

2016

Strategie e valori. Il nostro percorso continua

# BILANCIO INTEGRATO

Federazione Italiana Giuoco Calcio









# INDICE

<b>LETTERA AGLI STAKEHOLDER</b>	<b>4</b>
<b>NOTA METODOLOGICA</b>	<b>5</b>
Obiettivo del documento	5
Scelta e percorso di redazione	5
Periodo e perimetro di rendicontazione	6
Riferimenti utilizzati e struttura del documento	6
Il percorso di miglioramento	6



# 0.1 9

## MISSION, GOVERNANCE ED OBIETTIVI

<b>1.1</b> Identità, missione e valori	10
<b>1.2</b> Il contesto di riferimento	14
<b>1.3</b> Modello di gestione della FIGC	18
<b>1.4</b> Obiettivi strategici	20
<b>1.5</b> Storia	22
<b>1.6</b> Governance	27

# 0.2 29

## I NUMERI DELLA FIGC E DEL CALCIO ITALIANO

<b>2.1</b> La dimensione sportiva	30
<b>2.2</b> La dimensione economica	34
<b>2.3</b> Il contributo fiscale e previdenziale del calcio italiano	36
<b>2.4</b> Interesse, profilo media e commerciale	38

# 0.3 45

## I CAPITALI GESTITI

<b>3.1</b> Capitale Economico	47
<b>3.2</b> Capitale Produttivo e Naturale	53
<b>3.3</b> Capitale Umano	57
<b>3.4</b> Capitale Intellettuale e Organizzativo	61
<b>3.5</b> Capitale Sociale e Relazionale	62

# 0.4 65

## ATTIVITÀ E INIZIATIVE FIGC

<b>4.1</b> Attività sportiva	66
<b>4.2</b> Attività di sviluppo del calcio	74
<b>4.3</b> Attività di inclusione sociale	104
<b>4.4</b> Attività per lo sviluppo della brand identity	124
<b>4.5</b> Economicità e gestione organizzativa interna	132

# Lettera agli stakeholder

La Federazione Italiana Giuoco Calcio è orgogliosa di presentare la seconda edizione del Bilancio Integrato. Dopo la pubblicazione delle 3 edizioni del Bilancio Sociale (risultato di 4 anni di rendicontazione, dal 2011 al 2014) e del Bilancio Integrato 2015, il percorso virtuoso di responsabilità sociale fondato sulla trasparenza si arricchisce di un nuovo capitolo.

Dall'analisi del lavoro svolto negli ultimi 6 anni emerge una parabola evolutiva di fondamentale rilevanza. Attraverso il Bilancio Sociale, la FIGC è stata in grado di costruire e rappresentare la rendicontazione della propria attività e lo sviluppo della dimensione della responsabilità sociale. L'introduzione del Bilancio Integrato nel 2015, uno dei principali output dell'evento KickOff, ha permesso di identificare, con un maggior livello di profondità, le diverse forme di capitale gestite dalla FIGC, nonché i principali capitali interessati, introducendo per la prima volta il concetto di "valore" creato e prodotto dalla Federcalcio. Proseguendo nel percorso delineato, l'obiettivo del Bilancio Integrato 2016 è appunto quello di rendicontare con un maggior dettaglio il "valore" creato dalla Federazione e dal calcio italiano, a beneficio dei principali stakeholder, con un particolare approfondimento rispetto alla categoria degli sponsor e dei partner commerciali FIGC.

Come ogni anno, l'obiettivo è stato anche quello di arricchire il valore strategico del documento, con l'inserimento di nuove preziose dimensioni di analisi.

Nel capitolo introduttivo è stata aggiunta una sezione relativa all'analisi del contesto di riferimento, con l'approfondimento dello scenario normativo nazionale, il riscontro sul modello di governance della Federcalcio e lo studio del livello di impatto delle attività FIGC rispetto ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs) sanciti dall'ONU nel 2015. Il capitolo sui numeri del calcio italiano è stato ulteriormente arricchito, con l'inserimento di dati e trend che permettono di circostanziare, una volta di più, quanto il calcio rappresenti il principale movimento sportivo italiano, in grado di coinvolgere il Paese in tutte le sue dimensioni. Il documento presenta inoltre una sezione di approfondimento relativa ai Grandi Eventi ospitati in Italia nel 2016 (con riferimento alle 2 finali di UEFA Champions League maschile e femminile) e ai Campionati Europei 2016, che si sono contraddistinti per uno straordinario seguito e interesse dei tifosi della Nazionale, a conferma di quanto la maglia azzurra costituisca ancora una delle icone più importanti e riconosciute del nostro Paese.

Il Bilancio Integrato 2016 illustra, infine, i programmi strategici della FIGC, a livello sportivo, organizzativo, commerciale e sociale, al fine di proseguire con determinazione sul percorso della Sostenibilità e della Rendicontazione, testimoniando una volta di più il fondamentale ruolo giocato dal calcio all'interno del Sistema Paese italiano. Con l'obiettivo di costruire una Federazione sempre più propositiva, innovativa e trasparente. E un calcio italiano sempre più forte e competitivo.

**Carlo Tavecchio**  
**Presidente FIGC**



# Nota metodologica



## OBIETTIVO DEL DOCUMENTO

Dopo la presentazione per 3 anni consecutivi del Bilancio Sociale (testimonianza di 4 anni di rendicontazione), e dopo la pubblicazione nel 2016 del suo primo Bilancio Integrato, la Federazione Italiana Giuoco Calcio ha deciso di continuare questo nuovo percorso in ambito di disclosure in tema di sostenibilità, mossa dallo spirito di miglioramento continuo e di ricerca costante di elementi di innovazione che da sempre la contraddistinguono.

Il Bilancio Integrato rappresenta, oltre che una modalità per aumentare la trasparenza nella comunicazione verso i propri stakeholder, lo strumento primario per rappresentare in modo più chiaro ed evidente la coerenza tra gli obiettivi ed il piano strategico esistente, i nuovi assetti organizzativi e le attività, i progetti implementati e i risultati raggiunti. Il tutto per mettere in risalto il valore, nelle sue diverse forme, che la FIGC è in grado di generare.



## SCELTA E PERCORSO DI REDAZIONE

La decisione della FIGC di redigere il Bilancio Integrato (una delle prime organizzazioni sportive al mondo a compiere tale scelta) è stata sviluppata nel corso di KickOff 2015, evento di *Stakeholder Engagement* organizzato dalla FIGC. In quell'occasione uno degli 11 tavoli di lavoro ha affrontato, ragionando e declinando i vari aspetti in modo creativo e innovativo, il concetto di "valore" per la FIGC. Inoltre si è potuto sviluppare la struttura portante del Bilancio Integrato, analizzando quali sono le forme di valore che la Federazione è, per suo Statuto e per sua scelta, orientata a creare, e con quali strumenti, quali attività e grazie a quali risorse (i capitali) tutto ciò viene reso possibile.

La prima esperienza di Bilancio Integrato ha quindi messo in luce l'orientamento a definire i capitali della FIGC attraverso i quali la Federazione crea valore per la comunità e per i propri stakeholder. Durante l'edizione 2017 di KickOff questo concetto è stato ulteriormente sviluppato, con l'obiettivo di individuare nella nuova edizione del Bilancio Integrato alcuni indicatori quantitativi di misurazione del valore creato da FIGC con e per i propri stakeholder, con un focus particolare sugli sponsor e i partner della Federazione.

Grazie ai profondi cambiamenti e importanti aggiornamenti degli assetti organizzativi e operativi della Federazione avviati negli ultimi anni, in un'ottica di miglioramento dell'economicità e della gestione organizzativa interna, è stato possibile disporre delle informazioni necessarie per la redazione del Bilancio Integrato. Esso quindi rappresenta, proprio come la best practice richiede, un momento di consuntivazione che, guardando al futuro e agli obiettivi da raggiungere, trae origine nella qualità della gestione interna e del suo controllo.

## PERIODO E PERIMETRO DI RENDICONTAZIONE

I dati quali-quantitativi riportati nel presente documento sono riferiti alle attività della FIGC e della società controllata Federcalcio Servizi Srl. Le informazioni relative alla gestione sportiva si riferiscono al perimetro delle ultime stagioni di riferimento fino a quella 2015-2016, mentre i dati relativi alla gestione extra-sportiva fanno riferimento agli ultimi anni rendicontabili, con il dettaglio delle principali attività gestite nel corso dell'anno solare 2016.

I dati economici traggono origine dal Bilancio consuntivo della FIGC al 31 dicembre 2016 e, nella sezione "Capitale Economico", sono presentati con riferimento all'ultimo biennio (2015-2016). Eventuali eccezioni ai criteri sopra individuati sono riportate nelle singole sezioni del documento.

## RIFERIMENTI UTILIZZATI E STRUTTURA DEL DOCUMENTO

I contenuti del Bilancio Integrato sono stati predisposti utilizzando come modello di riferimento tecnico-metodologico l'*Integrated Reporting Framework* pubblicato nel dicembre 2013 dall'IIRC (International Integrated Reporting Council).

Relativamente ad alcuni dati quantitativi riportati nelle singole sezioni del documento, sono state utilizzate, per continuità rispetto al precedente percorso di redazione del Bilancio Sociale, le Sustainability Reporting Guidelines (versione GRI Standards), predisposte da GRI (Global Reporting Initiative).

La struttura del documento è stata definita in funzione del processo di creazione del valore della FIGC, con l'analisi delle interconnessioni esistenti tra capitali in input (Economico, Produttivo e Naturale, Umano, Intellettuale e Organizzativo, Sociale e Relazionale), attività poste in essere dalla FIGC per trasformare in output e outcome i capitali disponibili e le forme di valore generate, tenendo in considerazione diversi fattori.

## Bilancio Integrato: lo scenario di riferimento



IL CONTESTO ESTERNO  
IN CUI LA FEDERAZIONE OPERA



GLI OBIETTIVI CHE SI È POSTA  
E I VINCOLI CUI È SOGGETTA



I RISCHI E LE OPPORTUNITÀ CHE  
NE CONTRADDISTINGUONO L'AMBIENTE



LA GOVERNANCE, LA MISSION E I VALORI  
CHE UTILIZZA COME RIFERIMENTO

## IL PERCORSO DI MIGLIORAMENTO

Il percorso virtuoso intrapreso nel 2016 con la prima edizione del Bilancio Integrato ha consentito di avviare delle riflessioni sul valore prodotto dalla Federazione. Il processo di sviluppo della dimensione della trasparenza proseguirà anche in futuro, per comprendere sempre di più le relazioni e le interconnessioni esistenti tra le forme di capitale disponibili e utilizzate, gli obiettivi strategici e i risultati conseguiti. La FIGC continua a promuovere attivamente l'engagement con i propri stakeholder (ad esempio con l'annuale evento KickOff) al fine di individuare e quindi rendicontare le tematiche di effettivo interesse e creare un coinvolgimento diretto con le parti coinvolte.

Con la nuova edizione del Bilancio Integrato la FIGC ha inoltre individuato una serie di indicatori quantitativi con lo scopo di conferire un quadro di trasparenza ed un livello di dettaglio sempre maggiore. L'unicità e la "visionaria" evoluzione nella comunicazione istituzionale della Federazione hanno reso possibile il proseguimento di questo percorso.

# IL PERCORSO VIRTUOSO DELLA FIGC SULLA RENDICONTAZIONE NON FINANZIARIA

## BILANCIO SOCIALE



... dar conto della propria **RESPONSABILITÀ SOCIALE**

## BILANCIO INTEGRATO





★ 1934 ★ 1938 ★ 1982 ★ 2006

TERREMOTO CENTRO ITALIA numero solidarietà 45500 TERREMOTO CENTRO ITALIA numero solidarietà 45500

TIM **ITALIA SPAGNA** FIAT

EUROPEAN QUALIFIERS  
EUROPEAN QUALIFIERS



## MISSION, GOVERNANCE ED OBIETTIVI

La Federazione Italiana Giuoco Calcio, fondata nel 1898, riconosciuta dalla FIFA nel 1905 e membro fondatore della UEFA nel 1954, è l'associazione delle società e delle associazioni sportive che perseguono il fine di praticare il giuoco del calcio in Italia



## 1.1 Identità, missione e valori

La Federazione Italiana Giuoco Calcio, fondata nel 1898, riconosciuta dalla FIFA nel 1905 e membro fondatore della UEFA nel 1954, è l'associazione delle società e delle associazioni sportive che perseguono il fine di praticare il gioco del calcio in Italia.

### LA FIGC HA LO SCOPO DI:

- 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
- Promuovere l'esclusione dal gioco del calcio di ogni forma di discriminazione sociale, razzismo, xenofobia e violenza

Fanno parte della Federazione le Leghe, alle quali è demandata l'organizzazione dei campionati professionistici (Lega Serie A, Lega Serie B e Lega Pro) e dilettantistici (Lega Nazionale Dilettanti), l'Associazione Italiana Arbitri, la quale designa gli arbitri e gli assistenti arbitrali per le gare di competenza della FIGC, le Componenti Tecniche (Associazione Italiana Calciatori e Associazione Italiana Allenatori Calcio), il Settore Tecnico e il Settore Giovanile e Scolastico.



1898

Anno di fondazione



1905

Riconoscimento FIFA



1954

Membro Fondatore UEFA

### LA FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO



## VALORI ETICI E PROFESSIONALI

La FIGC ha aggiornato nel corso del 2015 il suo Codice Etico (consultabile sul sito figc.it nella sezione “Trasparenza”) all’interno del quale sono formalizzati i valori etici della Federazione.



Rispetto della persona



Sostenibilità ambientale



Sicurezza nei luoghi di lavoro



Equità e imparzialità



Legalità/onestà



Valore dei collaboratori/dipendenti



Trasparenza



Riservatezza

I principali destinatari di questo Codice sono i dirigenti federali, i dipendenti, i consulenti, i collaboratori ed i partner commerciali della FIGC. L’osservanza dei principi etici generali è di fondamentale importanza per il conseguimento degli obiettivi istituzionali, per il regolare svolgimento delle attività, per l’affidabilità della gestione e per l’immagine stessa della Federazione. Il Codice Etico, aggiornato alle esigenze della FIGC, rappresenta un elemento essenziale del sistema di controllo interno e del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001.



## FUNZIONI FIGC

Le attività federali sono molteplici ed articolate, in considerazione delle realtà a cui la FIGC demanda i poteri organizzativi, detenendo le funzioni regolatrici, di garanzia e controllo. Al fine di promuovere e disciplinare il giuoco del calcio, la FIGC esercita, in particolare, le seguenti funzioni:

- la cura delle relazioni calcistiche internazionali anche al fine dell'armonizzazione dei relativi calendari sportivi
- la disciplina sportiva e la gestione tecnico-organizzativa ed economica delle Squadre Nazionali
- le funzioni regolatrici e di garanzia
- la promozione della scuola tecnica nazionale e dei vivai giovanili
- la tutela medico-sportiva e la repressione dell'uso di sostanze illecite
- la disciplina dell'affiliazione alla FIGC di società e associazioni nonché la disciplina del tesseramento delle persone
- la determinazione dell'ordinamento e delle formule dei campionati
- la determinazione dei requisiti e dei criteri di promozione, di retrocessione e di iscrizione ai campionati, attraverso l'istituzione di sistemi di controllo dei requisiti organizzativi, funzionali, economico-gestionali e di equilibrio finanziario delle società
- l'emanazione delle norme in materia di tesseramento e allineamento in campo di atleti non utilizzabili per la formazione delle Squadre Nazionali
- la determinazione dei criteri di ripartizione delle risorse attribuite alla FIGC e la tutela del principio di solidarietà finanziaria tra calcio professionistico e dilettantistico
- l'emanazione di principi informatori per i regolamenti delle Leghe e dell'Associazione Italiana Arbitri (AIA)
- tutte le altre funzioni previste dalla legge, dallo Statuto federale, nonché dalle disposizioni dell'ordinamento sportivo nazionale e internazionale, e ogni altra funzione che rivesta un interesse generale per la FIGC

## LA PIRAMIDE DEL CALCIO ITALIANO HIGHLIGHTS 2015-2016





## 1.2 Il contesto di riferimento

### LO SCENARIO NORMATIVO: EVOLUZIONE 2016



**Legge 22/01/2016, n. 9 e Testo coordinato del D.L. 25/11/2015, n. 185**

#### FONDO SPORT E PERIFERIE

L'articolo 15 reca misure urgenti per favorire la realizzazione di impianti sportivi nelle periferie urbane, e dispone l'istituzione del Fondo "Sport e Periferie", con una dotazione di 100 milioni di euro. Il Fondo è finalizzato principalmente alla realizzazione e rigenerazione di impianti sportivi localizzati in aree svantaggiate e zone periferiche urbane, nonché al completamento ed adeguamento di impianti sportivi esistenti, destinati all'attività agonistica nazionale ed internazionale.



**Legge 20/01/2016, n. 12**

#### TESSERAMENTO MINORI STRANIERI RESIDENTI IN ITALIA NELLE SOCIETÀ SPORTIVE

Il provvedimento prevede che i minori di 18 anni che non sono cittadini italiani e che risultano regolarmente residenti nel territorio italiano almeno dal compimento del decimo anno di età possono essere tesserati presso società sportive appartenenti alle federazioni nazionali o alle discipline associate o presso associazioni ed enti di promozione sportiva, con le stesse procedure previste per il tesseramento dei cittadini italiani. Il tesseramento resta valido, dopo il compimento del diciottesimo anno di età, fino al completamento delle procedure per l'acquisizione della cittadinanza italiana.



**Decreto Legislativo 28/01/2016, n. 15**

#### NUOVE COMPETENZE CONI PER RICONOSCIMENTO DELLE QUALIFICHE PROFESSIONALI

La norma conferma la competenza della Presidenza del Consiglio dei Ministri per quanto concerne il riconoscimento per tutte le attività che riguardano il settore sportivo e in particolare per quelle esercitate con la qualifica di professionista sportivo, ma esclude quelle di maestro di scherma, allenatore, preparatore atletico, direttore tecnico sportivo, dirigente sportivo e ufficiale di gara che, invece, attribuisce al CONI.



**Ministero della Salute  
Decreto 19/07/2016**

#### DIFFERIMENTO TERMINE PER DOTAZIONE ED UTILIZZO DI DEFIBRILLATORI E DI EVENTUALI ALTRI DISPOSITIVI SALVAVITA

Il provvedimento differisce di ulteriori quattro mesi e dieci giorni il termine di cui all'articolo 5, comma 5, del decreto 24 aprile 2013 (originariamente indicato dal Ministero della Salute nel 20 gennaio 2016, poi prorogato al 20 luglio 2016 ed in scadenza, quindi, il 30 novembre 2016), relativo all'obbligo per tutte le società e associazioni sportive dilettantistiche di dotarsi di defibrillatori semiautomatici. Il provvedimento è stato adottato anche al fine di consentire il completamento della formazione degli operatori sportivi sul territorio.



### REVISIONE LISTA FARMACI, SOSTANZE E PRATICHE MEDICHE IL CUI IMPIEGO È CONSIDERATO DOPING AI SENSI DELLA LEGGE N. 376/2000

Ministero della Salute  
Decreto 07/07/2016

Il provvedimento è finalizzato ad armonizzare la lista dei farmaci, delle sostanze biologicamente o farmacologicamente attive e delle pratiche mediche il cui impiego è considerato doping a quella internazionale di riferimento.



### LEGGE DI BILANCIO 2017

Legge 11 dicembre  
2016, n. 232

La legge eleva da 250.000 a 400.000 euro la soglia massima degli utili conseguiti annualmente dalle associazioni e dalle società sportive dilettantistiche necessaria ad accedere alle agevolazioni fiscali previste dalla legge per tali enti. La norma introduce inoltre modifiche alla Legge istitutiva del Fondo "Sport e Periferie". In particolare, si escludono dal piano pluriennale degli interventi per il potenziamento dell'attività sportiva in aree svantaggiate e zone periferiche urbane i progetti, ammessi nel piano, già finanziati con risorse pubbliche diverse da quelle stanziati con il predetto fondo.



### INTERVENTI URGENTI RICOSTRUZIONE POST-SISMA: LAZIO, MARCHE, ABRUZZO ED UMBRIA

Legge 15/12/2016,  
n. 229 e Testo  
coordinato del D.L.  
17/10/2016, n. 189

La legge sospende fino al 30 giugno 2017 l'efficacia delle disposizioni in ordine alla dotazione e all'impiego di defibrillatori semiautomatici da parte delle società sportive dilettantistiche. Il provvedimento elenca inoltre

le tipologie di intervento e danno conseguenti agli eventi sismici e localizzate nei comuni colpiti, per far fronte alle quali sono erogati contributi fino al 100% delle spese occorrenti, con riferimento ai danni alle strutture private adibite anche ad attività sportive.



### DECRETO FISCALE: DIRITTI AUDIOVISIVI SPORTIVI

Legge 01/12/2016,  
n. 225 e Testo  
coordinato del D.L.  
22/10/2016, n. 193

La principale modifica riguarda l'eliminazione della *Fondazione per la mutualità generale negli sport professionisti a squadre* (articolo 23 del decreto legislativo n. 9 del 9 gennaio 2008-C.D. "Decreto Melandri"), ovvero del soggetto a cui nella precedente formulazione doveva essere destinato il 4% del valore complessivo dei diritti televisivi della Serie A italiana. Oltre all'eliminazione della Fondazione, l'emendamento attraverso la nuova formulazione dell'art. 22, specifica i nuovi criteri della "mutualità" del sistema. Il 10% del valore complessivo dei contratti per i diritti audiovisivi della Serie A viene destinato a programmi di sviluppo dei settori giovanili delle società, formazione e utilizzo di calciatori convocabili per le Nazionali giovanili italiane maschili e femminili, sostegno degli investimenti per gli impianti sportivi e per lo sviluppo dei Centri Federali Territoriali e delle attività giovanili della FIGC. La Federcalcio italiana rappresenta il soggetto a cui viene veicolato il 10% di mutualità, e si occupa (determinando criteri, modalità di erogazione e rendicontazione certificata dei contributi) della suddivisione di tali proventi tra i diversi stakeholder: il 6% viene destinato alla Lega Serie B, il 2% alla Lega Pro, l'1% alla LND, mentre il rimanente 1% rimane a disposizione della FIGC stessa.

Sezione realizzata a cura di Antonello Bernaschi e Davide Tieghi



 **HALL OF FAME**  
**DEL CALCIO ITALIANO**



## IL CONTESTO INTERNAZIONALE: LA FIGC E GLI SDGs



Il 25 settembre 2015, l'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) ha approvato l'Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile (*Agenda 2030*), composta da 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs) che presentano al loro interno 169 Target da raggiungere entro il 2030. Di seguito sono elencati i 9 SDGs ed i relativi target specifici che la Federazione ha scelto per dare il suo contributo al raggiungimento di quanto fissato nell'Agenda 2030, nonché le relative attività strategiche di riferimento.

### GOAL RILEVANTI PER FIGC

### ATTIVITÀ STRATEGICHE DI RIFERIMENTO



#### Dimensione giovanile:

- 🔗 Centri Federali Territoriali e Futsal Camp
- 🔗 Il nuovo regolamento del Settore Giovanile e Scolastico
- 🔗 La piattaforma digitale Ben-essere
- 🔗 I campionati nazionali giovanili
- 🔗 Attività sportiva organizzata dalla FIGC
- 🔗 Contrasto al doping



#### Sviluppo del Capitale Umano FIGC:

- 🔗 L'attività di formazione interna
- 🔗 UEFA Certificate in Football Management
- 🔗 Corsi per figure manageriali previste dalle Licenze Nazionali
- 🔗 Convenzione quadro FIGC-MIUR: progetto Valori in Rete
- 🔗 Il Calcio e Le Ore di Lezione
- 🔗 Supporto allo studio (Squadre Nazionali)



#### Programma di sviluppo del calcio femminile italiano:

- 🔗 Riforma delle Licenze Nazionali (nuovi criteri organizzativi)
- 🔗 Indirizzo tecnico
- 🔗 Riforma dei campionati nazionali
- 🔗 Sviluppo del calcio femminile giovanile
- 🔗 Attività di comunicazione e promozione



#### Sviluppo del Capitale Economico FIGC:

- 🔗 Riorganizzazione aziendale
- 🔗 Controllo interno: internal audit, risk assessment e nuove procedure
- 🔗 Trasparenza
- 🔗 Sviluppo della dimensione commerciale FIGC
- 🔗 Il nuovo manuale delle Licenze Nazionali (nuovi criteri economici per il calcio professionistico)



#### Sviluppo del Capitale Produttivo e Naturale FIGC:

- 🔗 Strategia immobiliare ed efficientamento energetico
- 🔗 Interventi infrastrutturali presso CTF di Coverciano
- 🔗 Convenzione FIGC-ICS
- 🔗 Convenzione FIGC-POLIMI
- 🔗 Il nuovo manuale delle Licenze Nazionali (nuovi criteri infrastrutturali per il calcio professionistico)
- 🔗 Sviluppo di nuove piattaforme a supporto dell'attività FIGC (informatiche, digitali e tecnologiche)
- 🔗 Goal-Line Technology e Video Assistant Referee



#### Dimensione sociale:

- 🔗 Diversa abilità e supporto per le emergenze umanitarie
- 🔗 Fair Play, rispetto e valori
- 🔗 Campagne di sensibilizzazione, raccolta fondi ed erogazione di contributi

#### Lotta al razzismo e alla discriminazione:

- 🔗 Action Plan FIGC
- 🔗 Progetti: RETE!, Razzisti? Una brutta razza e Tutti i Colori del Calcio



#### Sviluppo del Capitale Produttivo e Naturale FIGC:

- 🔗 Sensibilizzazione alla tutela ambientale
- 🔗 Politiche di contenimento degli impatti ambientali in ambito ICT
- 🔗 Grandi eventi calcistici ospitati in Italia nel 2016 (es. finali di UEFA Champions League)
- 🔗 Grandi eventi futuri (es. UEFA EURO 2020, Campionati Europei Under 21 2019)



#### Rivisitazione delle norme e dei regolamenti federali:

- 🔗 Protocollo contro le infiltrazioni mafiose (FIGC - Ministero dell'Interno)
- 🔗 Contrasto alla violenza verso i direttori di gara
- 🔗 Modifica del Codice di Giustizia Sportiva in ambito di patteggiamenti
- 🔗 Riforma della Giustizia Sportiva
- 🔗 Fruibilità degli stadi e valorizzazione del dialogo con i tifosi
- 🔗 Contrasto all'illecito sportivo
- 🔗 Le iniziative svolte sul tema dell'integrity



#### Sviluppo del Capitale Sociale e Relazionale FIGC:

- 🔗 Politica sportiva internazionale (FIFA e UEFA)
- 🔗 Collaborazioni con altre Federazioni calcistiche
- 🔗 Collaborazione con MISE (progetto Made in Italy on the field)
- 🔗 Convenzione FIGC-MAECI
- 🔗 Evento KickOff 2016



## 1.3 Modello di gestione della FIGC

La struttura è stata definita in funzione del processo di creazione del valore della FIGC e, conseguentemente, dell'analisi delle interconnessioni esistenti tra capitali in input, attività/iniziativa poste in essere dalla FIGC per trasformare in output e outcome i capitali disponibili e le forme di valore generate, tenendo in considerazione gli altri fattori di riferimento.

### KickOff 2017: l'analisi del valore creato dalla FIGC



Durante l'evento KickOff 2017 organizzato dalla FIGC si è voluto approfondire ulteriormente le potenzialità di creazione di valore per determinate categorie di stakeholder, e come tale valore possa essere rappresentato con specifici indicatori.



**Stakeholder:** cioè i portatori di interesse della FIGC, coloro che rappresentano e portano al tavolo diverse istanze e aspettative nei confronti della Federazione.



**Impatto:** cioè il potenziale che la FIGC ha di creare valore per le diverse categorie di stakeholder rappresentate.



**Creazione di valore:** cioè come la FIGC è in grado di creare un valore misurabile nei confronti delle diverse categorie di stakeholder.

## Stakeholder “sponsor e partner FIGC” Principali ambiti di creazione di valore



Valorizzazione dell'italianità  
come brand value



Valorizzazione del calcio  
giovanile e femminile



Inclusione sociale intesa come lotta  
al razzismo e alla discriminazione



Sponsorship come sinergia  
basata sui medesimi valori





# FUNZIONI E OBIETTIVI DELLA FIGC

## MISSION, GOVERNANCE E ASSETTO ORGANIZZATIVO

### RISCHI ED OPPORTUNITÀ

### RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER

#### I CAPITALI GESTITI

##### CAPITALE ECONOMICO:

- > Contributi (CONI e altri)
- > Quote degli associati
- > Ricavi da manifestazioni internazionali
- > Ricavi commerciali, da pubblicità, sponsorizzazioni
- > Altri ricavi

##### CAPITALE PRODUTTIVO E NATURALE:

- > Centro Tecnico Federale (Coverciano)
- > Sedi, uffici e strutture territoriali
- > Consumi nella gestione del Capitale Produttivo
- > Effetti della mobilità

##### CAPITALE UMANO:

- > Dipendenti, collaboratori e loro competenze individuali

##### CAPITALE INTELLETTUALE E ORGANIZZATIVO:

- > Know-how tecnico e specialistico
- > Sistemi informativi e strumenti informatici
- > Marchio FIGC e asset "Nazionali"
- > Assetto organizzativo
- > Regole e procedure di funzionamento

##### CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE:

- > Rapporti con Enti/Istituzioni
- > Rapporti sul territorio
- > Relazioni con organismi internazionali
- > Relazione tra FIGC, Componenti, Squadre, tesserati e famiglie

#### ATTIVITÀ E INIZIATIVE FIGC

##### ATTIVITÀ SPORTIVA

##### ATTIVITÀ DI SVILUPPO DEL CALCIO

##### ATTIVITÀ DI INCLUSIONE SOCIALE

##### ATTIVITÀ PER LO SVILUPPO DELLA BRAND IDENTITY

##### ECONOMICITÀ E GESTIONE ORGANIZZATIVA INTERNA

#### PERFORMANCE E RISULTATI PRODOTTI

- > Attività ufficiale e performance 2016
- > Gestione Squadre Nazionali ottimizzata

- > Sviluppo del calcio giovanile
- > Sinergia con il calcio professionistico
- > Rivisitazione norme e regolamenti federali
- > Condivisione e apertura agli stakeholder esterni
- > Sviluppo del calcio femminile
- > Valorizzazione dell'impiantistica sportiva
- > Innovazione e tecnologia
- > Valorizzazione della dimensione internazionale
- > Sviluppo Grandi Eventi

- > Sviluppo dimensione sociale e lotta a razzismo e discriminazione
- > Valorizzazione del patrimonio culturale e del fan engagement

- > Valorizzazione della reputazione e creazione di valore economico collegato al brand

- > Organizzazione efficace ed efficiente
- > Sviluppo di nuove piattaforme digitali e tecnologiche
- > Trasparenza verso gli stakeholder e il Sistema Calcio
- > Crescita della dimensione manageriale della FIGC
- > Formazione tecnica

#### I CAPITALI IMPATTATI

- > Capitale Economico, Umano, Intellettuale e Organizzativo

- > Capitale Economico, Produttivo e Naturale, Relazionale e Organizzativo

- > Capitale Sociale e Relazionale

- Capitale Economico, Intellettuale e Organizzativo

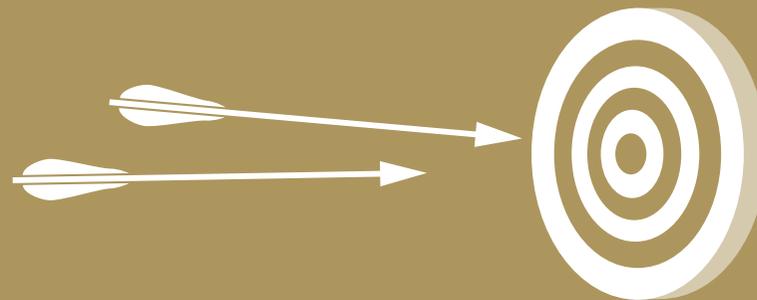
- > Capitale Economico, Umano, Intellettuale e Organizzativo

### VISIONE PROGETTUALE PER IL FUTURO

## CREAZIONE DI VALORE NEL TEMPO

### CONTESTO ESTERNO ALLA FIGC

# 1.4 Obiettivi strategici



**“Avere un’idea, è un’ottima cosa. Ma è ancora meglio sapere come portarla avanti.” - Henry Ford**

Nel 2016 la Federazione ha continuato il suo percorso di crescita nel processo di **efficientamento, trasparenza e rinnovamento del sistema federale**, sempre spinta e guidata dall’obiettivo primario di porre al centro di tutti i propri programmi le attività per lo sviluppo del gioco del calcio.

Partendo da queste basi, il piano strategico di sviluppo della Federazione nel corso del 2016 ha trovato un’ulteriore valorizzazione, con l’implementazione di **progetti, processi e programmi di sviluppo** che hanno caratterizzato numerosi ambiti di grande rilevanza, finalizzati a dare ulteriore attuazione alle linee guida presentate nel programma elettorale del Presidente Carlo Tavecchio.



## EFFICIENZA ORGANIZZATIVA INTERNA, SOSTENIBILITÀ E TRASPARENZA

Riorganizzazione ed efficientamento della struttura aziendale e dei processi interni, programmi di sviluppo del Capitale Umano, valorizzazione della dimensione commerciale e raggiungimento dell’equilibrio economico-finanziario



## VALORIZZAZIONE DELLA DIMENSIONE SPORTIVA

Programma di sviluppo delle Rappresentative Nazionali, aumento della competitività sportiva a livello internazionale, gestione del rapporto con la scuola e sviluppo del movimento calcistico femminile italiano



## POTENZIAMENTO DELL’ATTIVITÀ GIOVANILE

Rafforzamento della presenza capillare sul territorio, formulazione di un indirizzo tecnico condiviso, riforma dei campionati giovanili e implementazione di progettualità didattiche con il mondo della scuola



## RIMODULAZIONE DEI PRINCIPI E CRITERI DEL CALCIO PROFESSIONISTICO

Trasparenza negli assetti proprietari, raggiungimento della sostenibilità economico-finanziaria, crescita della cultura manageriale e degli investimenti a lungo termine, valorizzazione dell’innovazione e della tecnologia



## IMPIANTISTICA SPORTIVA

Sviluppo degli asset immobiliari della FIGC (a partire dal Centro Tecnico Federale di Coverciano) e supporto per la valorizzazione del profilo infrastrutturale del calcio italiano, a livello tecnico e manageriale per i programmi di investimento adottati dagli stakeholder



## RIVISITAZIONE DELLE NORME E DEI REGOLAMENTI

Sicurezza, ordine pubblico, integrità, dialogo con i tifosi ed introduzione di linee guida per la definizione di programmi di sensibilizzazione negli istituti scolastici

## PRINCIPALI DRIVER



- Passione
- Rispetto della professionalità
- Cultura del lavoro
- Organizzazione federale efficace ed efficiente
- Cultura del fare
- Programmi concreti e realizzabili
- Sostenibilità economica
- Credibilità internazionale

## ASSET STRATEGICI



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



### VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO STORICO E CULTURALE DEL CALCIO ITALIANO

Programma di sviluppo della Fondazione Museo del Calcio e organizzazione di eventi dedicati



### RAFFORZAMENTO DEI PROGRAMMI DI SVILUPPO STRATEGICI

Consolidamento delle relazioni con gli stakeholder nazionali e internazionali, con l'obiettivo di rendere più efficiente l'agire comune su larga scala, raggiungere obiettivi collettivi e contaminare positivamente la governance del calcio con contributi del mondo esterno



### SVILUPPO DELLA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

Rafforzamento della presenza negli organismi istituzionali internazionali e valorizzazione del Made in Italy attraverso l'attività delle Rappresentative Nazionali



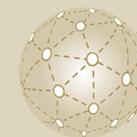
### GRANDI EVENTI

Raggiungimento dell'obiettivo di assicurare il più alto livello organizzativo sfruttando la legacy derivante dai Grandi Eventi calcistici internazionali ospitati in Italia



### INCREMENTO DELL'IMPEGNO SOCIALE

Sviluppo di attività sociali/educative all'interno del Sistema Calcio con effetti trasversali e a lungo termine, comprendendo anche il tema della lotta al razzismo e alla discriminazione



### INVESTIMENTO NELLA TECNOLOGIA

Impulso allo sviluppo di piattaforme informatiche, digitali e tecnologiche finalizzate ad aumentare l'efficienza e l'operatività delle strutture federali



### CREAZIONE DI UN NUOVO MODELLO DI CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Rivisitazione del sito federale, creazione di un database che permetta la gestione e la conoscenza del profilo dei tesserati, con l'individuazione dei principali processi socio-educativi e commerciali da sviluppare nei prossimi anni

## 1.5 Storia

La Federazione Italiana Giuoco Calcio, costituita a Torino il 16 marzo 1898, ha contribuito a far diventare il calcio **il più importante fenomeno sportivo nazionale**.



Il Genoa si aggiudica il primo titolo nella storia del calcio italiano (1898)

### LE ORIGINI

Costituita a Torino il **16 marzo 1898**, la FIGC promuove nello stesso anno il primo campionato disputato in una singola giornata a Torino; si impone il Genoa. Nel 1905 la FIGC viene riconosciuta dalla FIFA.



La prima partita della Nazionale italiana, vinta 6 a 2 contro la Francia (1910)



La Nazionale opta per la maglia azzurra (1911)

L'esordio della Nazionale è datato 15 maggio 1910, all'Arena di Milano, in maglia bianca (Italia - Francia 6-2); l'anno successivo, contro l'Ungheria, fa la sua prima apparizione la **maglia azzurra**, in omaggio al colore di casa Savoia, e viene inoltre costituita l'Associazione Italiana Arbitri (AIA).



Il primo campionato disputato su scala nazionale (1913)



La Nazionale vince la Coppa del Mondo in Italia (1934)



La Medaglia d'Oro alle Olimpiadi di Berlino (1936)



La Nazionale vince la Coppa del Mondo in Francia (1938)

Nel 1913 viene organizzato il primo campionato nazionale, vinto dalla Pro Vercelli. Dopo la paralisi della Grande Guerra, il calcio italiano continua ad evolversi: il 1922 è l'anno della prima Coppa Italia (vinta dal Vado) e della scissione della **Confederazione Calcistica Italiana** (C.C.I.) subito riconfuita nella Federazione l'anno successivo.

Gli anni '30 consacrano la Nazionale guidata dal CT Vittorio Pozzo, che conquista **due titoli mondiali (1934-1938) e la medaglia d'oro alle Olimpiadi del 1936**.



MEDAGLIA  
D'ORO  
OLIMPIADI  
1936



COPPA DEL  
MONDO  
1934  
1938

## IL DOPOGUERRA



Il calcio è tra i fattori che aiutano l'Italia ad uscire dalle macerie della guerra: sono gli anni del Grande Torino (vincitore di 5 scudetti di fila) e della tragedia di Superga (1949), con l'aereo della squadra che si schianta nella nebbia, rubando al calcio italiano i suoi atleti migliori. Una tragedia destinata a ripercuotersi anche sulla **Nazionale, eliminata al primo turno alla Coppa del Mondo 1950 e 1954 e non qualificata all'edizione 1958**. Nel 1954 la FIGC è tra i membri fondatori della UEFA, e nel 1959 il Commissario Bruno Zauli vara il **rinnovamento della Federcalcio italiana**: sono istituite le tre Leghe (Professionisti, semi-Professionisti, dilettanti), l'AIA viene trasformata in Settore della FIGC e nascono il Settore Tecnico ed il Settore Giovanile e Scolastico.

Negli anni '60 il calcio italiano torna protagonista: prima grazie ai successi internazionali dei suoi club, in particolare Inter e Milan, poi grazie a quelli della Nazionale guidata da Valcareggi, **che nel 1968 si laurea Campione d'Europa nel torneo giocato in casa e nel 1970 sfiora il successo alla Coppa del Mondo in Messico**, piegata in finale dal Brasile. I successi arrivano anche fuori dal campo: il Presidente della FIGC **Artemio Franchi** diventa Presidente UEFA (1973) e Vice Presidente FIFA (1974).



COPPA  
EUROPA  
1968



## GLI ANNI '80/'90

Dopo uno sfortunato epilogo nella **Coppa del Mondo 1978** (4° posto) e lo scandalo del "calcioscommesse", l'Italia calcistica torna ad esultare grazie agli **Azzurri di Enzo Bearzot, che conquistano il terzo titolo mondiale in Spagna (1982), mentre sotto la guida di Azeglio Vicini l'Italia ottiene il terzo posto** agli Europei del 1988 in Germania.



COPPA DEL  
MONDO  
1982



Il calcio italiano entra negli anni '90 con entusiasmo: la Juventus si impone nelle principali competizioni internazionali, **mentre in Italia si svolge l'edizione 1990 della Coppa del Mondo**; gli Azzurri di Vicini sono battuti in semifinale ai rigori dall'Argentina di Maradona e chiudono al 3° posto. Iniziano gli anni dei successi del Milan e Arrigo Sacchi, artefice di quei trionfi, nel 1991 è chiamato a guidare la Nazionale, che **nei Mondiali di Usa '94 è battuta in finale ai rigori dal Brasile**.





La Nazionale Under 21 conquista i Campionati Europei di categoria (1996)

È la Nazionale Under 21 a conquistare numerosi trofei: gli Azzurrini di Cesare Maldini vincono per tre volte consecutive l'Europeo nel **1992, 1994 e 1996 (ai quali vanno aggiunte le vittorie del 2000 e del 2004,** rispettivamente con Marco Tardelli e Claudio Gentile in panchina), mentre nel 1993 la Nazionale femminile ottiene il secondo posto nel corso dei Campionati Europei disputati in Italia (lo stesso risultato verrà raggiunto nei Campionati Europei del 1997, disputati in Norvegia e Svezia). Nel 1997, inoltre, **la Nazionale italiana trionfa per la prima volta alle Universiadi.**



EUROPEI  
UNDER 21  
1992  
1994  
1996  
2000  
2004

Negli anni '90 il calcio italiano vive anche un periodo di profonde trasformazioni: la nascita delle pay tv (1991) e la questione dei diritti televisivi; la riforma delle competizioni internazionali per club (1992), gli effetti della sentenza-Bosman (1995), il decreto legge (1999) che istituisce la rappresentanze delle Componenti Tecniche nei Consigli federali.



MEDAGLIA D'ORO  
UNIVERSIADI 1997

## L'ETÀ CONTEMPORANEA

Nel 2003 **la Nazionale Under 19 e la Nazionale di Calcio a 5 si laureano per la prima volta nella storia Campioni d'Europa**, mentre a Manchester la UEFA Champions League è assegnata per la prima volta in una finale tutta italiana (Milan - Juventus). Nel 2004, oltre al titolo europeo, la Nazionale Under 21 conquista la medaglia di bronzo alle Olimpiadi di Atene. Nel 2006, in un periodo difficile per il calcio italiano dopo l'inchiesta denominata "Calciopoli", **l'Italia guidata dal CT Marcello Lippi conquista la quarta Coppa del Mondo**: nella finale di Berlino la Francia è battuta ai calci di rigore. Nel 2008, inoltre, **la Nazionale femminile Under 19 si laurea Campione d'Europa in Francia** (sconfitta in finale la Norvegia per 1 a 0).



La Nazionale Under 21 conquista i Campionati Europei di categoria (2004)



La Nazionale Under 19 Femminile è Campione d'Europa (2008)

## NAZIONALE UNDER 19 E NAZIONALE CALCIO A 5 CAMPIONI D'EUROPA 2003



## COPPA DEL MONDO 2006

## NAZIONALE FEMMINILE UNDER 19 CAMPIONE D'EUROPA 2008



La Nazionale Universitaria Italiana trionfa alle Universiadi (2015)



La Nazionale è Vice Campione d'Europa in Polonia/Ucraina (2012)

Il 7 luglio 2010 la Lega Nazionale Professionisti viene suddivisa in due distinti organi: la Lega Serie A, che continua ad organizzare il Campionato Italiano di Serie A, la Coppa Italia, la Supercoppa Italiana, il Campionato Primavera, la Coppa Italia Primavera e la Supercoppa Primavera, e la neonata Lega Serie B, cui spetta invece l'organizzazione del Campionato Italiano di Serie B.

Nel 2012, la Nazionale di Cesare Prandelli entusiasma gli italiani nei Campionati Europei disputati in Polonia e Ucraina, **dove conquista il secondo posto dietro alla Spagna**, e nel 2013 la Nazionale conquista il terzo posto nella Confederations Cup. La successiva eliminazione al girone di qualificazione del Mondiale in Brasile (2014) determina le dimissioni del Presidente federale Abete e del CT Prandelli.

Nel medesimo anno, **la Nazionale di Calcio a 5 si laurea per la seconda volta nella storia Campione d'Europa.**



La Nazionale di Calcio a 5 è Campione d'Europa (2014)

## IL BIENNIO 2014/2016

L'11 agosto 2014 Carlo Tavecchio, allora Presidente della LND, viene eletto alla guida della Federcalcio. Michele Uva viene nominato Direttore Generale. **La nuova governance avvia numerose riforme sui principali aspetti del calcio italiano:** dall'efficienza organizzativa interna, alla sostenibilità e alla trasparenza, passando per la valorizzazione della dimensione sportiva e giovanile, allo sviluppo del calcio professionistico e dell'impiantistica sportiva, attraverso la rivisitazione delle norme e dei regolamenti e il rafforzamento di programmi di sviluppo strategici. Nel corso del biennio vengono inoltre valorizzati i processi di sviluppo della dimensione internazionale della FIGC, i programmi di rafforzamento del patrimonio storico e culturale del calcio italiano e la dimensione dell'impegno sociale. Nel 2015, a 18 anni dall'ultima impresa, **la Nazionale Universitaria vince la sua seconda medaglia d'oro** nella finale delle Universiadi di Gwangju, battendo i padroni di casa della Corea del Sud per 3 a 0.



## MEDAGLIA D'ORO UNIVERSIADI 2015



La partecipazione della Nazionale Italiana ai Campionati Europei UEFA 2016

La Nazionale guidata da Antonio Conte **si qualifica agli Europei 2016 in Francia** dove, al termine di una straordinaria avventura, è eliminata ai rigori ai quarti di finale dalla Germania. Sulla panchina degli Azzurri arriva Gian Piero Ventura, che avvia un ricambio generazionale in grado di garantire alla Nazionale un futuro vincente.



