno dello Statuto federale
- L'**ottimizzazione del progetto delle 'secondhe squadre'** nel calcio professionistico, che tenga conto delle peculiarità di ogni Lega, e la creazione dell'**Accademia Federale (Under 23)**



Le nostre vele spiegate



Il calcio italiano è un asset strategico per il nostro Paese e grazie alla sua multidimensionalità ha un impatto straordinario sulla collettività. È un asset da un punto di vista sportivo (è la disciplina più praticata in Italia e la FIGC è la Federazione di gran lunga con il maggior numero di tesserati all'interno del CONI), lo è da un punto di vista sociale, perché il calcio è uno dei principali motori di educazione e di socialità (in primis nelle società dilettantistiche e giovanili, poi nella scuola e attraverso progettualità che interessano il mondo della disabilità, quello delle pari opportunità e dell'accoglienza), infine lo è anche sotto il profilo economico (con un impatto diretto e indiretto sul PIL di ben 11,3 miliardi di euro, quasi 130 mila posti di lavoro attivati e 12 settori produttivi coinvolti direttamente nella filiera).

Le nostre vele spiegate



Inoltre, il calcio rappresenta un ottimo investimento per lo Stato, in quanto per ogni euro di contributo pubblico ricevuto ne restituisce al sistema nazionale ben 19,7, generando un'eccezionale impatto socio-economico (compreso anche quello sanitario) pari a 3,1 miliardi di euro secondo le stime dell'ultimo studio UEFA del cosiddetto SROI (Social Return on Investment Model).

Le nostre vele spiegate



Per valorizzare al meglio il calcio come asset strategico, nel più ampio quadro di ottimizzazione delle competenze e delle autonomie all'interno della Federazione, nel prossimo futuro la FIGC dovrà rafforzare il proprio ruolo e la capacità di fare sintesi tra le diverse leghe, in particolare quelle professionistiche. Ciò al fine di creare le giuste condizioni per lo sviluppo degli aspetti economici e del *business entertainment*, che è peculiarità delle stesse leghe professionistiche, in particolare della Lega di A.

Nel contempo, la FIGC dovrà potenziare il settore giovanile, il settore dilettantistico, il calcio femminile e tutte le attività votate al sociale, in conformità al dettato costituzionale che, all'art.33, riconosce e protegge «il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme».

Le nostre vele spiegate



La complessità ed il forte radicamento del sistema calcistico, nonché la vasta base giovanile e volontaristica della piramide agonistica e organizzativa, rendono la FIGC un grande driver di socialità. Di fatto, il mondo del calcio, grazie proprio al lavoro della FIGC, riesce a tenere insieme e a valorizzare al meglio, forse unico nel panorama nazionale e certamente con un impatto notevole, le dimensioni organizzative ed economiche dell'impresa con l'interesse generale del movimento nel suo complesso. Il calcio riesce a declinare le principali istanze di socializzazione, di tutela della salute, di cura dei giovani, di formazione umana e professionale con la forza dei valori solidaristici ed etici insiti nel proprio DNA. Il calcio tiene insieme le persone, consente loro di indentificarsi nei valori che rappresenta, generando sempre nuove opportunità di sviluppo.

Le nostre vele spiegate



Quindi, nel nostro domani, fedele al suo ruolo di guida dell'intero sistema, la FIGC dovrà rafforzare la vocazione del 'dare', rinnovando la richiesta di riconoscimento formale dello status di 'impresa sociale' che possa finalmente indentificare i suoi presidi sul territorio come dei veri e propri centri per la tutela e la valorizzazione del benessere della nostra Comunità nazionale.

«I grandi marinai hanno sempre saputo utilizzare le tempeste. Perché le tempeste fanno gonfiare le vele»

Paolo Crepet