## PALMARES DELLE RAPPRESENTATIVE NAZIONALI

<b>Nazionale A</b>	4 Campionati del Mondo 1 Campionato d'Europa 1 Olimpiade
<b>Under 21</b>	5 Campionati d'Europa 4 Giochi del Mediterraneo
<b>Under 19</b>	1 Campionato d'Europa
<b>Under 18</b>	2 UEFA Junior Tournament (torneo europeo predecessore dell'Europeo Under 18)
<b>Under 16</b>	1 Campionato d'Europa
<b>Calcio a 5</b>	2 Campionati d'Europa
<b>Beach Soccer</b>	1 Euro Beach Soccer League
<b>Under 19 Femminile</b>	1 Campionato d'Europa
<b>Nazionale Universitaria</b>	2 Universiadi



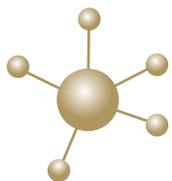
**25** I trofei conquistati dalle Nazionali italiane  
in tutte le competizioni disputate

**4** I Campionati del Mondo conquistati  
dalla Nazionale A nella sua storia

**14** I titoli europei vinti dalle Rappresentative  
Italiane maggiori, giovanili e femminili



# 1.6 Governance



## ORGANI DELLA FEDERAZIONE

### ● ASSEMBLEA

Le principali funzioni 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

Detiene la rappresentanza legale della FIGC, 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

Coadiuvando il Presidente nella preparazione degli atti di natura contabile e gestionale eccedente l'ordinaria amministrazione, esamina la predisposizione del bilancio preventivo e quello consuntivo, sottopone

### ● CONSIGLIO FEDERALE

all'approvazione del Consiglio federale le misure economico-finanziarie per la tutela antinfortunistica degli atleti convocati nelle Nazionali.

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. Le altre 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, inoltre, esamina 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 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 DEI CONTI

Esercita il controllo sull'intera gestione economico-finanziaria della FIGC e dei suoi organi.





# 0.2



## I NUMERI DELLA FIGC E DEL CALCIO ITALIANO

Il calcio rappresenta oggi il principale movimento sportivo italiano,  
a livello di pratica, interesse e dimensione economica



## 2.1 La dimensione sportiva

Il numero complessivo di italiani che praticano (a livello continuativo o saltuario) il calcio è pari a **circa 4 milioni**. Per quanto riguarda i dati più specifici relativi all'attività strutturata, si segnala come la Federcalcio continui a rappresentare

per distacco la Federazione Sportiva Italiana di maggiori dimensioni. **I tesserati totali ammontano nel 2015-2016 a 1.353.866**, di cui, 1.062.294 sono calciatori, 24.757 tecnici, 33.674 gli arbitri (di cui oltre 1.600 donne) e 233.141 dirigenti. Si contano inoltre **13.120 società e 70.868 squadre**, che hanno disputato un totale di **583.340 gare**.

### I NUMERI DELLA FIGC



	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Cagr 2011-2016
<b>SOCIETÀ</b>	<b>14.451</b>	<b>13.908</b>	<b>13.652</b>	<b>13.491</b>	<b>13.120</b>	<b>-2,4%</b>
Professionistiche	119	111	111	102	96	-5,2%
Dilettantistiche	11.260	10.702	10.316	10.071	9.746	-3,5%
Settore Giovanile e Scolastico	3.072	3.095	3.225	3.318	3.278	+1,6%
<b>SQUADRE</b>	<b>70.329</b>	<b>60.210</b>	<b>62.295</b>	<b>61.435</b>	<b>70.868</b>	<b>+0,2%</b>
Professionistiche	455	475	468	418	389	-3,8%
Dilettantistiche	16.570	15.658	15.521	15.064	14.485	-3,3%
Settore Giovanile e Scolastico	53.304	44.077	46.306	45.953	55.994	+1,2%
<b>CALCIATORI TESSERATI</b>	<b>1.117.447</b>	<b>1.098.450</b>	<b>1.073.286</b>	<b>1.099.455</b>	<b>1.062.294</b>	<b>-1,3%</b>
Attività professionistica	13.894	12.907	13.062	12.211	11.586	-4,4%
<i>Professionisti</i>	3.240	2.951	2.930	2.806	2.678	-4,7%
<i>Giovani di serie</i>	10.654	9.956	10.132	9.405	8.908	-4,4%
Attività dilettantistica	444.653	415.338	393.718	388.954	377.153	-4,0%
Settore Giovanile e Scolastico	658.900	670.205	666.506	698.290	673.555	+0,6%
<b>TECNICI TESSERATI FIGC</b>	<b>22.057</b>	<b>22.137</b>	<b>23.474</b>	<b>24.706</b>	<b>24.757</b>	<b>+2,9%</b>
Allenatori	20.445	20.510	21.792	22.921	22.964	+2,9%
Preparatori atletici	289	327	340	368	385	+7,4%
Medici	573	579	543	566	516	-2,6%
Operatori sanitari	750	721	799	851	892	+4,4%
<b>ARBITRI</b>	<b>34.267</b>	<b>34.409</b>	<b>34.381</b>	<b>34.765</b>	<b>33.674</b>	<b>-0,4%</b>
Organi Tecnici Nazionali	1.918	1.874	1.870	1.888	1.883	-0,5%
Organi Tecnici Regionali e Sezionali	32.349	32.535	32.511	32.877	31.791	-0,4%
<b>DIRIGENTI</b>	<b>185.396</b>	<b>207.410</b>	<b>240.996</b>	<b>235.676</b>	<b>233.141</b>	<b>+5,9%</b>
<b>TOTALE TESSERATI</b>	<b>1.359.167</b>	<b>1.362.406</b>	<b>1.372.137</b>	<b>1.394.602</b>	<b>1.353.866</b>	<b>-0,1%</b>



# 1.353.866

IL TOTALE AGGREGATO DEI TESSERATI PER LA FIGC NEL 2015-2016, DATO CHE COMPRENDE  
**1.062.294 CALCIATORI, 24.757 TECNICI, 33.674 ARBITRI E 233.141 DIRIGENTI**



# 70.868

IL NUMERO COMPLESSIVO DI SQUADRE REGistrate, **DATO IN AUMENTO DEL 15,3% RISPETTO AL 2014-2015**



# +0,6%

LA CRESCITA MEDIA ANNUA NELLE ULTIME 5 STAGIONI DEI CALCIATORI CHE SVOLGONO ATTIVITÀ DI SETTORE GIOVANILE E SCOLASTICO, PER UN TOTALE DI **673.555 ATLETI** NEL 2015-2016



# 19,8%

L'INCIDENZA DEI GIOVANI CALCIATORI MASCHI TRA I 5 E I 16 ANNI TESSERATI PER LA FIGC RISPETTO ALLA POPOLAZIONE ITALIANA **(NELLA FASCIA D'ETÀ 11-12 ANNI L'INCIDENZA RAGGIUNGE IL 24,6%)**

OGNI GIORNO IN ITALIA

SI DISPUTANO IN MEDIA QUASI

# 1.600

**PARTITE UFFICIALI**



CON ARBITRO FEDERALE,

ALL'INTERNO DEI

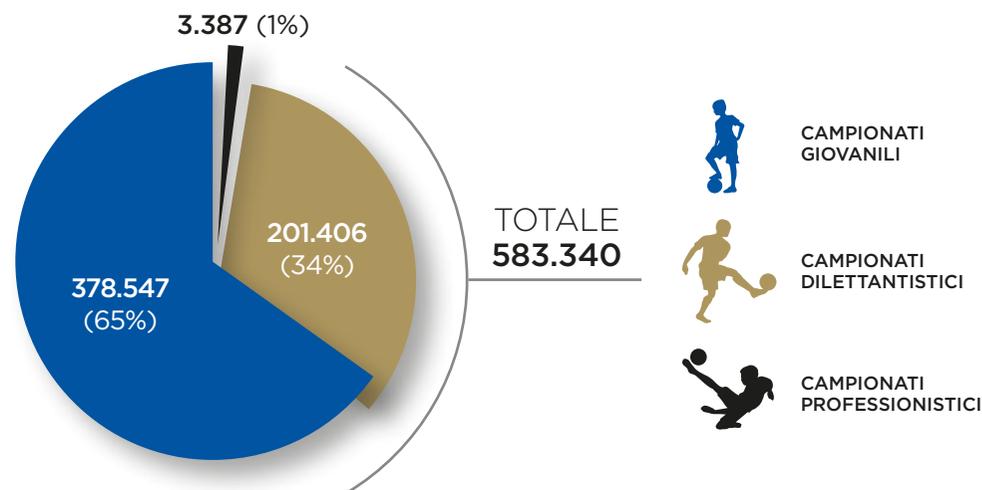
# 17.932

**CAMPI SPORTIVI**

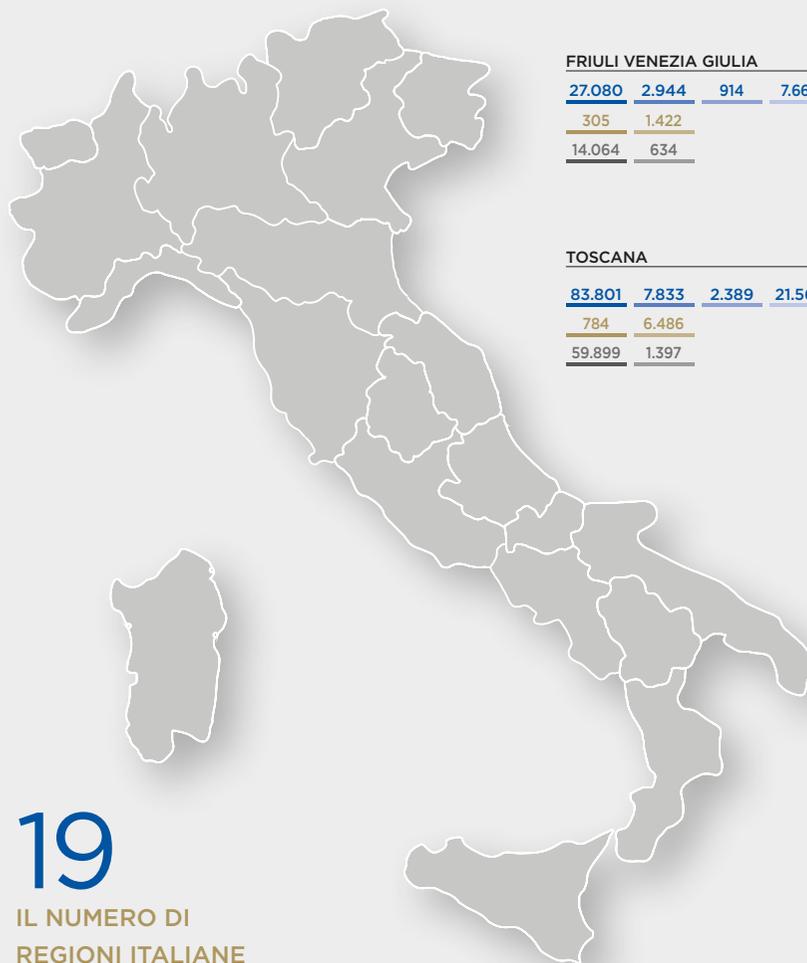


OMOLOGATI PER L'ATTIVITÀ AGONISTICA

GARE UFFICIALI 2015-2016 - SUDDIVISIONE PER TIPOLOGIA



CAMPIONATI GIOVANILI  
CAMPIONATI DILETTANTISTICI  
CAMPIONATI PROFESSIONISTICI

I NUMERI DEL SISTEMA  
CALCISTICO ITALIANOSUDDIVISIONE  
REGIONALE  
2015-2016

19

IL NUMERO DI  
REGIONI ITALIANE  
IN CUI IL CALCIO  
RISULTA LO SPORT  
PIÙ PRATICATO  
(L'UNICA ECCEZIONE  
RIGUARDA LA VALLE D'AOSTA)

## PIEMONTE/VALLE D'AOSTA

76.030	5.832	2.168	17.556
745	5.717		
40.692	1.711		

## LOMBARDIA

181.803	10.028	4.408	45.194
1.577	13.574		
107.462	2.687		

## FRIULI VENEZIA GIULIA

27.080	2.944	914	7.662
305	1.422		
14.064	634		

## TOSCANA

83.801	7.833	2.389	21.563
784	6.486		
59.899	1.397		

## CALABRIA

31.109	2.679	1.308	6.226
659	2.025		
14.961	322		

## TRENTINO ALTO ADIGE

25.422	2.306	627	5.562
305	1.422		
12.750	225		

## LIGURIA

28.518	3.375	1.142	6.721
294	1.999		
17.314	404		

## UMBRIA

23.402	2.480	900	5.130
298	1.131		
14.382	430		

## LAZIO

97.753	7.182	3.278	18.517
1.145	5.639		
39.693	1.232		

## MOLISE

7.256	747	447	1.480
157	443		
4.650	145		

## BASILICATA

10.121	1.058	522	2.236
251	475		
5.142	366		

## SICILIA

51.995	4.717	2.228	8.670
915	3.613		
24.736	881		

## VENETO

108.875	7.465	2.685	26.014
985	7.473		
64.479	1.924		

## EMILIA ROMAGNA

82.138	6.727	2.383	17.325
896	4.880		
41.046	1.264		

## MARCHE

43.177	3.317	1.156	10.260
602	2.845		
26.893	900		

## ABRUZZO

31.057	2.725	1.174	6.307
507	2.041		
16.431	611		

## CAMPANIA

70.314	5.593	3.159	11.682
1.469	3.685		
35.154	1.125		

## PUGLIA

47.158	4.028	1.729	7.494
674	3.199		
19.072	887		

## SARDEGNA

35.285	3.566	1.057	7.542
552	1.984		
13.849	787		

Rispetto al totale delle 45 Federazioni Sportive Italiane, affiliate al CONI, il calcio incide per **il 26% degli atleti tesserati, il 22% delle società e il 31% degli ufficiali di gara.**

#### L'INCIDENZA DEL CALCIO NEL MOVIMENTO SPORTIVO ITALIANO

	ATLETI TESSERATI	SOCIETÀ SPORTIVE	UFFICIALI DI GARA
 FIGC	26%	22%	31%
 FIPAV	9%	7%	6%
 FIP	7%	9%	10%
 FIT	7%	5%	10%
ALTRE 41 FSI	51%	58%	43%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Nota: Dati aggiornati alla stagione sportiva 2014-2015, relativi alle 45 Federazioni Sportive Italiane



L'Italia rappresenta il **4° sistema calcistico europeo per calciatori tesserati** e il 3° per squadre affiliate, risultando inoltre al 2° posto dopo la Germania per numero di arbitri, sia a livello maschile che femminile.

#### IL CENSIMENTO DEL CALCIO EUROPEO - DATI 2015-2016

Calciatori tesserati		Società		Squadre	
 Germania	2.220.234	 Inghilterra	23.678	 Germania	130.151
 Inghilterra	1.852.374	 Spagna	20.588	 Inghilterra	113.117
 Francia	1.744.071	 Germania	19.780	 <b>ITALIA</b>	<b>70.868</b>
 <b>ITALIA</b>	<b>1.062.294</b>	 Russia	17.594	 Olanda	67.659
 Olanda	917.770	 Francia	16.044	 Francia	54.658
 Spagna	851.034	 <b>ITALIA</b>	<b>13.120</b>	 Spagna	54.351
 Russia	470.469	 Polonia	6.110	 Norvegia	29.972
 Svezia	456.657	 Turchia	4.912	 Ucraina	24.520
 Belgio	423.609	 Rep. Ceca	3.880	 Belgio	19.727
 Grecia	423.581	 Grecia	3.394	 Danimarca	19.323
Totale altre 45 Federazioni	4.914.016	Totale altre 45 Federazioni	38.236	Totale altre 45 Federazioni	171.600
<b>Totale</b>	<b>15.336.109</b>	<b>Totale</b>	<b>167.336</b>	<b>Totale</b>	<b>755.946</b>



## 2.2 La dimensione economica

Dal 2016 la FIGC si è fatta promotrice di uno studio innovativo sul Conto Economico del Calcio Italiano. Il report analizza i dati relativi al valore economico diretto generato dal calcio italiano a livello di Federazione, Leghe, società professionistiche e, per la prima volta, calcio dilettantistico e giovanile, con 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 ad oltre 3,7 miliardi di euro**.

### IL CONTO ECONOMICO DEL CALCIO ITALIANO 2014-2015: DATI AGGREGATI

RICAVI		€ 3.732,1m
	Ricavi da gare	€ 297,5m
	Ricavi da diritti media	€ 1.161,5m
	Ricavi da contratti di sponsorizzazione ed attività commerciali	€ 1.005,5m
	Altri ricavi	€ 840,0m
	Proventi derivanti dalla cessione dei calciatori	€ 427,6m
COSTI		€ 4.257,9m
	Costo del personale	€ 1.995,5m
	Ammortamenti	€ 606,5m
	Altri costi operativi	€ 1.451,1m
	Oneri derivanti dalla cessione dei calciatori	€ 34,9m
	Proventi/oneri finanziari	€ 96,6m
	Imposte	€ 73,3m
<b>€ -525,8m</b>		<b>RISULTATO NETTO AGGREGATO 2014-2015</b>

**69,6%**  
incidenza del calcio  
professionistico  
sui ricavi totali

**98,7%**  
della perdita  
relativa al calcio  
professionistico

I campionati professionistici incidono per circa il 70% dei ricavi totali (**quasi 2,6 miliardi di euro**), quelli dilettantistici e giovanili (Calcio a 11, Calcio a 5 e Beach Soccer a livello maschile e femminile) per il 24%, con un dato pari a **913,3 milioni** mentre i ricavi netti di FIGC e Leghe calcistiche presentano un'incidenza pari rispettivamente al 4% (**153,5 milioni**) e al 2% (**68 milioni**).

Con riferimento ai costi, l'ammontare complessivo è pari a **quasi 4,3 miliardi di euro**. A livello aggregato, la perdita del settore nel 2014-2015 è pari a **525,8 milioni di euro**. Quasi il 99% del dato aggregato deriva dalle perdite registrate nei campionati professionistici (**519 milioni**), mentre le Leghe e il calcio dilettantistico e giovanile presentano un risultato netto negativo pari rispettivamente a **4,2 e 6,6 milioni di euro**. La FIGC, infine, ha prodotto un risultato netto positivo per **circa 4 milioni di euro**.



Il calcio italiano a livello diretto incide per circa **l'11% del PIL del calcio mondiale**



Nel 2014-2015 il calcio ha prodotto il coinvolgimento di quasi **235.000** volontari e oltre **40.000** risorse retribuite

IL CONTO ECONOMICO DEL CALCIO ITALIANO 2014-2015:  
SUDDIVISIONE PER SETTORE

	FIGC	Leghe*	Campionati professionisti	Campionati dilettantistici e giovanili	Totale
Ricavi da gare	€ 1,4m	€ 5,5m	€ 256,0m	€ 34,6m	€ 297,5m
Ricavi da diritti media	€ 39,2m	€ 4,5m	€ 1.117,8m	€ 0,0m	€ 1.161,5m
Ricavi da contratti di sponsorizzazione ed attività commerciali	€ 40,3m	€ 6,7m	€ 411,6m	€ 546,9m	€ 1.005,5m
Altri ricavi	€ 72,6m	€ 51,3m	€ 391,7m	€ 324,4m	€ 840,0m
<b>Ricavi operativi</b>	<b>€ 153,5m</b>	<b>€ 68,0m</b>	<b>€ 2.177,1m</b>	<b>€ 905,9m</b>	<b>€ 3.304,5m</b>
Proventi derivanti dalla cessione dei calciatori	€ 0,0m	€ 0,0m	€ 420,2m	€ 7,4m	€ 427,6m
<b>Ricavi totali</b>	<b>€ 153,5m</b>	<b>€ 68,0m</b>	<b>€ 2.597,3m</b>	<b>€ 913,3m</b>	<b>€ 3.732,1m</b>
Costo del personale	€ 16,4m	€ 7,1m	€ 1.532,0m	€ 440,0m	€ 1.995,5m
Ammortamenti	€ 0,7m	€ 1,5m	€ 596,4m	€ 7,9m	€ 606,5m
Altri costi operativi	€ 119,2m	€ 63,5m	€ 847,7m	€ 420,7m	€ 1.451,1m
Oneri derivanti dalla cessione dei calciatori	€ 0,0m	€ 0,0m	€ 34,9m	€ 0,0m	€ 34,9m
Proventi/oneri finanziari	€ -0,1m	€ 0,1m	€ 83,2m	€ 13,4m	€ 96,6m
Imposte	€ 13,3m	€ 0,0m	€ 22,1m	€ 37,9m	€ 73,3m
<b>Costi totali</b>	<b>€ 149,5m</b>	<b>€ 72,2m</b>	<b>€ 3.116,3m</b>	<b>€ 919,9m</b>	<b>€ 4.257,9m</b>
<b>Risultato netto</b>	<b>€ 4,0m</b>	<b>€ -4,2m</b>	<b>€ -519,0m</b>	<b>€ -6,6m</b>	<b>€ -525,8m</b>

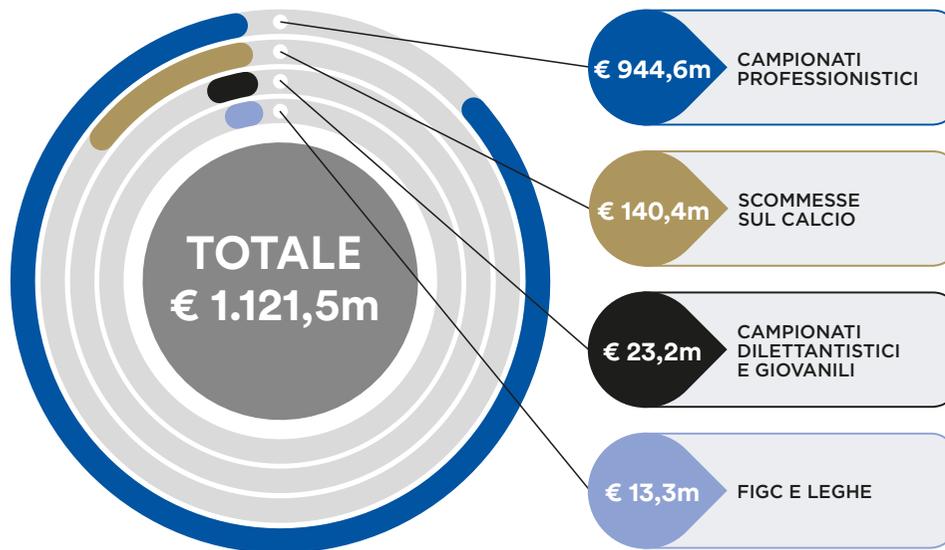
\* Dati aggregati relativi alle Leghe professionistiche (Lega Serie A, Lega Serie B e Lega Pro) e alla Lega Nazionale Dilettanti.



## 2.3 Il contributo fiscale e previdenziale del calcio italiano

Un altro aspetto peculiare 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**.

### LA CONTRIBUZIONE FISCALE E PREVIDENZIALE AGGREGATA DEL CALCIO ITALIANO NEL 2014



I dati relativi ai campionati (professionistici, dilettantistici e giovanili) si riferiscono all'anno di imposta 2014, coincidente con la stagione sportiva 2014-2015. Le informazioni relative al calcio dilettantistico e giovanile sono espresse al netto della contribuzione previdenziale. I dati relativi alla FIGC e alle Leghe calcistiche si riferiscono rispettivamente ai bilanci chiusi al 31 dicembre 2015 e al 30 giugno 2015, mentre i dati inerenti al gettito fiscale derivante dalle scommesse sul calcio sono relativi all'anno 2015.

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**



In sintesi, per

**OGNI EURO**

“investito” dal Governo Italiano nel calcio, lo Stato ottiene un ritorno in termini fiscali e previdenziali pari a

**QUASI 13 EURO**



## 2.4 Interesse, profilo media e commerciale



- 32 milioni di italiani si dichiarano interessati al calcio e un italiano su 2 segue la Serie A di calcio maschile. Il numero complessivo di sostenitori dei club di Serie A è pari a quasi 20 milioni.

INTERESSE GENERALE  
VERSO IL CALCIO

**32**  
MILIONI  
DI PERSONE  
(OVER 14)

GLI ITALIANI INTERESSATI AL CALCIO - DATI DOXA

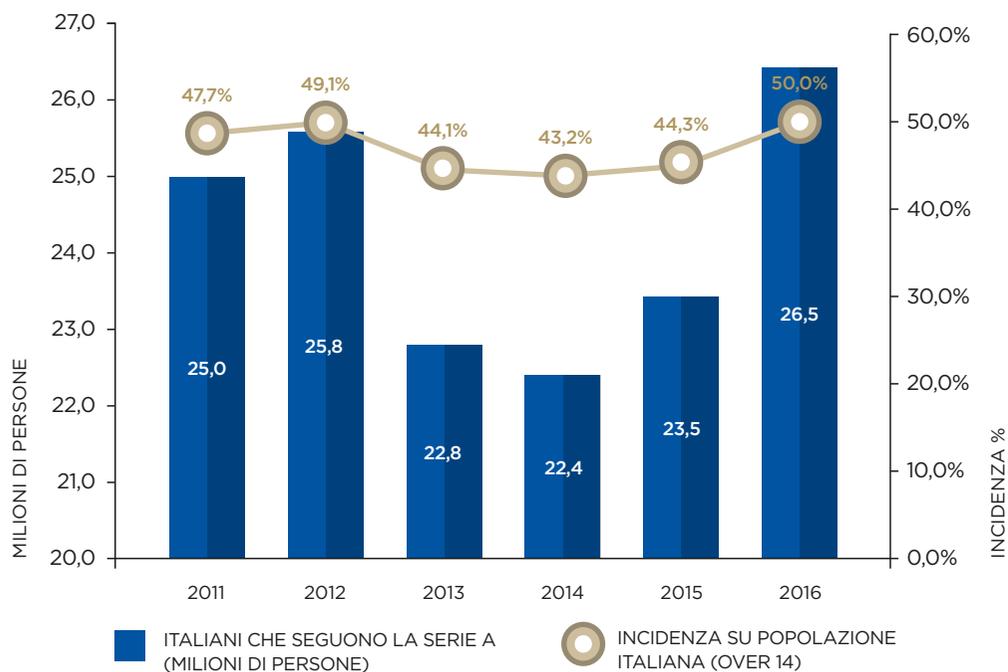


Fonte: Sondaggio condotto da Doxa S.p.A. Indagine Demoscopica volta a definire il bacino dei sostenitori delle squadre di Serie A, anni 2011 - 2016. Committente: Lega Nazionale Professionisti Serie A

IL PROFILO DEGLI ITALIANI INTERESSATI AL CALCIO NEL 2016 - DATI DOXA

	INCIDENZA %	N. DI PERSONE (000)
UOMINI	57,9%	18.498
DONNE	42,1%	13.460
14-17 anni	4,8%	1.545
18-24 anni	8,6%	2.740
25-44 anni	30,5%	9.748
45-64 anni	33,2%	10.596
Oltre 64 anni	22,9%	7.329
Alto livello di studio	50,1%	16.008
Basso livello di studio	49,9%	15.950
Nord-Ovest	26,1%	8.341
Nord-Est	18,4%	5.876
Centro	20,6%	6.599
Sud	24,2%	7.736
Isole	10,7%	3.406
Capoluogo	30,7%	9.798
Non capoluogo	69,3%	22.160
Fino a 30.000 abitanti	53,9%	17.216
30-100.000 abitanti	21,7%	6.947
Oltre 100.000 abitanti	24,4%	7.794

## GLI ITALIANI CHE SEGUONO LA SERIE A DI CALCIO MASCHILE - DATI DOXA



## I SOSTENITORI DELLE SQUADRE SERIE A DI CALCIO MASCHILE - DATI DOXA

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sostenitori delle squadre di Serie A	17,4m	19,6m	18,1m	18,0m	18,1m	19,7m
Percentuale di sostenitori che ha visto almeno una partita allo stadio	33,0%	26,3%	29,2%	27,1%	26,6%	26,9%
Percentuale di sostenitori che ha acquistato prodotti di merchandising ufficiale	29,4%	24,1%	26,8%	24,1%	23,8%	23,5%

Fonte: Sondaggio condotto da Doxa S.p.A. Indagine Demoscopica volta a definire il bacino dei sostenitori delle squadre di Serie A, anni 2011 - 2016. Committente: Lega Nazionale Professionisti Serie A



Il 74,7% degli italiani si dichiara interessato alla Nazionale, e **l'84,4% guarda abitualmente in TV** le partite degli Azzurri.



**38 milioni di biglietti** venduti ogni anno per le partite di calcio.



Nel 2016 questo sport ha raccolto **il 31,9% del volume d'affari del settore dello spettacolo in Italia** (davanti anche a cinema e teatro, che si fermano rispettivamente al 12% e all'8%). Il calcio incide da solo per **il 79,2% del volume d'affari** contabilizzato nello sport italiano.



L'Italia è il Paese europeo nel quale le persone parlano più di calcio (in media **8 ore a testa** durante la settimana). Le modalità di fruizione sono molteplici: la Serie A di calcio maschile viene seguita nelle trasmissioni TV sportive (**91,4%**), sulla stampa (**49,5%**), su Internet (**42,6%**) e alla radio (**35,7%**).



I club della Serie A italiana nel 2016 hanno stipulato **560 accordi di sponsorizzazione**, di cui il 15% con sponsor provenienti dall'estero. I settori merceologici più rappresentati sono quelli relativi a prodotti alimentari, abbigliamento e moda, servizi e consulenza. Il numero complessivo di fan e follower sui principali social network è pari nel 2016 a quasi **112 milioni**, con oltre **388 milioni di visualizzazioni** di video su YouTube.



Nella top ten delle competizioni sportive più vendute in Italia nel 2016 su Internet (attraverso la piattaforma leader StubHub) figurano esclusivamente partite di calcio. In Italia **il calcio incide per il 92% delle vendite di ticket per eventi sportivi sul sito web**.

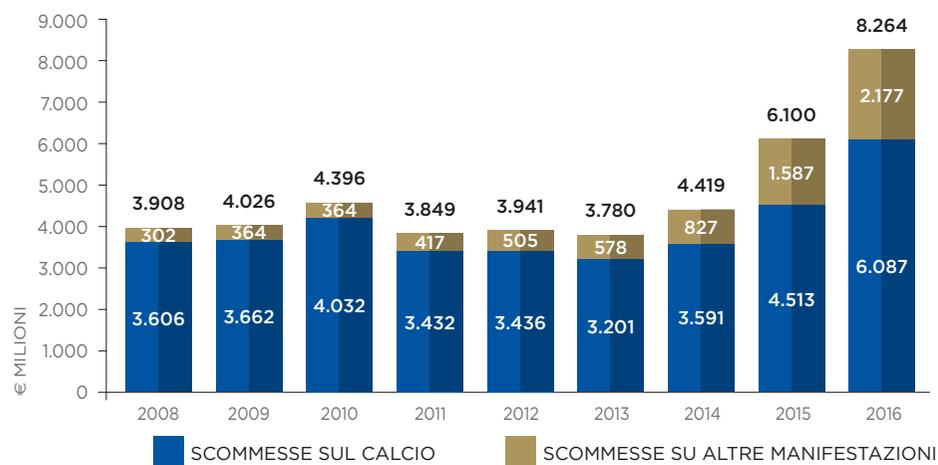


Significative le ricadute relative all'indotto. Nell'estate 2016 il Trentino Alto Adige ha ospitato i ritiri di 24 società professionistiche, che hanno prodotto nel solo mese di luglio l'afflusso di **circa 100.000 tifosi**, con un giro d'affari di **circa 10 milioni di euro**.

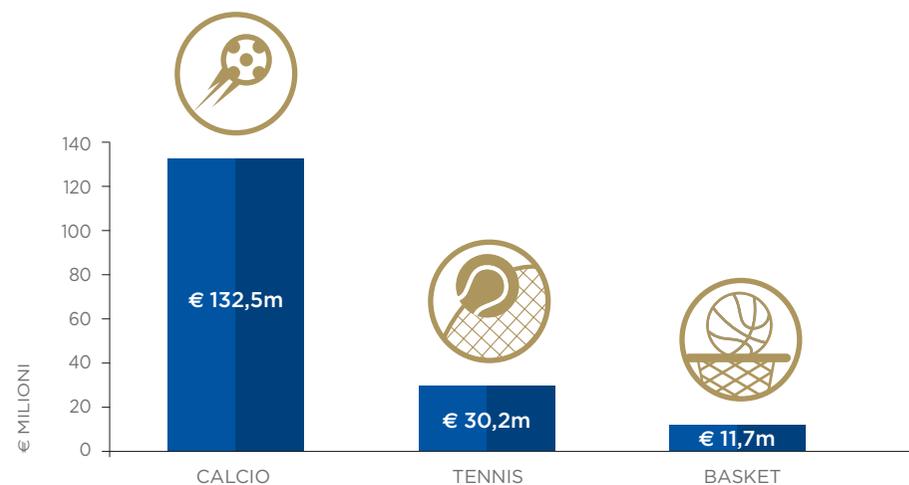


- Il calcio incide da solo per quasi **il 74% della raccolta delle scommesse sportive in Italia.**

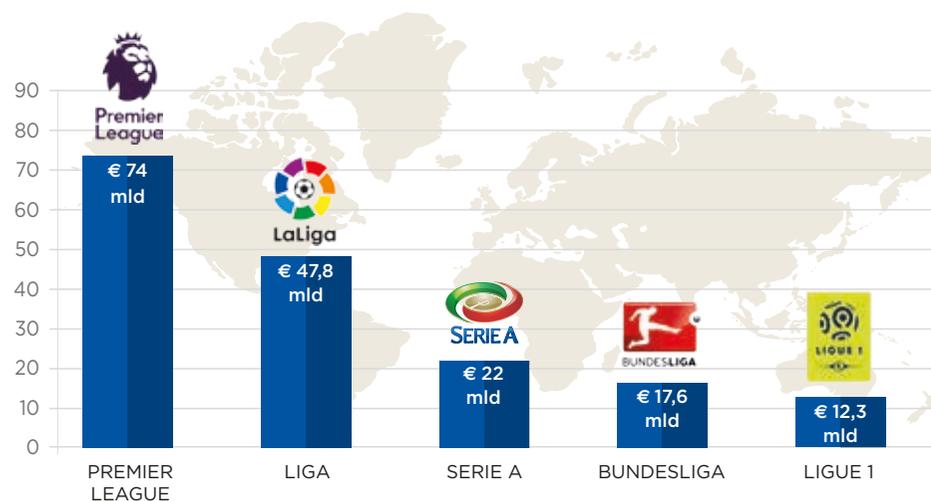
### INCIDENZA DEL CALCIO SULLA RACCOLTA DELLE SCOMMESSE SPORTIVE



### GETTITO ERARIALE SCOMMESSE SPORTIVE 2016



### RACCOLTA DELLE SCOMMESSE SPORTIVE A LIVELLO MONDIALE STAGIONE SPORTIVA 2015-2016



### I 10 EVENTI SPORTIVI CON IL MAGGIOR LIVELLO DI RACCOLTA, DERIVANTE DALLE SCOMMESSE SPORTIVE NEL QUADRIENNIO 2012-2016

	Avvenimento	Competizione	Data e ora avvenimento	Movimento netto totale
1	SPAGNA - ITALIA	UEFA EURO 2012	01/07/2012 20:45	€ 17.459.804
2	JUVENTUS - BARCELLONA	UEFA Ch. League	06/06/2015 20:45	€ 15.598.708
3	GERMANIA - ITALIA	UEFA EURO 2016	02/07/2016 21:00	€ 14.115.236
4	PORTOGALLO - FRANCIA	UEFA EURO 2016	10/07/2016 21:00	€ 12.117.053
5	GERMANIA - ARGENTINA	FIFA World Cup 2014	13/07/2014 21:00	€ 12.078.634
6	GERMANIA - ITALIA	UEFA EURO 2012	28/06/2012 20:45	€ 11.203.079
7	ITALIA - PARAGUAY	FIFA World Cup 2010	14/06/2010 20:30	€ 8.915.128
8	ITALIA - SPAGNA	UEFA EURO 2016	27/06/2016 21:00	€ 8.899.408
9	INGHILTERRA - ITALIA	UEFA EURO 2012	24/06/2012 20:45	€ 8.494.957
10	OLANDA - ARGENTINA	FIFA World Cup 2014	09/07/2014 22:00	€ 8.423.247



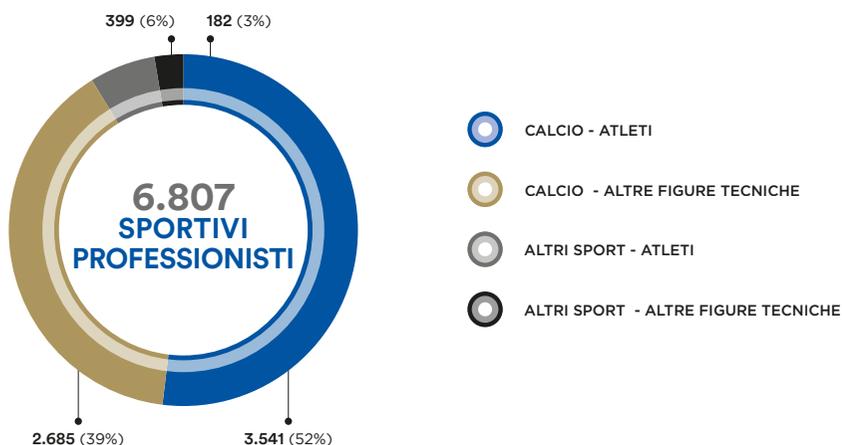
Il calcio incide per il **91% degli sportivi professionisti presenti in Italia** (con 3.541 atleti e 2.685 altre figure tecniche).

### GLI SPORTIVI PROFESSIONISTI NEL 2015 - SUDDIVISIONE PER SPORT E LIVELLO RETRIBUTIVO

Classi di retribuzione (in euro)	Calcio		Altri sport		TOTALE		
	Atleti	Altre figure tecniche	Atleti	Altre figure tecniche	ATLETI	ALTRE FIGURE TECNICHE	TOTALE
Fino a 10.000	569	1.004	63	88	632	1.092	1.724
Da 10.000 a 50.000	1.443	1.101	214	62	1.657	1.163	2.820
Da 50.000 a 100.000	425	242	63	20	488	262	750
Da 100.000 a 700.000	774	285	59	12	833	297	1.130
Oltre 700.000	330	53	0	0	330	53	383
<b>TOTALE</b>	<b>3.541</b>	<b>2.685</b>	<b>399</b>	<b>182</b>	<b>3.940</b>	<b>2.867</b>	<b>6.807</b>

Nota: Nell'analisi dell'Inps vengono considerati "sportivi professionisti" i lavoratori dipendenti con almeno una giornata retribuita nell'anno. Il lavoratore che nel corso dell'anno ha avuto più di un rapporto di lavoro viene contato una sola volta.

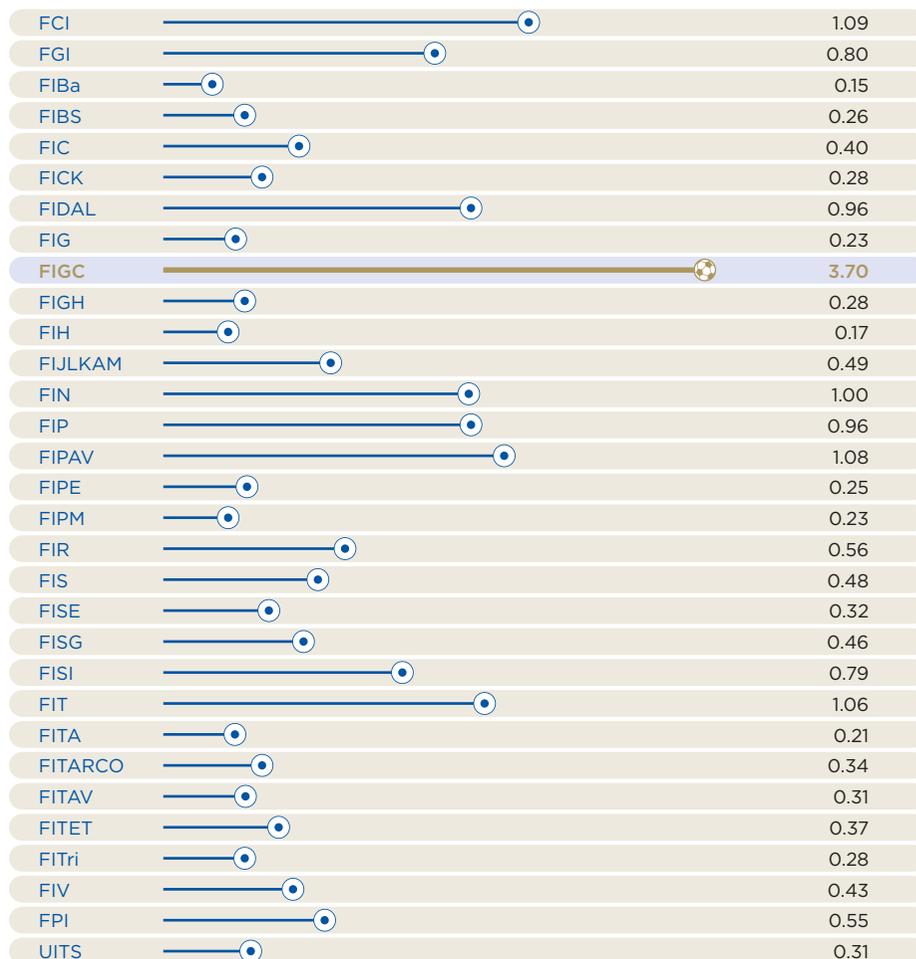
### GLI SPORTIVI PROFESSIONISTI NEL 2015 - SUDDIVISIONE PER SPORT



In termini di rilevanza sui media, il calcio italiano in base ad uno studio condotto da Eurisko presenta nel 2016 **un indice di visibilità sui diversi canali di comunicazione pari a 3.7**, dato significativamente superiore a quello registrato dalle altre principali Federazioni Sportive Italiane.



### FEDERAZIONI SPORTIVE OLIMPICHE 2016 - INDICE DI RILEVANZA SUI MEDIA





- Significativo anche l'impatto del calcio all'interno del settore dei videogiochi, comparto in forte crescita (con un giro di affari di oltre un miliardo di euro nel 2016, in aumento dell'8,2% rispetto al 2015). Nella classifica dei primi 15 videogiochi più venduti in Italia nel 2016 **si posizionano 3 giochi di calcio** (rispettivamente al primo, quinto e quattordicesimo posto).



- Nel periodo compreso tra il gennaio e l'agosto 2016, il calcio ha fatto rilevare oltre **195.000 articoli dedicati** su quotidiani, periodici e siti web, insieme a quasi **4.300 ore di trasmissioni** radio e tv. Nel medesimo periodo, ai Giochi Olimpici di Rio de Janeiro 2016 sono stati dedicati complessivamente 19.170 articoli, con circa 340 ore di trasmissioni.



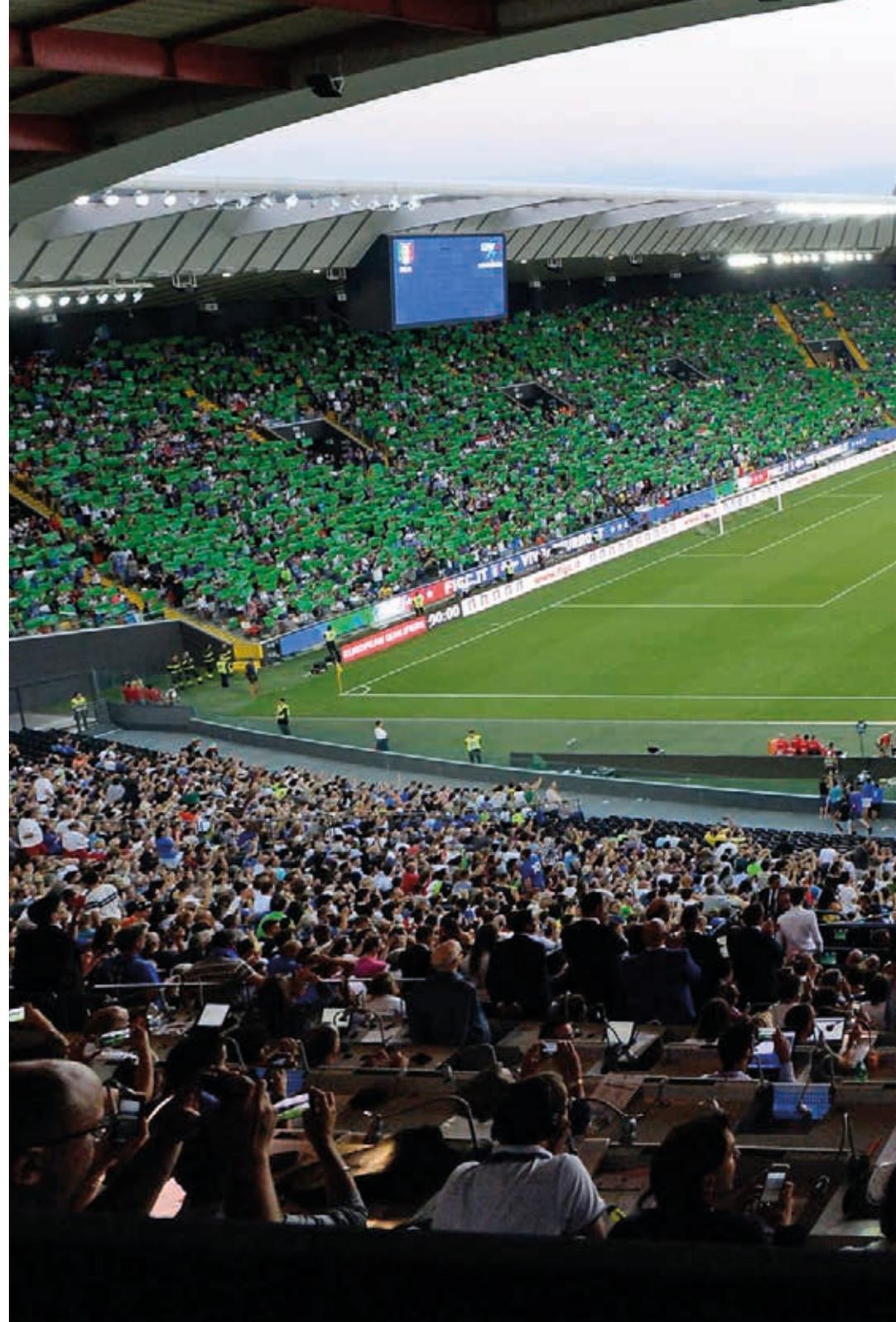
- La trasmissione più seguita nella storia dell'Auditel risulta **la semifinale del Campionato Mondiale di Calcio 1990 in Italia**, tra la Nazionale azzurra e l'Argentina: 27,5 milioni di telespettatori, con uno share dell'87,25%. Nelle prime 50 posizioni della classifica dei programmi più visti di sempre in TV in Italia figurano **49 partite di calcio, di cui 45 della Nazionale**.



- In media, ogni match della Nazionale A maschile nel 2016 ha prodotto **1,5 milioni di euro di ricavi da diritti TV**.



- Il numero complessivo di telespettatori che hanno assistito a livello mondiale nel 2016 a programmi con immagini e contenuti relativi a Nazionale A e Under 21 (audience cumulata) è stato **pari ad oltre 2,2 miliardi**, con una durata delle trasmissioni di **circa 5.000 ore**. All'interno dei confini italiani, l'audience cumulata è stata di oltre **1,7 miliardi di spettatori**, garantendo agli sponsor FIGC circa **270 ore di esposizione televisiva**.







# 0.3



## I CAPITALI GESTITI

Le diverse forme di capitale utilizzate dalla FIGC: Economico, Produttivo e Naturale, Umano, Intellettuale e Organizzativo, Sociale e Relazionale



# Introduzione

La FIGC, come tutte le organizzazioni complesse, impiega per lo svolgimento delle proprie attività **diverse forme di capitale**. Utilizzando come riferimento la classificazione proposta dall'Integrated Reporting Framework, adattata al contesto della Federazione, è possibile riassumere le seguenti forme di capitale utilizzate dalla FIGC nell'ambito del suo processo operativo.



Il **Capitale Economico**, inteso come l'insieme delle risorse finanziarie disponibili che la Federazione genera a supporto dell'attività federale. I dati relativi al trend del Bilancio FIGC confermano la capacità di gestione efficiente dell'organizzazione.



Il **Capitale Produttivo e Naturale**, rappresentato in particolare dagli asset materiali di proprietà (il Centro Tecnico Federale di Coverciano, le sedi FIGC e gli uffici centrali e territoriali). Poiché la FIGC non possiede asset fisici che possano costituire un vero Capitale Naturale, in questo caso si è considerato l'effetto che le politiche di gestione della Federazione possono manifestare sull'ambiente (ad esempio 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 che, con il loro patrimonio di competenze personali, costituiscono il motore dell'operatività federale.



Il **Capitale Intellettuale e Organizzativo**, inteso come l'insieme di quegli asset intangibili (come il brand FIGC), acquistati (ad esempio i sistemi informativi), 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); in questa tipologia di capitale è incluso anche l'asset "Squadre Nazionali", inteso come il valore intrinseco delle singole Rappresentative.



Il **Capitale Sociale e Relazionale**: inteso come l'insieme delle relazioni esistenti con gli stakeholder della Federazione.

## 3.1 Capitale Economico



La FIGC non ha fini di lucro e la gestione è orientata al **perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza nella gestione delle risorse**. La Federazione persegue la sua mission disponendo di tre macro categorie di fonti: contributi CONI, quote degli associati, gestione attività e asset commerciali (diritti TV, sponsorizzazioni).

La capacità della Federazione di generare nuovi ricavi in autonomia, **assicurando le risorse necessarie al corretto svolgimento della propria mission** e trovando l'economicità della gestione, ha rappresentato la condizione necessaria per integrare l'ammontare dei contributi ricevuti, i quali, da soli, non avrebbero garantito la copertura della gestione ordinaria.



### STATO PATRIMONIALE RIEPILOGATIVO

	2015	2016
Immobilizzazioni Immateriali	569	1.174
Immobilizzazioni Materiali	976	1.055
Immobilizzazioni Finanziarie	37.601	37.601
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>39.146</b>	<b>39.830</b>
Crediti	51.163	54.381
Disponibilità liquide	48.682	62.425
<b>Attivo circolante</b>	<b>99.845</b>	<b>116.806</b>
<b>Ratei / Risconti Attivi</b>	<b>2.975</b>	<b>2.148</b>
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>	<b>141.966</b>	<b>158.783</b>
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>40.866</b>	<b>46.791</b>
Fondi per Rischi ed Oneri	24.664	32.288
Fondi a Destinazione Vincolata	697	1.604
Trattamento di Fine Rapporto	3.097	3.572
Debiti	62.487	64.972
Ratei / Risconti Passivi	10.155	9.556
<b>TOTALE PASSIVITÀ</b>	<b>141.966</b>	<b>158.783</b>

### CONTO ECONOMICO RIEPILOGATIVO

	2015	2016
Contributi, quote degli associati e ricavi	155.485	174.124
<b>Valore della produzione</b>	<b>155.485</b>	<b>174.124</b>
Preparazione olimpica / Rapp. Nazionali	35.074	37.966
Ufficiali di gara	44.218	43.727
Organizz. Manif. Sport. Internazionali	371	4.110
Organizz. Manif. Sport. Nazionali (escl. q. Naz.)	2.842	3.221
Organismi internazionali	0	0
Formazione, Ricerca e Documentazione	5.887	6.277
Promozione sportiva	4.309	5.226
Trasferimenti per l'attività sportiva	5.002	4.534
Gestione impianti sportivi	20	18
<b>Costi attività sportiva</b>	<b>97.725</b>	<b>105.080</b>
Costi del personale	16.440	17.483
Spese generali	17.015	17.368
<b>Costi di funzionamento</b>	<b>33.456</b>	<b>34.851</b>
Ammortamenti e Accantonamenti	6.157	10.922
Oneri Diversi di Gestione	1.132	2.153
<b>Costi della produzione</b>	<b>138.470</b>	<b>153.006</b>
<b>Proventi / oneri finanziari e straordinari</b>	<b>53</b>	<b>9</b>
<b>Risultato Ante Imposte</b>	<b>17.068</b>	<b>21.125</b>
<b>Tasse ed Imposte</b>	<b>13.058</b>	<b>15.199</b>
<b>Risultato di esercizio</b>	<b>4.009</b>	<b>5.925</b>

*Dati in migliaia di euro. Nel 2015 e nel 2016 il dato relativo ai Crediti è comprensivo delle attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni. Il bilancio 2016 è stato predisposto sulla base delle modifiche apportate ai principi contabili nazionali dal D.Lgs 139/2015. Le suddette modifiche hanno comportato la rielaborazione delle posizioni contabili in essere, sia in termini di saldi patrimoniali sia in termini economici, con impatti, a soli fini comparativi, sui dati di bilancio 2015. Il bilancio di esercizio è consultabile sul sito figc.it nella sezione "Trasparenza".*



## LA GESTIONE DEL CAPITALE ECONOMICO

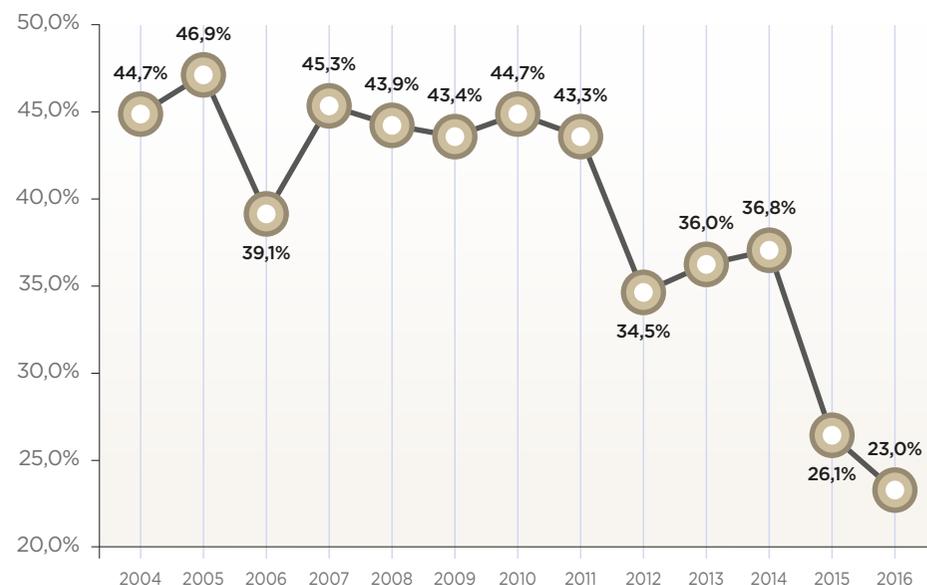
L'impegno primario della Federazione per il 2016, è stato quello di consolidare le azioni intraprese in termini di **efficientamento e sviluppo del sistema federale**, raggiungendo l'obiettivo di garantire il rispetto degli impegni istituzionali assunti, mantenendo elevato lo standard dei servizi erogati e assicurando una politica dei servizi in grado, in primis, di porre al centro di **tutti i programmi e le attività per lo sviluppo del gioco del calcio** e gli aspetti sociali ad esso connessi. Il processo di riorganizzazione aziendale, iniziato nel 2014, ha determinato un effetto positivo sui parametri economici e finanziari della Federazione, nonostante il significativo taglio dei contributi CONI.

### La riduzione dei contributi CONI



Il CONI ha operato tagli alla contribuzione erogata alla FIGC per **22,5 milioni di euro nel 2015 e nel 2016**, a cui si sono aggiunti **ulteriori 4,3 milioni nel 2017**, con una riduzione di circa il 50% rispetto all'esercizio 2011.

### EVOLUZIONE DELL'INCIDENZA DEI CONTRIBUTI CONI PER LA PARTE SPORTIVA RISPETTO AL VALORE DELLA PRODUZIONE FIGC



### EVOLUZIONE DEI CONTRIBUTI EROGATI DAL CONI ALLA FIGC PER LA PARTE SPORTIVA



## IL BILANCIO FIGC 2016: ANALISI DEI RISULTATI

Nonostante il taglio dei contributi CONI, la Federazione ha lavorato cercando comunque di mantenere, se non addirittura di incrementare, 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 permesso 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 Francia, **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). Per un'analisi di natura gestionale, la comparazione con i dati di bilancio 2015 deve essere effettuata al netto dei macrofattori sopra evidenziati.

### Il valore della produzione

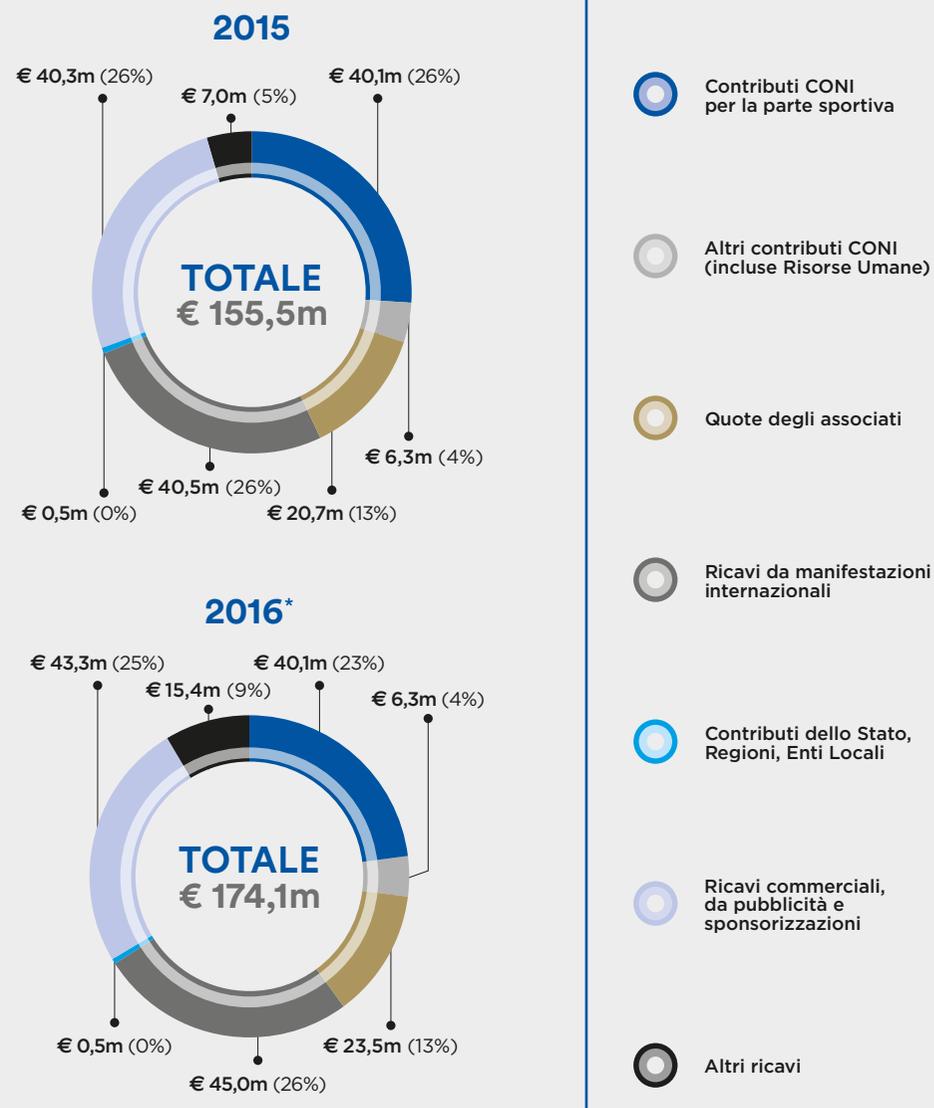


L'esercizio al 31 dicembre 2016 si chiude con un **totale del valore della produzione pari a 174,1 milioni di euro**.

I RICAVI REGISTRANO  
UN INCREMENTO DI

**18,6**  
MILIONI DI EURO

## IL VALORE DELLA PRODUZIONE PER CATEGORIA NEL 2015 E NEL 2016



\* Partecipazione della Nazionale ai Campionati Europei UEFA EURO 2016

## I costi e gli investimenti strategici

Informazioni utili a una lettura “trasversale” del Bilancio Integrato, sono quelle rappresentate dalla classificazione delle voci di costo sostenute nel corso del 2016. Le macro categorie sono le seguenti:

**€ 105,1m**

Costi sostenuti per l'attività sportiva

di cui il 42% (43,7 milioni di euro) relativo alle spese sostenute per gli Ufficiali di Gara, il 36% (38 milioni di euro) inerente ai costi di Preparazione Olimpica/Rappresentative Nazionali e il restante 22% (23,4 milioni di euro) ad altre tipologie di costi (organizzazione di manifestazioni sportive, formazione, ricerca, promozione sportiva...).

**€ 34,9m**

Costi di funzionamento

suddivisi tra spese generali (17,4 milioni di euro) e costi del personale (17, 5 milioni).



Le voci di costo indicate sono quelle **necessarie per la produzione delle forme di valore** derivanti dalle attività che, nel seguito del Bilancio Integrato, sono presentate nel quarto capitolo (“Attività e Iniziative FIGC”). Gli impatti dell'attività internazionale legata al Campionato Europeo 2016 e alle due finali di UEFA Champions League hanno manifestato i loro effetti anche per quanto riguarda i **Costi di Produzione**. Tali costi hanno anche inoltre recepito, in corso di esercizio, le variazioni dovute all'integrazione del contributo alla LND per lo “sportello unico” (+0,9 milioni di euro), alla **sperimentazione del Video Assistant Referee** (+0,25 milioni), ai nuovi stage della Nazionale A, all'adeguamento del valore delle imposte correnti del periodo (+6,2 milioni) e agli accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri futuri (+4,7 milioni).

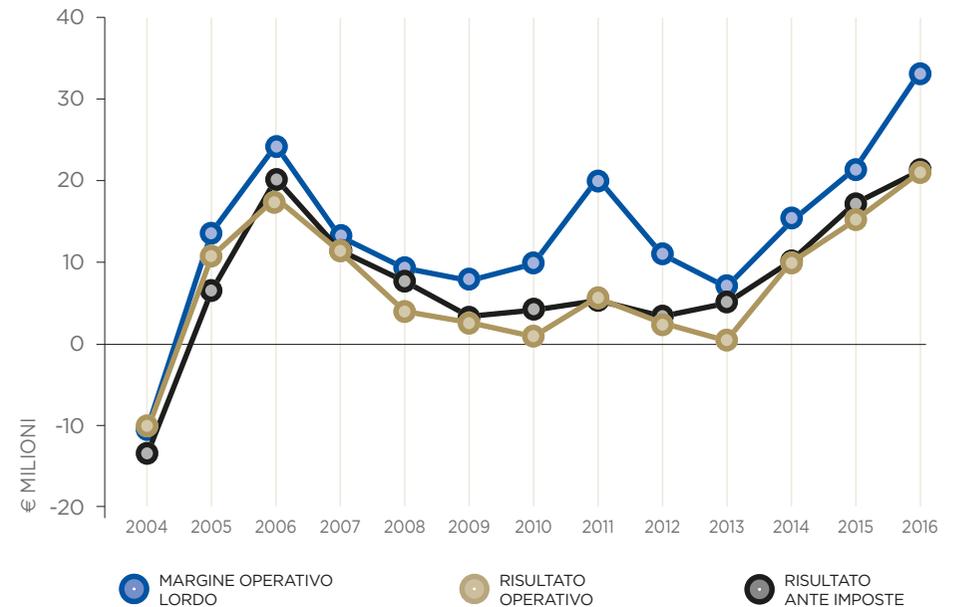
## I risultati economici e patrimoniali

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.**

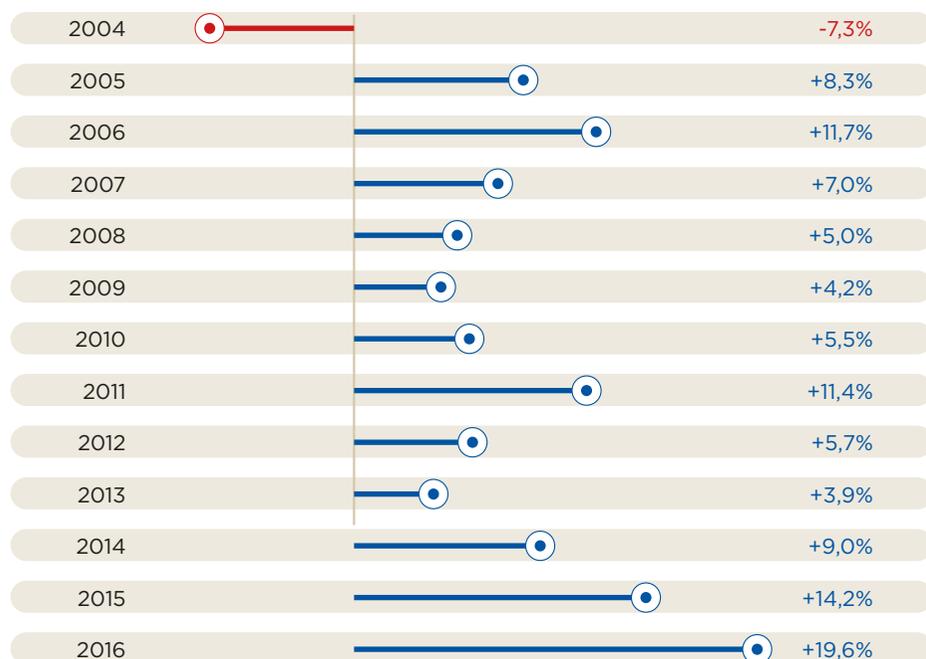


**GLI INDICATORI ANALIZZATI RAPPRESENTANO I DATI MIGLIORI REGISTRATI IN ASSOLUTO DAL 2004, PRIMO ANNO UTILE PER UNA COMPARAZIONE OMOGENEA DEI DATI.**

### IL BILANCIO DELLA FIGC: IL TREND DEI KPI



## IL RAPPORTO TRA MARGINE OPERATIVO LORDO E VALORE DELLA PRODUZIONE



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 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, 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 euro.

## Il piano di ristrutturazione finanziaria



Nel marzo 2016, il Consiglio federale ha approvato il Progetto di ristrutturazione economico-finanziaria finalizzato **all'assorbimento della perdita "strutturale" del bilancio federale** (stima budget 2016) di 12,7 milioni di euro. Tale progetto prevede il rimborso delle spese sostenute dalla FIGC per le designazioni arbitrali nei campionati nazionali di Serie A, Serie B, Lega Pro e Serie D da parte delle rispettive Leghe, con l'esclusione quindi del Calcio a 5 e del calcio femminile. Per questa tipologia di attività, la Federcalcio sostiene un costo annuo **pari a circa 18,4 milioni di euro**. È previsto inoltre l'impegno da parte della FIGC di destinare alle Leghe gli avanzi di gestione federale, a ristorno delle spese arbitrali.

## Il Patent Box



La Federazione nel dicembre 2015 aveva fatto istanza, con riferimento al marchio, per accedere ai benefici che l'ordinamento italiano ha introdotto relativamente **al regime opzionale di tassazione agevolata sui redditi** derivanti dall'utilizzo di alcune tipologie di beni immateriali, conseguiti dai titolari di reddito di impresa che svolgono attività di ricerca e sviluppo (**cd. Patent Box**). È stato avviato l'iter dell'istanza presso l'Agenzia delle Entrate, producendo significativi benefici economici.

## Il Central Audit Programme



Nel corso del 2016, la FIGC è stata sorteggiata dalla FIFA tra le Federazioni calcistiche sottoposte al Central Audit Programme, ovvero al programma di rendicontazione **sull'utilizzo dei finanziamenti percepiti dalla FIFA nell'anno 2015**. Nel corso dell'anno l'attività di rendicontazione è stata regolarmente finalizzata e approvata dagli uffici competenti della FIFA, che hanno evidenziato a più riprese un significativo apprezzamento **per l'efficienza e la trasparenza dimostrate dalla Federcalcio**.





## 3.2 Capitale Produttivo e Naturale

La gestione del patrimonio immobiliare è affidata a Federcalcio Servizi Srl, società controllata al 100% dalla FIGC, con la finalità di **migliorare l'efficienza della gestione e nella fornitura dei servizi collegati**, tenendo conto anche 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.

### STRATEGIA IMMOBILIARE 2016

**€ 2,7m**  
INVESTIMENTO  
COMPLESSIVO

operato dalla FIGC nel biennio 2015-2016 per l'ammmodernamento dei principali asset immobiliari federali (Centro Tecnico Federale di Coverciano e sedi FIGC).



## Gli interventi infrastrutturali realizzati nel Centro Tecnico Federale di Coverciano



Per quanto riguarda gli asset della FIGC, il principale programma ha riguardato il progetto per la **riqualificazione del Centro Tecnico Federale di Coverciano**, struttura strategica della Federazione.

- Completamento del nuovo manto erboso - misto sintetico - del campo 2
- Esecuzione di lavori di manutenzione e riparazione dei cunicoli tecnici
- Realizzazione del nuovo manto erboso - sintetico - del campo 1
- Risanamento della tribuna scoperta e dei servizi igienici del campo 1
- Avvio degli interventi relativi alla ristrutturazione degli spogliatoi del campo 2, insieme alla ristrutturazione del comparto medico

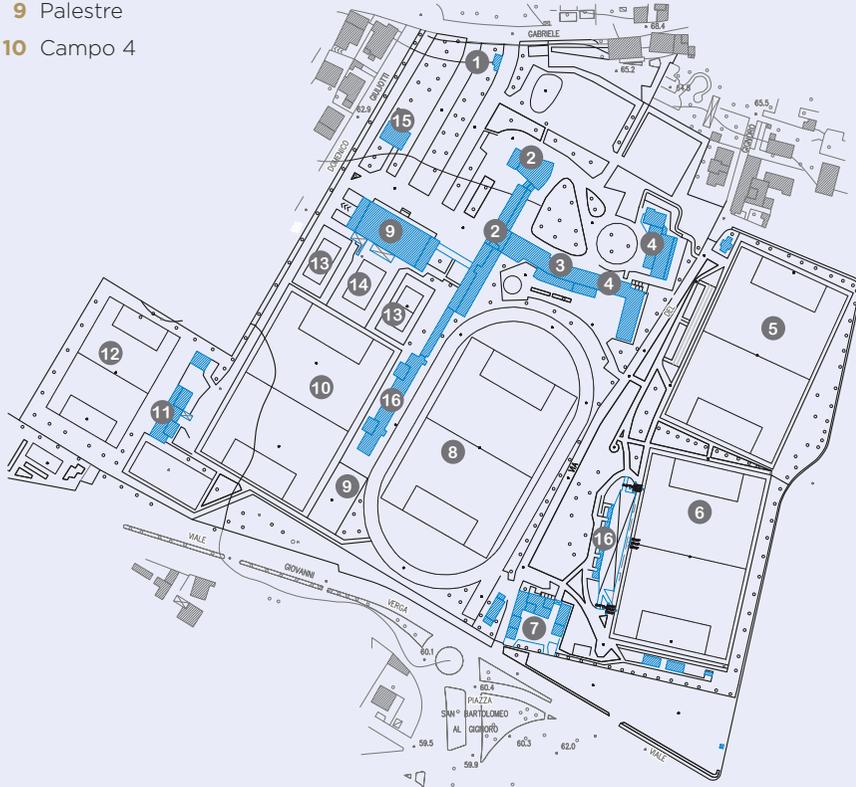
Nel corso dell'anno è stato inoltre formalizzato **lo studio sul fabbisogno energetico del Centro Tecnico**, necessario alla realizzazione del progetto tecnico di efficientamento energetico, con l'obiettivo di **creare il primo Centro sportivo green** grazie alla collaborazione con lo sponsor ENI.

Sono stati anche pianificati i principali investimenti previsti per il 2017:

- Ammodernamento e restyling della struttura a seguito dell'accordo sottoscritto con Federlegno-Arredo
- Realizzazione di nuove aule a supporto dei corsi di formazione
- Rifacimento del campo 4, con sostituzione completa di tutto il manto erboso in erba naturale
- Rifacimento del campo 5, in erba sintetica, con predisposizione dell'impianto necessario per installare l'illuminazione
- Rifacimento della pista d'atletica circostante il campo 3
- Bonifica delle eventuali fibre artificiali vetrose (FAV)
- Realizzazione del nuovo Data Center
- Ammodernamento ed efficientamento del sistema di illuminazione

## CENTRO TECNICO FEDERALE DI COVERCIANO

- |                                       |                    |
|---------------------------------------|--------------------|
| 1 Ingresso e guardiana                | 11 Sede AIAC       |
| 2 Segreteria e uffici Settore Tecnico | 12 Campo 5         |
| 3 Ristorante e Bar                    | 13 Campi da Tennis |
| 4 Albergo                             | 14 Piscina         |
| 5 Campo 1                             | 15 Emeroteca       |
| 6 Campo 2                             | 16 Spogliatoi      |
| 7 Museo del Calcio                    |                    |
| 8 Campo 3                             |                    |
| 9 Palestre                            |                    |
| 10 Campo 4                            |                    |



**€ 4,5m**  
**INVESTIMENTO**  
**PREVISTO**

per il biennio 2017-2018, con riferimento specifico agli interventi infrastrutturali presso il Centro Tecnico Federale di Coverciano, che nel 2018 compirà 60 anni.



*Il nuovo atrio del Centro Tecnico, realizzato in collaborazione con Federlegno Arredo*



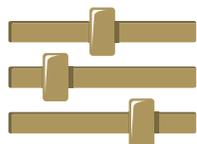
*Il nuovo campo 1, realizzato in erba artificiale di ultima generazione. A completare il rifacimento, anche la ristrutturazione della tribuna scoperta, dotata adesso di 350 seggiolini*

## Gli altri asset materiali FIGC

Con riferimento alle **sedi degli uffici federali ed agli impianti sportivi** di proprietà della Federcalcio Servizi Srl, sono state avviate le seguenti attività:



**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



## Sensibilizzazione alla tutela ambientale



- Anche nel 2016 la FIGC si è dotata di un **consulente ambientale**, esperto sul tema della prevenzione e del rispetto delle relative norme, nonché di un sistema di conferenze audio-video presso la sede di Roma di Via Po, che consente di ridurre i tempi e i costi di viaggi e trasferte, con un'importante riduzione delle emissioni ad essi associate.
- Sono stati messi in sicurezza e adeguati alle normative in vigore i pozzi del Centro Tecnico Federale, ad uso irrigazione per le infrastrutture sportive, che consentono di soddisfare il fabbisogno idrico necessario per l'irrigazione del verde e dei campi sportivi.
- Sotto il profilo del risparmio idrico, si segnala come tutti i campi sportivi presenti presso il Centro Tecnico Federale di Coverciano siano dotati di una **centralina automatica e di sensori di pioggia** che garantisce una gestione automatica e razionale dei cicli di irrigazione, sulla base di una valutazione delle esigenze climatiche contingenti.
- Dal 2015 viene inoltre gestito il controllo della stazione meteorologica presente all'interno del Centro Tecnico, che consente **un'analisi continua delle condizioni climatiche** a cui sono sottoposti anche i campi sportivi.



## Politiche di contenimento degli impatti ambientali in ambito ICT



### Policy per l'acquisto e l'utilizzo della strumentazione

**ICT:** la FIGC richiede il possesso della Certificazione EPA Energy Star. Per l'affidamento del servizio di noleggio operativo di stampanti e multifunzioni hanno costituito requisito minimo la certificazione del rispetto dei valori soglia per le emissioni di TVOC, ozono, polveri e sostanze pericolose secondo la normativa comunitaria RoHS (Restriction of Hazardous Substances).



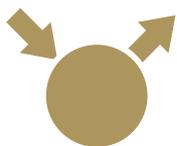
**Dematerializzazione:** generazione e trasmissione degli atti ufficiali in modalità elettronica e non cartacea (liste di svincolo, estratti conto, elenco tesseramenti calciatori, elenco tessere federali, etc.).



**DataCenter FIGC:** implementazione di DataCenter virtualizzati, la cui architettura garantisce una riduzione dei costi aziendali collegati all'ICT, legati in particolare alle spese delle manutenzioni e all'energia elettrica. Nel 2016 sono stati potenziati i DataCenter delle sedi di Roma ed è stato avviato il progetto di virtualizzazione del DataCenter del Centro Tecnico Federale e del Museo del Calcio di Firenze.



**Progetto SAP:** per la riorganizzazione trasversale dei processi legati agli approvvigionamenti, il controllo di gestione e i processi di contabilità e finanza, eliminando completamente la produzione cartacea degli step autorizzativi.



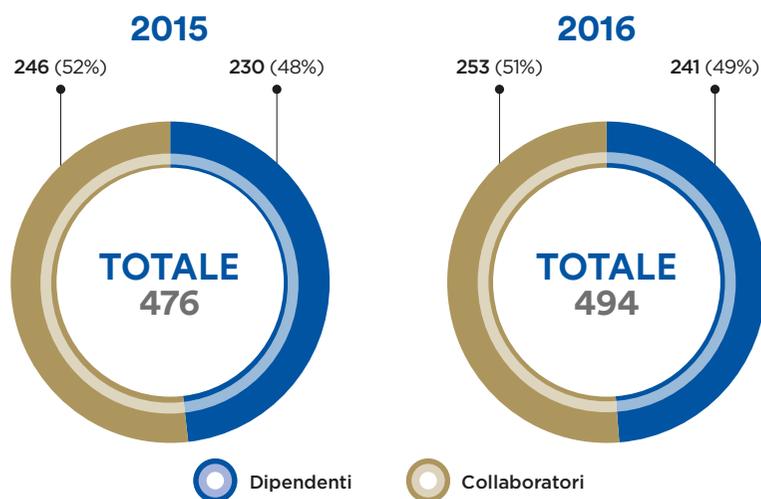
**Progetto Extranet:** finalizzato alla realizzazione di una piattaforma digitale per lo scambio di dati e informazioni tra gli interlocutori esterni alla Federazione e le segreterie degli uffici federali coinvolti. La nuova procedura sarà completamente informatizzata, riducendo la produzione di carta stampata.



## 3.3 Capitale Umano

La gestione del Capitale Umano all'interno della FIGC è affidata alla struttura Risorse Umane ed è basata sui principi di correttezza e lealtà, con l'obiettivo di mantenere e sviluppare 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.

### I NUMERI DEL CAPITALE UMANO FIGC



DIPENDENTI FIGC		DONNE	UOMINI	TOTALE
2015	Numero	102	128	230
	Percentuale	44%	56%	100%
2016	Numero	103	138	241
	Percentuale	43%	57%	100%

TIPOLOGIE E CATEGORIE CONTRATTUALI DIPENDENTI 2016	DONNE	UOMINI	TOTALE
Dirigenti	1	2	3
Quadri Super	7	11	18
Quadri	4	15	19
Specialisti	27	33	60
Impiegati	59	52	111
Operatori	5	25	30
<b>TOTALE</b>	<b>103</b>	<b>138</b>	<b>241</b>

ETÀ DIPENDENTI 2016	DONNE	UOMINI	TOTALE
Meno di 30 anni	2	8	10
Tra i 30 e i 39 anni	23	31	54
Tra i 40 e i 49 anni	35	48	83
Più di 50 anni	43	51	94
<b>TOTALE</b>	<b>103</b>	<b>138</b>	<b>241</b>

LIVELLO DI SCOLARIZZAZIONE DIPENDENTI FIGC 2016					
FASCE DI ETÀ	SCUOLA MEDIA INFERIORE	DIPLOMA SCUOLA SECONDARIA	LAUREA 3 ANNI	LAUREA 5 ANNI	TOTALE
Meno di 30 anni	0	6	1	3	10
Tra i 30 e i 39 anni	0	21	6	27	54
Tra i 40 e i 49 anni	7	37	2	37	83
Più di 50 anni	9	65	0	20	94
<b>TOTALE</b>	<b>16</b>	<b>129</b>	<b>9</b>	<b>87</b>	<b>241</b>



COLLABORATORI FIGC 2016	2016*	2016**
Staff Nazionali (tecnici, osservatori, operatori sanitari)	76	144
Arbitri, organi tecnici, staff tecnico AIA	148	151
Altro	29	34
<b>TOTALE</b>	<b>253</b>	<b>329</b>

(\*) Comprende soltanto i collaboratori con prospetto paga (nessun incarico professionale né occasionale)

(\*\*) Comprende anche gli incarichi professionali collegati al perimetro gestito dalle Risorse Umane FIGC

STAGE ATTIVATI NEL CORSO DEL 2016	TOTALE
Roma Capitale	9
Provincia di Firenze	1
Università di Parma	1
<b>TOTALE</b>	<b>11</b>

**8 stage**  
ATTIVI AL 31/12/2016

• **5 DONNE**

• **3 UOMINI**

FASCE DI ETÀ	ASSUNZIONI 2016		CESSAZIONI 2016		TURNOVER-RATE % 2016	
	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI
Meno di 30 anni	1	10	1	4	0,5	0,5
Tra i 30 e i 39 anni	1	6	0	2	0	0,06
Tra i 40 e i 49 anni	0	3	0	1	0	0,02
Più di 50 anni	1	1	0	3	0	0,06
<b>TOTALE DIPENDENTI</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>10</b>		

## L'ATTIVITA' SVOLTA NEL 2016



PREMI INDIVIDUALI DI RISULTATO  
**+37,5%**  
RISPETTO AL 2015

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. Le assunzioni sono state definite con la trasparenza garantita dalla "Procedura Amministrativa per la Selezione del Personale". Grande attenzione è stata rivolta al personale dipendente. Ci sono stati, dopo diciassette mesi dall'inizio della nuova gestione, **rialineamenti 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.

**1.000**  
GIORNI DI FERIE RESIDUE  
GODUTE NEL 2015

**3.168**  
GIORNI DI FERIE RESIDUE  
GODUTE NEL 2016

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.

Si sottolinea l'omogenea ripartizione percentuale delle posizioni apicali fra i due generi in linea con il rapporto percentuale fra donne e uomini. Da questo punto di vista, a livello internazionale **la FIGC rappresenta oggi un benchmark** per quanto concerne il numero di dipendenti donne.

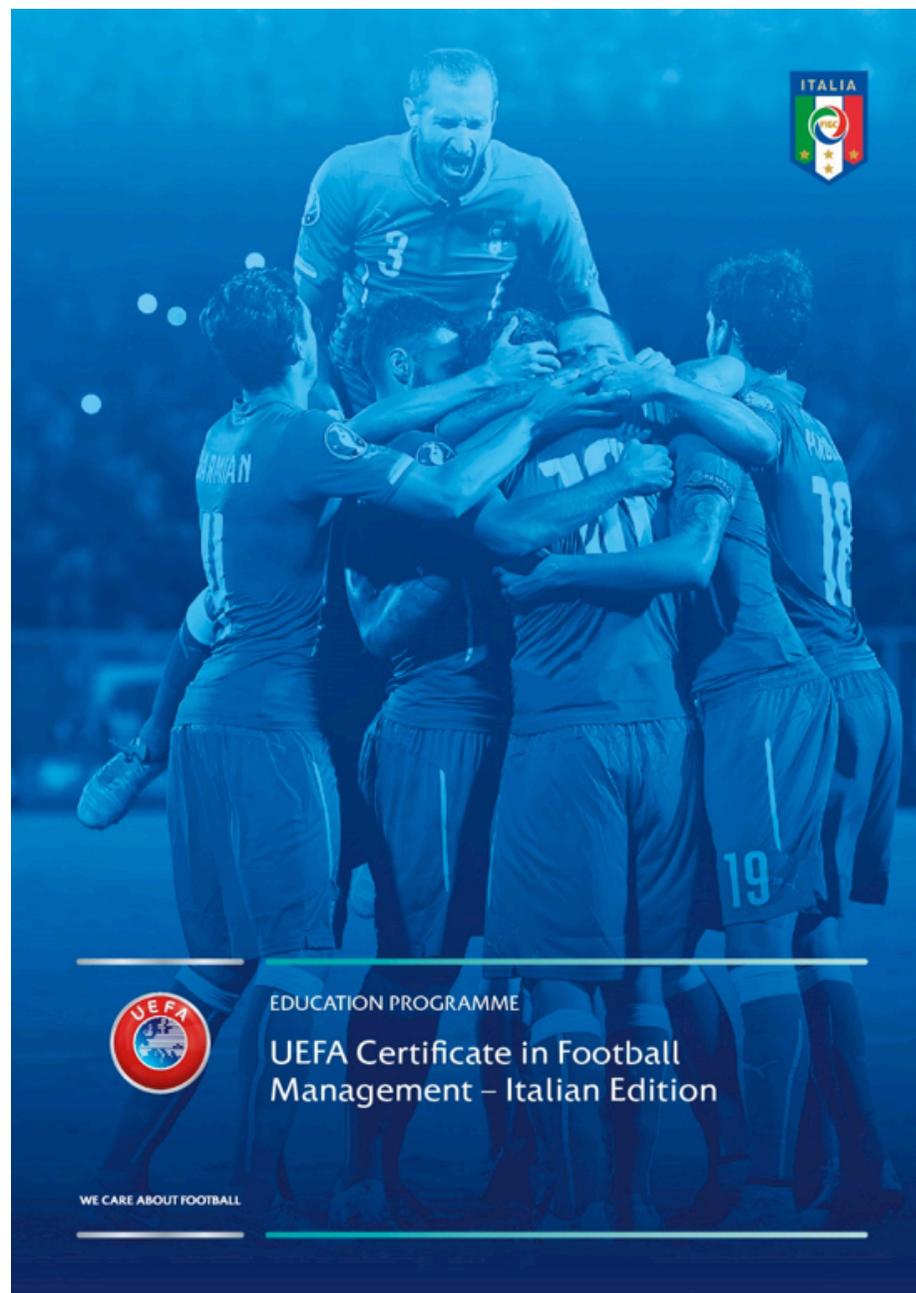


L'incidenza delle donne sul totale della forza lavoro è pari al **43%**, classificandosi al quarto posto in Europa per incidenza percentuale e al sesto in termini di valore assoluto.

È stata inoltre aggiornata la **valutazione del rischio sullo “stress lavoro-correlato”**, il cui primo unico documento risale al maggio 2012. Il risultato del test ha fatto registrare un valore “stress lavoro correlato” complessivamente “Basso”, per cui non sono richiesti al momento ulteriori approfondimenti da parte del Datore di Lavoro.

## GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

-  Pari opportunità
-  Equilibrio tra vita personale e professionale
-  Diversamente abili e categorie protette
-  Formazione ed aggiornamento
-  Servizi offerti a dipendenti e collaboratori
-  Corsi sulla sicurezza
-  Sistema premiante
-  Welfare
-  Nuova procedura di selezione del personale
-  Piano smaltimento ferie
-  Attivazione applicativo CV online
-  Implementazione del sistema gestionale delle Risorse Umane
-  Attivazione della procedura di certificazione di modelli contrattuali e semplificazione delle tipologie contrattuali



## L'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE INTERNA

Nell'ambito dello sviluppo del Capitale Umano, la Federazione ha proseguito il processo di valorizzazione delle risorse interne continuando ad incentivarne la formazione.

Tra le diverse iniziative organizzate si ricorda l'organizzazione **dell'edizione italiana del Corso UEFA - Certificate in Football Management (CFM)**, alla quale hanno preso parte complessivamente 38 dipendenti FIGC. Il CFM rappresenta un corso di alta formazione coordinato a livello internazionale dalla UEFA in cooperazione con l'Università di Losanna e la Swiss Graduate School of Public Administration (IDHEAP), con la partecipazione di **accademici ed esperti del settore di primo piano** a livello internazionale. Il corso è comprensivo di tre seminari dal vivo e **sei moduli online**.

Si segnala, inoltre, il corso organizzato dalla **UEFA "Women in Football Leadership Programme" (WFLP)** che la FIGC segue da anni partecipando con una propria risorsa, e i vari corsi di aggiornamento e formazione organizzati dal CONI cui la FIGC aderisce con regolarità. A ciò si aggiunge la costante programmazione di una serie di **corsi interni** di lingue, informatica e sviluppo di soft skills.



**506 TEST**  
EFFETTUATI NEL  
BIENNIO 2015-2016



CORSI DI  
FORMAZIONE PER  
**56** RISORSE  
INTERNE

Anche sul fronte dell'**implementazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001** (introdotto presso la FIGC nel 2015) è stata ultimata la formazione in aula di tutti i dipendenti FIGC; nel 2016 il numero complessivo di risorse formate è pari a 55. L'attività di formazione nel 2016 ha riguardato anche il necessario aggiornamento connesso all'attivazione della nuova piattaforma **CWT Book2Go (71 risorse)**, con l'aggiunta di un programma di formazione specifica nell'ambito dei sistemi informativi. Altro tema di grande attenzione per la FIGC nel 2016 è stato quello della **Sicurezza sui Luoghi di lavoro**.



Organizzazione del calcio

Management strategico e prestazionale

Management operativo

Marketing calcistico e sponsorizzazioni

Comunicazione, media e pubbliche relazioni

Management eventi e gestione volontari



## 3.4 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 e sulla cui 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 della "macchina" federale.



- **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 (dimensione gestionale interna, dimensione relazionale esterna, ecc...).



- **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".



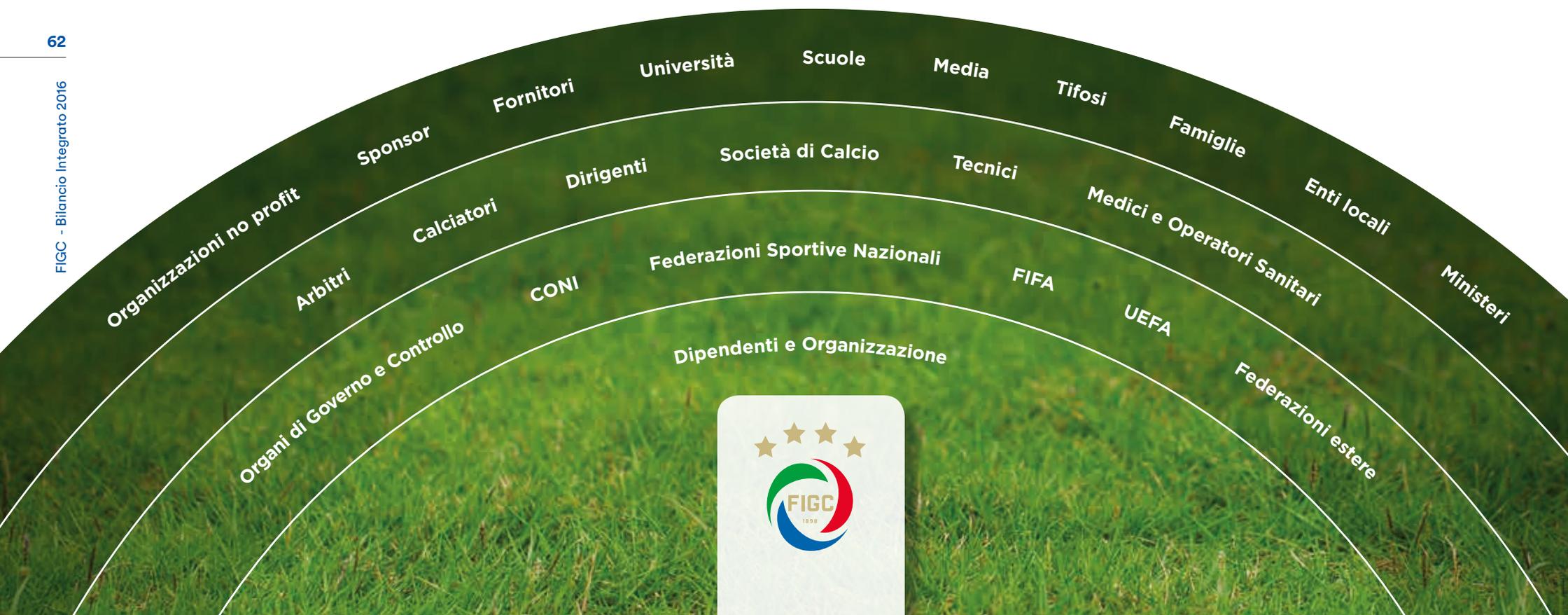
Un raccordo tra queste forme di capitale e quanto oggetto di rappresentazione nel presente Bilancio, è la seguente:

FORME DI CAPITALE	RIFERIMENTI
Assetto organizzativo e regole di funzionamento	Mission, governance ed obiettivi Economicità e gestione organizzativa interna
Know-how, sistemi informativi e strumenti informatici	Economicità e gestione organizzativa interna Attività di sviluppo del calcio
Brand "FIGC"	Il Capitale Economico Attività per lo sviluppo della brand identity
Le Nazionali	Attività sportiva Attività di sviluppo del calcio

## 3.5 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 indicati nell'immagine riportata in basso e sono riconducibili sia a singoli soggetti (il tifoso, il dipendente, l'arbitro, il medico, il tecnico, ecc...), sia ad enti e organizzazioni complesse (le altre federazioni, i ministeri, le società di calcio, i fornitori, gli sponsor, ecc...) sia agli altri "sistemi" (i media, la scuola, il mondo dei tifosi, ecc...).



Gli esempi di forme di **Capitale Sociale e Relazionale impiegate e gestite dalla FIGC** e sulle quali la Federazione investe, sono facilmente individuabili e il prosieguo del Bilancio Integrato da questo punto di vista risulta molto ricco delle sue rappresentazioni. Un raccordo tra queste forme di capitale e quanto oggetto di rappresentazione nel presente Bilancio, è la seguente:

FORME DI CAPITALE	RIFERIMENTI
Rapporti con Enti e Istituzioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mission, governance ed obiettivi</li> <li>Economicità e gestione organizzativa interna</li> <li>Attività di sviluppo del calcio</li> <li>Attività di inclusione sociale</li> </ul>
Rapporti sul territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attività sportiva</li> <li>Attività di sviluppo del calcio</li> <li>Attività di inclusione sociale</li> <li>Attività per lo sviluppo della brand identity</li> </ul>
Relazioni con organismi internazionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mission, governance ed obiettivi</li> <li>Attività di sviluppo del calcio</li> <li>Economicità e gestione organizzativa interna</li> </ul>
Relazione tra FIGC e Componenti, Squadre, tesserati e famiglie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mission, governance ed obiettivi</li> <li>Economicità e gestione organizzativa interna</li> <li>Attività sportiva</li> <li>Attività di sviluppo del calcio</li> </ul>

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 **KickOff**, 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 sopra menzionate.

## LA COLLABORAZIONE TRA LA FIGC E I MINISTERI ITALIANI



Nel corso del 2016 il numero di progetti sviluppati tra la FIGC e il Governo italiano è risultato in forte crescita. Si riportano di seguito alcuni dei principali programmi di riferimento:



**Ministro per lo Sport:** collaborazione continuativa, con l'obiettivo di condividere le linee strategiche di sviluppo del calcio italiano



**Ministero dell'Università e della Ricerca:** sviluppo di attività sportiva e didattica nelle scuole italiane, a seguito della firma della relativa convenzione (progetto "Valori in Rete")



**Ministero per lo Sviluppo Economico:** progetto "Made in Italy on the Field"



**Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale:** creazione di sinergie per promuovere il sistema-Italia all'estero, con ricadute positive nel settore commerciale, culturale e sportivo, a seguito della firma della convenzione



**Ministero dell'Interno:** coordinamento dell'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive e supporto nella pianificazione del Progetto RETE!, con l'organizzazione dell'attività sportiva ed educativa indirizzata alla partecipazione dei minori stranieri non accompagnati

La partita disputata nel 2016 tra una selezione di dipendenti FIGC e la Nazionale Parlamentari





# 0.4



## ATTIVITÀ E INIZIATIVE FIGC

Attività sportiva, sviluppo del settore calcistico, inclusione sociale, valorizzazione della brand identity, economicità e gestione organizzativa interna



## 4.1 Attività sportiva

Nel corso del 2016 è proseguito il significativo programma di valorizzazione dell'attività delle Nazionali, settore di rilevanza strategica che rappresenta anche uno dei principali centri di costo della Federazione per un investimento di **38 milioni di euro**.

### ATTIVITÀ UFFICIALE 2016

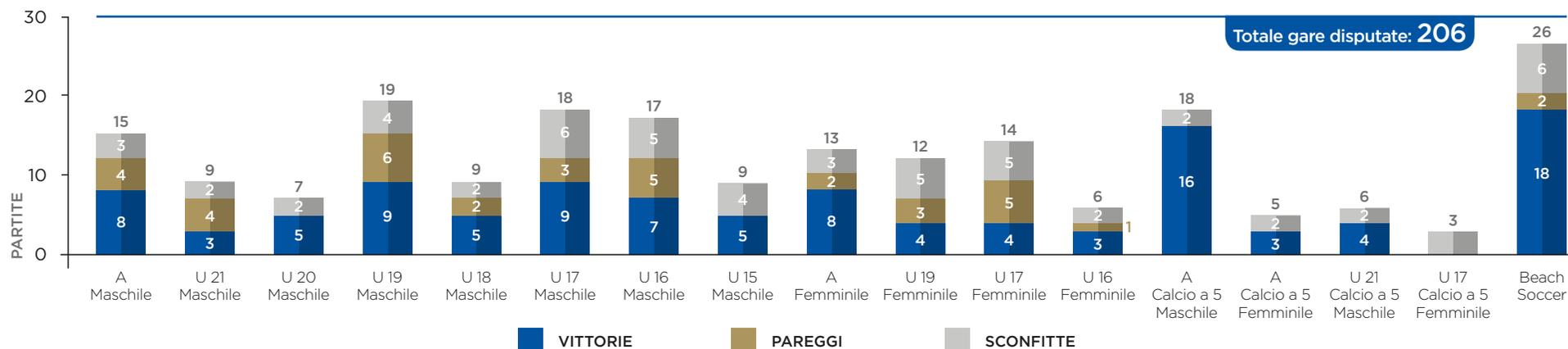


**206** PARTITE UFFICIALI DISPUTATE  
(+16,3% RISPETTO AL 2015)

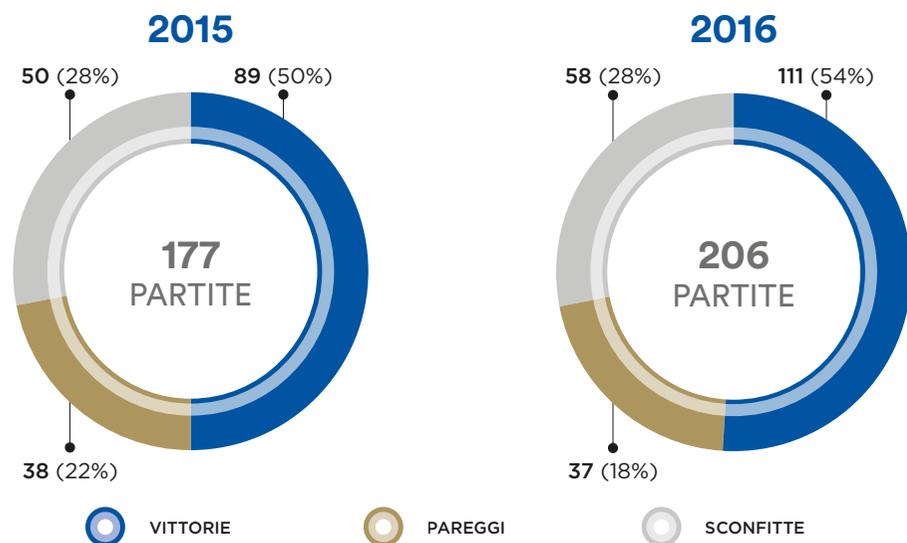
**111** VITTORIE  
**37** PAREGGI  
**58** SCONFITTE



### PARTITE RAPPRESENTATIVE NAZIONALI 2016



## CONFRONTO PARTITE RAPPRESENTATIVE NAZIONALI



Di seguito i principali **risultati sportivi** ottenuti nel corso del 2016.

### Nazionale A maschile

- Partecipazione al **Campionato Europeo UEFA 2016** (Francia), dove ha raggiunto i quarti di finale.
- Fase di qualificazione ai **Mondiali FIFA 2018**.



### Nazionali giovanili maschili

- L'Under 21 ha chiuso al primo posto il girone di qualificazione per i **Campionati Europei**.
- L'Under 20 ha centrato, dopo ben 10 anni, la prestigiosa **vittoria nel Torneo delle 4 Nazioni**.
- L'Under 19 ha conquistato la **medaglia d'argento agli Europei di categoria**, competizione alla quale la Nazionale italiana non riusciva a partecipare da ben 6 anni, qualificandosi per i **Campionati Mondiali del 2017**, in programma in Corea del Sud, la cui ultima partecipazione risaliva al 2009.
- L'Under 19 e l'Under 17 **hanno vinto primo girone di qualificazione europeo**.



## ● Nazionali femminili di Calcio a 11

- La Nazionale A **si è qualificata ai Campionati Europei 2017**. La Nazionale ha anche partecipato al torneo brasiliano di Manaus, nel quale si è arresa solo in finale contro i padroni di casa del Brasile.
- L'Under 17 **ha raggiunto la qualificazione per i Campionati Europei di categoria**.
- La Nazionale Under 19 e quella Under 17 **hanno superato il primo turno di qualificazione europea**.
- Estremamente positivo il lavoro svolto dalla neonata Nazionale Under 16, che ha consentito un arricchimento delle file dell'Under 17, consacrato con la **vittoria (1-0) contro gli Stati Uniti** (che vantano un movimento di 5 milioni di praticanti) nel Torneo delle Nazioni di Gradisca, aperto per la prima volta al calcio femminile.
- La nuova **Nazionale sperimentale Under 23** si è riunita più volte, proseguendo nel percorso tecnico di avvicinamento alla Nazionale maggiore.



## ● Beach Soccer e Calcio a 5

- La Nazionale di Beach Soccer ha ottenuto il **secondo posto nella Euro Beach Soccer Cup**, il sesto piazzamento nell'Euro Beach Soccer League di Catania e la **qualificazione per la FIFA Beach Soccer World Cup** di Bahamas 2017, insieme al terzo posto nella Supercoppa delle Nazioni. L'azzurro Gabriele Gori è inoltre entrato nella short list dei 3 nominati al premio di miglior giocatore del mondo di Beach Soccer.
- La Nazionale di Calcio a 5 maschile ha disputato i **Campionati Mondiali in Colombia**, dove ha raggiunto gli ottavi di finale.





## UEFA EURO 2016

Campionati Europei UEFA 2016 - highlights della competizione

**24** squadre partecipanti

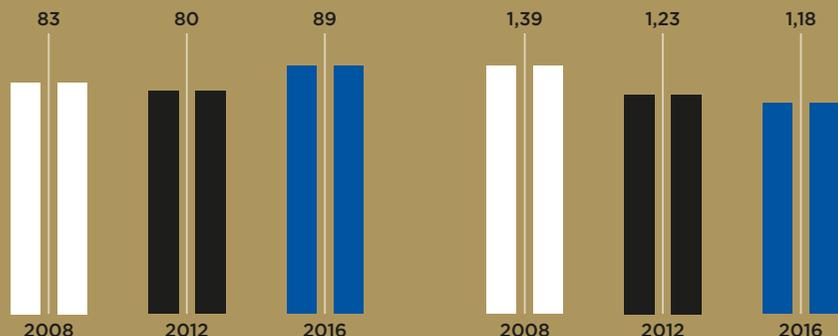
**108** totale gol segnati

51 partite ufficiali disputate (rispetto alle 31 dei Campionati Europei 2012)

(in media 2,12 a partita)

Tempo significativo medio per partita\*

Differenza reti media per partita

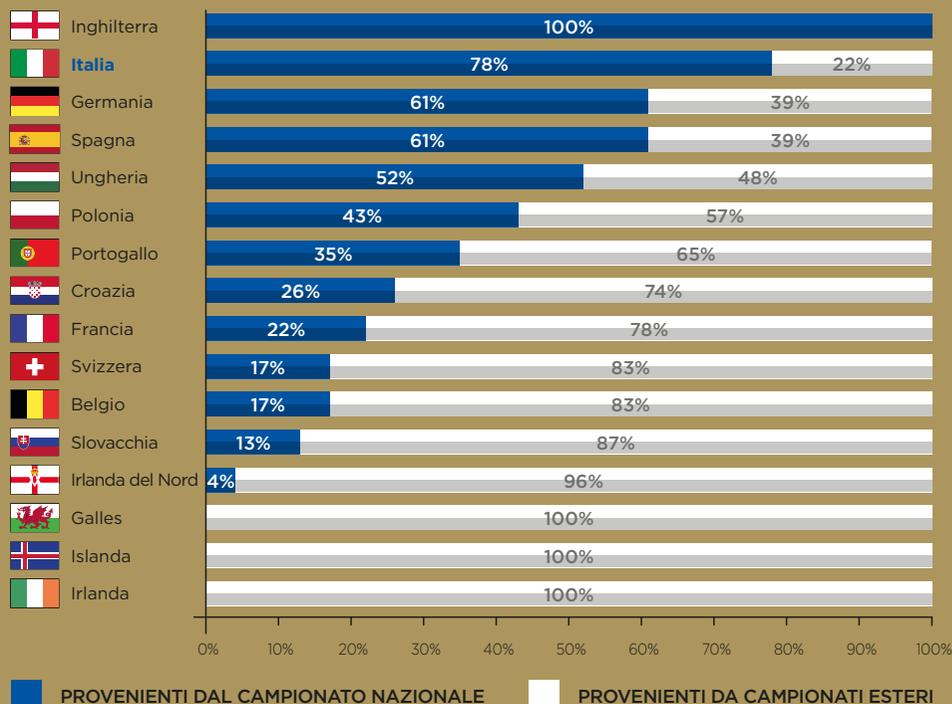


\*Tempo significativo: numero di minuti di partita in cui la differenza di gol tra le 2 squadre è inferiore a 2

### Gare della Nazionale italiana nei Campionati Europei UEFA 2016

Data	Partita	Risultato	Marcatori	Città	Stadio
13/06/2016	Belgio - Italia	0 - 2	32' Giaccherini (I), 93' Pellè (I)	Lione	Stade de Lyon
17/06/2016	Italia - Svezia	1 - 0	88' Éder (I)	Tolosa	Stadium de Toulouse
22/06/2016	Italia - Irlanda	0 - 1	85' Brady (Irl)	Lille	Stade Pierre Mauroy
27/06/2016	Italia - Spagna	2 - 0	33' Chiellini (I), 91' Pellè (I)	Saint-Denis	Stade de France
02/07/2016	Germania - Italia	1 - 1	65' Ozil (G), 78' rig. Bonucci (I)	Bordeaux	Stade de Bordeaux

### La provenienza dei calciatori delle Nazionali che hanno raggiunto gli ottavi di finale



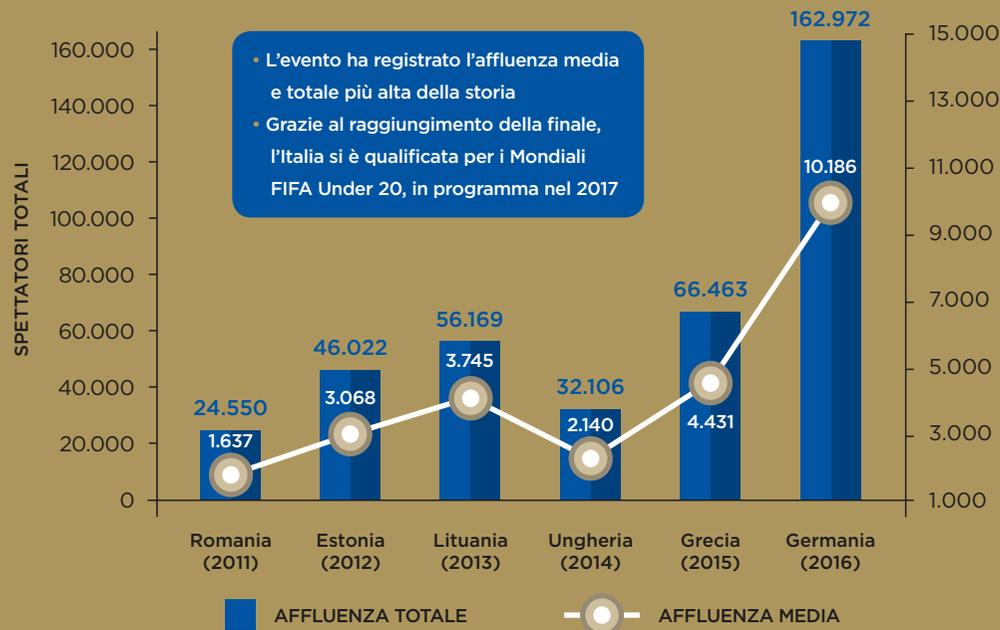
# UEFA EUROPEAN UNDER 19 CHAMPIONSHIP 2016

## UEFA European Under 19 Championship - Le partite dell'Italia

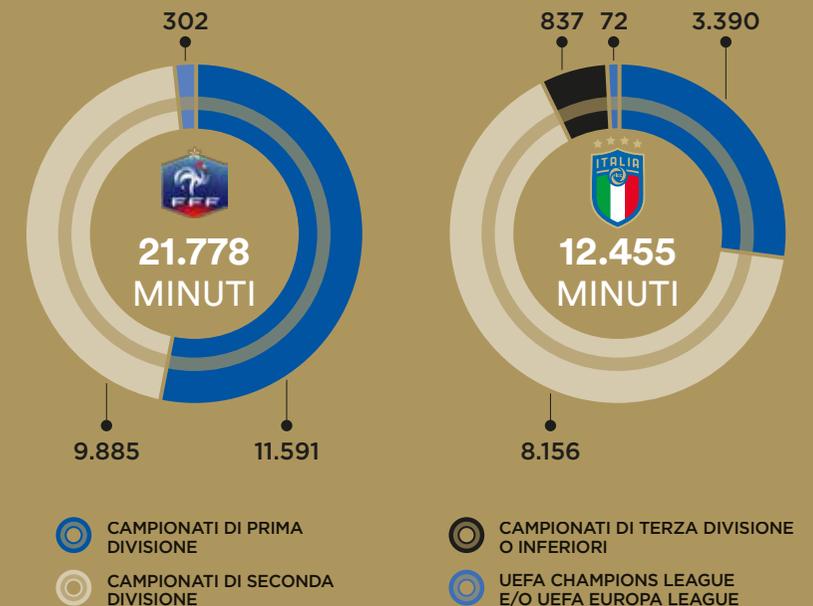
Data	Partita	Risultato	Marcatori	Città	Stadio	Affluenza	Riempimento % della capienza
11/07/2016	Germania - Italia	0 - 1	78' rig. Dimarco (I)	Stoccarda	VfB Arena	54.689	90,5%
14/07/2016	Italia - Austria	1 - 1	21' Schlager (A), 24' Locatelli (I)	Reutlingen	Stadion an der Kreuzzeiche	5.279	34,7%
17/07/2016	Portogallo - Italia	1 - 1	15' rig. Dimarco (I), 86' Buta (P)	Stoccarda	Stadion auf der Waldau	5.270	46,2%
21/07/2016	Inghilterra - Italia	1 - 2	27' rig e 60' Dimarco (I), 85' Picchi (Ing. autorete)	Manheim	Carl-Benz Stadion	7.412	28,5%
24/07/2016	Francia - Italia	4 - 0	6' Augustin, 19' Blas, 82' Tousart e 92' Diop (F)	Sinsheim	Rhein-Neckar Arena	25.100	83,3%
<b>TOTALE</b>						<b>97.750</b>	
<b>MEDIA</b>						<b>19.550</b>	<b>68,2%</b>



## UEFA European Under 19 Championship - Confronto affluenza



## Minutaggio al 31 dicembre 2016 dei calciatori presenti nelle rose delle Nazionali finaliste





UEFA  
UNDER19  
CHAMPIONSHIP  
Germany 2016

## Formazione tipo



• Schema classico: **4-4-2**

**Attaccanti molto affiatati**

**Attenzione massima nel servire gli attaccanti**  
nel momento di recupero del pallone

**Difesa bassa, stretta e compatta**  
con il supporto di un eccellente portiere

**Gestione della fase offensiva** con i 2 attaccanti  
che si allargano e i 2 esterni che fanno incursioni centrali

**Movimenti frequenti** da parte dei centrocampisti

**Velocità nel contrastare l'azione avversaria**  
con 8 uomini dietro la linea del pallone

**Grande disciplina tattica, spirito di gruppo**  
e rispetto della filosofia di gioco

Allenatore: Paolo Vanoli

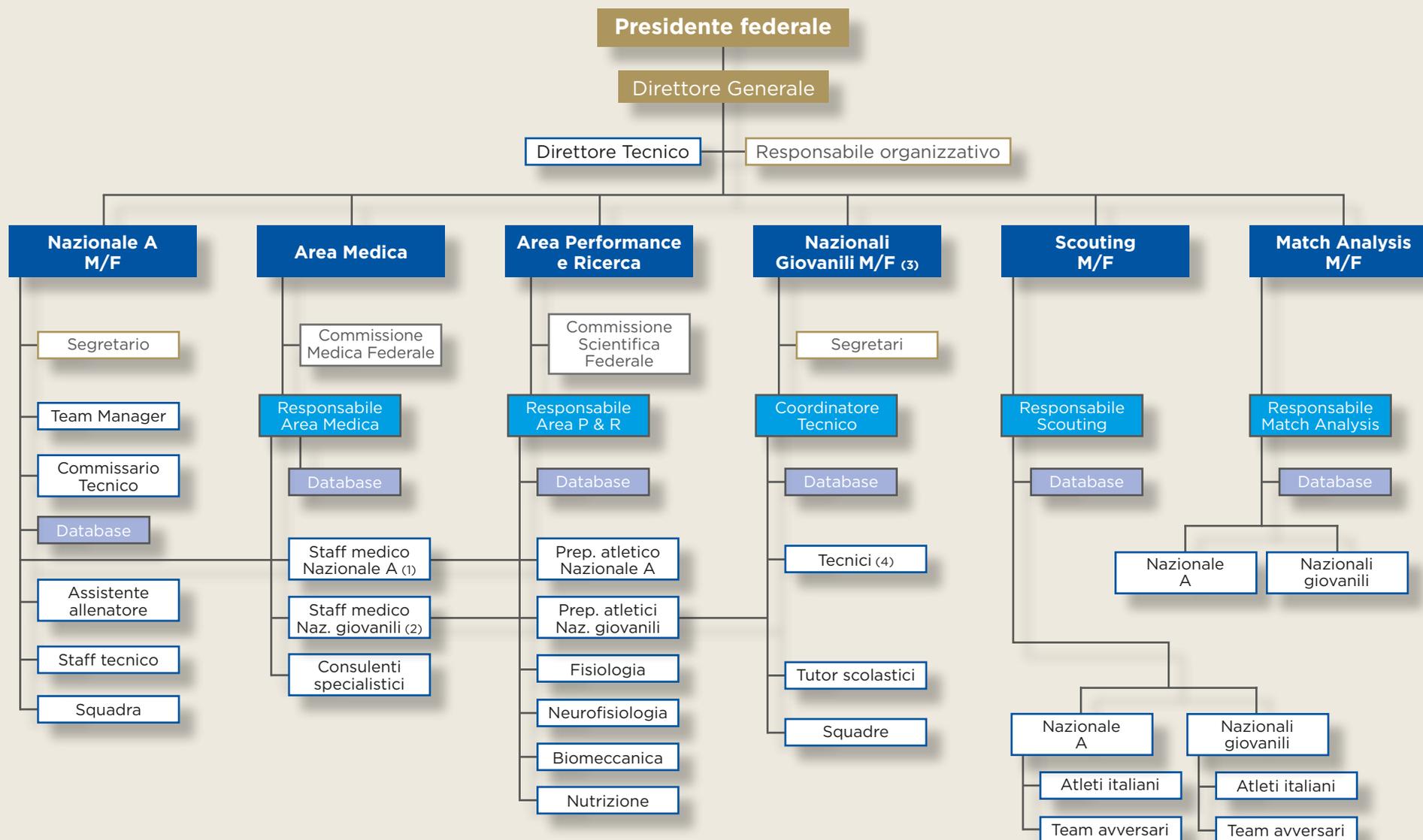
## STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La principale novità è stata rappresentata dalla variazione nella **guida tecnica della Nazionale A maschile**. Dopo un'approfondita valutazione, nel giugno 2016 la scelta è ricaduta su Gian Piero Ventura, ex allenatore del Torino.

Nell'agosto 2016 è stata quindi presentata la nuova struttura e il **nuovo organigramma del Club Italia**, che si rinnova per essere ancor più un punto di riferimento dell'eccellenza tecnica e scientifica al servizio delle Squadre Azzurre, con l'aggiunta di 4 nuove specifiche aree trasversali all'attività sportiva di tutte le Squadre Azzurre (**Area Medica, Performance e Ricerca, Scouting e Match Analysis**), che si aggiungono alle 2 aree tecniche già presenti.



# IL NUOVO ORGANIGRAMMA DEL CLUB ITALIA



1: Staff medico Nazionale A: Medico Responsabile, Assistente, Fisioterapista, Massaggiatore  
 2: Staff medico Nazionali giovanili: Medico Responsabile, Fisioterapista, Massaggiatore  
 3: Nazionali giovanili: Maschili - Under 21, Under 20, Under 19, Under 18, Under 17, Under 16 e Under 15; Femminili - Under 23, Under 19, Under 17 e Under 16  
 4: Tecnici Nazionali giovanili: Allenatore, Vice Allenatore, Preparatore dei Portieri

Il 2016 è stato anche caratterizzato per l'entrata, la prima volta nella storia della FIGC, **di un tecnico donna nella filiera maschile**: Patrizia Panico è stata infatti nominata vice allenatrice della Nazionale Under 16.

## La Nazionale sperimentale e gli stage della Nazionale A maschile

Nel corso dell'anno è stato elaborato il progetto di creare una **Nazionale sperimentale** che possa fungere da immediato serbatoio per la Nazionale A maschile. L'attività proposta si articola in una serie di stage e di partite amichevoli.



**1°** stage

Organizzato nel novembre 2016, con la partecipazione di giocatori di Serie A e B con un'età media di appena **22 anni e 8 mesi**



**40** incontri

Con l'obiettivo di condividere gli indirizzi tecnici e valutare la crescita degli atleti selezionabili, i Commissari Tecnici delle diverse Rappresentative Nazionali hanno svolto nel corso dell'anno numerosi incontri con gli allenatori e i dirigenti delle società partecipanti ai principali campionati di riferimento. Il numero totale di incontri organizzati nel 2016 ammonta a 40, di cui 29 relativi alle Nazionali maschili di Calcio a 11, 4 a quelle femminili e 7 alle Rappresentative di Calcio a 5



## 4.2 Attività di sviluppo del calcio

### VALORIZZAZIONE DELLA DIMENSIONE DELL'ATTIVITÀ GIOVANILE

Nel corso del 2016 è proseguita l'attività di sviluppo della dimensione dell'attività giovanile, con l'obiettivo di valorizzare ulteriormente **il principale asset strategico del calcio italiano**, rappresentato dagli oltre 800.000 ragazzi e ragazze tesserati per la Federcalcio e a livello giovanile.

#### I Centri Federali Territoriali

Sono stati organizzati diversi incontri con gli psicologi delle strutture attive



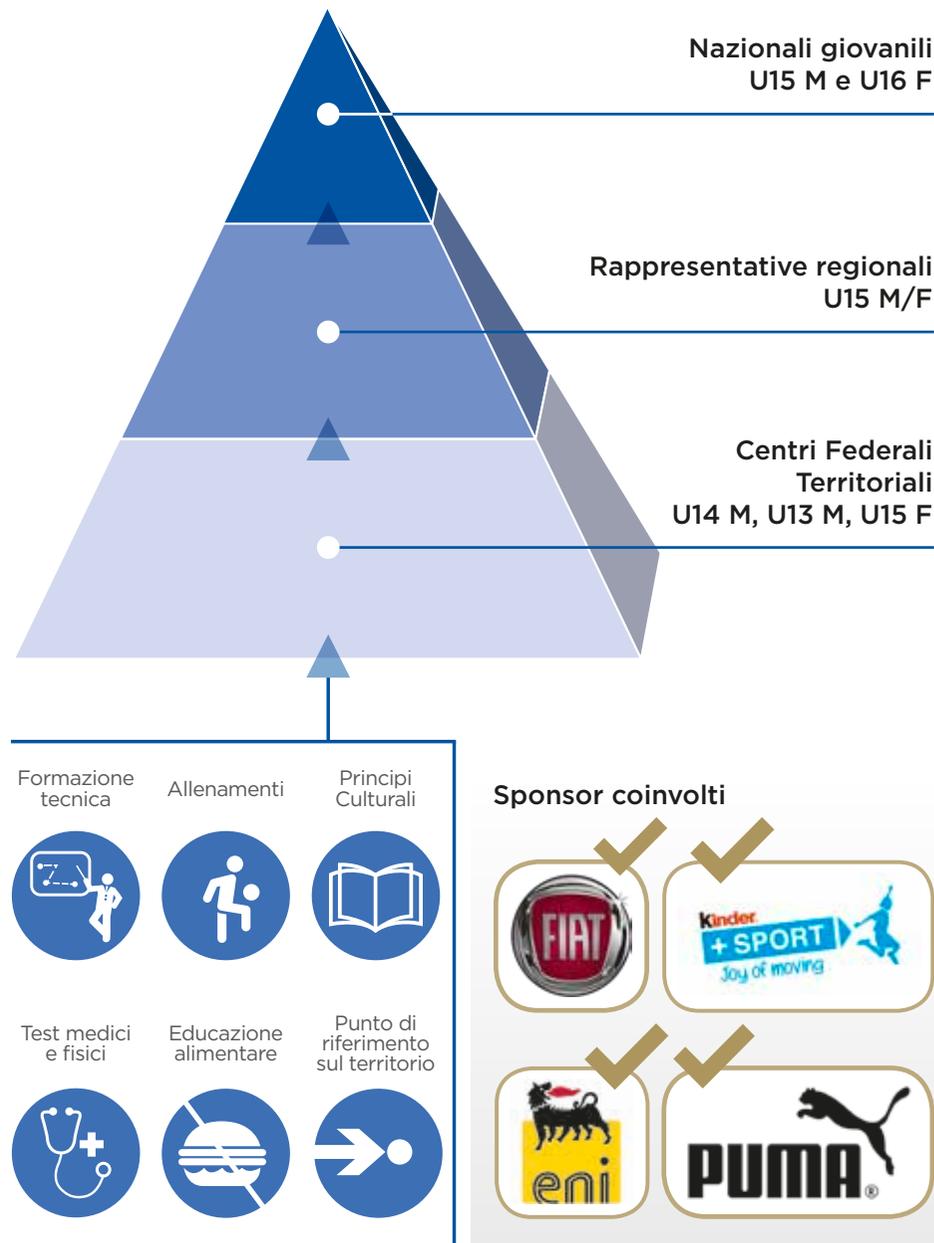
È stato dato seguito al programma dei Centri Federali Territoriali, introdotti nel 2015 con l'obiettivo di rappresentare **il polo territoriale di eccellenza** per la valorizzazione, l'educazione e la formazione tecnico-sportiva di giovani calciatori e calciatrici tra i 12 ed i 14 anni.

### Mission



- Definizione di un indirizzo formativo ed educativo centrale
- Monitoraggio tecnico e sociale dell'intero territorio italiano
- Coinvolgimento di tutti gli stakeholder (AIAC, AIC, Settore Tecnico, SGS, AIA, LND e Leghe professionistiche)
- Tutela del talento
- Sviluppo di un percorso di formazione tecnico-sportiva coordinato
- Programma di supporto per lo sviluppo delle potenzialità dei giovani
- Lotta all'abbandono dell'attività sportiva
- Monitoraggio di tutti i giovani calciatori nel medio-lungo termine

#### I CENTRI FEDERALI TERRITORIALI: POSIZIONAMENTO STRATEGICO



## Il format



Programma settimanale di allenamenti (ogni lunedì). Svolgimento delle attività a copertura di un territorio di circa 35-40 km di raggio. Coinvolgimento di circa 100 ragazzi/e per singolo centro.



Programma tecnico della durata complessiva di circa 8-9 mesi (settembre-dicembre; gennaio-maggio). Coinvolgimento delle società del territorio, in particolare dei tecnici impegnati nell'attività giovanile, nei programmi di formazione.



Individuazione degli impianti sportivi da utilizzare con standard qualitativi adeguati.

## I numeri del programma a regime



Il progetto prevede l'apertura nei prossimi anni di **200 centri** che copriranno capillarmente l'intero territorio nazionale



Investimento a regime di **10 milioni** di euro l'anno, modulabili in funzione delle esigenze della Federazione. Si tratta del **più grande investimento mai approvato** da un Consiglio federale della FIGC



Organizzazione ogni anno di **3.500** riunioni e incontri informativi



**30.000** ore di lavoro



Coinvolgimento di circa **10.000** arbitri e **1.200** allenatori qualificati



Monitoraggio di **150.000** ragazzi e **3.500** ragazze



In 10 anni si punta a visionare oltre **830.000** calciatori e ad inserire nel programma formativo più di **15.000** calciatori e **5.000** calciatrici.



**I CFT: SUDDIVISIONE REGIONALE**

**I Centri Federali attivi ad inizio 2017**

**20 Centri Federali**



**Coinvolgimento di circa 2.000 Under 14, tra calciatori e calciatrici**



**220 persone di staff coinvolte, tra tecnici e dirigenti**



-  CFT ATTIVI AD INIZIO 2017
-  NUMERO TOTALE CFT (PROGRAMMA A REGIME)



## Futsal Camp



Nato nell'estate del 2013, il progetto ha l'obiettivo di supportare le società nella crescita dei migliori giovani talenti del Calcio a 5 giovanile. Nell'arco delle ultime 4 stagioni, sono stati coinvolti quasi **200 ragazzi Under 17 e Under 15**, su oltre 6.000 visionati in tutta Italia.

## Il nuovo regolamento del Settore Giovanile e Scolastico



Nel gennaio 2016, il Consiglio federale ha varato il nuovo regolamento dell'attività del Settore Giovanile e Scolastico della FIGC. **La riscrittura completa, che non avveniva da circa 30 anni**, ha tenuto conto della necessità di aggiornamento e di sintesi di una regolamentazione volta alla promozione e alla crescita del calcio di base.



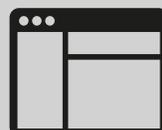
### RIFORMA DEI CAMPIONATI NAZIONALI GIOVANILI

Il nuovo regolamento del SGS ha anche recepito la riforma dei campionati nazionali giovanili, approvata dal Consiglio federale FIGC nel luglio 2015 con decorrenza dalla stagione sportiva 2016-2017. Le modifiche regolamentari prevedono lo sviluppo di un **campionato omogeneo e maggiormente competitivo**, essenziale per la crescita dei giovani calciatori, definendo tutte le categorie dell'attività agonistica maschile.



### CAMPIONATO PRIMAVERA

Nell'agosto 2016, il Consiglio federale ha approvato il progetto di **modifica del format** del Campionato Primavera, così come proposto dalla Lega Serie A in accordo con la Lega Serie B.



### LA PIATTAFORMA DIGITALE BEN-ESSERE

Numerose anche le iniziative svolte in **ambito digitale**. Il progetto di maggior rilevanza, proposto da uno dei tavoli di lavoro di KickOff 2015, ha riguardato la creazione nel dicembre 2016 della piattaforma digitale Ben-essere, rivolta agli allenatori, genitori e giovani calciatori, con l'obiettivo di sensibilizzare ulteriormente sul tema della nutrizione e della educazione alla corretta alimentazione e a un sano stile di vita.



### LA VALORIZZAZIONE DELLA COMUNICAZIONE

È stata creata sul sito della FIGC un'apposita sezione per rendere più visibili **le attività legate ai tornei nazionali e internazionali autorizzati dalla Federazione**. Nel corso del 2016 è stato anche creato un canale web dedicato ai Campionati Giovanili di Serie A, Serie B e Lega Pro.

## Il progetto quadro FIGC-MIUR

È stata sottoscritta la nuova *Convenzione quadro con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca* (MIUR), finalizzata ad ampliare le progettualità didattiche e sportive, rivolgendo particolare attenzione al tema della diversità e

dell'inclusione e promuovendo le potenzialità dei giovani studenti, attraverso **il nuovo progetto didattico-sportivo denominato "Valori in Rete"**. Le attività sviluppate nel 2016-2017 hanno coinvolto oltre 125.000 studenti.

# VALORI IN RETE a.s. 2016/17

### SCUOLA PRIMARIA

9 - 10 anni

#### GIOCOCALCIANDO

Impegno, divertimento, lealtà e rispetto

**1.622** CLASSI

**32.440** STUDENTI

**2.433** INSEGNANTI

### SCUOLA SECONDARIA 1° GRADO

11 - 13 anni

#### CAMPIONATI STUDENTESCHI

Legalità

**RAGAZZE IN GIOCO**

Pari opportunità

**145** ISTITUTI

**2.900** STUDENTESSE

**150** INSEGNANTI

### SCUOLA SECONDARIA 2° GRADO

14 - 18 anni

**2.137** ISTITUTI

**90.000** STUDENTI

**3.690** INSEGNANTI



## RIMODULAZIONE DEI PRINCIPI E CRITERI DEL CALCIO PROFESSIONISTICO

È proseguito il programma di introduzione di nuovi criteri legati al sistema del calcio professionistico, con l'obiettivo principale di **valorizzarne la dimensione della sostenibilità economico-finanziaria**, della competitività internazionale e della trasparenza negli assetti proprietari.

### Protocollo per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose nel calcio



Nel maggio 2016 la FIGC ha sottoscritto con il Ministero dell'Interno e le Leghe professionistiche un Protocollo Nazionale per la **prevenzione delle infiltrazioni mafiose e della criminalità organizzata** nelle società di calcio professionistiche. Il Protocollo prevede, tra i diversi aspetti, che le prefetture effettuino i controlli antimafia attraverso la consultazione della Banca Dati nazionale. Una misura correlata all'introduzione, avvenuta nel corso del 2015, delle linee guida per le acquisizioni societarie in ambito professionistico.

### Ripescaggi nei campionati professionistici



In tema di ripescaggi nei campionati professionistici, il Consiglio federale ha istituito un **contributo a fondo perduto per il ripescaggio in Serie A, B e Lega Pro**, con l'obiettivo di verificare a priori la consistenza economica delle società richiedenti, introducendo il divieto di beneficiarne per quelle società condannate per illecito amministrativo.

### Il nuovo manuale delle Licenze Nazionali



Nell'aprile 2016 il Consiglio federale ha approvato il **sistema delle Licenze Nazionali per i campionati di Serie A, Serie B e Lega Pro**. Nel novembre 2016 la Federcalcio ha inoltre definito con largo anticipo rispetto al passato le nuove linee guida, con una prospettiva pluriennale e una serie di integrazioni e modifiche.



### Criteri Sportivi e Organizzativi

Attuazione delle norme **programmatiche sullo sviluppo del calcio femminile giovanile** (per un riscontro più approfondito si rimanda alla sezione dedicata ai programmi strategici di sviluppo del calcio femminile).

### Criteri Infrastrutturali

È stato imposto un innalzamento graduale degli standard qualitativi per raggiungere a regime **la conformità con i parametri della UEFA**, in linea con i requisiti previsti dal *UEFA Stadium Infrastructure Regulations*.



**Per la Serie A**, sono state fissate le tempistiche che portino, entro la stagione sportiva 2020-2021, all'adeguamento ed alla realizzazione degli impianti sportivi, avendo come **riferimento gli stadi di categoria 4**.

**Per la Serie B** verrà richiesta la **categoria 3** entro il 2019-2020. Per la stagione sportiva 2020-2021 le società dovranno inoltre disporre di un impianto che rispetti i requisiti previsti dalla UEFA per gli **stadi di categoria 3**, integrati con ulteriori criteri di riferimento.

Per quanto riguarda la **Lega Pro**, sono state fissate le tempistiche in grado di condurre, entro la stagione sportiva 2019-2020, all'adeguamento ed alla realizzazione degli impianti sportivi, avendo come riferimento gli **stadi di categoria 2**, integrati con alcuni dei requisiti previsti per gli **stadi di categoria 3**.

### UEFA Stadium Infrastructure Regulations



La classificazione degli stadi utilizzata dalla UEFA per la partecipazione alle proprie competizioni, sia per club che per Rappresentative Nazionali, è disciplinata dal *UEFA Stadium Infrastructure Regulations - Edition 2010*. Il regolamento divide gli stadi in quattro categorie, dipendenti dalle caratteristiche tecniche degli impianti stessi.



## CRITERI LEGALI ED ECONOMICO-FINANZIARI

2015-2016

2016-2017

2017-2018

2018-2019

 IMPLEMENTAZIONE CON:

Rose composte da **non più di 25 calciatori**, di cui almeno 8 cresciuti in Italia, con libero tesseramento dei calciatori Under 21

Pagamento dei debiti nei confronti di società affiliate a Federazioni estere relativi ad acquisizioni internazionali di calciatori (**ad esclusione di indennità di formazione e contributi di solidarietà**)

Pagamento degli **emolumenti, ritenute Irpef e contributi Inps** dovuti ai tesserati ed alle **altre figure** fino alla mensilità di **aprile** compresa

Pagamento dei compensi netti, ivi compresi gli **incentivi all'esodo**, dovuti fino alla mensilità di **aprile** ai tesserati

Rose composte da **non più di 25 calciatori**, di cui almeno 4 cresciuti in Italia e 4 formati nel vivaio del club per cui sono tesserati, con libero tesseramento dei calciatori Under 21

Pagamento dei debiti nei confronti di società affiliate a Federazioni estere relativi ad acquisizioni internazionali di calciatori anche a titolo di **indennità di formazione e contributi di solidarietà**

Pagamento degli **emolumenti netti** dovuti fino alla mensilità di **maggio** ai tesserati ed alle altre figure, nonché dei **contributi Inps**

Pagamento dei compensi netti, ivi compresi gli **incentivi all'esodo**, dovuti fino alla mensilità di **maggio** ai tesserati

Rose composte da **non più di 25 calciatori**, di cui almeno 4 cresciuti in Italia e 4 formati nel vivaio del club per cui sono tesserati, con libero tesseramento dei calciatori Under 21

Rispetto degli **indicatori di controllo** ai fini dell'ammissione al campionato

Rose composte da **non più di 25 calciatori**, di cui almeno 4 cresciuti in Italia e 4 formati nel vivaio del club per cui sono tesserati, con libero tesseramento dei calciatori Under 21

Rispetto degli **indicatori di controllo** ai fini dell'ammissione al campionato

Raggiungimento del **pareggio di bilancio** ai fini dell'ammissione al campionato

 INDICATORE PRINCIPALE

Indicatore di liquidità (attività correnti su passività correnti); Limite: 0,4

Indicatore di liquidità (attività correnti su passività correnti); Limite: 0,5

Indicatore di liquidità (attività correnti su passività correnti); Limite: 0,6

Indicatore di liquidità (attività correnti su passività correnti); Limite: 0,6

 INDICATORI CORRETTIVI

Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 2

Rapporto tra costo del lavoro allargato (stipendi del personale + ammortamenti sui diritti dei calciatori) e ricavi ordinari; Limite: 0,9

Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 1,75

Rapporto tra costo del lavoro allargato (stipendi del personale + ammortamenti sui diritti dei calciatori) e ricavi ordinari; Limite: 0,85

Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 1,5

Rapporto tra costo del lavoro allargato (stipendi del personale + ammortamenti sui diritti dei calciatori) e ricavi ordinari; Limite: 0,8

Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 1,5

Rapporto tra costo del lavoro allargato (stipendi del personale + ammortamenti sui diritti dei calciatori) e ricavi ordinari; Limite: 0,8

 SANZIONI

In caso di mancato rispetto della misura minima stabilita per l'indicatore di liquidità, le società hanno depositato un dettagliato **piano finanziario** da mettere in atto per riportare la società nel parametro

Il mancato rispetto della misura minima stabilita per l'indicatore di liquidità, ha comportato il **blocco della campagna trasferimenti**, salvo il ripianamento della carenza finanziaria o eventuale saldo finanziario positivo

Valido per l'ammissione al campionato; blocco della **campagna trasferimenti**

Valido per l'ammissione al campionato; blocco della **campagna trasferimenti**

## 2016-2017

## 2017-2018

## 2018-2019

## 2019-2020



## IMPLEMENTAZIONE CON:

Pagamento dei debiti nei confronti di società affiliate a Federazioni estere relativi ad acquisizioni internazionali di calciatori (ad esclusione di indennità di formazione e contributi di solidarietà)

Pagamento degli emolumenti netti dovuti fino alla mensilità di maggio ai tesserati ed alle altre figure, nonché dei contributi Inps. Le ritenute Irpef fino alla mensilità di aprile

Pagamento dei compensi netti, ivi compresi gli incentivi all'esodo, dovuti fino alla mensilità di maggio ai tesserati. Le ritenute Irpef fino alla mensilità di aprile

Pagamento dei debiti nei confronti di società affiliate a Federazioni estere relativi ad acquisizioni internazionali di calciatori anche a titolo di indennità di formazione e contributi di solidarietà

Rispetto del parametro PA nella misura minima di 0,14 ai fini dell'ammissione al campionato

Rispetto degli indicatori di controllo ai fini dell'ammissione al campionato

Rispetto del parametro PA nella misura minima di 0,15 ai fini dell'ammissione al campionato

Rispetto degli indicatori di controllo ai fini dell'ammissione al campionato

Rispetto del parametro PA nella misura minima di 0,16 ai fini dell'ammissione al campionato



## INDICATORE PRINCIPALE

Indicatore di liquidità (attività correnti su passività correnti); Limite: 0,4

Indicatore di liquidità (attività correnti su passività correnti); Limite: 0,5

Indicatore di liquidità (attività correnti su passività correnti); Limite: 0,6

Indicatore di liquidità (attività correnti su passività correnti); Limite: 0,6



## INDICATORI CORRETTIVI

Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 2  
Rapporto tra costo del lavoro allargato (stipendi del personale + ammortamenti sui diritti dei calciatori) e ricavi ordinari; Limite: 0,9

Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 1,75  
Rapporto tra costo del lavoro allargato (stipendi del personale + ammortamenti sui diritti dei calciatori) e ricavi ordinari; Limite: 0,85

Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 1,5  
Rapporto tra costo del lavoro allargato (stipendi del personale + ammortamenti sui diritti dei calciatori) e ricavi ordinari; Limite: 0,8

Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 1,5  
Rapporto tra costo del lavoro allargato (stipendi del personale + ammortamenti sui diritti dei calciatori) e ricavi ordinari; Limite: 0,8



## SANZIONI

In caso di mancato rispetto della misura minima stabilita per l'indicatore di liquidità, le società hanno depositato un dettagliato piano finanziario da mettere in atto per riportare la società nel parametro

Il mancato rispetto della misura minima stabilita per l'indicatore di liquidità, comporterà il blocco della campagna trasferimenti, salvo il ripianamento della carenza finanziaria o eventuale saldo finanziario positivo

Valido per l'ammissione al campionato; blocco della campagna trasferimenti

Valido per l'ammissione al campionato; blocco della campagna trasferimenti

## 2016-2017

## 2017-2018

## 2018-2019



## IMPLEMENTAZIONE CON:

Pagamento degli emolumenti netti dovuti fino alla mensilità di maggio compresa ai tesserati, nonché dei contributi Inps. Le ritenute Irpef fino alla mensilità di aprile

Pagamento dei compensi netti, ivi compresi gli incentivi all'esodo, dovuti fino alla mensilità di maggio compresa ai tesserati. Le ritenute Irpef fino alla mensilità di aprile

Pagamento dei debiti nei confronti di società affiliate a Federazioni estere relativi ad acquisizioni internazionali di calciatori (ad esclusione di indennità di formazione e contributi di solidarietà)

Pagamento degli emolumenti e dei contributi Inps dovuti alle altre figure fino alla mensilità di maggio compresa. Le ritenute Irpef fino alla mensilità di aprile

Pagamento dei debiti nei confronti di società affiliate a Federazioni estere relativi ad acquisizioni internazionali di calciatori anche a titolo di indennità di formazione e contributi di solidarietà

Rispetto degli indicatori di controllo ai fini dell'ammissione al campionato



## INDICATORE PRINCIPALE

Indicatore di liquidità (attività correnti su passività correnti); Limite: 0,4

Indicatore di liquidità (attività correnti su passività correnti); Limite: 0,5

Indicatore di liquidità (attività correnti su passività correnti); Limite: 0,6



## INDICATORI CORRETTIVI

Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 2  
Rapporto tra costo del lavoro allargato (stipendi del personale + ammortamenti sui diritti dei calciatori) e ricavi ordinari; Limite: 0,9

Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 1,75  
Rapporto tra costo del lavoro allargato (stipendi del personale + ammortamenti sui diritti dei calciatori) e ricavi ordinari; Limite: 0,85

Rapporto tra indebitamento e valore della produzione; Limite: 1,5  
Rapporto tra costo del lavoro allargato (stipendi del personale + ammortamenti sui diritti dei calciatori) e ricavi ordinari; Limite: 0,8



## SANZIONI

Il mancato rispetto della misura minima stabilita per l'indicatore di liquidità, comporterà il blocco della campagna trasferimenti, salvo il ripianamento della carenza finanziaria o utilizzo dell'eventuale saldo finanziario positivo

Valido per l'ammissione al campionato; blocco della campagna trasferimenti

## I risultati della riforma delle Licenze Nazionali



**L'impiego dei giovani calciatori in Serie A:** nel 2015 è stata introdotta la norma che prevede il tetto alle rose dei club di Serie A, seguendo il modello UEFA, nonché la norma relativa al tesseramento di calciatori extracomunitari, insieme alla riforma dei cosiddetti "giovani di serie"

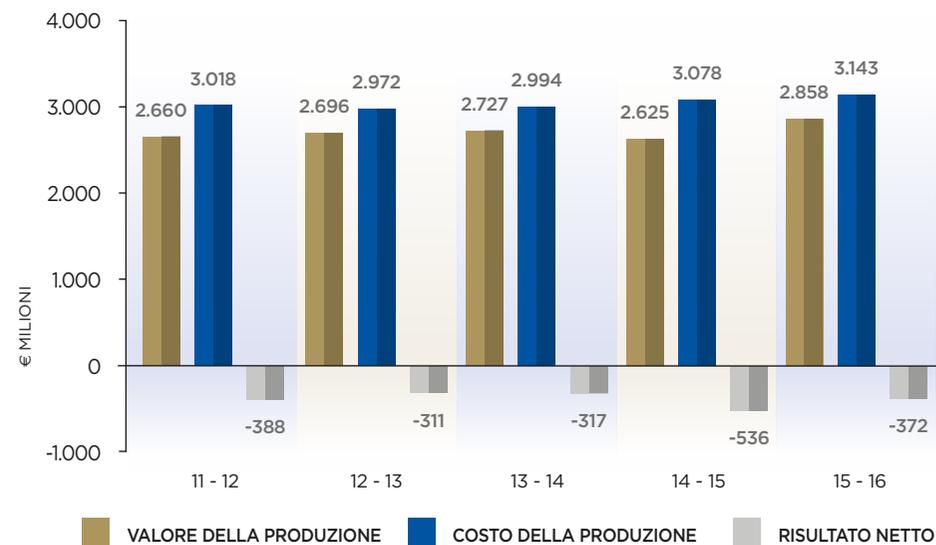
- Nel campionato 2016-2017 sono stati ben **114 i giovani Under 21 schierati** (tra cui 75 esordienti), di cui gran parte selezionabili per le Squadre Nazionali

**Il miglioramento del profilo economico e finanziario del calcio professionistico italiano:** nel corso del 2015-2016 si è assistito ad un positivo miglioramento del livello di sostenibilità economico-finanziaria del calcio professionistico.

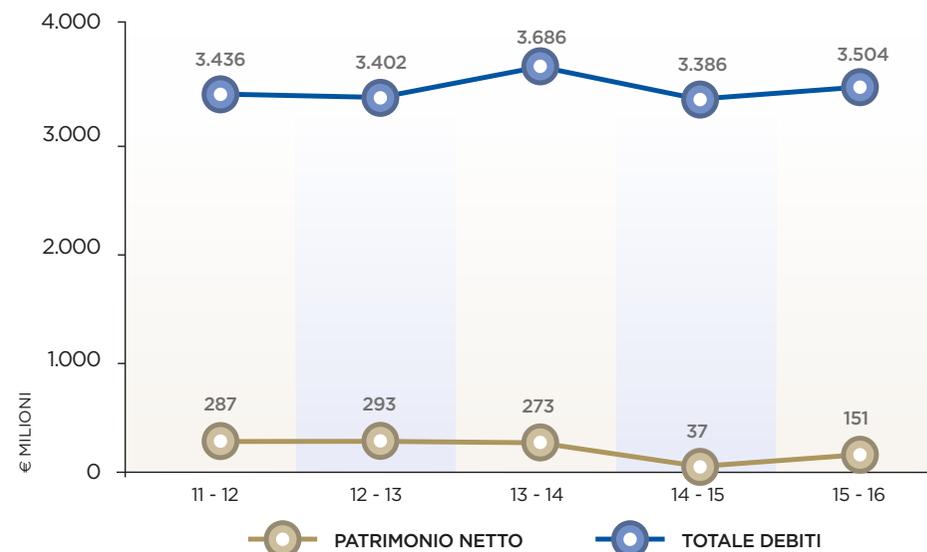
- Aumento del **valore della produzione** dell'8,9% (da **3.078 a 3.143** milioni di euro), la crescita più significativa registrata nell'ultimo quinquennio
- Alleggerimento del risultato netto negativo del 30,6% (da **536 a 372** milioni di euro), con una crescita dell'**Equity ratio dall'1% al 3,6%**
- Miglioramento del **Patrimonio Netto** di oltre 4 volte (da **37 a 151** milioni di euro)
- Aumento del livello di **ricapitalizzazioni** da parte dei proprietari dei club professionistici (da **299 a 484** milioni di euro)

Nel corso dell'anno è stato anche possibile apprezzare i risultati delle riforme introdotte dalla governance federale, con particolare riferimento ai seguenti ambiti:

## IL PROFILO ECONOMICO DEL CALCIO PROFESSIONISTICO



## IL PROFILO FINANZIARIO DEL CALCIO PROFESSIONISTICO



## RIVISITAZIONE DELLE NORME E DEI REGOLAMENTI FEDERALI

Il processo ha riguardato oltre al sistema del calcio professionistico anche **numerosi altri ambiti di significativa importanza**.

### I risultati prodotti dalla rivisitazione delle normative federali

#### ● **Contrasto alla violenza verso i direttori di gara**

**Norma introdotta nel 2015:** obbligo del pagamento di una somma pari al costo medio delle spese arbitrali del campionato di competenza di quelle società i cui tesserati incorrano in condotte violente ai danni degli ufficiali di gara.

**Risultati:** i casi di violenza denunciati nel primo semestre della stagione sportiva 2016-2017 sono stati pari a circa 150, in significativo calo rispetto al passato (oltre 600 casi in ognuna delle ultime due stagioni).

#### ● **Modifica del Codice di Giustizia Sportiva in ambito di patteggiamenti**

**Norma introdotta nel 2015:** fissazione del termine perentorio di 30 giorni per l'esecuzione delle sanzioni pecuniarie (ex artt. 23 e 32 sexies del Codice di Giustizia Sportiva)

**Risultati:** nel corso del 2016 sono state introitate sanzioni pecuniarie per oltre un milione di euro, con la contemporanea riduzione del carico di lavoro degli enti preposti alla riscossione delle somme, nonché degli organi giudicanti della giustizia sportiva.

## La riforma della Giustizia Sportiva

Il Consiglio federale ha approvato nel primo semestre 2016 importanti **modifiche al Codice di Giustizia Sportiva**. In particolare, nel marzo 2016 è stata deliberata l'introduzione della nuova figura della Procura interregionale, suddivisa in **3 sezioni territoriali (Nord, Centro e Sud)**, alle quali sono affidati i procedimenti relativi al mondo dilettantistico.

### Organi di Giustizia Sportiva



Nel corso dell'anno è anche stata deliberata la nuova composizione dei diversi Organi di Giustizia Sportiva per il quadriennio 2016-2020. **Sono state analizzate e valutate circa 800 candidature.**

### Fruibilità degli stadi e valorizzazione del dialogo con i tifosi



Il nuovo pacchetto di norme, introdotto nel 2015 e condiviso con il Ministero dell'Interno, ha permesso l'introduzione di sanzioni verso i tesserati nei casi di comprovati rapporti, non autorizzati, con i gruppi ultras, oltre che **l'ulteriore valorizzazione delle figure degli addetti ai rapporti con la tifoseria** (*Supporter Liaison Officer*) e degli steward.

### Il Calcio e Le Ore di Lezione

Il nuovo pacchetto di norme ha permesso l'introduzione del progetto **"Il Calcio e Le Ore di Lezione"**, studiato con l'obiettivo di sensibilizzare in maniera coordinata gli studenti sui temi sociali riconducibili alla non violenza, al rispetto, al fair play e al tifo positivo. Il progetto, condiviso con la UEFA nell'ambito del programma "Captains of Change", ha previsto nella stagione sportiva 2015-2016 la realizzazione di numerose attività negli istituti scolastici, con partecipazione di testimonial e rappresentanti del mondo del calcio.





**IL CALCIO**  
E LE ORE DI LEZIONE

L'edizione 2015-2016 ha visto lo svolgimento di



più di **6.000 ore di lezione**



coinvolgimento di oltre **74.000 studenti**  
di età compresa tra i 6 e i 19 anni



**1.790 classi**



**190 progetti implementati**



Un evento organizzato dall'AS Roma nell'ambito del programma "Il Calcio e Le Ore di Lezione"

### La diminuzione degli episodi di violenza nel calcio italiano

In base ai dati pubblicati dall'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive, emerge come negli ultimi anni si sia registrato un significativo decremento degli episodi di violenza nel calcio italiano.

	2002-2007	2007 - anno zero	2007-2011		2012-2016	
			Var. risp. 2002-2007	Var. risp. 2007-2011	Var. risp. 2007-2011	Var. risp. 2002-2007
Incontri con feriti	1.114	608	-45%	506	-17%	-55%
Persone ferite	5.388	1.540	-71%	1.067	-31%	-80%
Feriti tra le Forze di polizia	3.831	758	-80%	524	-31%	-86%

Dati aggregati relativi a tutti i campionati

## Contrasto all'illecito sportivo

Un altro elemento di significativa importanza è stato rappresentato dall'**inasprimento delle sanzioni per illecito sportivo** nell'ambito del divieto di scommesse ed obbligo di denuncia (approvate nel 2015), insieme all'analisi e alla finalizzazione nel corso del 2016 delle "**Linee guida sul flusso informativo nell'ambito dell'Unità Informativa Scommesse Sportive (UISS)**", redatte dal Ministero dell'Interno.

## Le iniziative svolte sul tema dell'integrity

Seguendo le direttive della UEFA, la FIGC ha organizzato **numerosi workshop** sulla cornice normativa italiana che regola le scommesse. Nel corso del 2016 la FIGC, avendo ospitato 3 Elite Round, **ha svolto formazione per 12 Nazionali** (4 Under 19 maschili, 4 Under 17 maschili e 4 Under 17 femminili) e, prima dell'Europeo che si è svolto in Francia nel giugno 2016, **ai 23 giocatori della Nazionale italiana**.

### Altri interventi normativi



**IL NUOVO STATUTO DELLA LEGA PRO**

**IL NUOVO REGOLAMENTO DEL SETTORE GIOVANILE E SCOLASTICO**  
(entrato in vigore il 1 luglio 2016)

**IL NUOVO REGOLAMENTO ELETTORALE DELL'AIA**

(allineandolo nelle percentuali di voto a quelli delle altre componenti del calcio italiano)

Sono inoltre proseguiti i lavori (coordinati principalmente dalla Commissione Carte Federali) relativi al processo di revisione del Regolamento del Settore Tecnico.

## LEGACY, INIZIATIVE SPECIALI E PROGRAMMI DI SVILUPPO STRATEGICI



Dopo il successo dell'edizione 2015, la FIGC ha organizzato nel maggio 2016 l'evento *KickOff*. L'iniziativa, ospitata nuovamente nella Città di Cesena e svoltasi prevalentemente all'interno dell'Orologel Stadium Dino Manuzzi, è costituita nell'organizzazione di un **“evento residenziale” della durata di 3 giorni sul gioco del calcio**, che ha visto la presenza di un totale di circa **220 partecipanti**:



KickOff rappresenta il primo, unico e vero **think tank sul calcio italiano**. Un luogo di confronto aperto, un'officina di talenti, un laboratorio di idee e progetti che ha nella visione prospettica, nell'informalità e nella trasversalità culturale, politica e professionale dei suoi partecipanti le sue caratteristiche fondanti.

## KickOff 2016: i momenti

“Warm up” dei preparatori dei Play Team; finale ed evento di premiazione del “Progetto RETE!” presso la Comunità di San Patrignano; “KickOff Talk”, evento aperto al pubblico (con una presenza di circa 200 persone) durante il quale è stato affrontato sotto diverse angolazioni il tema del “Coraggio”; 17 Tavoli di lavoro (Play Team), che si sono confrontati direttamente sul campo dell'Orologel Stadium su alcuni dei temi cruciali connessi allo sviluppo del calcio italiano, producendo contenuti e progetti implementabili sui singoli argomenti di riferimento; momenti conviviali e progetti speciali.

### I 17 PLAY TEAM



*Ogni Play Team è risultato composto da circa 10-15 partecipanti, con l'obiettivo di proporre linee strategiche di riferimento per lo sviluppo della FIGC e del movimento calcistico italiano.*





Alcune linee strategiche proposte nel corso delle prime 2 edizioni di KickOff (2015 e 2016) hanno trovato attualmente **una piena finalizzazione** nell'ambito dei piani di sviluppo della FIGC.

-  Continuità al Progetto RETE!

---

-  Laboratorio Tecnico di eccellenza sull'impiantistica sportiva

---

-  Master in progettazione, costruzione e gestione degli impianti sportivi

---

-  Il nuovo sito FIGC

---

-  Un nuovo modello di CRM

---

-  Bilancio Integrato FIGC

---

-  Il calcio come modello educativo

---

-  Piattaforma digitale B2B e B2C

---

-  Piattaforma digitale Ben-essere per l'educazione alimentare

---

-  Il Talk "ufficiale" del calcio italiano

---

-  Esportazione del know-how "tecnico" del calcio italiano: Convezione FIGC-MAECI e convenzioni con Federcalcio di Cina e Russia

---

-  L'organizzazione del primo Hackathon sul calcio italiano

---

-  Investire sulla formazione: i corsi obbligatori per le figure previste dalle Licenze Nazionali

---

-  Il nuovo Museo del Calcio Italiano: piano operativo



## IL PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL CALCIO FEMMINILE ITALIANO

Il 2016 si è contraddistinto per la prosecuzione del programma di sviluppo del calcio femminile, in linea con gli **orientamenti espressi dai principali stakeholder internazionali**; si fa riferimento ad esempio al programma *GROW 2020* recentemente presentato dalla UEFA, il cui tema centrale è stato quello di sviluppare ulteriormente il calcio femminile, **con l'obiettivo di far diventare questo movimento il principale sport femminile di squadra in Europa**.

### Riforma delle Licenze Nazionali

Il consolidamento della norma relativa al tesseramento da parte delle società professionistiche di ragazze Under 12 (Sistema delle Licenze Nazionali) **ha portato nella stagione 2015-2016 al tesseramento di più di 900 calciatrici** da parte di società di Serie A e Serie B maschile.



La partita decisiva per la qualificazione ai Campionati Europei 2017 di calcio femminile, disputata contro la Repubblica Ceca il 20 settembre 2016 e trasmessa su RAI Sport 1, ha rappresentato la trasmissione del giorno con il maggior indice di ascolto (76.699 telespettatori con uno share dello 0,40% e 420.191 contatti).

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2019-2020
	Implementazione con: Tesseramento di almeno <b>20 calciatrici Under 12</b>	Implementazione con: Tesseramento di almeno <b>40 calciatrici Under 12</b> , oppure: • acquisire il <b>titolo sportivo</b> di una società di calcio femminile di Serie A o Serie B • concludere <b>accordi di licenza</b> per l'utilizzo del marchio con società di calcio femminile di Serie A o Serie B, con sede nella stessa provincia	Implementazione con: Partecipazione al <b>Campionato Giovanissime</b> con almeno una squadra di calcio femminile (fermo restando il tesseramento di almeno 40 calciatrici Under 12)	Implementazione con: Partecipazione al <b>Campionato Allieve</b> con almeno una squadra di calcio femminile (fermo restando il tesseramento di almeno 40 calciatrici Under 12 e la partecipazione al Campionato Giovanissime con almeno una squadra di calcio femminile)
	Implementazione con: Tesseramento di almeno <b>20 calciatrici Under 12</b>	Implementazione con: Tesseramento di almeno <b>40 calciatrici Under 12</b> , oppure: • acquisire il <b>titolo sportivo</b> di una società di calcio femminile di Serie A, Serie B o Serie C • concludere <b>accordi di licenza</b> per l'utilizzo del marchio con società di calcio femminile di Serie A, Serie B o Serie C, con sede nella stessa provincia • concludere accordi di collaborazione con <b>Gruppi Sportivi Scolastici</b>	Implementazione con: Partecipazione al <b>Campionato Giovanissime</b> con almeno una squadra di calcio femminile (fermo restando il tesseramento di almeno 40 calciatrici Under 12)	Implementazione con: Partecipazione al <b>Campionato Allieve</b> con almeno una squadra di calcio femminile (fermo restando il tesseramento di almeno 40 calciatrici Under 12 e la partecipazione al Campionato Giovanissime con almeno una squadra di calcio femminile)

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2021-2022
	Implementazione con: Tesseramento di almeno <b>20 calciatrici Under 12</b> , oppure: • acquisire il <b>titolo sportivo</b> di una società di calcio femminile di Serie A, Serie B o Serie C • concludere <b>accordi di licenza</b> per l'utilizzo del marchio con società di calcio femminile di Serie A, Serie B o Serie C, con sede nella stessa provincia • concludere accordi di collaborazione con <b>Gruppi Sportivi Scolastici</b>	Implementazione con: Tesseramento di almeno <b>40 calciatrici Under 12</b> , oppure: • acquisire il <b>titolo sportivo</b> di una società di calcio femminile di Serie A, Serie B o Serie C • concludere <b>accordi di licenza</b> per l'utilizzo del marchio con società di calcio femminile di Serie A, Serie B o Serie C, con sede nella stessa provincia • concludere accordi di collaborazione con <b>Gruppi Sportivi Scolastici</b>	Implementazione con: Partecipazione al <b>Campionato Giovanissime</b> con almeno una squadra di calcio femminile (fermo restando il tesseramento di almeno 40 calciatrici Under 12)	Implementazione con: Partecipazione al <b>Campionato Allieve</b> con almeno una squadra di calcio femminile (fermo restando il tesseramento di almeno 40 calciatrici Under 12 e la partecipazione al Campionato Giovanissime con almeno una squadra di calcio femminile)



## Indirizzo tecnico



Consolidamento delle riunioni tra gli staff tecnici di tutte le Nazionali femminili e tra questi ultimi e i tecnici delle squadre di Serie A e B femminili; incontri periodici con le società professionistiche e **piena operatività delle 3 nuove Rappresentative Nazionali** introdotte nel 2015 (Under 23, Under 16 e Nazionale "A" femminile di Calcio a 5).

## Riforma dei campionati nazionali



Istituzione di una Serie A a 12 squadre, una Serie B a 12 squadre e un Campionato Interregionale con 4 gironi da 10/14 squadre. Lo scopo della riforma è **aumentare la qualità dei campionati** e ridurre il gap con le altre principali espressioni del movimento a livello europeo. La riforma entrerà a pieno regime dalla stagione 2018-2019.

## Comunicazione



Nel 2016 è proseguita la collaborazione con la RAI, che ha inserito all'interno della nota trasmissione *90° minuto Serie B* uno spazio informativo sul calcio in rosa, aprendo un canale di comunicazione importante per **aumentare la visibilità sul massimo campionato femminile**. Si segnala inoltre l'attivazione di una collaborazione con la Fondazione "Candido Cannavò", finalizzata al lancio di una **campagna promozionale** di grande impatto e ricca di spunti, nonché l'organizzazione di numerose dirette streaming sul sito FIGC per seguire l'attività delle Rappresentative Nazionali femminili giovanili. È stata inoltre definita una partnership con Italpress, che si è impegnata a produrre contenuti multimediali sul calcio femminile diffondendoli sui propri canali.



## EVENTI PROMOZIONALI



- ▶ **Women's Football Day** (maggio 2016): 20 manifestazioni regionali con una partecipazione media di 100 ragazze ad evento.
  - ▶ **Azzurre per un giorno**: nei 4 eventi organizzati nel corso dell'anno un totale di 160 giovani ragazze hanno avuto la possibilità di vivere l'esperienza di un raduno della Nazionale femminile.
  - ▶ **Girls' Football Open Day** (campagna tesseramento 2016-2017): nuova iniziativa promozionale che ha coinvolto tutte le regioni nell'organizzazione di attività sportive, ludiche e formative, con il coinvolgimento complessivo di circa 2.000 giovani ragazze.
- Nel 2016, l'evento di maggior rilievo è stato, senza dubbio, l'organizzazione della finale di **UEFA Women's Champions League** a Reggio Emilia, con una serie di iniziative collaterali che hanno accompagnato il percorso verso la finale.



La Danone Nations Cup 2016



## CALCIO FEMMINILE GIOVANILE



- ▶ La FIGC nel corso del 2016 ha deciso di collaborare nell'**organizzazione della Danone Nations Cup**, competizione che rappresenta il più grande torneo di calcio Under 12 (dal 2000 ha visto coinvolti 2,5 milioni di atleti tra i 10 e i 12 anni provenienti da oltre 40 Paesi), aprendo alla partecipazione delle squadre femminili. Con l'edizione 2016 del torneo, per la prima volta le società professionistiche maschili di Serie A e B, partendo dalla categoria Under 12, hanno partecipato ad un'attività ufficiale nazionale dedicata al calcio femminile giovanile, insieme alle società di Serie A e di Serie B femminile della LND e alle Scuole di Calcio Elite. Sono state circa **800 le giovani calciatrici** partecipanti, per un totale di 37 squadre.
- ▶ È stato inoltre pianificato il **programma di sviluppo per l'Under 15 femminile**, presentato poi ad inizio 2017, in sinergia con l'attività di Grassroots e con quella delle Squadre Nazionali.



## LA CRESCITA DEL CALCIO FEMMINILE IN EUROPA E NEL MONDO

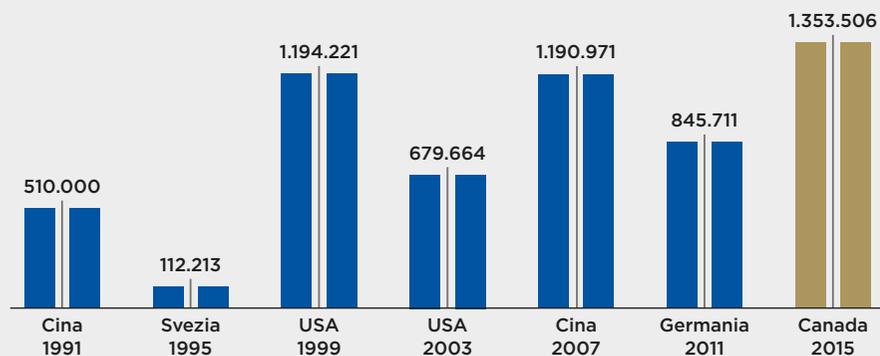
### IL CALCIO FEMMINILE NEL MONDO

**FIFA®**

For the Game. For the World.

-  Le donne che giocano a calcio nel mondo nel 2016 sono **30,1 milioni**
-  Le calciatrici tesserate sono **4,8 milioni** con una **crescita del 78%** tra il 2000 e il 2014
-  Gli arbitri donna sono **76.458**
-  Le allenatrici donna sono **83.262**

### Totale spettatori - Campionati Mondiali di calcio femminile



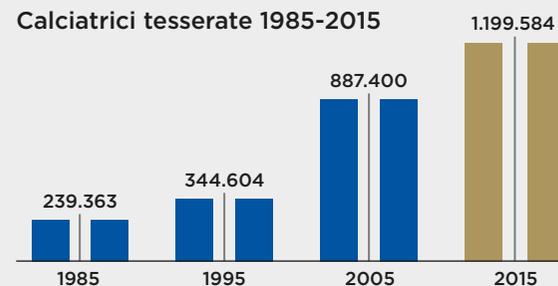
Le Azzurrine della Nazionale Under 17, protagoniste della prima stagione di Versus - Generazione di Campioni andata in onda nel 2016 su Rai Gulp

### IL CALCIO FEMMINILE IN EUROPA



-  Le allenatrici qualificate sono **13.353**
-  Gli arbitri donna qualificati sono **8.754**
-  Le calciatrici professioniste sono **2.219**
-  Le donne impiegate nelle federazioni sono **2.063**

### Calciatrici tesserate 1985-2015



**x5**

Crescita  
delle calciatrici  
tesserate

### Calciatrici tesserate 2015

Rank	Nazione	Tesserate
1	 Germania	197.577
2	 Svezia	167.937
3	 Olanda	145.558
4	 Inghilterra	106.696
5	 Norvegia	89.118
6	 Francia	73.484
7	 Danimarca	72.890
8	 Spagna	31.314
9	 Polonia	30.370
10	 Finlandia	28.875
11	 Belgio	27.166
12	 Ungheria	25.267
13	 Irlanda	24.260
14	 Italia	22.321
15	 Svizzera	21.320



## IMPIANTISTICA SPORTIVA

Il piano strategico di sviluppo della FIGC si è anche concretizzato con la definizione di **programmi legati al tema dell'impiantistica sportiva**, a tutti i livelli.

### La convenzione FIGC - ICS



Nel 2016 è stata finalizzata la Convenzione FIGC - Istituto per il Credito Sportivo. Tale accordo ha permesso l'introduzione di un programma di finanziamento dell'ammontare complessivo di **90 milioni di euro**, destinato ad interventi infrastrutturali sugli stadi di calcio italiani e sugli impianti sportivi, mediante l'utilizzo di tassi di interesse agevolati (fino ad arrivare in molti casi al totale abbattimento degli interessi).

#### LA CONVENZIONE FIGC - ICS



€ 25m per interventi destinati al miglioramento della **classificazione dello stadio secondo i parametri della classificazione UEFA** (in modo da favorire l'aumento del numero di impianti che potranno ospitare partite delle Nazionali o di coppe europee per club).



€ 20m per lavori di **efficientamento energetico**.



€ 10m per interventi finalizzati ad ospitare la fase finale dei **Campionati Europei UEFA Under 21 del 2019**.



€ 25m per altre tipologie di **interventi strutturali**.



€ 10m per la realizzazione e l'ammodernamento dei **Centri Sportivi Federali, delle sedi della FIGC e del Museo del Calcio**.

Grazie, inoltre, al "Fondo di Garanzia per l'impiantistica Sportiva", le società possono ottenere una **garanzia fino al 60% dell'operazione** (80% in caso di finanziamenti relativi ad impianti in partenariato pubblico-privato).



Lo Stadio "Friuli" di Udine, impianto completato nel 2016, di Udine ospiterà la Finale del Campionato Europeo UEFA Under 21, in programma in Italia nel 2019

### La convenzione FIGC - POLIMI



POLITECNICO  
MILANO 1863

È stata ulteriormente valorizzata la convenzione stipulata nel 2015 con il Politecnico di Milano per la creazione di un **laboratorio tecnico permanente** che possa costituire un vero e proprio punto di riferimento per tutti quei soggetti che intendono investire in un nuovo impianto o riqualificare lo stadio già esistente, in una logica di eccellenza e di formazione continua.

La principale progettualità al momento in fase di pianificazione riguarda la realizzazione in sinergia con ICS, CONI Servizi S.p.A. e Lega Serie A (oltre che con il POLIMI) di un **Master di II livello in Progettazione, Costruzione e Gestione delle Infrastrutture Sportive** (l'avvio delle lezioni è previsto per l'inizio di ottobre 2017).



## INNOVAZIONE E TECNOLOGIA

Dopo l'introduzione del processo di implementazione della **Goal Line Technology in Serie A** (a partire dal 2015-2016), la FIGC è stata selezionata insieme ad altre federazioni per testare il sistema di **video assistenza arbitrale** (VAR - Video Assistant Referee).



55

EPISODI RISOLTI DALLA GOAL LINE TECHNOLOGY IN SERIE A NEL 2016-2017

### Il Video Assistant Referee



**VAR: introduzione a regime in Serie A dal 2017-2018**

La FIFA ha scelto l'Italia per effettuare **il primo test con video assistenti arbitrali** (in modalità "offline") in un incontro di calcio internazionale, in occasione dell'amichevole tra Italia e Francia, disputata nel settembre 2016 allo Stadio San Nicola di Bari. **La FIFA ha inoltre ripetuto il test** in occasione delle amichevoli di novembre 2016 Italia - Germania (Nazionale A maschile) a Milano e Italia-Danimarca (Under 21) a Bergamo. **La fase di sperimentazione nella Serie A italiana** è stata invece avviata ad ottobre. Dal gennaio 2017 è iniziata infine la sperimentazione della fase "online", in 5 amichevoli delle Nazionali giovanili azzurre (Under 21, 19 e 18 maschili).



L'Italia è diventato il **settimo Paese autorizzato a partecipare al programma di sperimentazione del VAR**

### Experiments with Video Assistant Referees (VARs)

**DOES THE IMPLEMENTATION OF VARs IMPROVE THE GAME?**

**REVIEWABLE DECISIONS**  
Three main (plus one administrative) incidents have been identified as game-changing. Only these are part of the VAR experiments.

GOALS	PENALTY DECISIONS	RED CARD INCIDENTS	MISTAKEN IDENTITY
The role of VARs is to assist the referee to determine whether there was an infringement that means a goal should not be awarded. As the ball has crossed the line the play has already been interrupted so that there is no direct impact on the game.	The role of the VARs is to ensure that no clearly wrong decisions are made in conjunction with the award or non-award of penalty kick.	The role of the VARs is to ensure that no clearly wrong decisions are made in conjunction with the sending-off of a player.	The referee cautions or sends off the wrong player, or is unsure which player should be sanctioned. The VARs will inform the referee so that the correct player can be disciplined.

**REVIEW INITIATED BY REFEREE AND/OR VARs**

**STEP 1**  
the referee informs the VARs or the VARs recommend to the referee that a decision/incident should be reviewed

**STEP 2**  
the video footage is reviewed by the VARs who advise the referee via headset what the video shows

**STEP 3**  
the referee decides to review the video footage at the side of the pitch before taking the appropriate action/decision  
**or**  
the referee accepts the information from the VARs and takes the appropriate action/decision

quality.ffa.com

La tecnologia viene utilizzata solamente per correggere errori palesi ed episodi sfuggiti agli arbitri in campo e applicata unicamente nelle decisioni relative a reti, calci di rigore, espulsioni dirette e scambi di identità (al momento di un'ammonizione o un'espulsione)

## LA VALORIZZAZIONE DELLA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

Nel corso del 2016, l'attività della governance federale ha riguardato anche un profondo processo di **valorizzazione dell'immagine e della reputazione internazionale della FIGC**, dell'intero calcio italiano e dello stesso profilo del "Made in Italy".

### Politica sportiva internazionale

# FIFA®

For the Game. For the World.

#### FIFA

La FIGC ha **sostenuto il cambiamento della governance in seno alla FIFA**, appoggiando l'elezione di Gianni Infantino, attuale numero uno del massimo organismo calcistico mondiale. Nel corso del Congresso UEFA del settembre 2016, **Evelina Christillin** (già Presidente del Comitato Organizzatore delle Olimpiadi Invernali di Torino 2006) **è stata eletta membro del rinnovato Comitato Esecutivo FIFA**. L'Italia calcistica mancava in tale consesso dal 2002.

*La candidatura di Evelina Christillin è stata presentata dalla FIGC attraverso l'organizzazione di un evento dedicato, svoltosi presso il Centro Tecnico Federale di Coverciano nel settembre 2016, con la partecipazione dei vertici di 41 Federazioni calcistiche europee, rispetto alle 55 affiliate alla UEFA. Evelina Christillin è stata nominata anche vice presidente della Commissione FIFA "Football Stakeholders" e componente di un working group sul calcio femminile.*



Ad ulteriore testimonianza del **riconoscimento della qualità del management sportivo italiano**, si segnala il nuovo incarico assegnato a Pierluigi Collina. L'attuale responsabile degli arbitri UEFA è stato nominato Presidente della Commissione Arbitri della FIFA.

Nel corso del 2017 la FIGC ha inoltre **sostenuto il progetto di riforma della Coppa del Mondo FIFA**.



### Il nuovo format della FIFA World Cup

Nel gennaio 2017, il Comitato Esecutivo FIFA ha annunciato l'estensione da 32 a 48 squadre partecipanti alla fase finale dei Campionati Mondiali, con effetto a partire dall'edizione del 2026. La riforma prevede una competizione con 16 gruppi da 3 squadre, di cui le prime 2 accederanno alla fase ad eliminazione diretta che partirà dai sedicesimi di finale. Nonostante l'aumento delle squadre e delle partite da disputare (da 64 a 80 incontri), non sono previsti impatti sulla durata del torneo (la cui durata resterà di 32 giorni); rimarranno anche invariati il numero massimo di partite da disputare per ciascuna Nazionale (7) e i giorni di riposo totali.

#### L'IMPATTO ECONOMICO DELLA RIFORMA DELLA FIFA WORLD CUP

	Previsioni FIFA World Cup 2018 (32 squadre)	Previsioni FIFA World Cup 2026 (48 squadre)	Variazione
Diritti televisivi	\$ 3.100m	\$ 3.605m	+ \$ 505m
Sponsorizzazioni e ricavi commerciali	\$ 1.520m	\$ 1.890m	+ \$ 370m
Biglietti	\$ 450m	\$ 520m	+ \$ 70m
Hospitality	\$ 140m	\$ 155m	+ \$ 15m
Merchandising e Licensing	\$ 310m	\$ 325m	+ \$ 15m
<b>Ricavi totali</b>	<b>\$ 5.520m</b>	<b>\$ 6.495m</b>	<b>+ \$ 975m</b>
Contributi alle Federazioni Nazionali	\$ 780m	\$ 1.030m	+ \$ 250m
Costi sede ospitante	\$ 580m	\$ 650m	+ \$ 70m
Altri costi	\$ 620m	\$ 635m	+ \$ 15m
<b>Costi totali</b>	<b>\$ 1.980m</b>	<b>\$ 2.315m</b>	<b>+ \$ 335m</b>
<b>Risultato netto</b>	<b>\$ 3.540m</b>	<b>\$ 4.180m</b>	<b>+ \$ 640m</b>



Il portiere della Juventus e della Nazionale Gianluigi Buffon ha vinto l'edizione 2016 del Golden Foot a Montecarlo. Il numero uno bianconero ha avuto la meglio su un gruppo di dieci candidati che comprendeva fra gli altri Lionel Messi, Cristiano Ronaldo e il suo ex compagno di club e Nazionale Andrea Pirlo.



Claudio Ranieri, autore del "Miracolo Leicester", nel 2016 è stato eletto dalla FIFA come miglior allenatore al mondo



## UEFA

Durante l'estate del 2016, la FIGC ha partecipato al **rinnovo della presidenza UEFA** appoggiando la candidatura del presidente della Federazione slovena Aleksander Čeferin, eletto poi Presidente UEFA nel settembre 2016.

Nel corso del 41° Congresso Ordinario della UEFA, il Direttore Generale FIGC Michele Uva è stato inoltre eletto come **membro del Comitato Esecutivo UEFA**, il massimo organo di governo del calcio europeo. Il manager italiano Giorgio Marchetti (già Responsabile dell'Area Competizioni) è stato inoltre nominato **Vice Segretario Generale della UEFA**.

La visita a Roma del Presidente UEFA Aleksander Čeferin presso la sede della Federcalcio



## Collaborazioni con altre Federazioni calcistiche

Nel corso del 2016 sono state **rinnovate le convenzioni internazionali** stipulate negli scorsi anni con la Federcalcio cinese e con quella russa.



## LE CONVENZIONI INTERNAZIONALI STIPULATE DALLA FIGC

La FIGC continua ad esportare il proprio 'know-how' nell'ambito dei **progetti di sviluppo tecnico e manageriale**.



Nel settembre 2017 la FIGC ha sottoscritto una nuova Convenzione internazionale con la Federcalcio libica.

## La formazione tecnica a livello internazionale



**Corsi in collaborazione con Federazioni estere**



**Corso per giovani portieri provenienti da Dubai**

La FIGC ha organizzato nel corso del 2016 2 edizioni del seminario formativo **UEFA Study Group Scheme**, approfondendo l'attività calcistica delle Nazionali giovanili femminili e lo sviluppo delle scuole allenatori. Il Centro Tecnico Federale ha ospitato inoltre numerosi momenti formativi organizzati in collaborazione con alcune federazioni estere, con l'organizzazione ad esempio di un corso di istruzione e preparazione al ruolo dell'estremo difensore per **giovani portieri provenienti da Dubai**. Nell'agosto 2016, nell'ottica dell'accordo di cooperazione tra Italia ed Iran, la FIGC ha ospitato a Coverciano per 13 giorni il **ritiro della Nazionale iraniana "A" maschile**.

## Il progetto Made in Italy on the field



**Promuovere eccellenza italiana all'estero**

Una delle iniziative di maggiore rilevanza nel corso del 2016 è stata "Made in Italy on the field". L'intesa stipulata nel 2015 con il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), ha l'obiettivo di **promuovere l'immagine del nostro Paese e delle sue eccellenze produttive a livello globale**, utilizzando come veicolo di eccellenza l'attività delle Nazionali di calcio italiane all'estero, con l'organizzazione di workshop multisettoriali, Master Class e incontri con aziende italiane ed estere. Oltre alle 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.



## La collaborazione tra FIGC e MAECI



La collaborazione tra la FIGC e il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) è finalizzata a creare sinergie tra la Federcalcio italiana e la rete diplomatico-consolare e gli Istituti Italiani di Cultura che, sostenendo iniziative calcistiche, intendono **promuovere il Sistema Italia all'estero con ricadute positive nei settori commerciale, culturale e sportivo.**

**aprile**  
2016

**Marcello Lippi (allenatore campione del mondo nel 2006)** ha incontrato i **Commissari Tecnici delle Nazionali** caraibiche in due workshop tecnici a **St. Vincent e Antigua**

**giugno**  
2016

Stage tecnico per **30 giovani calciatori** dell'**isola di Tuvalu** coordinato da alcuni tecnici federali delle Nazionali giovanili

**giugno**  
2016

Organizzazione **nelle Barbados di due workshop** riservati ai **calciatori dell'Under 17** ed ai tecnici della Squadra Nazionale, coordinato da Renzo Ulivieri (Presidente AIAC)

Nel novembre 2016, la FIGC e il MAECI hanno anche siglato un **programma di collaborazione** per sostenere, per quanto di rispettiva competenza, la promozione del Sistema Italia all'estero. La collaborazione si struttura attorno a **4 assi strategici**:



**VALORIZZAZIONE DELLE NAZIONALI DI CALCIO E DEI LORO CAMPIONI, DEL PRESENTE E DEL PASSATO**



**PROGETTI DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO DI TECNICI E DIRIGENTI IN FAVORE DELLE COMUNITÀ GIOVANILI ITALIANE ALL'ESTERO**



**SOSTEGNO DELLA FARNESINA ALLE CANDIDATURE DELL'ITALIA COME SEDE DI EVENTI SPORTIVI CALCISTICI**



**COORDINAMENTO IN MATERIA DI FORMAZIONE SPORTIVA OFFERTA A PAESI TERZI, COME STRUMENTO DI COOPERAZIONE BILATERALE E MULTILATERALE**



## GRANDI EVENTI

Nel corso del 2016, un'ulteriore testimonianza della **crescita della dimensione internazionale** della FIGC ha riguardato il tema dei Grandi Eventi.

### UEFA EURO 2016



Nell'estate 2016, la Nazionale A maschile ha partecipato ai Campionati Europei UEFA 2016, disputati in Francia. Oltre al positivo risultato sportivo raggiunto (la Nazionale è stata eliminata solo ai quarti di finale), la partecipazione della Nazionale alla competizione si è contraddistinta per lo **straordinario risultato dal punto di vista dell'interesse generato e del profilo media**.

#### UEFA EURO 2016 - HIGHLIGHTS DELLA COMPETIZIONE



2,5 mln | SPETTATORI TOTALI  
(51 GARE)



47.594 | SPETTATORI MEDI



111 mln | AUDIENCE MEDIA PER PARTITA  
(EVENTO TRASMESSO IN  
230 PAESI)



€ 1,9 mld | RICAVI TOTALI DELL'EVENTO



€ 1,3 mld | INDOTTO ECONOMICO  
COMPLESSIVO



## UEFA EURO 2016 - DATI SPECIFICI RELATIVI ALLA NAZIONALE ITALIANA

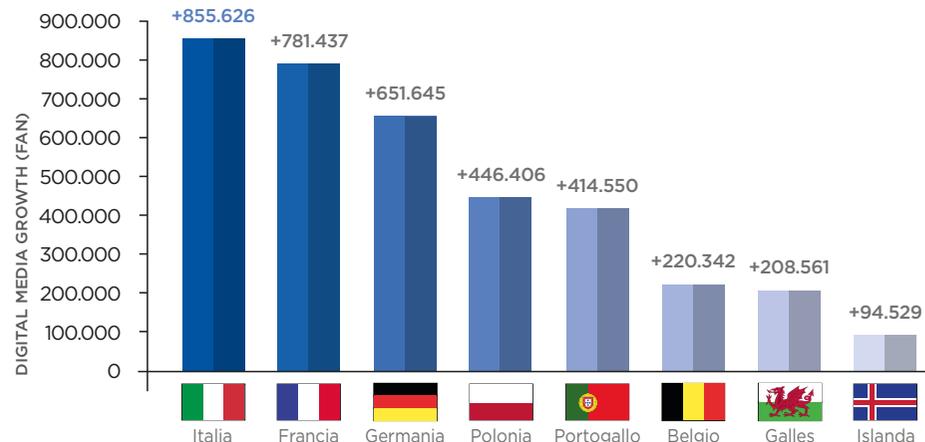


► **Affluenza allo stadio: 247.564 spettatori totali** (49.513 medi per partita, con un riempimento medio della capienza del **94,1%**)

► **Audience: 17,6 milioni di telespettatori medi**, con uno **share del 70,9%**. L'audience cumulata è stata invece pari a **971,5 milioni**, con una durata delle trasmissioni pari ad oltre **586 ore**.

► **Social media:** la FIGC si è contraddistinta come **best practice europea**. Il numero complessivo di follower e fan (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram e Google+) tra l'inizio e la fine della competizione è **cresciuto di circa un milione (+18%)**.

## UEFA EURO 2016 - LA CRESCITA DEI FAN SUI PROFILI SOCIAL DELLE NAZIONALI QUALIFICATE AI QUARTI DI FINALE



Nota: Dati aggiornati al 4 luglio 2016, giorno successivo alla disputa dell'ultimo quarto di finale dei Campionati Europei UEFA 2016.

La presentazione dei 23 convocati per il Campionato Europeo è avvenuta il 31 maggio 2016, nel corso di una trasmissione RAI dedicata alla Nazionale. Il programma "Sogno Azzurro", ha fatto registrare il maggior ascolto nel prime time con oltre 4,2 milioni di telespettatori ed uno share del 17,20%.



29,7 mln

IL NUMERO DI VISUALIZZAZIONI SU FACEBOOK DEL POST DEL RISULTATO DI ITALIA-SPAGNA, PRIMATO ASSOLUTO TRA LE NAZIONALI PARTECIPANTI

1° posto

NEL GIUGNO 2016, LA NAZIONALE ITALIANA HA RAPPRESENTATO IL TOP BRAND ITALIANO PER CRESCITA ED ENGAGEMENT SU FACEBOOK E TWITTER

125

I VIDEO PRODOTTI E PUBBLICATI SUL CANALE YOUTUBE DELLA FIGC, CHE HANNO GENERATO 20,8 MILIONI DI MINUTI VISTI E 8,2 MILIONI DI VISUALIZZAZIONI IN TOTALE

10° posto

IL FILMATO *ESAME DI NAPOLETANO PER FLORENZI CON I "PROF" INSIGNE E IMMOBILE* RAPPRESENTA NEL 2016 IL DECIMO VIDEO PIÙ POPOLARE IN ITALIA SU YOUTUBE (CATEGORIA "VIDEO NON MUSICALI")

Top 10

IL CONTEST *#GIFAZZURRI* È ENTRATO NELLA TOP 10 DELLE CAMPAGNE PIÙ VIRALI SU TWITTER NEI MESI DI MAGGIO E GIUGNO 2016



- **Scommesse sportive:** i Campionati Europei UEFA 2016 hanno generato in Italia la raccolta record di **249,6 milioni di euro**. Le sole partite della Nazionale italiana hanno prodotto una movimentazione complessiva pari a **41,3 milioni**, con un gettito erariale pari a circa un milione di euro.

#### RACCOLTA SCOMMESSE SPORTIVE E GETTITO ERARIALE - GRANDI EVENTI CALCISTICI

	Totale competizione		Partite della Nazionale italiana	
	Raccolta (€m)	Gettito erariale (€m)	Raccolta (€m)	Gettito erariale (€m)
<b>UEFA EURO 2008 (Austria e Svizzera)</b>	211,1	10,3	43,7	2,1
<b>FIFA World Cup 2010 (Sudafrica)</b>	344,9	14,2	24,3	1,0
<b>UEFA EURO 2012 (Ucraina e Polonia)</b>	154,7	6,2	54,7	2,2
<b>FIFA Confederations Cup 2013 (Brasile)</b>	28,2	1,1	13,6	0,5
<b>FIFA World Cup 2014 (Brasile)</b>	267,8	10,0	19,1	0,7
<b>UEFA EURO 2016 (Francia)</b>	<b>249,6</b>	<b>6,0</b>	<b>41,3</b>	<b>1,0</b>



- **Aspetti economici:** era stato previsto uno stanziamento in budget pari a 4,5 milioni di euro per le sole tre gare della fase a gruppi. Le spese operative complessivamente assunte, pur avendo disputato due partite in più (ottavi e quarti di finale) **sono risultate decisamente inferiori**.

 <b>UEFA EURO 2008</b> Costi: € 8,6m Ricavi: € 11,0m 4 partite disputate	 <b>UEFA EURO 2012</b> Costi: € 8,8m Ricavi: € 19,5m 6 partite disputate	 <b>UEFA EURO 2016</b> Costi: € 3,2m Ricavi: € 14,0m 5 partite disputate
--	--	--

Nota: Il dato sui ricavi riguarda il contributo erogato dalla UEFA per il risultato sportivo ottenuto nella competizione.



- **Aspetti organizzativi:** la delegazione al seguito della Nazionale italiana è stata **composta da un totale di 21 persone**, che hanno curato gli aspetti logistici, commerciali e la comunicazione, a cui si sono aggiunte 4 figure di supporto impegnate solo in alcuni giorni per la preparazione della spedizione. Un gruppo giovane e dalla spiccata rappresentanza femminile, formato da 12 uomini e 9 donne **con un'età media di poco superiore ai 40 anni**.
- **Casa Azzurri:** nel corso dei Campionati Europei 2016, Casa Azzurri ha rappresentato **uno straordinario veicolo di comunicazione** per tutti gli attori coinvolti, sia in termini di promozione del brand e del **Made in Italy**, sia di ospitalità e pubbliche relazioni. La struttura di oltre 1.500 mq, allestita dalla FIGC a Montpellier (sede del ritiro della Nazionale) presso il Parc des Expositions, ha ospitato anche il Media Centre. Attraverso il progetto "Casa Azzurri on Tour", sono stati realizzati numerosi eventi anche in occasione degli incontri in programma a Lione, Tolosa, Lille, Parigi e Bordeaux.



#### CASA AZZURRI HIGHLIGHTS:

8	GRANDI EVENTI, TRA CUI LA SERATA INAUGURALE
3	CONCERTI DAL VIVO
2	TAVOLE ROTONDE ORGANIZZATE CON L'ICE
14	CONFERENZE STAMPA
110	GIORNALISTI ACCREDITATI
70	OPERATORI MEDIA
4.000	OSPITI TRA ISTITUZIONI, SPONSOR, MEDIA E TIFOSI



## Le finali di UEFA Champions League

Nel corso del 2016 la FIGC ha collaborato con la UEFA per l'organizzazione delle **due finali di Champions League, maschile e femminile**.



### UEFA Champions League maschile (Milano, 28 maggio 2016)

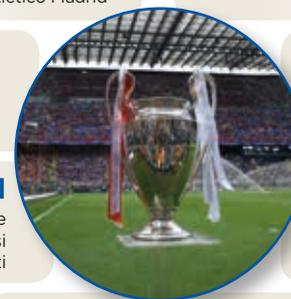
La partita di Milano, disputata allo Stadio "Meazza", ha rappresentato il coronamento di un **articolato progetto** che ha permesso di lasciare al territorio **un'eredità importante e tangibile per i prossimi anni** in termini di indotto economico, competenze e infrastrutture. Il numero complessiva di persone accreditate per i lavori di preparazione è stato pari ad oltre 12.000.

**71.500**  
Gli spettatori presenti allo stadio per la finale disputata tra Real Madrid e Atletico Madrid

**20.000 MQ**  
L'estensione del Champions Village (9.000 persone ospitate)

**500**  
I volontari impiegati per la preparazione e la gestione dell'event

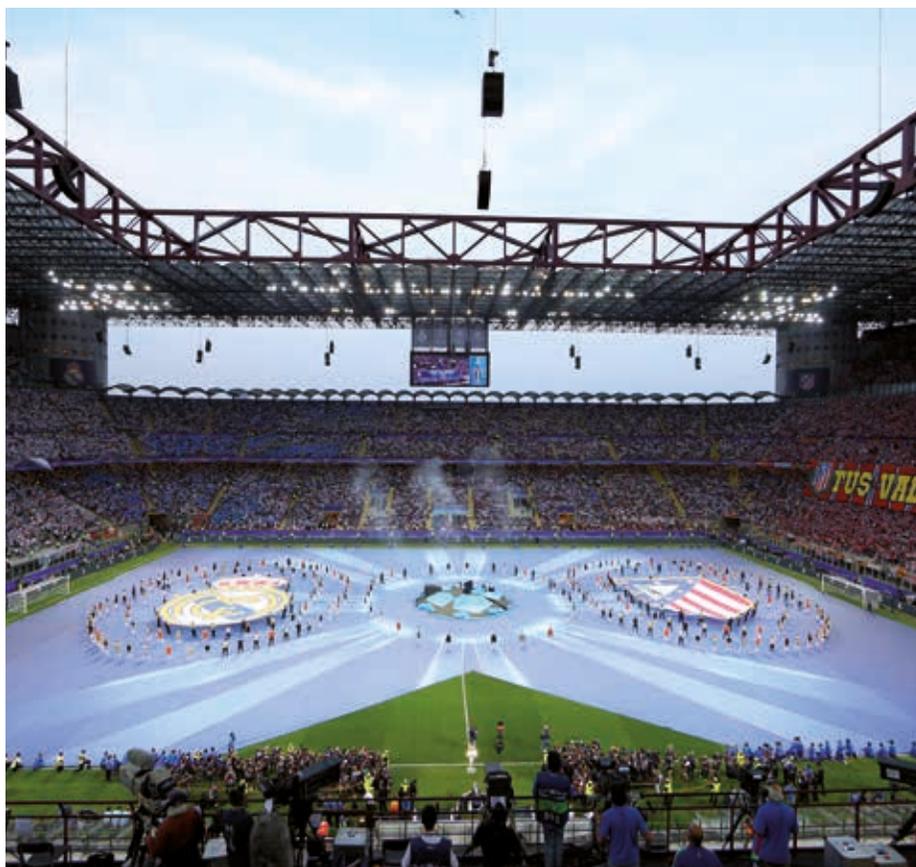
**350 MILIONI**  
Audience televisiva totale nel mondo, con 200 Paesi collegati



**18.000 MQ**  
L'estensione del Champions Festival, con 1,4 km di sviluppo tra il Duomo e il Castello Sforzesco

**+ € 2,3 MILIARDI**  
La crescita del valore del brand "Stadio San Siro" a livello mondiale

**€ 25,2 MILIONI**  
Indotto turistico per la città di Milano



I cittadini milanesi sono stati i protagonisti di un'esperienza sportiva straordinaria e coinvolgente, che ha permesso di valorizzare ulteriormente le splendide location presenti nel capoluogo lombardo; la tradizionale cena ufficiale della vigilia è stata organizzata nella prestigiosa cornice del Teatro Alla Scala, con la pianificazione di un celebration party per 600 invitati e 700 bambini e di un concerto diretto dal maestro indiano Zubin Mehta. Sono stati inoltre numerosi gli altri eventi organizzati dalla FIGC nell'ambito del "Champions Festival". La UEFA ha **annoverato l'evento tra i migliori a livello assoluto nella storia della manifestazione**, con il riconoscimento di un contributo straordinario di un milione di euro a beneficio della FIGC.





### UEFA Champions League femminile (Reggio Emilia, 26 maggio 2016)

La finale ha rappresentato un vera e propria festa, **celebrata con circa 17.000 spettatori a gremire gli spalti dello Stadio del Tricolore**. La città di Reggio Emilia e tutto il territorio emiliano sono stati coinvolti in numerose attività collaterali, con l'obiettivo di favorire la presenza di un **pubblico di tutte le età ad un grande spettacolo calcistico**. Grande successo in particolare per le iniziative messe in campo dalla FIGC e dal suo Settore Giovanile e Scolastico, finalizzate a favorire **la promozione e la valorizzazione del movimento femminile giovanile**.

**17.000**

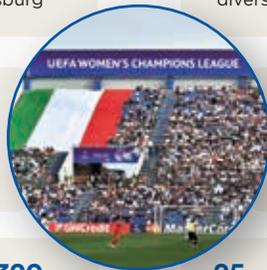
Gli spettatori presenti allo stadio per la finale disputata tra Olympique Lione e Wolfsburg

**89**

Gli eventi organizzati per la promozione della finale, con 10 diversi stadi coinvolti

**5,4 MILIONI**

Le visualizzazioni dei post sulla pagina Facebook ufficiale (30.814 likes)



**10.000**

Il numero di ragazze e ragazzi coinvolti nelle attività promozionali

**320**

Il numero di articoli pubblicati (media, carta stampata e web a livello nazionale e locale)

**25**

Le tappe del "Trophy Tour" sul territorio italiano, per un totale di oltre 3.780 km percorsi

### FINALI DI UEFA CHAMPIONS LEAGUE: LEGACY



**Know-how organizzativo:** in occasione delle Finali, la FIGC ha offerto la possibilità a 30 studenti di Master in materie sportive e 40 giovani tesserati dell'Associazione Italiana Arbitri (AIA) di fare una reale esperienza formativa in varie aree e ruoli dell'organizzazione di uno dei più importanti eventi al mondo.



#### Milano

##### Lavori presso lo Stadio "Meazza":

- ▶ Abbassamento delle barriere e nuovo parterre al 1° anello Tribuna Rossa, con eliminazione del fossato e costruzione di nuove panchine e Groundbox
- ▶ Nuovo tunnel di accesso dei calciatori
- ▶ Rifacimento Piazza Axum e qualificazione percorso Tram
- ▶ Costruzione di due sale "executive" nel sotto tribuna arancio
- ▶ Costruzione della sala Executive III (ex Boccali) con sbarco nella tribuna del I anello arancio
- ▶ Nuova tribuna stampa
- ▶ Rifacimento bagni e servizi di ristorazione

Da ricordare infine la **donazione di 100.000 euro**, stanziati dalla UEFA d'intesa con la FIGC, destinati alla riqualificazione dell'impianto sportivo di Via Comasina.



#### Reggio Emilia

##### Lavori presso lo Stadio di Reggio Emilia:

- ▶ L'impianto è stato riqualificato come stadio in grado di ospitare i principali eventi ufficiali UEFA per gare di qualificazione delle Nazionali maggiori.



## Le altre competizioni



Ogni giorno nell'area di 7.000 mq in cui si è svolto l'evento sono accorse in media più di 2.000 persone.

La FIGC nel 2016 ha organizzato la **Fase Elite del Campionato Europeo Under 19 maschile**, ospitata nel marzo 2017 nelle location di Padova, Vicenza e Caldogno, nonché la **Fase Elite del Campionato Europeo Under 17 femminile**, organizzata a Ravenna, Cervia e San Zaccaria. L'assegnazione all'Italia da parte della UEFA di tali gironi di qualificazione ha comportato l'attribuzione di un contributo per le spese organizzative pari a 100.000 euro per ciascuna manifestazione. La Romagna ha anche ospitato nel settembre 2016 **la prima fase delle qualificazioni per i Campionati Europei della Nazionale Under 17 maschile**. Per quanto riguarda il Beach Soccer, l'Italia ha ospitato l'Euro Beach Soccer League di Catania e **il torneo di qualificazione per la FIFA Beach Soccer World Cup di Bahamas 2017**, disputato a Jesolo.

## Le sfide del futuro



A cominciare con l'**organizzazione dei Campionati Europei UEFA 2020**, il torneo continentale che per la prima volta avrà una formula itinerante e che vedrà la città di Roma tra le tredici sedi protagoniste, con lo Stadio Olimpico scelto per ospitare tre gare della fase a gironi e un quarto di finale.



Il 9 dicembre 2016, il Comitato Esecutivo UEFA ha inoltre assegnato all'unanimità all'Italia **l'organizzazione dei Campionati Europei Under 21 del 2019**, una delle principali competizioni calcistiche presenti nello scenario internazionale, valutando in termini eccellenti il dossier italiano e confermando il pieno rispetto di tutti gli aspetti

organizzativi e infrastrutturali. Il torneo, che prevede la partecipazione di 12 Nazionali e che determinerà l'accesso ai Giochi Olimpici di Tokyo del 2020, **si svolgerà in 5 città italiane** (Bologna, Cesena, Reggio Emilia, Udine e Trieste) **ed a San Marino**.

### LE 13 CITTÀ CHE OSPITERANNO I CAMPIONATI EUROPEI 2020



### IL CONCEPT DEI CAMPIONATI EUROPEI UEFA UNDER 21 2019



#### Partecipazione di pubblico

- Stadi pieni per una festa dello sport per giovani e famiglie

#### Eredità

- Cultura sportiva giovanile
- Crescita del movimento calcistico:
  - Immagine internazionale
  - Infrastrutture
  - Know-how organizzativo
- Promozione turistica
- Indotto economico stimabile per i territori coinvolti: **quasi 35 milioni di euro** (grazie alla presenza dei circa 150-200.000 spettatori)





## 4.3 Attività di inclusione sociale

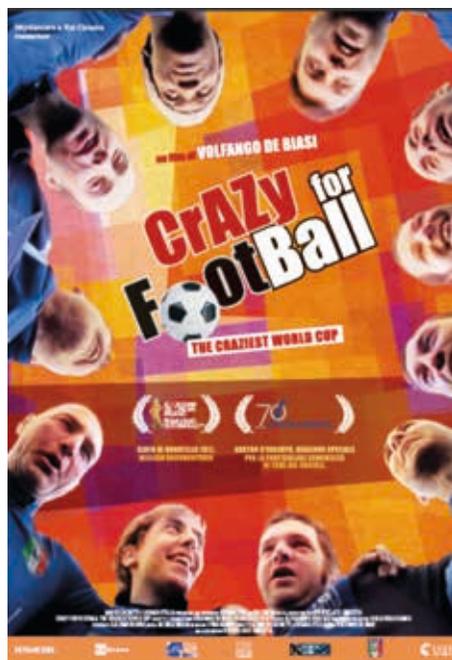
### VALORIZZAZIONE DELLA DIMENSIONE SOCIALE

La FIGC ha proseguito il percorso intrapreso finalizzato alla **valorizzazione della dimensione sociale** della Federazione e dell'intera famiglia del calcio italiano.

#### Diversa abilità



1. CRAZY FOR FOOTBALL
2. SPECIAL OLYMPICS
3. QUARTA CATEGORIA



#### Crazy For Football

Il 2016 ha visto la FIGC impegnata nel progetto "Crazy For Football", film-documentario che affronta il tema del **calcio come fattore di recupero sociale**. Patrocinato dalla FIGC e vincitore del "David di Donatello" nella categoria documentari, il film racconta l'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. Il film è stato diffuso in tutta Italia in circa 50 sale del circuito del Consorzio Unici.



#### Special Olympics

Per il nono anno consecutivo la FIGC ha sostenuto Special Olympics (presente nel mondo in oltre 170 Paesi) e la **XVI European Football Week**, ospitando il 20 aprile 2016 la conferenza stampa di presentazione del programma sportivo a favore di persone con disabilità intellettiva.

#### Quarta Categoria

A seguito dell'accordo tra il CSI e la FIGC, il 2016 ha visto lo svolgimento del **primo torneo di calcio a 7** rivolto a ragazzi con ritardi cognitivi e difficoltà relazionali denominato "Quarta Categoria".

#### Emergenza



#### Il Calcio aiuta

Programma a sostegno delle società sportive di calcio operanti **nelle aree colpite dagli eventi sismici del 2016 (Abruzzo, Lazio, Marche ed Umbria)**.

Oltre al contributo della FIGC, il programma è stato **patrocinato dal Ministro per lo Sport e supportato economicamente** da UEFA (nell'ambito del programma di supporto *Natural Disaster Grant*), Lega Serie B e Lega Nazionale Dilettanti, nonché dalle Federcalcio di San Marino e Giappone. Ulteriori fondi di solidarietà sono stati messi a disposizione in termini di fornitura di materiale dallo sponsor tecnico PUMA, dal technical supplier Sixtus Italia e dall'azienda Liski Sport Equipment. Infine, il programma ha registrato anche la collaborazione di FIFA e FIAT.

PRIMO PIANO  
DI INTERVENTO

51 COMUNI E 77 SOCIETÀ

SECONDO PIANO  
DI INTERVENTO

83 COMUNI (IN CASO DI RISORSE RESIDUE)

## Ruolo della FIGC

Il calcio può assumere il **ruolo di elemento normalizzatore** in contesti in cui **il recupero della normalità** fornisce la forza, la determinazione e il coraggio per ristabilire le condizioni di vita antecedenti al disastro.

### Consiglio federale 31 agosto 2016

**Stanziamiento di 500.000 euro per progetti di ricostruzione**



Identificazione degli obiettivi comuni e **progetto condiviso con il Governo**



**Reperimento delle risorse** attraverso la richiesta di partecipazione a componenti federali, sponsor e contributi di solidarietà messi a disposizione da FIFA, UEFA ed altre federazioni



Patrocinio da parte del **Ministro per lo Sport**

## Obiettivo



**Garantire il ritorno alla pratica sportiva, con particolare riferimento e priorità a ragazzi e a bambini.**

## Modalità di intervento

- FASE 1**
- Temporanea copertura delle spese amministrative per lo svolgimento delle attività
  - Supporto tecnico e operativo
- FASE 2**
- Copertura di spese legate a interventi strutturali di piccola entità
  - Servizi di trasporto di calciatori e di affitto di impianti sportivi alternativi
  - Copertura di spese di natura straordinaria e contingente alla situazione di emergenza
- FASE 3**
- Fornitura di materiale tecnico-sportivo e di altra attrezzatura

## Fair play, rispetto, valori e formazione



### Commemorazioni in occasione delle gare delle Nazionali

La FIGC e le Nazionali hanno **commemorato con numerose iniziative le vittime degli episodi di cronaca** avvenuti nel 2016 in concomitanza delle gare ufficiali in programma.



*In occasione della gara amichevole della Nazionale Under 21 Italia-Francia del 2 giugno a Venezia, la FIGC ha commemorato le vittime della strage di Parigi e la scomparsa di Valeria Solesin, studentessa veneziana, scomparsa a seguito dei tragici eventi del Bataclan.*



### Attività istituzionali

Si segnalano la commemorazione del 31° anniversario della tragedia dell'Heysel, quella della tragedia di Superga e la **celebrazione di giornate internazionali** su tematiche di carattere sociale.



#### #MediterraneanDerby

Iniziativa di fair play realizzata durante EURO 2016 alla vigilia dell'ottavo di finale Italia-Spagna attraverso i canali Twitter ufficiali delle due federazioni. L'attività è stata promossa da Twitter Europa e ripresa dai più importanti media di entrambi i Paesi.



#### Partecipazioni a convegni

Tra le principali iniziative si segnala il convegno "Oltre i limiti, lo sport che unisce. Storie a confronto per progettare il futuro", **organizzato dal Parlamento Europeo in Italia**, che ha visto la partecipazione di Fiona May, Responsabile della Commissione FIGC per l'Integrazione.



#### Incontro con i giovani calciatori del Roma Club Gerusalemme

In occasione della visita a Roma, i giovani calciatori del Roma Club Gerusalemme si sono recati presso la FIGC. L'incontro con i vertici federali ha rappresentato un momento di **grande scambio delle esperienze** vissute ogni giorno dai ragazzi ebrei, cristiani e musulmani.



#### Incontro della Nazionale Under 18 con i detenuti del carcere "Due Palazzi" di Padova

In occasione della gara Under 18 Italia-Francia (Padova, aprile 2016), gli **Azzurrini hanno incontrato i detenuti del carcere "Due Palazzi"** che partecipano fuori classifica al campionato di Terza Categoria.



#### Torneo "Un pallone di speranza" per i minori dell'Istituto Penale di Acireale

Il Settore Giovanile e Scolastico della FIGC ha promosso, per l'ottavo anno consecutivo, il torneo "Un pallone di speranza" presso l'Istituto Penale per minori di Acireale. **Il progetto ha previsto una serie di incontri formativi, sia teorici che pratici**, con l'organizzazione di un evento finale e lo svolgimento di un triangolare.



#### Campagna UEFA Respect

Anche nel 2016, la FIGC ha recepito e adottato le linee guida suggerite dalla UEFA contenute nella campagna di Responsabilità Sociale "Respect", lanciata nel 2008 e promossa nelle varie Federazioni nazionali affiliate.

# Attività Sociale AIA

Nel 2016 l'AIA ha **sostenuto le seguenti attività di sensibilizzazione**

con il supporto degli arbitri in occasione delle gare di campionato di Serie A



We World Onlus



Associazione Vittime del dovere



OXFAM



USAcli



AIRC



Medici Senza Frontiere



Rock No War Onlus



Save the Children



ActionAid



Fondazione Telethon



UNHCR  
Alto Commissariato ONU per Rifugiati



## Campagne di sensibilizzazione e raccolta fondi



Nel 2016 la FIGC ha **sostenuto le attività di sensibilizzazione e raccolta fondi** promosse da organizzazioni no-profit su varie tematiche di interesse sociale.

### AIRC

In occasione della gara Italia-Germania del 15 novembre a Milano, la FIGC è scesa in campo a sostegno dell'Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro a favore dei progetti di ricerca scientifica oncologica. **Durante la gara sono stati raccolti 50.000 euro** destinati ai progetti di studio per sostenere il percorso di formazione e specializzazione di una nuova generazione di ricercatori italiani di talento. L'intera campagna "I Giorni della Ricerca" **ha permesso di raccogliere 5,4 milioni di euro**. Grazie anche ai fondi raccolti durante l'ultimo anno, è stato possibile deliberare per il 2017 oltre 100 milioni di euro a sostegno dell'attività dei ricercatori. Dalla fondazione a oggi AIRC ha distribuito **oltre 1 miliardo e cento milioni di euro** per il finanziamento della ricerca oncologica.





#### FONDAZIONE DON GNOCCHI

Campagna di raccolta fondi "Siete tutti convocati" ideata dalla Fondazione Don Gnocchi a favore del laboratorio CARE Lab. L'iniziativa ha visto la partecipazione del precedente CT Antonio Conte in qualità di testimonial.



#### OXFAM

Dal 24 aprile al 9 maggio 2016, Fiona May, Responsabile della Commissione FIGC per l'Integrazione, è stata testimonial della campagna "Sfido la Fame", promossa da OXFAM a favore di progetti contro la fame nelle aree svantaggiate del mondo. La campagna ha permesso di raccogliere oltre 300.000 euro.



#### PROTEZIONE CIVILE

A seguito dell'Emergenza Terremoto che ha colpito il Centro Italia, in occasione della gara Italia-Spagna del 6 ottobre 2016 a Torino, la FIGC ha sostenuto la Protezione Civile supportando le attività di raccolta fondi tramite numerazione solidale durante la diretta televisiva.

#### Fundraising per il no-profit

#### Aste online

Nel 2016 è proseguito il supporto della FIGC a sostegno di organizzazioni no-profit con l'obiettivo di contribuire alle attività di fundraising attraverso l'attivazione di aste online.

#### Organizzazioni sostenute:

- AIRC: ricerca scientifica oncologica
- Fondazione Stefano Borgonovo: lotta alla SLA
- Fondazione Piemontese per la Ricerca sul Cancro: ricerca scientifica oncologica
- Opera San Francesco: progetti di assistenza
- Stelle nello Sport: progetti di assistenza
- Special Olympics: diversa abilità e inclusione





## Walkabout

In occasione delle gare delle Nazionali, la FIGC organizza dei walkabout all'interno dello stadio il cui ricavato, tramite piattaforma online, è devoluto ai progetti promossi dall'organizzazione partner.



### Esperienze donate dalla FIGC:

**Fondazione Piemontese per la Ricerca sul Cancro**  
15 walkabout gara Italia-Spagna (Torino, Juventus Stadium, 6/10/2016)



**AIRC Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro**  
15 walkabout gara Italia-Germania (Milano, Stadio Meazza, 15/11/2016)

## Acquisti solidali



### UNICEF

La Federazione ha contribuito alle attività di raccolta fondi attraverso l'acquisto dei biglietti natalizi realizzati dall'UNICEF.



### AIL

In occasione della campagna "Una Sorpresa per la Vita 2016" durante le festività pasquali, la FIGC ha acquistato le uova di cioccolato dell'organizzazione per tutti i dipendenti e collaboratori.

## Erogazione di contributi

Anche nel 2016 la FIGC ha promosso le attività di fundraising a favore di organizzazioni no-profit attraverso **l'erogazione di contributi economici**.

### Fondo Iniziative Sociali

Nel 2016 sono stati erogati **oltre 50.000 euro** a supporto di:



#### PROGETTI DI RICERCA SCIENTIFICA



#### INIZIATIVE SOLIDARISTICHE



#### SUPPORTO PER ORGANIZZAZIONI IMPEGNATE IN AMBITO SOCIALE E CULTURALE IN ITALIA E ALL'ESTERO

## Fornitura di materiale sportivo



La FIGC supporta l'organizzazione di eventi sportivi, iniziative sociali e attività di raccolta fondi con finalità benefiche attraverso la **concessione di materiale tecnico o promozionale** da destinare alle attività sportive. Nel 2016 il valore della fornitura è stato pari a **quasi 35.000 euro**.

## Concessione del patrocinio istituzionale



La FIGC concede il patrocinio istituzionale ad iniziative culturali, sportive, sociali e di sensibilizzazione. A fronte dell'introduzione della nuova procedura dedicata, **nel 2016 sono stati concessi 57 patrocini** di cui 23 per attività culturali, 14 per iniziative sportive e 20 per attività sociali.

## LOTTA AL RAZZISMO E ALLA DISCRIMINAZIONE

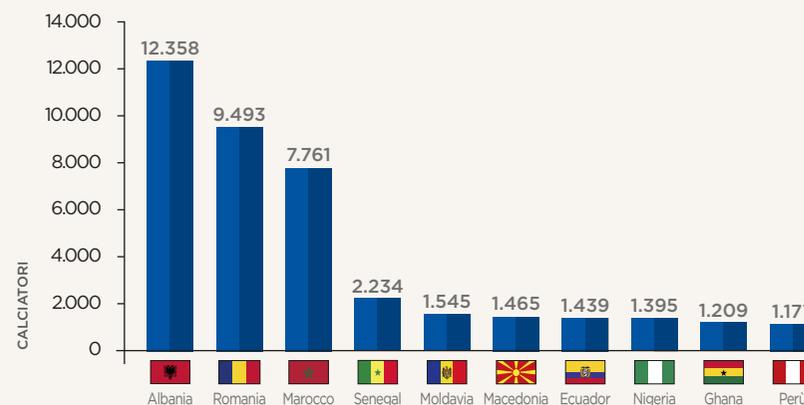
### Il calcio come veicolo di integrazione: i tesserati stranieri in Italia

A dimostrazione di quanto il calcio svolga un ruolo fondamentale come fattore e strumento di integrazione sociale, si può notare come i tesserati nati all'estero rappresentino oltre il 4% del totale, **per un dato aggregato di 58.689 nel corso della stagione sportiva 2015-2016**, numero in forte crescita negli ultimi anni.

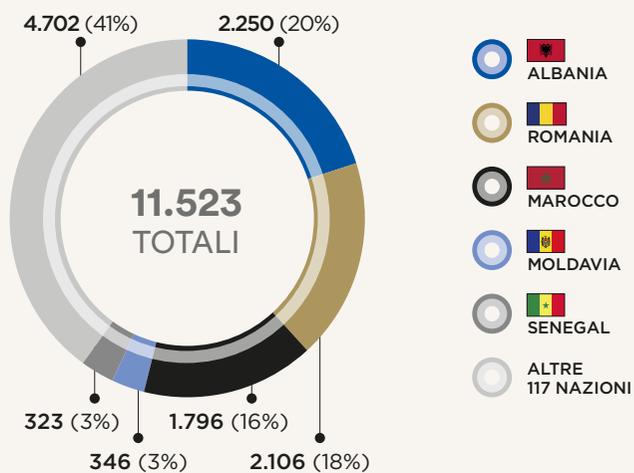
#### TESSERATI NATI ALL'ESTERO PER CONTINENTE DI ORIGINE 2015-2016

	Dilettanti	Settore Giovanile e Scolastico	Giovani di serie	Professionisti	Totale calciatori	Arbitri	Tecnici tesserati	Totale complessivo
Europa	8.613	22.237	321	450	<b>31.621</b>	1.156	64	<b>32.841</b>
Africa	6.780	11.131	184	133	<b>18.228</b>	669	0	<b>18.897</b>
Asia	372	2.020	5	3	<b>2.400</b>	81	0	<b>2.481</b>
Sud America	1.039	2.500	21	199	<b>3.759</b>	151	7	<b>3.917</b>
Centro America	148	331	3	0	<b>482</b>	16	0	<b>498</b>
Nord America	5	5	4	1	<b>15</b>	29	0	<b>44</b>
Oceania	0	4	1	2	<b>7</b>	4	0	<b>11</b>
<b>Totale</b>	<b>16.957</b>	<b>38.228</b>	<b>539</b>	<b>788</b>	<b>56.512</b>	<b>2.106</b>	<b>71</b>	<b>58.689</b>

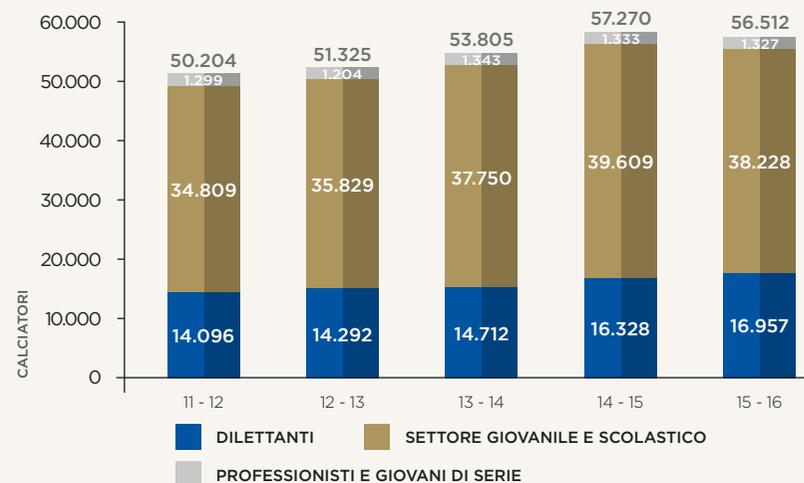
#### CALCIATORI TESSERATI NATI ALL'ESTERO 2015-2016 - TOP 10 NAZIONI DI ORIGINE



#### CALCIATORI MINORI NATI ALL'ESTERO AL PRIMO TESSERAMENTO IN ITALIA 2015-2016 - PRINCIPALI NAZIONI DI PROVENIENZA



#### CONFRONTO CALCIATORI NATI ALL'ESTERO PER TIPOLOGIA





### FARE Football People Weeks

**network**  
**fare**

Come ogni anno dal 2011, anche nel 2016 la FIGC ha sostenuto **le settimane d'azione contro la discriminazione** "Football People Weeks" promosse in tutta Europa da FARE (*Football Against Racism in Europe*) attraverso la partecipazione di testimonial appartenenti alle Nazionali maschili (Marco Verratti) e femminili (Fiona May insieme alla Nazionale Under 19 femminile).



## Sensibilizzazione giovanile



### RETE!

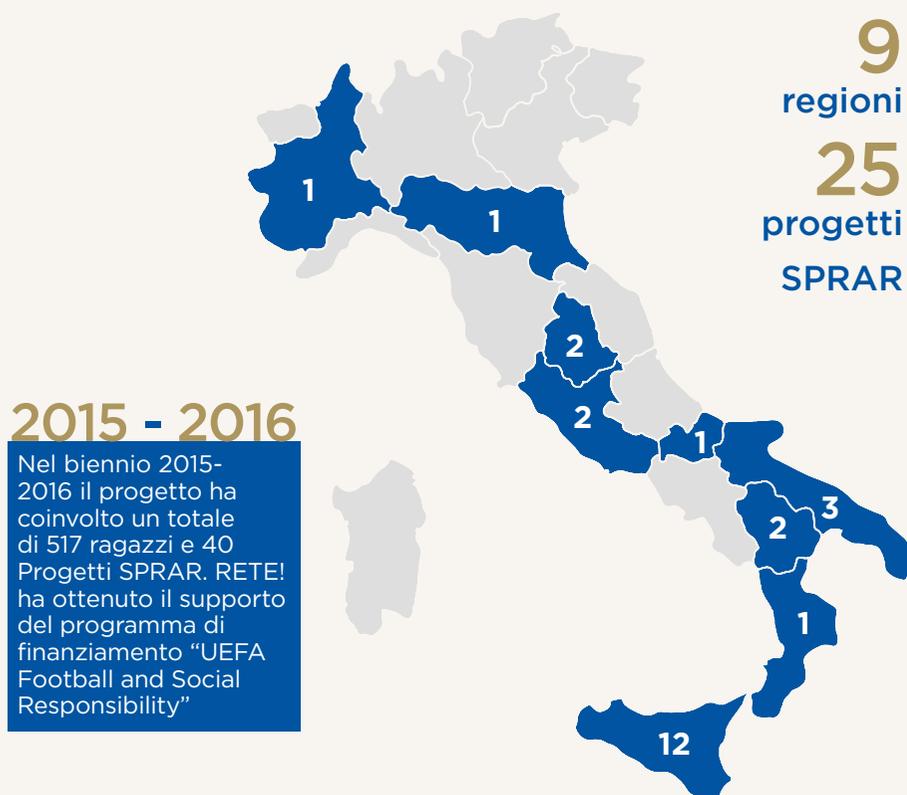
Promosso e sviluppato a partire dal 2015 dal Settore Giovanile e Scolastico della FIGC in collaborazione con lo SPRAR (Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati), il progetto, rivolto ai minori stranieri non accompagnati e neo maggiorenni (16-19 anni) richiedenti protezione internazionale residenti presso centri di accoglienza della rete territoriale SPRAR di tutta Italia, è mirato **a favorire l'interazione e i processi di inclusione sociale ed interculturale** attraverso il calcio.



Nel 2016 la seconda edizione del progetto "RETE!" ha visto la partecipazione di **280 ragazzi provenienti da 25 strutture del territorio**, con lo svolgimento di una Fase Regionale nel periodo febbraio-maggio ed una Seconda Fase a Cesena il 18-19 maggio, la cui gara finale si è svolta presso la Comunità di San Patrignano.



## I NUMERI DI RETE! 2016



## 2015 - 2016

Nel biennio 2015-2016 il progetto ha coinvolto un totale di 517 ragazzi e 40 Progetti SPRAR. RETE! ha ottenuto il supporto del programma di finanziamento "UEFA Football and Social Responsibility"

**110** **INCONTRI REGIONALI** (DI CUI 92 DI CARATTERE TECNICO-SPORTIVO E 18 DI CARATTERE EDUCATIVO)

**280** **RAGAZZI COINVOLTI NEL PROGETTO** (DI CUI 172 NELLA FASE FINALE), A FRONTE DEI 237 DELL'EDIZIONE 2015 (DI CUI 116 NELLA FASE FINALE)

**25** **PROGETTI COINVOLTI** (DI CUI 21 NELLA FASE FINALE)

**2** **STRUTTURE INTEGRATE** CON LA PARTECIPAZIONE DI RAGAZZI ITALIANI E STRANIERI (CAMMARATA E TRAPANI IN SICILIA)



**Progetto "RETE!" - Studio sugli effetti del calcio in contesti di vulnerabilità**

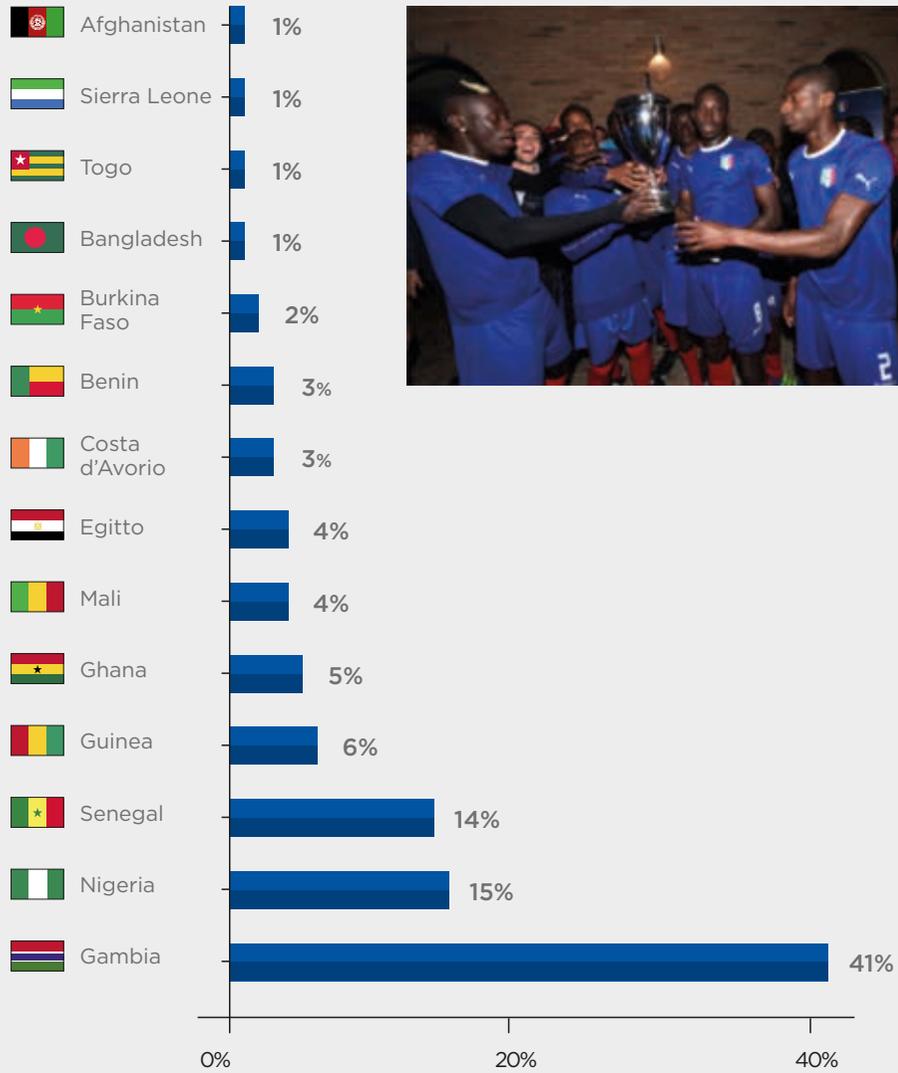
La FIGC ha realizzato in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, **uno studio scientifico sugli effetti del calcio nei contesti di vulnerabilità** quale follow-up dell'edizione 2015. Dalle risposte dei partecipanti si osserva come il calcio rappresenti un potente mezzo di aggregazione, un fattore capace di produrre un migliore stato di benessere dei ragazzi attraverso la loro interazione.



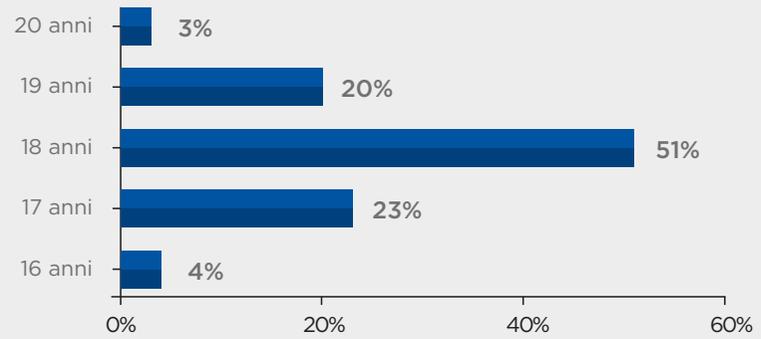
PROGETTO RETE! 2016: I RISPONDENTI AL QUESTIONARIO



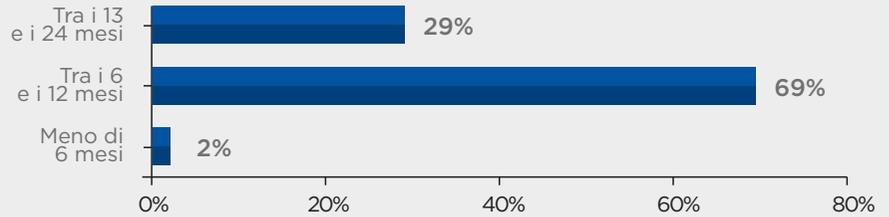
Provenienza



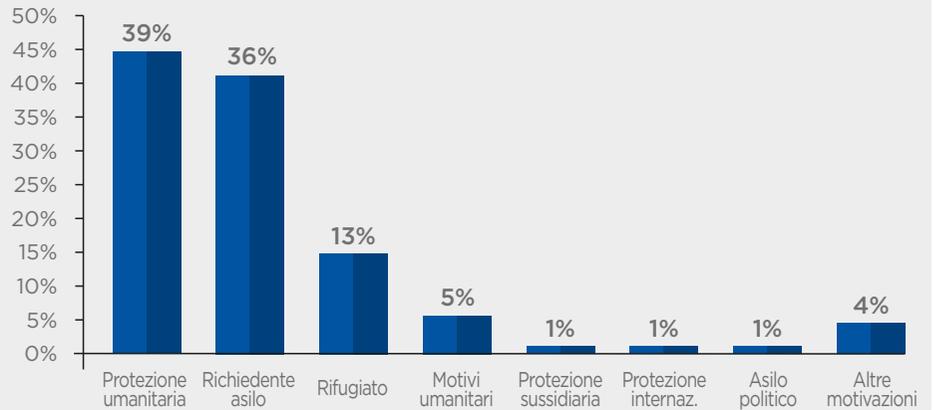
Età



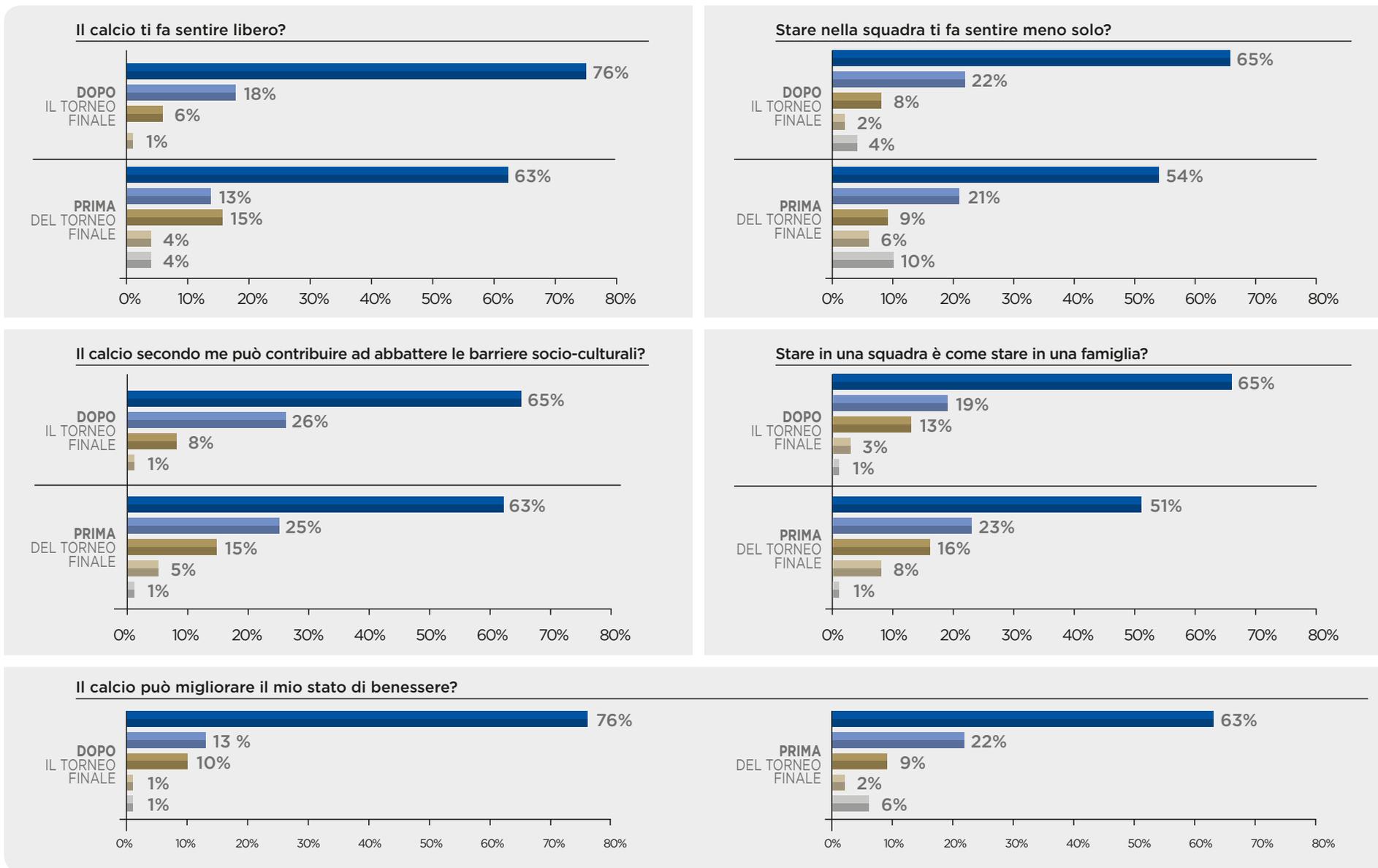
Tempo di permanenza all'interno dello SPRAR



Motivazione della migrazione



IL PROGETTO RETE! 2016: GLI EFFETTI DEL CALCIO NEI CONTESTI DI VULNERABILITÀ



FORTEMENTE IN DISACCORDO
  MODERATAMENTE IN DISACCORDO
  MODERATAMENTE D'ACCORDO
  ABBASTANZA D'ACCORDO
  MOLTO D'ACCORDO

### Razzisti? Una brutta razza

Nel 2016 si è svolta la seconda edizione di "Razzisti? Una brutta razza", programma educativo ideato dalla FIGC nel 2015 per **sensibilizzare i giovani delle Scuole di Calcio sul tema dell'inclusione**. Il progetto ha ricevuto una menzione speciale dal CONI nell'ambito del progetto "Sport e Integrazione".



Il nuovo format ha previsto **l'introduzione di una piattaforma online** per favorire il coinvolgimento di un numero sempre maggiore di ragazzi e ragazze impegnati nella realizzazione di video sul tema del razzismo e della lotta alla discriminazione.



**600** giovani calciatori coinvolti



**14** Regioni partecipanti



**22** Scuole di Calcio coinvolte nella produzione dei video



**64** Video prodotti selezionati per il concorso



**5.733** Like pagine social



**350.224** Visualizzazioni social dei video in concorso



**21.718** Votanti piattaforme digitali



### Tutti i Colori del Calcio

A seguito del successo conseguito dal programma "Razzisti? Una brutta razza", nel 2016 il format del progetto è stato esteso agli istituti scolastici del territorio attraverso la creazione di una piattaforma dedicata. Il progetto, denominato "Tutti i Colori del Calcio", ha previsto il **lancio di un sito web dedicato per il caricamento di video** legati al tema della lotta alla discriminazione.



**41** video realizzati  
caricati sulla piattaforma

**17** regioni coinvolte

**43** istituti e  
**1.000** studenti partecipanti



**3.839** like sulla pagina Facebook  
del progetto



### Programma di sviluppo per l'integrazione e la lotta al razzismo

Nel 2016 la FIGC ha definito un nuovo piano di sviluppo che prevede il **coinvolgimento dei Centri Federali Territoriali** con una serie di interventi all'interno del programma formativo che saranno ideati e sviluppati dalla Commissione FIGC per l'Integrazione.

### Piano d'Azione FIGC contro il Razzismo e la Discriminazione

Nel marzo 2016 la FIGC ha presentato alla FIFA il **Piano d'Azione contro il Razzismo e la Discriminazione**, volto a rappresentare le iniziative strategiche sviluppate e in programma.

## Il Piano si basa sui 5 pilastri promossi dalla FIFA:



**Valorizzazione della Diversità e Lotta alla Discriminazione attraverso i Regolamenti**



**Controlli e Sanzioni**



**Comunicazione**



**Educazione**



**Networking e Cooperazione**

### Studio sui fenomeni di discriminazione razziale e territoriale nel calcio professionistico italiano

Nel 2016 la FIGC ha proseguito lo studio sui fenomeni di denigrazione razziale e territoriale nel calcio professionistico italiano, realizzato nel 2015, che ha permesso di evidenziare il **trend degli episodi di discriminazione** avvenuti all'interno degli stadi italiani, che hanno visto come protagonisti i tifosi presenti sugli spalti.

### Il fenomeno discriminatorio è in decremento:

nel lasso temporale compreso tra il 2010-2011 e il 2016-2017 è stata registrata una diminuzione del **74,5%**, raggiungendo nell'ultima stagione il minor numero di episodi (14) riscontrati nei 7 anni analizzati.



NUMERO DI SANZIONI DI 1° GRADO SUDDIVISE PER TIPOLOGIA COMMINATE AI CLUB DI SERIE A, SERIE B E LEGA PRO - DATI AGGREGATI







## PATRIMONIO CULTURALE E FAN ENGAGEMENT

Le principali attività connesse al tema della legacy, alla **valorizzazione del patrimonio culturale del calcio italiano** e alla dimensione del fan engagement hanno riguardato il consolidamento dei principali progetti sviluppati nel corso degli ultimi anni.



**Hall of Fame del Calcio Italiano.** È il riconoscimento istituito nel 2011 dalla FIGC e dalla Fondazione Museo del Calcio per celebrare le figure che hanno lasciato **un segno indelebile nella storia del calcio italiano**, in differenti ruoli e in diverse epoche.



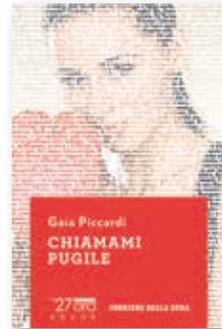
*Nel 2016 altre 9 stelle sono entrate a far parte della Hall of Fame: Giuseppe Bergomi (Giocatore italiano), Paulo Roberto Falcão (Giocatore straniero), Claudio Ranieri (Allenatore italiano), Silvio Berlusconi (Dirigente italiano), Paolo Rossi (Veterano italiano), Melania Gabbadini (Calciatrice italiana), Nils Liedholm, Giulio Campanati e Cesare Maldini (Premi alla Memoria). Nel corso della cerimonia è stato premiato anche Diego Armando Maradona, che aveva ottenuto il riconoscimento come miglior giocatore straniero nel 2014.*



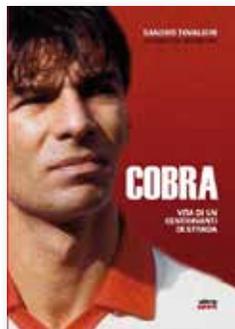
Premio Nazionale Letteratura del Calcio “Antonio Ghirelli”, insieme al collegato Premio “Fotografiamo il nostro Calcio”. Nel corso della **quinta edizione** sono stati premiati i seguenti lavori.



NARRATIVA  
Giovanni Floris  
**La prima regola degli Shardana**



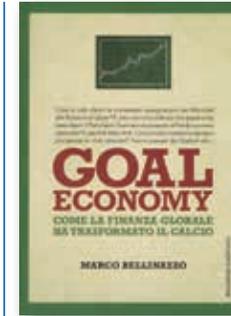
EBOOK  
Gaia Piccardi  
**Chiamami Pugile**



STORIE DI CALCIO  
Sandro Tovalieri e  
Susanna Marcellini  
**Cobra: vita di un  
centravanti di strada**



SAGGISTICA  
Marco Sappino  
**La Grande Guerra ai Tropici**



ECONOMIA E  
MANAGEMENT  
Marco Bellinazzo  
**Goal Economy**



MENZIONE SPECIALE  
«MARCO ANSALDO»  
Simonetta Scandivasci  
**La domenica lasciarmi sola**



Nonostante le oltre **350 candidature totali** nelle prime **5 edizioni** e un calo di partecipazione nelle ultime 2 precedenti, per la sesta edizione del Premio (in programma nel 2017) sono stati presentati **130 libri**, migliorando il record della terza edizione (2014) di **89 titoli**.

La foto vincitrice del Premio Fotografico (“L'essenza del calcio” di Mara Cavallin)



**Pallone Azzurro:** il premio annuale conferito dai tifosi della web-community di FIGC Vivo Azzurro ai migliori calciatori delle Nazionali Maschile, Femminile, Beach Soccer e Futsal.



*Il sondaggio si è tenuto su [www.vivoazzurro.it](http://www.vivoazzurro.it) ed ha coinvolto quasi 20.000 utenti, che hanno votato i 20 candidati (5 per ogni Nazionale), scelti dai giornalisti della Redazione di Rai Sport, al seguito delle squadre azzurre durante il 2015*

**Panchina d'Oro:** il riconoscimento organizzato dal Settore Tecnico ogni anno per premiare i migliori allenatori del calcio professionistico.



*Nel corso del 2016 il riconoscimento è andato a Massimiliano Allegri, votato dai colleghi come miglior allenatore della Serie A 2014-2015.*

## Città Azzurra del Calcio



Il programma di attività di carattere sociale, culturale, sportivo e formativo, creato per coinvolgere in modo trasversale i cittadini, le amministrazioni comunali, le istituzioni scolastiche e sportive e i settori locali del territorio. **Nel corso del 2016 sono state organizzate 28 edizioni dell'iniziativa** in occasione di altrettanti impegni delle Nazionali italiane sul territorio, tra cui 5 incontri della Nazionale A maschile, 18 delle Nazionali giovanili maschili e 5 alle Nazionali femminili, **coinvolgendo in totale circa 25.000 persone.**



# CITTÀ AZZURRA DEL CALCIO: EVENTI 2016

## Tipologia di attività



City dressing



Esposizione dei trofei  
degli Azzurri



Incontri nelle scuole



Seminari sul calcio  
giovanile



Corsi di aggiornamento  
per categorie professionali  
(giornalisti, delegati alla  
sicurezza, ecc.),

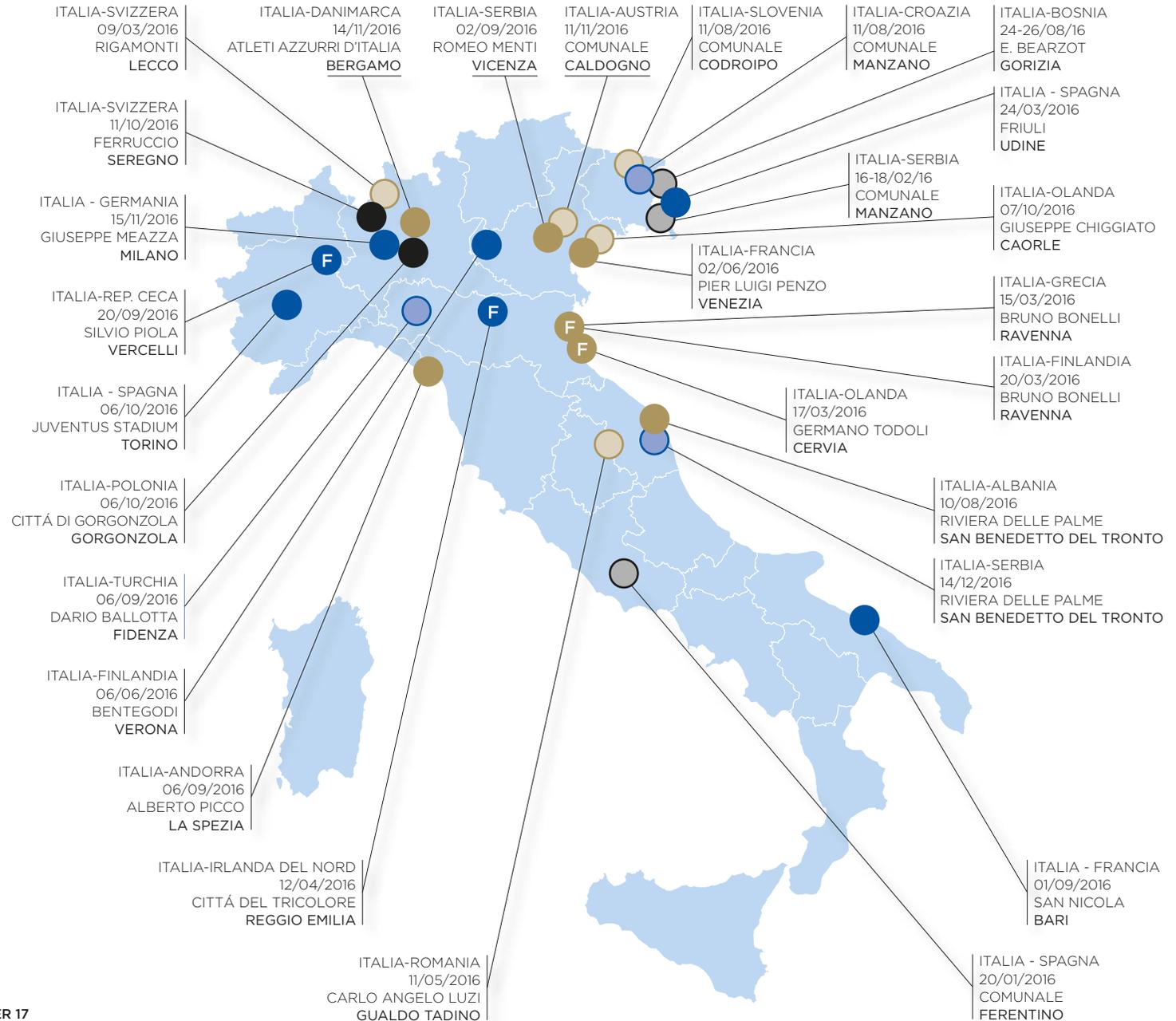


Workshop presso  
università



Attività sociali e  
workshop

- NAZIONALE A
- UNDER 18
- UNDER 21
- UNDER 17
- UNDER 20
- F NAZIONALE A FEMMINILE
- UNDER 19
- F NAZIONALE UNDER 17 FEMMINILE



## 40 ANNI IN 90 MINUTI

### LA STORIA D'ITALIA RACCONTATA ATTRAVERSO IL NOSTRO CALCIO

- Un evento di grande richiamo organizzato nel corso del 2016 è stato rappresentato dal convegno *“40 anni in 90 minuti - La storia d'Italia raccontata attraverso il nostro calcio”*, presso l'Università LUISS Guido Carli di Roma.
- Davanti ad un pubblico composto da centinaia di giovani studenti, i relatori di primo piano individuati dalla FIGC (Gianni Rivera, Antonio Cabrini, Demetrio Albertini, Pierluigi Collina e Simone Perrotta) hanno analizzato, ricorrendo ad alcuni aneddoti personali, il tema del cambiamento del Sistema Paese attraverso i diversi scenari e le evoluzioni del gioco del calcio.
- Tra i diversi temi trattati, le esperienze nelle grandi competizioni internazionali e con la maglia della Nazionale, l'avvento delle televisioni e poi della tecnologia con l'uso massiccio dei social network, con inoltre l'analisi dell'Europa calcistica prima e dopo la sentenza Bosman.



## Il patrimonio culturale del calcio italiano: la Fondazione Museo del Calcio



La Fondazione  
Museo del Calcio

Centro di Documentazione Storica e Culturale del Giuoco del Calcio, istituita nel 1995, è situata presso il Centro Tecnico della FIGC a Coverciano e costituisce il luogo dove la Federazione custodisce la memoria e la storia della Nazionale dagli anni '30 fino ai giorni nostri. **Il Museo si compone di 6 sale e raccoglie complessivamente 800 cimeli di differente tipologia.** Nel corso del 2016 sono stati registrati **oltre 11.000 ingressi** (circa il 20% in più rispetto al 2015).



Principali iniziative  
2016

Il programma ha visto, oltre all'organizzazione di numerosi percorsi didattici indirizzati agli istituti scolastici e alle società di calcio giovanile, **la pianificazione della prima “Notte Bianca”**, organizzata nel maggio 2016, con apertura a cittadini e turisti in orario serale, sino 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, in accordo con la Federazione, **la realizzazione del nuovo Museo del Calcio.**

A conferma della rilevanza strategica della Fondazione Museo del Calcio, risulta significativo sottolineare come nel 2016 **la FIGC abbia investito per sostenerne l'attività il 25% in più rispetto al passato.** Si segnala inoltre l'inserimento della Fondazione tra le beneficiarie per il 5xMille.

## Il progetto per il nuovo Museo del Calcio

**Concept** La FIGC sta al momento valutando la possibilità di investire per realizzare una nuova sede del Museo del Calcio, con l'obiettivo di massimizzarne il profilo internazionale e favorire il richiamo anche per i turisti stranieri.

**Capisaldi** Diversificazione delle attività (con l'introduzione di spazi destinati a riunioni, eventi ed esposizioni) e valorizzazione del profilo commerciale, con l'introduzione di segmenti di business trasversali (es. attività di ristorazione) e il coinvolgimento degli sponsor e partner.

**Innovazione** Realizzazione di uno spazio il più possibile multimediale, attraverso l'utilizzo dei più moderni strumenti digitali, favorendo anche l'introduzione di giochi d'intrattenimento legati al calcio e consentendo inoltre la presenza continuativa di testimonial.

## LA MAGLIA DELLA NAZIONALE: PROFILO STORICO



*Olimpiadi  
1928*



*Maglia Silvio Piola  
1935*



*Olimpiadi di Berlino  
1936*



*Maglia nera  
1938*



*Maglia Dino Zoff  
1968*



*Maglia Marco Tardelli  
1968*



*Maglia Paolo Maldini  
1990*



*Maglia Roberto Baggio  
1994*



*Maglia Fabio Cannavaro  
2006*



## 4.4 Attività per lo sviluppo della brand identity

### DIMENSIONE COMMERCIALE



Oltre alla definizione di vari accordi di sponsorizzazione e partnership (Eni, Intralot, Trenitalia e Swisse), è proseguito **il consolidamento di numerosi progetti** operati in sinergia con gli sponsor e i partner della Federazione.

#### SPONSOR TECNICO



#### TOP SPONSOR



#### PREMIUM SPONSOR



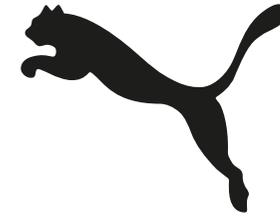
#### LUXURY PARTNER

ERMANNO SCERVINO

#### OFFICIAL PARTNER



#### TECHNICAL SUPPLIER



### La partnership strategica FIGC-PUMA



Nel corso del 2016 è stata ulteriormente valorizzata la partnership strategica con lo sponsor tecnico PUMA, attraverso l'organizzazione di numerosi eventi dedicati.

**È stato presentato ufficialmente il progetto denominato "Il Viaggio"**, il cui fine è quello di offrire a giovani calciatori e calciatrici di 15 e 16 anni di nazionalità statunitense e canadese l'opportunità di partecipare a un'esperienza unica e conoscere il movimento italiano, con l'obiettivo di costituire un elemento funzionale alla promozione del calcio italiano nel mondo. I trials de "Il Viaggio" hanno visto protagonisti a Los Angeles, New York e Toronto ben **176 giovani calciatori nati tra il 2000 e il 2001**, fino alla selezione dei 16 migliori talenti, che nel settembre 2016 sono stati invitati a Bari per la partita Italia-Francia e hanno successivamente avuto la possibilità di visitare il Centro Tecnico Federale di Coverciano.



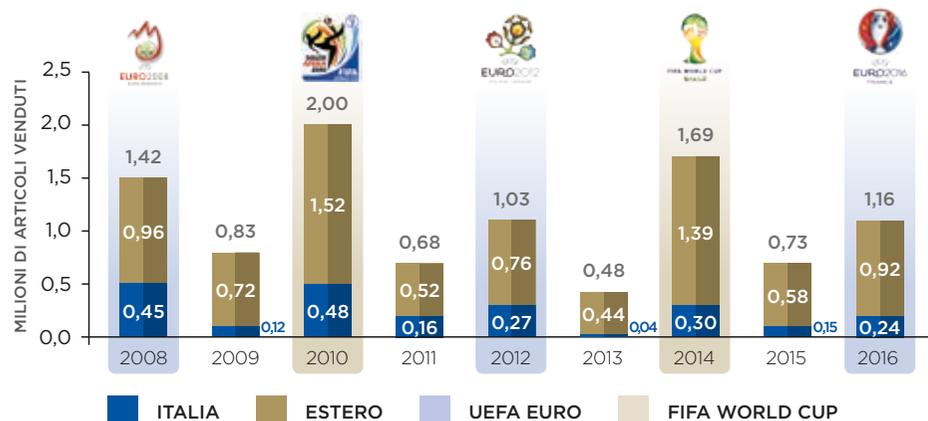
176 giovani calciatori coinvolti





Per quanto riguarda il programma di Licensing e Merchandising, la collaborazione con PUMA License ha portato nel 2016 alla **vendita di quasi 1,2 milioni di articoli, di cui circa l'80% commercializzati fuori dall'Italia**. UEFA EURO 2016 ha rappresentato il Campionato Europeo con il migliore risultato in termini di vendite dal 2008.

### CONFRONTO NUMERO DI ARTICOLI VENDUTI - MERCHANDISING UFFICIALE FIGC-PUMA



### I 10 PRODOTTI UFFICIALI FIGC-PUMA PIÙ VENDUTI NEL CORSO DEL 2016 (NET SALES)



### Presentazione kit "AWAY"

Nell'agosto 2016, inoltre, PUMA e FIGC hanno svelato a Bari il design della nuova maglia da trasferta della Nazionale italiana, che ha fatto il suo esordio in occasione dell'amichevole con i vice campioni d'Europa della Francia in programma allo Stadio "San Nicola" di Bari. **La presentazione della maglia ha visto la realizzazione di un evento dedicato**: gli artisti di fama internazionale Joe & MAX hanno lavorato per dipingere un grande murales, con un effetto 3D che ha attirato una grande folla in Piazza del Ferrarese a Bari.



### RISULTATI MEDIA PRESENTAZIONE KIT AWAY (SOCIAL MEDIA)



## Il rinnovo dell'accordo tra FIGC ed Eurovita Assicurazioni



La sponsorizzazione ha fatto crescere la notorietà del brand dall'1% al 40%

Nel corso del 2016 è stato rinnovato l'accordo di sponsorizzazione con Eurovita Assicurazioni, che rimarrà almeno fino al 2019 **lo sponsor presente sulle maglie di tutti i 34.000 arbitri italiani e in tutte le quasi 600.000 partite ufficiali organizzate dalla FIGC**, con un incremento a partire dal 1 luglio 2017 di 100.000 euro. Una ricerca di mercato sviluppata da Nielsen Sports, svolta con oltre 1.000 interviste su un campione rappresentativo della popolazione italiana di età compresa fra 16 e 59 anni, ha certificato il successo della collaborazione.

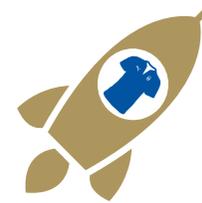
## Altre collaborazioni e iniziative



Numerose le iniziative sviluppate con il luxury partner Ermanno Scervino, quali l'organizzazione di uno shooting fotografico nella prestigiosa cornice della Galleria dell'Accademia, davanti al David di Michelangelo, un'iniziativa che vuole rappresentare l'avvio di una consuetudine annuale finalizzata al rafforzamento del brand e del valore del Made in Italy.



Significative anche le progettualità gestite in sinergia con il top sponsor FIAT, dalla collaborazione nella realizzazione del nuovo spot dedicato agli "eroi del calcio" alla presentazione congiunta di una nuova serie speciale del modello Panda, denominata "Pandazzurri".



## La maglia azzurra nello spazio

Nell'ambito del percorso di valorizzazione del brand della Nazionale, nel corso del 2016 è stato finalizzato un altro importante progetto che permetterà, per la prima volta nella storia, di portare nello spazio la maglia azzurra della Nazionale italiana di calcio. La divisa sarà infatti indossata in orbita da Paolo Nespoli, astronauta italiano dell'Agenzia Spaziale Europea (ESA).

**FRECCIAROSSA**

Nel 2016 è stato siglato inoltre l'accordo tra FIGC e Trenitalia. Il Frecciarossa diventa così il treno ufficiale delle Nazionali italiane di calcio. L'accordo prevede il privilegiato utilizzo del Frecciarossa per le trasferte interne di tutte le Squadre Nazionali, da quella maggiore, maschile e femminile alle giovanili. A ciò si aggiunge il condiviso obiettivo di individuare, in occasione delle partite della Nazionale, le migliori promozioni Trenitalia per consentire ai tifosi di raggiungere la sede dell'incontro viaggiando in maniera comoda e conveniente.

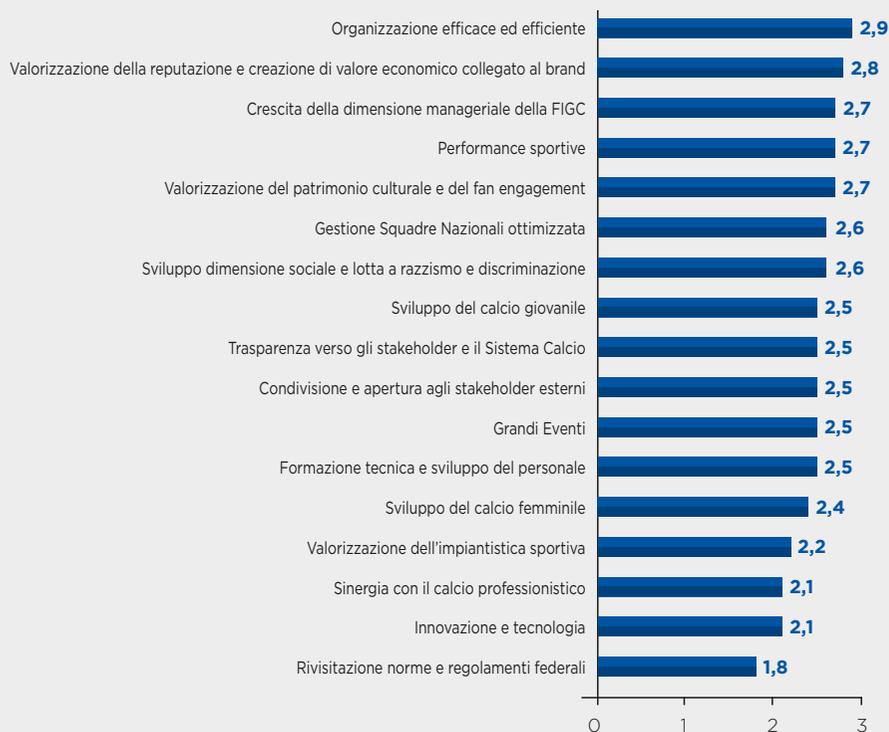


## Gli sponsor e i partner FIGC: analisi di materialità e stakeholder engagement



La FIGC ha introdotto la realizzazione di uno studio finalizzato a rilevare gli aspetti prioritari per gli sponsor e i partner commerciali della Federazione, identificando al tempo stesso gli indicatori utili a **misurare il valore creato dalla FIGC** verso tale categoria di stakeholder.

### RILEVANZA DEI RISULTATI PRODOTTI DALLA FEDERAZIONE A BENEFICIO DEGLI SPONSOR FIGC



1 - BASSA RILEVANZA

2 - RILEVANZA MEDIA

3 - ALTA RILEVANZA

### EFFICACIA DEGLI INDICATORI DI RISULTATO, AL FINE DI MISURARE IL VALORE CREATO DA FIGC NELLA RELAZIONE CON I PROPRI SPONSOR

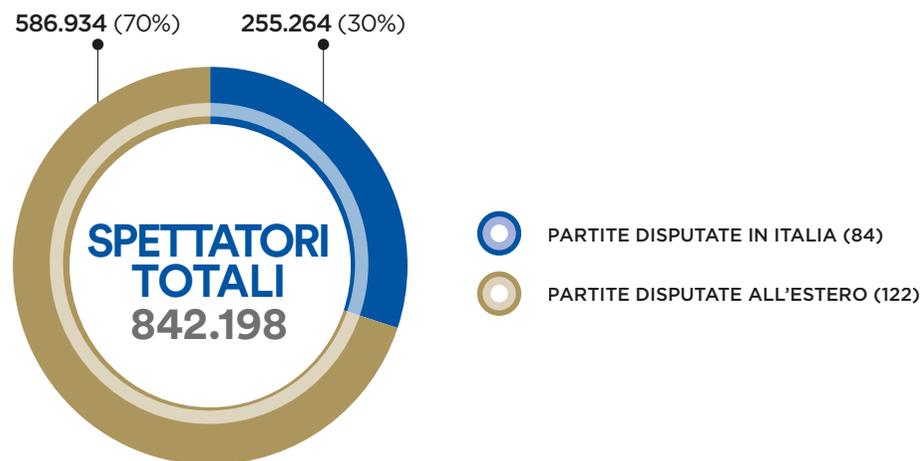


### IL LOGO DELLA FIGC: EVOLUZIONE STORICA

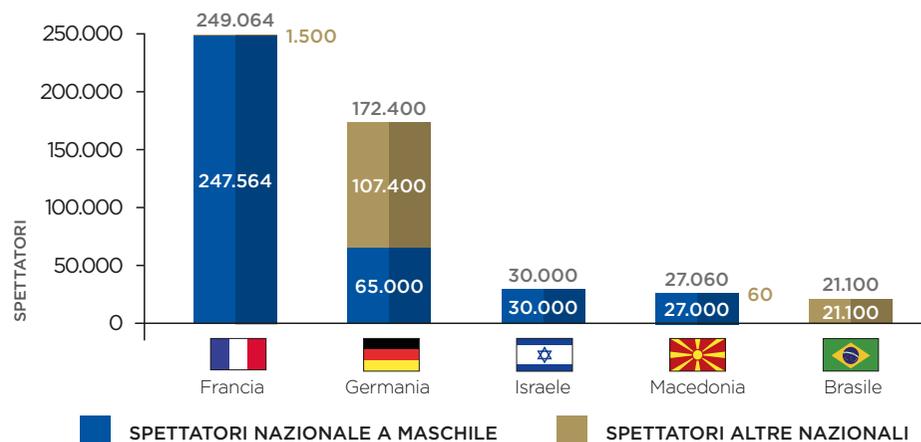


## IL PROFILO INTERNAZIONALE DELLA FIGC

### SPETTATORI TOTALI RAPPRESENTATIVE NAZIONALI 2016



### SPETTATORI PARTITE DISPUTE ALL'ESTERO 2016 - TOP 5 NAZIONI



### IL PROFILO DIGITALE - PROVENIENZA DEI FAN AL 31/12/2016

Facebook	
Nazionale Italiana di Calcio	
Totale Fan	5.057.000
<b>Italia</b>	<b>31%</b>
Algeria	5%
Egitto	5%
Indonesia	4%
Brasile	4%
Francia	3%
Messico	3%
USA	3%
Germania	2%
Marocco	2%
Altre Nazioni	38%

Twitter	
@Vivo_Azzurro	
Totale Follower	515.000
<b>Italia</b>	<b>42%</b>
USA	6%
Francia	4%
Messico	4%
Brasile	3%
Regno Unito	3%
Indonesia	3%
Venezuela	3%
Canada	2%
Colombia	2%
Altre Nazioni	28%

Twitter	
@azzurri	
Totale Follower	427.000
<b>Italia</b>	<b>22%</b>
USA	11%
Regno Unito	7%
Canada	5%
Indonesia	5%
Messico	4%
Venezuela	3%
Arabia Saudita	3%
Francia	3%
Brasile	2%
Altre Nazioni	35%

Instagram	
@azzurri	
Totale Follower	885.000
<b>Italia</b>	<b>51%</b>
Indonesia	5%
Germania	3%
USA	3%
Brasile	3%
Altre Nazioni	35%



AUDIENCE CUMULATA E DURATA TRASMISSIONI A LIVELLO MONDIALE 2016

NORD AMERICA		
	AUDIENZE CUMULATA (MLN)	DURATA TRASMISSIONI (HH:MM:SS)
NAZIONALE A	9,97	88:50:50
NAZIONALE U-21	0,03	08:00:00

EUROPA (ESCLUSO ITALIA)		
	AUDIENZE CUMULATA (MLN)	DURATA TRASMISSIONI (HH:MM:SS)
NAZIONALE A	315,61	2.042:12:24
NAZIONALE U-21	0,13	38:54:18

ITALIA		
	AUDIENZE CUMULATA (MLN)	DURATA TRASMISSIONI (HH:MM:SS)
NAZIONALE A	1.736,28	864:37:17
NAZIONALE U-21	37,26	33:24:18

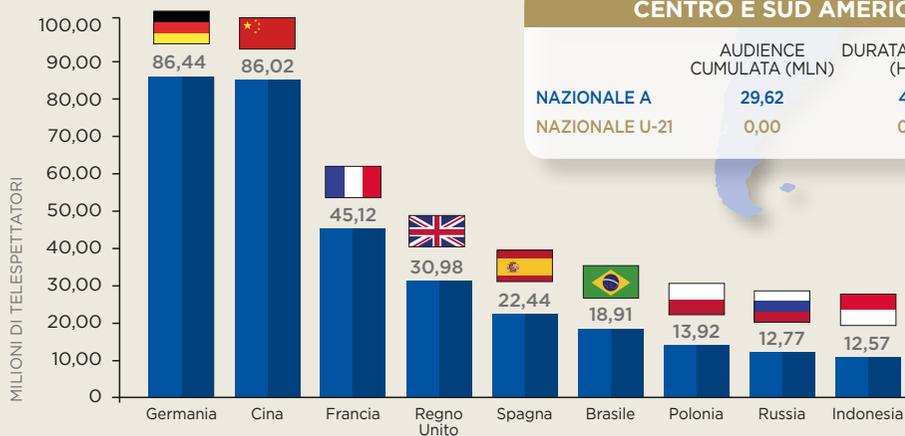
AFRICA E MEDIO ORIENTE		
	AUDIENZE CUMULATA (MLN)	DURATA TRASMISSIONI (HH:MM:SS)
NAZIONALE A	9,46	934:02:54
NAZIONALE U-21	0,03	12:15:00

ASIA PACIFICA		
	AUDIENZE CUMULATA (MLN)	DURATA TRASMISSIONI (HH:MM:SS)
NAZIONALE A	112,10	963:08:31
NAZIONALE U-21	0,05	12:59:59

CENTRO E SUD AMERICA		
	AUDIENZE CUMULATA (MLN)	DURATA TRASMISSIONI (HH:MM:SS)
NAZIONALE A	29,62	477:12:02
NAZIONALE U-21	0,00	00:00:00

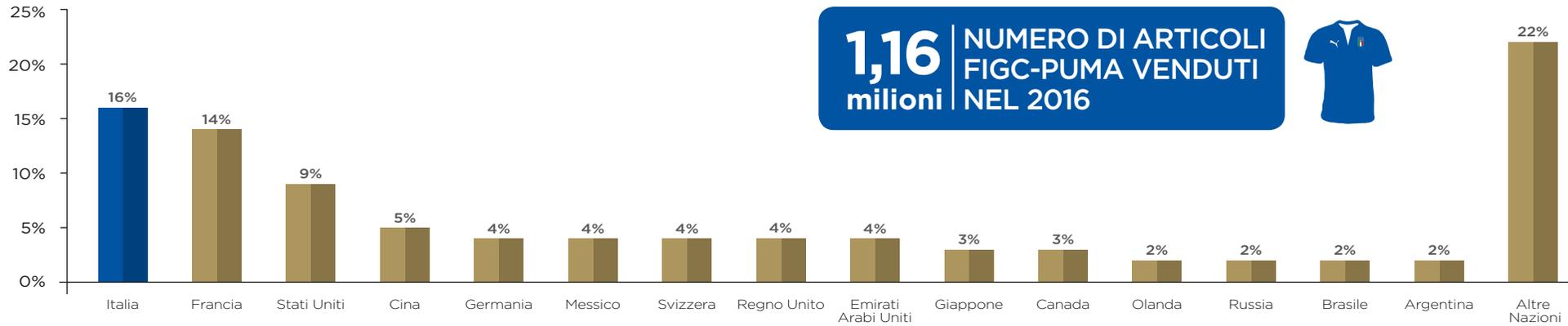
TOTALE		
	AUDIENZE CUMULATA (MLN)	DURATA TRASMISSIONI (HH:MM:SS)
NAZIONALE A	2.213,04	5.370:03:58
NAZIONALE U-21	37,50	105:33:51

AUDIENZE CUMULATA - PRINCIPALI MERCATI ESTERI 2016



MERCHANDISING UFFICIALE FIGC-PUMA

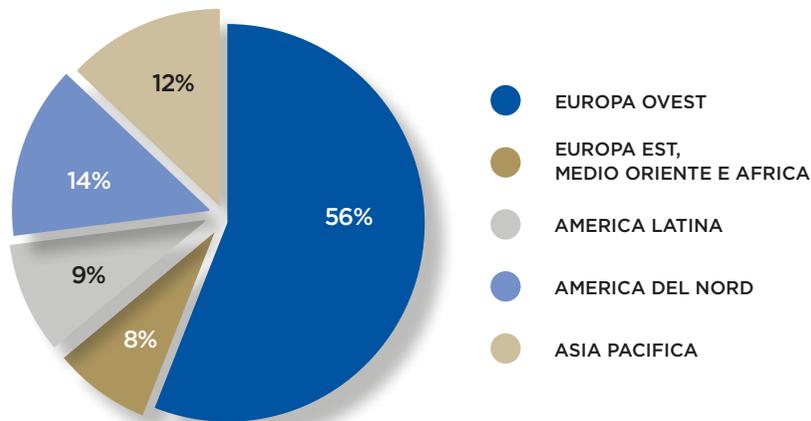
ARTICOLI VENDUTI NEL 2016 PER NAZIONE



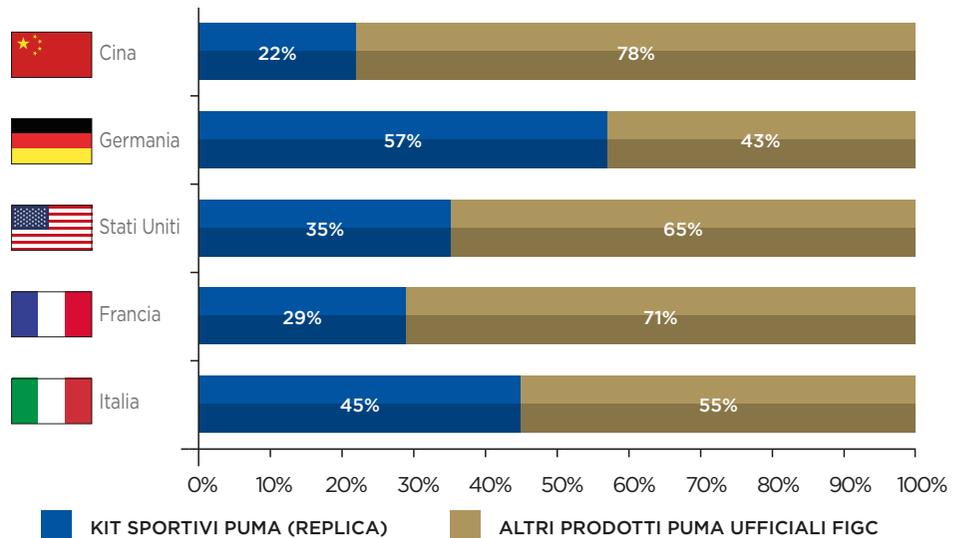
NEGOZI ESTERI CON IL MAGGIOR NUMERO DI VENDITE 2016 - TOP 15



VENDITE NETTE PER AREA GEOGRAFICA 2016



VENDITE NETTE PER TIPOLOGIA NEI PRINCIPALI MERCATI NEL 2016



## 4.5 Economicità e gestione organizzativa interna

Il processo di riorganizzazione interna è stato operato dai vertici federali fin dall'insediamento nell'agosto 2014, e ha trovato concreta attuazione con la **presentazione del nuovo organigramma e funzionigramma federale** nel febbraio 2015.

### Primo obiettivo

è stato quello di separare le attività di natura politica e istituzionale con le attività gestionali e operative



## FIGC: GIUSTIZIA SPORTIVA, ORGANI E COMMISSIONI

### Organi di Giustizia Sportiva



- ⚽ Commissione federale di Garanzia
- ⚽ Procura federale
- ⚽ Giudici sportivi
- ⚽ Tribunale federale nazionale
- ⚽ Corte federale di Appello
- ⚽ Corte Sportiva di Appello

### Organi di controllo delle società professionistiche



#### Licenze Nazionali

- ⚽ Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche
- ⚽ Commissione Criteri Infrastrutturali e Sportivi-Organizzativi



#### Licenze UEFA e Financial Fair Play

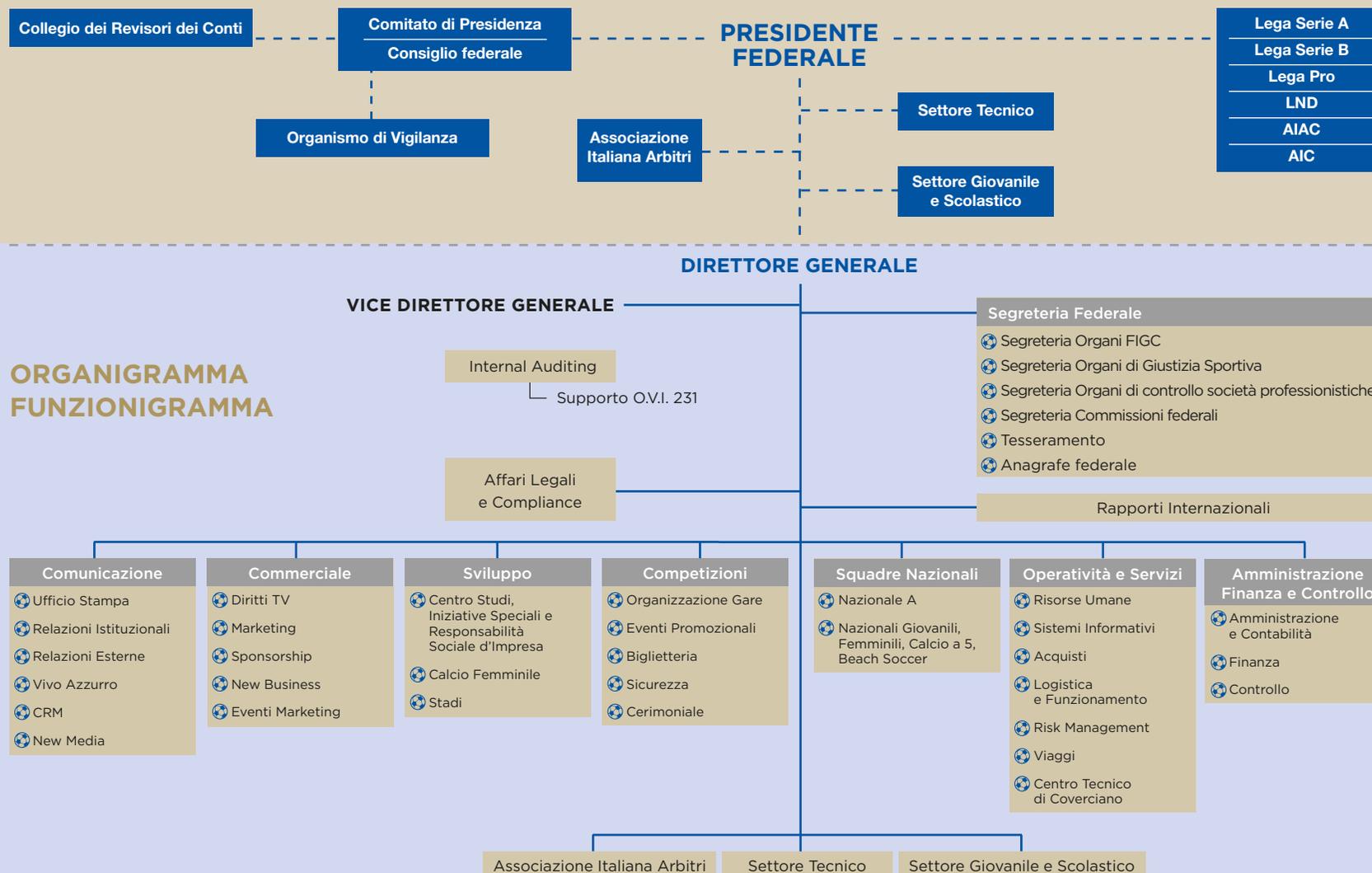
- ⚽ Commissione di I grado Licenze UEFA
- ⚽ Commissione di II grado Licenze UEFA

### Commissioni Federali



- ⚽ Commissione federale Antidoping e Tutela della Salute
- ⚽ Commissione Carte Federali
- ⚽ Commissione Premi
- ⚽ Commissione Dirigenti e Collaboratori Sportivi
- ⚽ Commissione Procuratori Sportivi
- ⚽ Commissione Medica Federale
- ⚽ Commissione Profili di Rischio nel Calcio
- ⚽ Commissione per l'Integrazione

# Organigramma



## Organizzazione efficace ed efficiente

A completamento del percorso intrapreso negli ultimi 2 anni, nel corso del 2016 sono stati introdotti **il nuovo organigramma del Club Italia** (meglio descritto nel capitolo 4.1) e il **nuovo organigramma sulla sicurezza**.

## La Sicurezza sui luoghi di lavoro

Dopo l'approvazione dell'Organigramma per la gestione della sicurezza sul lavoro e le conseguenti **nomine di competenza** (4 dirigenti per la sicurezza, 44 Preposti, 39 addetti all'emergenza, al primo soccorso e al divieto di fumo negli ambienti di lavoro), l'attività 2016 si è diretta alle verifiche su un totale di 45 sedi federali operanti su tutto il territorio nazionale.

## La funzione dedicata agli eventi

Nel 2016 è stata introdotta all'interno dell'Area Competizioni la una nuova funzione dedicata alla gestione degli Eventi Promozionali, che si occupa dell'organizzazione di tutti i **principali eventi che non coinvolgono direttamente le Rappresentative Nazionali** (es. presentazioni, workshop, meeting, iniziative speciali e promozionali).

## Il controllo interno: Internal Audit e Risk Assessment

Nel 2016 è stato approvato il **Risk Assessment**, sintesi di un complesso lavoro che si è diretto ad individuare in primis le attività aziendali, per poi associarne i rischi. L'attività che ha portato alla definizione del Risk Assessment ha costituito il punto di partenza per la mappatura dei processi aziendali, nonché per la costruzione e la definizione di un **piano di audit** volto a porre in essere le azioni correttive di implementazione ed efficientamento del sistema e della governance della FIGC.



La FIGC rappresenta oggi l'unica Federazione Sportiva Italiana ad aver introdotto la funzione di Internal Auditing

## Le nuove procedure e istruzioni interne introdotte nel 2016

- 📌 **Dismissione** dei beni ammortizzabili
- 📌 **Concessione** del patrocinio federale ed erogazione dei contributi
- 📌 **Trasferte** e rimborsi spese del personale dipendente
- 📌 **Assegnazione ed uso** degli strumenti di telefonia mobile
- 📌 **Assegnazione** degli incarichi legali
- 📌 **Rilascio e gestione** delle tessere federali

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



Con l'obiettivo di proseguire nel percorso di valorizzazione della dimensione della trasparenza e in generale del principio della good governance, nel 2016 è stata inoltre finalizzata (per la prima volta) la certificazione del Bilancio FIGC relativo al 2015 da parte di una società indipendente di audit

## SVILUPPO DI NUOVE PIATTAFORME INFORMATICHE, DIGITALI E TECNOLOGICHE

Le nuove piattaforme sono state sviluppate con l'obiettivo di **aumentare l'efficienza e l'operatività delle strutture federali**.

### Consolidamento progetti 2015



Attivazione applicativo CV online e protocollo digitale. È stata anche introdotta la **nuova modalità di consultazione digitale** dei documenti da parte dei componenti del Consiglio federale FIGC.

### Nuovo sistema integrato di amministrazione e controllo



Progetto di razionalizzazione ed efficientamento del sistema informativo amministrativo e contabile, attraverso la **sostituzione, dopo quasi 15 anni, dell'attuale sistema amministrativo** con un modello basato sulla tecnologia SAP, con la dotazione di un vero e proprio sistema ERP (Enterprise Resource Planning)



**SAPSe** è una multinazionale tedesca leader mondiale nella produzione di software "enterprise application". Vanta **335.000** clienti in **190 Paesi** di tutto il mondo e i dati della Lista Forbes Global 2000 evidenziano che **l'87%** delle aziende incluse nella lista si avvalgono del sistema SAP.

Appartiene alla famiglia degli **ERP, Enterprise Resource Planning (pianificazione delle risorse d'impresa)**, ovvero sistemi gestionali per le imprese che integrano e gestiscono i processi di business rilevanti di un'azienda (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità, controllo di gestione, etc...).

I principali vantaggi sono riconducibili a:

- 🌐 **Incremento dell'efficienza** nelle attività, sia in riferimento ai tempi che ai costi.
- 🌐 **Dematerializzazione**: con l'introduzione di SAP vengono eliminate le documentazioni d'acquisto cartacee a favore di una documentazione "online".
- 🌐 **Orientamento al miglioramento continuo** tramite il costante monitoraggio e la revisione dei processi interni.
- 🌐 **Supporto alle decisioni** grazie alla maggiore disponibilità trasversale di informazioni in tempo reale.



### Piattaforma online di self-booking



La piattaforma permette ad ogni Ufficio di gestire in autonomia le proprie prenotazioni nel **rispetto della Travel Policy** e previa autorizzazione dei rispettivi responsabili, con un notevole miglioramento dell'efficienza nella gestione dei servizi di prenotazione di viaggi e trasferte.

### L'utilizzo della piattaforma di self-booking nel 2016

**TRASFERTE** 1.648

**N° DI TRANSAZIONI** 1.493

#### INCIDENZA SULLA FATTURAZIONE TOTALE

**TRENO** 49,3%

**AEREO** 38,0%

**HOTEL** 6,5%

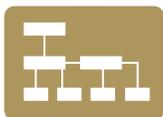
**AUTO A NOLEGGIO** 6,2%

## Il Portale del Dipendente



Negli ultimi mesi del 2016 è stato pianificato il lancio del nuovo “Portale del Dipendente” **che agevolerà la consultazione di documenti** (buste paga, certificazioni uniche, comunicazioni Risorse Umane) nonché la gestione delle movimentazioni giornaliere (straordinari, ferie, altro).

## Piattaforma extranet



È allo studio l'introduzione di una Piattaforma extranet per la **semplificazione e per la gestione digitalizzata** di vari processi rivolti verso le società sportive che devono operare su: tesseramento, Licenze Nazionali e Licenze UEFA, affiliazione di società, rapporti con i procuratori e altre tipologie di processi.

## Il progetto per il nuovo sito FIGC



Creazione di un nuovo e innovativo **Portale Media Multimediale e Multicanale** in grado di diventare il punto di riferimento online dell'intero movimento calcistico italiano, dal calcio giovanile alle Squadre Nazionali, dall'attività istituzionale alla formazione tecnica. Il nuovo sito Internet FIGC **centralizzerà in un'unica piattaforma tutte le informazioni dei diversi portali** attualmente esistenti, raggiungendo:

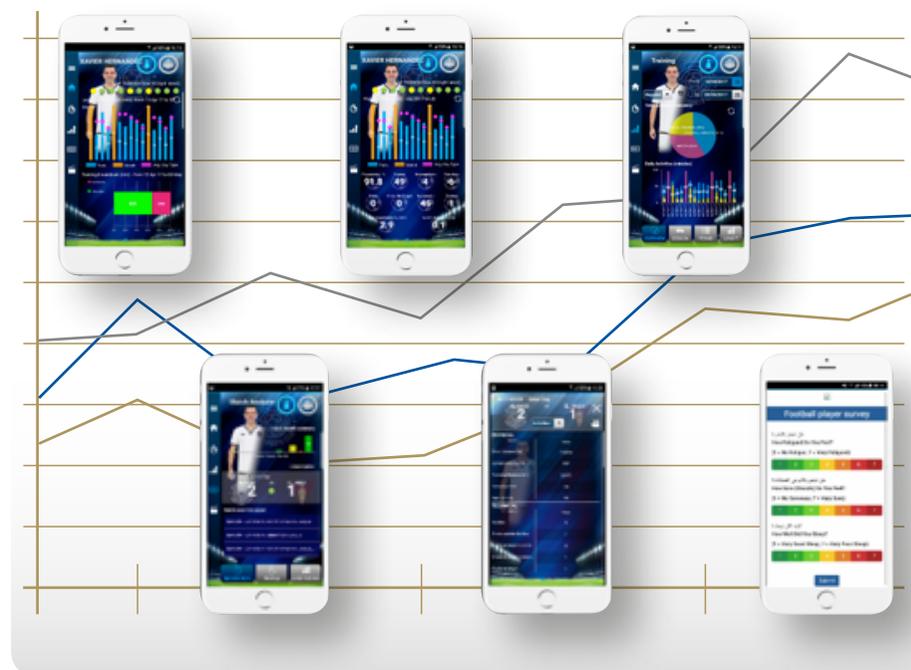
- 🌐 una migliore gestione dell'informazione
- 🌐 una più efficace politica di CRM
- 🌐 un maggior livello di fidelizzazione degli utenti



## La nuova piattaforma digitale per il Club Italia



Creazione di una piattaforma che permetta **la raccolta, l'organizzazione, l'analisi e l'integrazione dei dati** relativi alle diverse aree presenti all'interno dell'organigramma del Club Italia (Tecnica, Performance e Ricerca, Medica, Scouting e Match Analysis). Il software sarà rivoluzionario nel suo genere, e permetterà l'analisi di dati specifici tanto agli staff tecnici quanto agli stessi giocatori delle Rappresentative Nazionali italiane. La piattaforma digitale consentirà anche di elaborare una **reportistica sempre aggiornata sul livello di performance (fisica e tecnica)** in allenamento e in partita, il profilo medico, nutrizionale e neurofisiologico, fino all'analisi predittiva sulla tendenza agli infortuni. Il progetto rappresenterà **una best practice a livello mondiale**.



## TRASPARENZA

Nel 2016 si sono aggiunti altri 3 documenti innovativi: il Bilancio Integrato, la Relazione Biennale di Attività 2015-2016 e il Conto Economico del Calcio Italiano.



### ReportCalcio (7 edizioni)

Il rapporto annuale sui principali numeri relativi al calcio italiano ed internazionale



### Bilancio Sociale (3 edizioni, testimonianza di 4 anni di rendicontazione)

Documento che illustra le attività, l'identità e la mission della FIGC



### Bilancio Integrato (2 edizioni)

Report finalizzato ad illustrare i principali programmi strategici della FIGC finalizzati alla creazione di valore



### Il Conto Economico del Calcio Italiano (edizione 2016)

Analisi delle dimensioni economiche relative al Sistema Calcio nel suo complesso, comprendendo per la prima volta anche il mondo dilettantistico, la FIGC e le Leghe, oltre al calcio professionistico



### Management Report (2 edizioni)

Strumento di analisi, monitoraggio e proiezione dell'andamento aziendale.



## Le pubblicazioni FIGC

Le pubblicazioni FIGC sono rintracciabili sul sito della Federazione all'interno della sezione "Trasparenza" insieme al Codice Etico, al Budget e al Bilancio della FIGC.



## MISSION E ATTIVITA' DELLA STRUTTURA FEDERALE NEL 2016

### Segreteria federale

La Segreteria federale assicura principalmente la predisposizione di atti e documenti per le riunioni degli Organi federali, insieme alla redazione dei verbali.



Coordina le attività disciplinate **dallo Statuto, dai regolamenti federali e da quelli internazionali** in esecuzione delle decisioni dei competenti Organi federali, gestendo anche i rapporti con l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli (ADM) per eventuali segnalazioni di flussi di scommesse anomale.

#### Highlights 2016

**9** riunioni del Consiglio federale

**7** incontri del Comitato di Presidenza

Predisposizione e pubblicazione di  
**431** Comunicati Ufficiali

### Organi di Giustizia Sportiva



#### Procura federale

Agisce innanzi agli altri Organi di Giustizia Sportiva per assicurare la piena osservanza delle norme dell'ordinamento sportivo, **esercitando le funzioni inquirenti e requirenti** secondo quanto stabilito dall'art. 32 del Codice di Giustizia Sportiva.

PROCEDIMENTI APERTI DALLA PROCURA FEDERALE NEL 2016	
Affidamenti diretti	820
Affidamenti con indagine	489
Richiesti e trasmessi da Organi federali	59
<b>TOTALE</b>	<b>1.368</b>

GARE CONTROLLATE E DESIGNAZIONI 2016		
	GARE CONTROLLATE	DESIGNAZIONI
Lega Serie A	388	1.164
Lega Serie B	473	596
Lega Pro	1.055	1.139
Coppa Italia	89	145
Campionati LND e SGS	49	50
<b>TOTALE</b>	<b>2.054</b>	<b>3.094</b>

Si segnalano inoltre 1.092 controlli relativi alla "prova TV"

#### TIPOLOGIA DELLE VIOLAZIONI RELATIVE AI PROCEDIMENTI INSTAURATI DALLA PROCURA FEDERALE NEL 2016

Accordi Economici	47
Procuratori Sportivi	11
Clausola Compromissoria	17
Commissione di Garanzia	10
Comportamenti Violenti	60
Licenze Nazionali - Co.Vi.So.C.	29
Licenze Nazionali - Altri criteri	3
Co.Vi.So.D.	30
Dichiarazioni Lesive	57
Fallimenti	14
Giovani	34
Illecito Sportivo	32
Lodi Arbitrali	29
Posizione Irregolare	475
Settore Tecnico	85
Tesseramento	44
Violazione Obblighi	317
Richieste Accert. Organi federali	59
Scommesse	15
<b>TOTALE</b>	<b>1.368</b>



#### Tribunale federale nazionale

La **sezione Disciplinare** è giudice di primo grado nei procedimenti istaurati su deferimento del Procuratore federale per i campionati e le competizioni a livello nazionale. La **sezione Tesseramenti** giudica sulle controversie riguardanti i tesseramenti, i trasferimenti e gli svincoli dei calciatori. La **sezione Vertenze Economiche** giudica sulle controversie di natura economica tra società.



#### HIGHLIGHTS 2016

Sezione	Riunioni	Procedimenti	Comunicati Ufficiali
Disciplinare	69	392	93
Tesseramento	13	55	21
Vertenze Economiche	16	237	27
<b>Totale</b>	<b>98</b>	<b>684</b>	<b>141</b>

139

#### Corte federale di Appello e Corte Sportiva di Appello nazionale

La **Corte federale di Appello** rappresenta il secondo grado di giudizio avverso le decisioni dei Tribunali federali territoriali, del Tribunale federale nazionale e della Commissione Disciplinare presso il Settore Tecnico. La **Corte Sportiva di Appello nazionale** rappresenta il secondo grado avverso le decisioni dei Giudici sportivi nazionali.



## HIGHLIGHTS 2016

Corte federale  
di Appello: **74** RIUNIONI  
**263** DECISIONI

Corte Sportiva di  
Appello nazionale: **83** RIUNIONI  
**335** DECISIONI



## Commissione federale di Garanzia

Garantisce l'**indipendenza, autonomia, terzietà e riservatezza** degli Organi di Giustizia Sportiva. Nel corso del 2016 si è riunita 2 volte, valutando anche le candidature degli aspiranti componenti degli Organi di Giustizia Sportiva per il quadriennio 2016-2020.

## Licenze Nazionali

Il Sistema delle Licenze Nazionali stabilisce una serie di criteri che le società professionistiche sono tenute a rispettare **al fine dell'ammissione ai campionati di competenza**.

Il Sistema si articola in due Commissioni:



**La Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche (Co.Vi.So.C.):** nel corso del 2016 ha verificato la tempestività ed il rispetto degli adempimenti economico-finanziari previsti dalle normative federali, segnalando alla Procura federale un totale di **15 società inadempienti**. Sono state inoltre effettuate 182 verifiche ispettive periodiche presso le sedi delle società professionistiche.



**La Commissione Criteri Infrastrutturali e Sportivo-Organizzativi:** si è riunita nel corso dell'anno un totale di 12 volte, verificando anche il rispetto degli impegni assunti dalle società in sede di rilascio della Licenza Nazionale 2016-2017.

Il **processo di rilascio delle Licenze** per la stagione sportiva 2016-2017 si è concluso il 4 agosto 2016 con il seguente esito:

**91** società ammesse

**11** società ripescate in base alle procedure previste per il completamento degli organici

**5** società non ammesse, riportando il format del Campionato della Lega Pro a 60 squadre (a fronte delle 54 della stagione 2015-2016)



## Licenze UEFA e Financial Fair Play

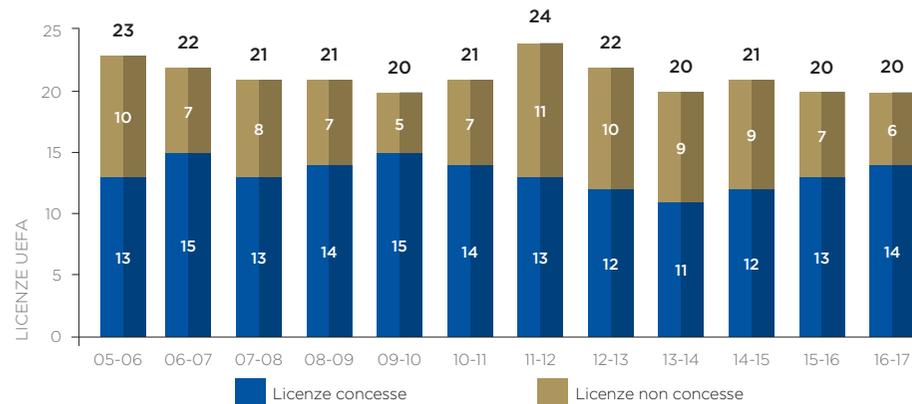


La Licenza UEFA è una certificazione rilasciata dalla FIGC (sulla base delle norme dettate dalla UEFA) che costituisce, insieme al titolo sportivo, **il presupposto per la partecipazione alle competizioni internazionali per club** organizzate dalla UEFA. Rispetto a quanto richiesto dalla Confederazione europea, la FIGC prevede nel processo di rilascio della Licenza **requisiti aggiuntivi e più restrittivi**.

Nel maggio 2016 la Commissione di primo grado delle Licenze UEFA ha deliberato **il rilascio della Licenza a 14 club**. Nel mese di settembre l'Ufficio è stato oggetto della consueta visita di certificazione della qualità da parte della *Société Générale de Surveillance* (certificatore nominato dalla UEFA). Nel conclusion file il certificatore ha espresso un giudizio estremamente positivo sull'organizzazione del sistema non ravvisando alcuna criticità. È proseguito inoltre il monitoraggio **sull'attività dei Supporter Liaison Officer (addetti ai rapporti con le tifoserie)** delle società professionistiche italiane. Tra gennaio e dicembre 2016 l'Ufficio ha ricevuto ed analizzato più di **1.500 report** riguardanti l'attività degli SLO durante gli incontri ufficiali.



### CONFRONTO LICENZE UEFA

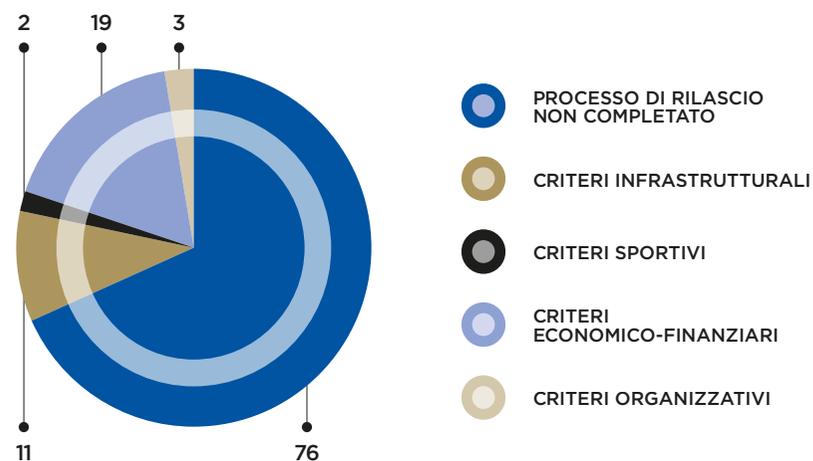


## SOCIETÀ CHE HANNO OTTENUTO LA LICENZA UEFA DAL 2014 AL 2017 - I DIPENDENTI NELL'AREA GESTIONALE

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Variazione % 2014-2017
Direzione Generale	27	29	30	+11,1%
Amministrazione, Finanza e Controllo	92	99	115	+25,0%
Marketing e Commerciale	96	131	204	+112,5%
Stampa e Comunicazione	78	63	77	-1,3%
Stadio e Sicurezza	68	85	90	+32,4%
Servizi generali (Personale/legale)	126	126	130	+3,2%
Segreteria Generale e Sportiva	97	87	84	-13,4%
Altro	44	45	51	+15,9%
<b>TOTALE</b>	<b>628</b>	<b>665</b>	<b>781</b>	<b>+24,4%</b>

Nota: Dati aggregati relativi alle 11 società che hanno ottenuto la Licenza UEFA consecutivamente dal 2014 al 2017

## LICENZE UEFA NON CONCESSE - TIPOLOGIA DEI CRITERI NON RISPETTATI 2005-2017



# STADI

A CUI È STATA RILASCIATA LA  
**LICENZA UEFA**  
ALMENO UNA VOLTA NELLE ULTIME  
**3 STAGIONI SPORTIVE**



## Ufficio Tesseramento

Svolge le attività relative al **tesseramento e trasferimento di calciatori professionisti e dilettanti** da e per federazioni estere, nonché il tesseramento di calciatori minori stranieri. Da rilevare l'attività relativa al FIFA TMS (*Transfer Matching System*) per la gestione dei trasferimenti internazionali di calciatori professionisti.

### HIGHLIGHTS 2016

**900** tesseramenti relativi al trasferimento internazionale di calciatori professionisti

**5.500** pratiche di tesseramento, per quanto riguarda i trasferimenti internazionali e il tesseramento di calciatori dilettanti maggiorenni

**5.000** richieste di primo tesseramento di minori stranieri esaminate dalla Commissione Minori

**250** trasferimenti internazionali di giovani di serie

## Commissione Antidoping e Tutela della Salute

La Commissione finalizza la sua attività all'applicazione delle normative e delle procedure nazionali ed internazionali previste in materia di **contrasto al doping**, ampliando le proprie competenze anche alla **tutela della salute dei giovani calciatori**.

Nel 2016 sono stati effettuati **1.527 controlli**, per un totale di **686 gare** sottoposte a controllo antidoping (**433** "random" e **253** "mirati"), tra cui **403** partite presidiate, tramite designazione, da Rappresentanti antidoping.

## CONTROLLI ANTIDOPING - TEST EFFETTUATI E GARE ANNO SOLARE 2016

COMPETIZIONI	Gare	Controlli urinari semplici		Controlli GH/U	Controlli Ematici	Totale
		Numero Totale	Di cui Contr. EPO			
SERIE A	390	803	68	33	40	876
SERIE B	112	233	14	12	8	253
COPPA ITALIA	9	19	0	0	0	19
PRIMAVERA	32	65	2	2	4	71
SUPERCOPPA	1	2	0	0	0	2
LEGA PRO	87	179	12	8	8	195
BERRETTI	3	6	0	0	0	6
SERIE A CALCIO A 5	29	59	4	0	0	59
SERIE A FEMMINILE	23	46	0	0	0	46
<b>TOTALE</b>	<b>686</b>	<b>1.412</b>	<b>100</b>	<b>55</b>	<b>60</b>	<b>1.527</b>

### Highlights 2016

sono stati registrati 8 casi di positività ai controlli antidoping, di cui uno archiviato in quanto l'assunzione della sostanza è consentita dalla normativa, per via non sistemica.



### Un goal per la salute

Progetto integrativo specialistico sviluppato in partnership con il Comitato Italiano per l'UNICEF, finalizzato alla partecipazione delle prime classi degli Istituti Superiori per sensibilizzare gli adolescenti sul tema del doping e della tutela della salute. L'attività nel corso del 2016 ha prodotto **il coinvolgimento di un totale di 1.200 giovani ragazzi e ragazze** nelle 4 tappe di Prato, Acerra, L'Aquila e Verona.



Sono stati inoltre organizzati **incontri educativi** con alcune Nazionali giovanili maschili e diverse squadre giovanili.

## LE SQUADRE COINVOLTE NEGLI INCONTRI EDUCATIVI:



**Nazionale Under 17 maschile**  
**Nazionale U16 maschile e femminile**  
**Nazionale U15 maschile**  
**Rappresentative Regionali U15 femminili**

E' stato anche finalizzato **lo studio riguardante l'incidenza delle malattie respiratorie negli atleti.**

### Anagrafe federale

Svolge, nell'ambito della Segreteria federale, l'approvazione delle attività e dei processi relativi alla gestione delle affiliazioni di nuovi club. Nel corso del 2016 **sono state affiliate 1.013 nuove società**, con 475 cambi di denominazioni, 124 fusioni e 14 scissioni.

### Commissione Premi

La Commissione Premi ha come competenza specifica **l'esame e il rilascio delle richieste di certificazione** previste dall'art. 96 (Premi di Preparazione), art. 99 (Premio addestramento e formazione tecnica) e art. 99 bis (Premio alla carriera) delle NOIF.

#### Highlights 2016

-  **11 riunioni; 989 ricorsi esaminati**
-  **2,9 milioni di euro di premi certificati**
-  **Le quote a titolo di penali incassate dalla FIGC sono state pari ad oltre 400.000 euro**

### Commissione Procuratori Sportivi

Cura la tenuta del Registro iscrizioni e dell'archivio dei contratti di rappresentanza. Esercita inoltre i poteri disciplinari previsti dal Regolamento per i servizi di Procuratore Sportivo. Al 31 dicembre 2016 sono stati iscritti **584 Procuratori**, con conseguente introito di circa **292.000 euro** a titolo di tasse di iscrizione, e registrati **1.747 contratti di rappresentanza**, per un introito di circa **262.050 euro a titolo di tasse di deposito**. Gli oneri amministrativi per iscrizioni e depositi incassati dalla FIGC sono pari a circa 554.000 euro.

#### COMPENSI PROCURATORI SPORTIVI 2015 E 2016

**2015\***  
**602 TRANSAZIONI**  
**E CONTRATTI DI**  
**RAPPRESENTANZA**



**2016**  
**980 TRANSAZIONI**  
**E CONTRATTI DI**  
**RAPPRESENTANZA**



\* Il dato relativo al 2015 copre unicamente il periodo compreso tra l'1 aprile e il 31 dicembre, a seguito dell'introduzione della nuova normativa di settore.

## Commissione Dirigenti e Collaboratori Sportivi



La nuova Commissione Dirigenti e Collaboratori Sportivi è stata istituita nel novembre 2015 con un significativo ampliamento delle competenze rispetto alla precedente Commissione Direttori Sportivi. Le principali attività prevedono la definizione dei **corsi di formazione e aggiornamento** per le figure amministrative professionali previste dal Sistema delle Licenze Nazionali, la definizione dei **corsi di abilitazione per Direttori Sportivi** e l'iscrizione degli stessi nell'apposito elenco.



Nel corso del 2016 la nuova Commissione ha deliberato **100 nuove iscrizioni** nell'Elenco Speciale dei Direttori Sportivi (DS e Collaboratori della Gestione Sportiva). Sono stati inoltre riformulati i programmi ed i bandi dei corsi per l'abilitazione a "Direttore Sportivo". Infine, la Commissione ha definito il programma degli **incontri formativi e di aggiornamento** per le figure previste dal Sistema delle Licenze Nazionali: nel corso della stagione 2016-2017 sono stati organizzati 17 incontri formativi, che hanno coinvolto tutte le figure amministrative delle società professionistiche.

## Altre Commissioni



-  La **Commissione Carte Federali** si è riunita 12 volte fornendo pareri su modifiche regolamentari concernenti le NOIF, il Regolamento del Settore Giovanile e Scolastico ed il Regolamento del Settore Tecnico.
-  La **Commissione autorizzazione ad adire le vie legali** si è riunita 8 volte, esaminando 192 richieste.



## IL SETTORE GIOVANILE E SCOLASTICO

Il Settore Giovanile e Scolastico (SGS) **promuove, disciplina e organizza l'attività dei giovani calciatori** (5-16 anni) perseguendo finalità tecniche, didattiche e sociali e promuovendo il calcio all'interno delle scuole. Organizza a livello nazionale i Campionati Giovanili delle Categorie Under 15, Under 16 e Under 17 professionistiche, le fasi finali delle categorie dilettantistiche e di Calcio a 5, l'attività femminile per Rappresentative Under 15. Il SGS **sviluppa inoltre l'attività di base** e regola l'attività dei Centri Calciistici di base, delle Scuole di Calcio e delle Scuole di Calcio Elite.

### Programmi strategici 2016

1. Organizzazione dei campionati nazionali giovanili
2. Centri Federali Territoriali: prosecuzione del programma di sviluppo
3. Convenzione con il Ministero dell'Università e della Ricerca

Tali programmi vengono meglio dettagliati nella sezione 4.2 relativa ai progetti strategici FIGC.

Nello specifico, la stagione sportiva 2015-2016 dei **campionati nazionali giovanili**, riservati a tutte le società appartenenti alle tre Leghe professionistiche (Lega Serie A, Lega Serie B e Lega Pro) ha raccolto i buoni risultati della riforma attuata nel 2015, che ha portato ad un deciso incremento dell'intensità di gioco.

### HIGHLIGHTS 2016

Campionato Nazionale Under 17 Serie A e B  
**42** squadre > **567** partite

Campionato Nazionale Under 17 Divisione Unica Lega Pro  
**84** squadre > **1.155** partite

Campionato Nazionale Under 15  
**97** squadre > **1.143** partite

### Finali Nazionali 2016

Si sono svolte nel **giugno 2016** a **Cesena** e **Forlì** coinvolgendo **24** società professionistiche per un totale di circa **900** calciatori della fascia di età **15-17** anni, **250** dirigenti e **30.000** spettatori complessivi



Attività di sviluppo  
del calcio giovanile  
femminile



Oltre **300** ragazze  
provenienti da  
quasi tutte le  
regioni italiane

Considerando l'attività femminile, nel corso dell'anno è stato organizzato il **torneo per Rappresentative Regionali Under 15 Femminili**. Durante le diverse fasi del torneo, grazie alla collaborazione con il Club Italia e con i tecnici della Nazionale Under 17 femminile, sono state selezionate le 36 migliori giovani calciatrici che hanno avuto accesso alla decima **edizione dello Stage formativo Calcio+**, tenutosi a Norcia, con l'organizzazione di sessioni di psicologia dello sport, sedute tecniche in aula e in campo, sessioni fisioterapiche e test di valutazione atletica condotti in collaborazione con l'Università di Tor Vergata. Nel percorso formativo dell'intera stagione sportiva sono state coinvolte **oltre 300 ragazze** provenienti da quasi tutte le regioni italiane e circa 80 istruttori e accompagnatori.



La manifestazione ha coinvolto circa 2.000 persone

Per quanto concerne l'attività di base, si segnala l'organizzazione nel giugno 2016 a Coverciano del **Grassroots Festival-Football for Life**, la manifestazione che ha coinvolto circa 2.000 persone tra ragazzi e ragazze, genitori e istruttori per un totale di 56 società. È stato organizzato un convegno dedicato allo sviluppo del calcio giovanile (*Football for Life*), al quale sono intervenuti anche esperti a livello UEFA, insieme alla manifestazione **“Calcio Integrato”**, un progetto di inclusione per i ragazzi diversamente abili. Si segnala inoltre l'organizzazione della terza edizione dell'evento **“Calcio in Erba”**, la festa del calcio svoltasi nel maggio 2016 allo Stadio Olimpico di Roma, che ha permesso il coinvolgimento di circa 3.000 bambini accompagnati dai loro istruttori e più di 150 società.



Workshop, seminari, clinic per allenatori

Il SGS ha supportato attivamente l'**organizzazione delle partite delle Nazionali italiane e delle 2 finali di UEFA Champions League** disputate in Italia nel 2016, organizzando a contorno di tali eventi numerosi progetti sportivi e promozionali con il coinvolgimento delle società sportive del territorio e degli istituti scolastici.

Si segnala inoltre la definizione di ulteriori **requisiti di riconoscimento e verifiche delle Scuole di Calcio**, con la previsione di un numero maggiore di tecnici qualificati, per continuare con l'introduzione di diversi parametri qualitativi in grado di identificare un livello di Elite, in linea con i parametri previsti dalla **Nuova Carta del Grassroots della UEFA**: attività femminile, integrazione sociale con diversamente abili, convenzioni con le scuole, etc.



Il 2016 ha visto anche **l'insediamento a livello territoriale dei nuovi organi politici del Settore**. In conformità al nuovo Regolamento del SGS sono stati individuati i delegati regionali responsabili per i diversi programmi (Attività di Base, Attività Scolastica, Sviluppo del calcio femminile e Sviluppo Calcio a 5). È stata inoltre istituita una specifica Sezione per il monitoraggio dei format dei Campionati Regionali Allievi e Giovanissimi.



Iniziative di formazione e informazione 2016	
Corsi di informazione per i Centri Calcistici di Base	115
Corsi per dirigenti	36
Corsi per dirigenti-arbitro	46
Corsi di aggiornamento per tecnici	127
Corsi di informazione con psicologi	219
Corsi BLS-D (Basic Life Support - Defibrillation) di primo soccorso per l'utilizzo del defibrillatore semiautomatico	52
Incontri informativi	559

## Società e Scuole di Calcio 2015-2016



**9.276**

Società partecipanti alle attività ufficiali del Settore Giovanile e Scolastico

**6.862**

Scuole di Calcio:

**380**

Scuole di Calcio Qualificate (tra cui 6 di Calcio a 5)

**1.048**

Scuole di Calcio Riconosciute (tra cui 15 di Calcio a 5)

**5.434**

Centri di Base (tra cui 211 di Calcio a 5)



## I NUMERI DEL CALCIO GIOVANILE ITALIANO NEL 2015-2016

Regione	Calciatori tesserati (5-19 anni)			Rapporto tra tesserati e popolazione italiana (5-19 anni)		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Globale
Abruzzo	20.710	449	21.159	22,9%	0,5%	12,0%
Basilicata	6.769	112	6.881	16,4%	0,3%	8,7%
Calabria	22.455	219	22.674	15,2%	0,2%	7,9%
Campania	53.832	745	54.577	10,9%	0,2%	5,7%
Emilia Romagna	61.528	1.159	62.687	19,9%	0,4%	10,5%
Friuli V. Giulia	20.176	411	20.587	25,0%	0,5%	13,2%
Lazio	75.669	1.146	76.815	18,0%	0,3%	9,4%
Liguria	21.799	617	22.416	22,5%	0,7%	11,9%
Lombardia	146.405	2.283	148.688	19,9%	0,3%	10,5%
Marche	30.016	387	30.403	27,9%	0,4%	14,6%
Molise	4.407	93	4.500	21,1%	0,5%	11,2%
Piemonte	58.005	1.274	59.279	19,5%	0,5%	10,3%
Puglia	40.475	527	41.002	12,9%	0,2%	6,7%
Sardegna	25.054	508	25.562	23,4%	0,5%	12,4%
Sicilia	38.948	528	39.476	9,8%	0,1%	5,1%
Toscana	66.206	901	67.107	26,3%	0,4%	13,8%
Trentino A. Adige	16.436	729	17.165	19,0%	0,9%	10,2%
Umbria	16.931	250	17.181	28,0%	0,4%	14,7%
Valle D'Aosta	1.797	27	1.824	19,5%	0,3%	10,2%
Veneto	86.223	1.578	87.801	23,9%	0,5%	12,5%
<b>Totale</b>	<b>813.841</b>	<b>13.943</b>	<b>827.784</b>	<b>18,4%</b>	<b>0,3%</b>	<b>9,6%</b>



**55.994 Squadre giovanili**

**673.555 Tesserati** Settore Giovanile e Scolastico

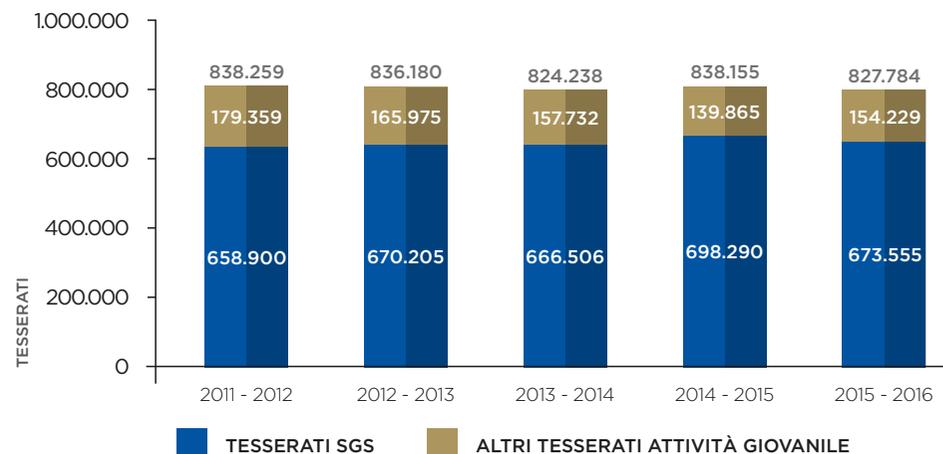


**827.784 Totale tesserati** nell'ambito dell'attività calcistica giovanile



L'Italia rappresenta il **quarto sistema calcistico europeo** in termini di attività giovanile

## CONFRONTO CALCIATORI TESSERATI PER L'ATTIVITÀ GIOVANILE



All'interno della categoria "attività giovanile" vengono ricompresi tutti i calciatori tesserati nell'ambito del Settore Giovanile e Scolastico, con l'aggiunta dei tesserati come "giovani dilettanti", dei "giovani di serie" e dei giocatori tesserati nella categoria Juniores.



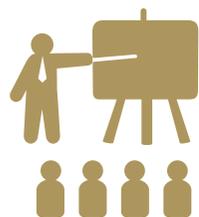
## SETTORE TECNICO

84.602

TECNICI ABILITATI PER LA FIGC NEL 2015-2016

24.757

TECNICI TESSERATI



Il Settore Tecnico della FIGC ha sede presso il Centro Tecnico Federale di Coverciano e svolge le attività di studio e formazione per il **miglioramento tecnico del gioco del calcio**. Nel corso del 2016 il Settore Tecnico ha provveduto alla formazione delle figure previste nei regolamenti federali e alla finalizzazione del **tesseramento di oltre 20.000 tecnici**.

In particolare, sono stati condotti:

2

CORSI PER OSSERVATORI, CON CONSEGNA DI 71 DIPLOMI

1

CORSO PER DIRETTORI SPORTIVI AD INDIRIZZO TECNICO, CHE HA VISTO LA QUALIFICAZIONE DI 42 PERSONE

86

CORSI PERIFERICI PER L'ABILITAZIONE A 3.284 TECNICI

8

CORSI CENTRALI SUDDIVISI TRA PREPARATORI ATLETICI, CORSI UEFA, CALCIO A 5 E UEFA PRO, CHE HANNO ABILITATO 323 PARTECIPANTI

€ 1,2m

L'INVESTIMENTO ANNUO PER L'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE TECNICA

### I nuovi corsi inaugurati nel 2016

-  Corso per "Osservatore Calcistico", composto da un programma didattico di 72 ore.
-  Corso per allenatore di Calcio a 5 di primo livello.

### Il Laboratorio di Metodologia e Biomeccanica applicata al calcio

Nel corso del 2016, 3 test ideati dal Laboratorio per l'abilitazione fisica di arbitri ed assistenti arbitri sono stati ufficialmente adottati dalla FIFA e inseriti nel libro ufficiale "FIFA approved test"

### Il sito web del Settore Tecnico

Il sito negli ultimi 2 anni ha dimostrato una crescita costante, raggiungendo nel 2016 gli oltre 450.000 visitatori unici, per un totale di quasi 3,3 milioni di pagine visualizzate. Con l'apertura dei social istituzionali della FIGC è stato possibile registrare un considerevole aumento degli accessi al sito attraverso i social network, quasi quadruplicati nel 2016 rispetto al 2014. Tra gli accessi al sito dai social, il 96% proviene da Facebook.

### SITO WEB DEL SETTORE TECNICO: CONFRONTO 2015 E 2016



+15,1%

VISITATORI UNICI

+8,7%

PAGINE VISUALIZZATE



## ASSOCIAZIONE ITALIANA ARBITRI



L'Associazione Italiana Arbitri (AIA) si occupa del reclutamento, della formazione, della gestione tecnica, associativa e disciplinare degli arbitri di calcio italiani.

**Si compone di Organi Tecnici Nazionali e Periferici** (Regionali, Provinciali o Sezionali).



**557.000**  
designazioni

Ciascuna delle 209 **Sezioni dell'AIA** ha organizzato corsi durante il 2016, formando un totale di **4.986 aspiranti arbitri** (3.446 dei quali sono diventati ufficiali di gara effettivi). Sono state circa **557.000 le designazioni effettuate** nel corso dell'anno (441.378 Arbitri Effettivi, 98.390 Assistenti Arbitrali e 17.040 Osservatori Arbitrali) per le oltre **441.000 partite ufficiali**. Nel corso del 2016 sono stati inaugurati 3 nuovi poli di allenamento a livello nazionale, portando il totale a 59, insieme all'organizzazione di **68 raduni nazionali**.



**Nuova versione del Regolamento del Giuoco del Calcio**

Nel 2016 è stata riconosciuta alle sezioni AIA sul territorio la facoltà di dotarsi di **un proprio codice fiscale** al fine di recuperare nuove risorse sul territorio e massimizzare l'operatività. Nel contempo, è stata votata la modifica del **Regolamento Elettorale dell'Associazione**, allineandolo nelle percentuali di voto a quelli delle altre componenti del calcio italiano. È stata pubblicata la nuova versione del "Regolamento del Giuoco del Calcio", che recepisce **le importanti novità apportate dall'IFAB**.



## 33.674

NUMERO TOTALE DI TESSERATI AIA NEL 2015-2016, DI CUI IL 46% HA MENO DI 24 ANNI



## 2° posto in europa

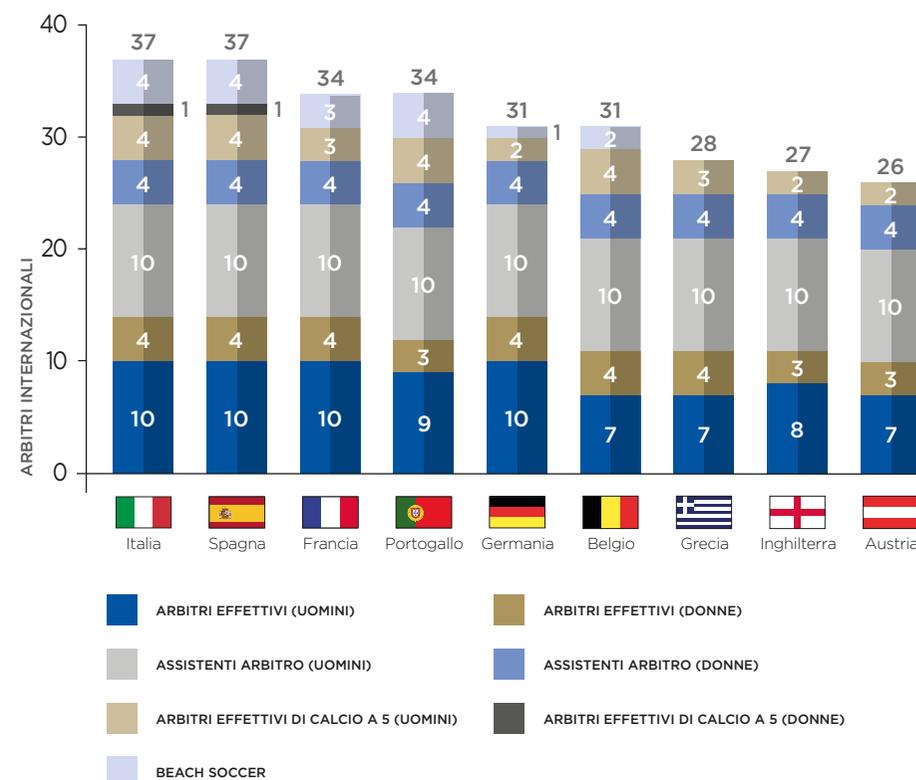
ITALIA SECONDA IN EUROPA SOLO ALLA GERMANIA PER NUMERO DI ARBITRI DONNE (1.644)



## 37

GLI ARBITRI INTERNAZIONALI ITALIANI IN ATTIVITÀ NEL 2015-2016 (L'ITALIA SI POSIZIONA CON LA SPAGNA AL PRIMO POSTO IN EUROPA)

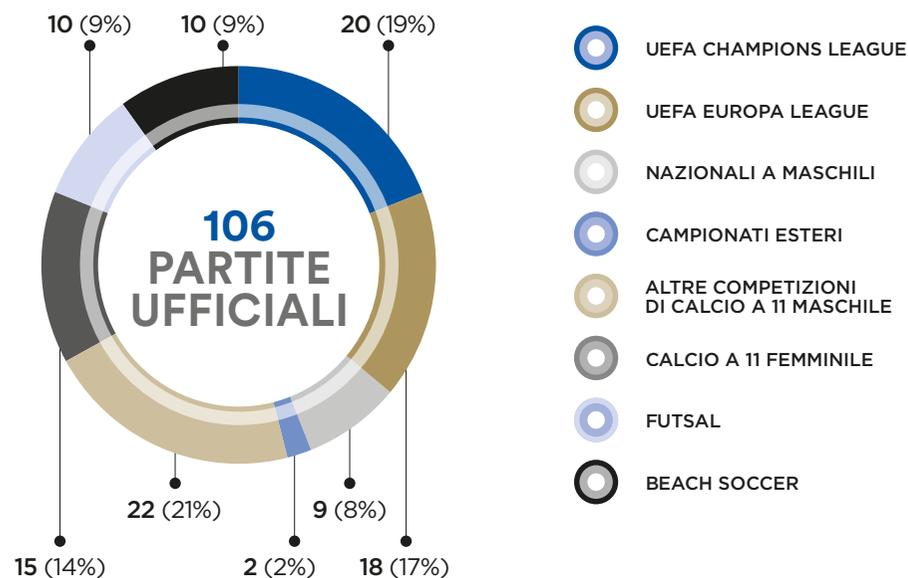
L'ATTIVITÀ INTERNAZIONALE DELL'AIA NEL 2015-2016





Secondo l'International Federation of Football History & Statistics (IFFHS), l'Istituto Internazionale di Storia e Statistica del Calcio, nel corso del 2016 il fischietto italiano Nicola Rizzoli è risultato al secondo posto nel ranking dei migliori arbitri al mondo, dietro solo all'inglese Mark Clattenburg. Rizzoli ha anche ottenuto il Premio Giulio Campanati come miglior arbitro dei Campionati Europei UEFA 2016 (dopo aver ottenuto negli scorsi anni un analogo riconoscimento come miglior arbitro dei Mondiali FIFA 2014).

#### LE PARTITE DI COMPETIZIONI INTERNAZIONALI ARBITRATE DA UFFICIALI DI GARA ITALIANI NEL 2015-2016



## AREA COMPETIZIONI



Costituita all'inizio del 2015, rappresenta una nuova area nell'organigramma federale all'interno della quale confluiscono le **attività di pianificazione e gestione degli eventi** delle Nazionali e delle manifestazioni sportive assegnate alla FIGC.

### Highlights 2016

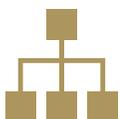
Organizzazione delle gare casalinghe delle 17 Nazionali FIGC, dei gironi di qualificazione e delle fasi Elite, nonché delle 2 finali di UEFA Champions League maschile e femminile, insieme all'organizzazione della partecipazione della Nazionale maggiore ai Campionati Europei UEFA 2016.



È stato finalizzato il **Manuale organizzativo/gestionale degli eventi**, al fine di armonizzare le procedure organizzative legate a logistica, biglietteria, cerimoniale, sicurezza e promozione delle gare, garantendo lineare comunicazione e coinvolgimento di tutti gli stakeholder interni ed esterni interessati. A partire dal 2016, l'Area Competizioni si occupa anche dell'organizzazione degli **eventi culturali e promozionali extra sportivi** pianificati dalla Federazione.

## SQUADRE NAZIONALI

L'area assicura il coordinamento delle **attività delle Squadre Nazionali** nel rispetto delle linee programmatiche di natura tecnica e sportiva, definite dai vertici federali.



**Introduzione del nuovo organigramma del Club Italia**



**Organizzazione della spedizione per i Campionati Europei UEFA 2016**



**Incontri tra lo staff tecnico del Club Italia e i tecnici/dirigenti dei club di Serie A maschile**



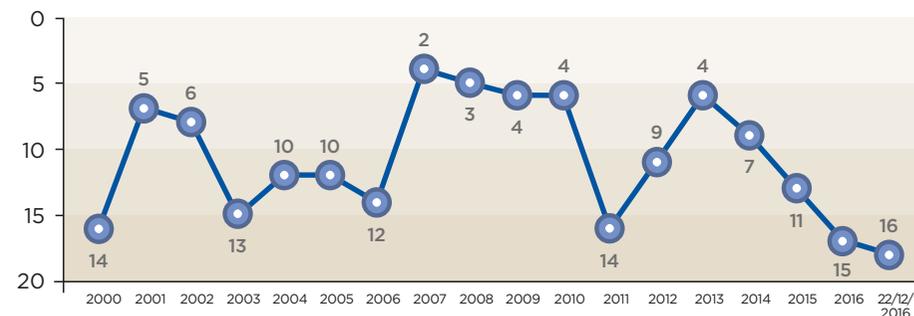
**Valorizzazione dell'attività femminile, con l'entrata a pieno regime delle 3 nuove Nazionali femminili introdotte nel 2015:**

-  Nazionale A di Calcio a 5
-  Nazionale Under 23
-  Nazionale Under 16

Si riporta di seguito l'analisi del posizionamento delle Nazionali calcistiche italiane nei **principali ranking di riferimento** a livello internazionale.

RANKING FIFA - Nazionale A Maschile di Calcio a 11 (agg. 22/12/2016)			
1		Argentina	1.634,02
2		Brasile	1.544,05
3		Germania	1.432,54
<b>16</b>		<b>Italia</b>	<b>1.082,60</b>

## RANKING FIFA DELLA NAZIONALE A MASCHILE DI CALCIO A 11 - EVOLUZIONE DAL 2000 AL 2016



Nota: Salvo dove diversamente specificato, il ranking per ogni anno si riferisce alla graduatoria pubblicata dalla FIFA nel mese di gennaio

RANKING UEFA - Nazionale A Maschile di Calcio a 11 (agg. 14/10/2015)			
1		Germania	40.236
2		Spagna	37.962
3		Inghilterra	35.963
<b>6</b>		<b>Italia</b>	<b>34.345</b>

RANKING FIFA - Nazionale A Femminile di Calcio a 11 (agg. 23/12/2016)			
1		USA	2.140
2		Germania	2.109
3		Francia	2.041
<b>16</b>		<b>Italia</b>	<b>1.854</b>

RANKING FIFA - Nazionale di Beach Soccer maschile (agg. 31/12/2016)			
1		Portogallo	3.477
2		Russia	3.204
3		Brasile	2.800
<b>4</b>		<b>Italia</b>	<b>2.143</b>

RANKING UEFA - Nazionale di Calcio a 5 maschile (agg. al 2017-2018)			
1		Russia	10.605
2		Spagna	10.017
3		Portogallo	9.250
<b>4</b>		<b>Italia</b>	<b>8.889</b>

## AREA COMUNICAZIONE

L'Area Comunicazione cura attraverso iniziative editoriali e promozionali nell'ambito tecnico, culturale ed artistico, la **comunicazione interna ed esterna della FIGC** mediante la gestione delle relazioni tra la Federazione ed i suoi stakeholder. È strutturata in 3 funzioni principali: Ufficio Stampa, Relazioni Istituzionali e Programma Vivo Azzurro

## RISULTATI MEDIA 2016

### Attività istituzionale



Oltre **60** eventi media organizzati e coordinati (conferenze stampa, presentazioni, forum, trasmissioni televisive ed incontri dedicati)

### Attività al seguito delle Nazionali



**83** conferenze stampa  
**156** altri eventi media, comprendendo interviste, mixed zone, forum e incontri stampa

### Altre iniziative



- Media Center presso Casa Azzurri (Campionati Europei UEFA 2016)
- Attività di comunicazione per "Made in Italy on the field"
- Supporto ai partner commerciali
- Format **Reporter Azzurri**: incontro tra i giocatori della Nazionale e i calciatori dei Centri Federali Territoriali della FIGC

## Contenuti video esclusivi



FIGC.IT e social istituzionali FIGC

FIGC.IT: **96** video

Profilo Ufficiale Facebook: **99** video

### Canale YouTube Vivo Azzurro

Tipologia	N. video
Nazionale A	182
Altre Nazionali	74
Video istituzionali	44
Attività con sponsor	11
Finale UEFA Champions League Femminile	28
<b>TOTALE</b>	<b>339</b>

## Siti Internet

### FIGC.IT - Comunicazione istituzionale



TIPOLOGIA	2013	2014	2015	2016	Variazione 2015-2016
Visitatori unici	1.161.059	1.422.068	1.168.224	1.298.926	<b>+10,5%</b>
Pagine visualizzate	6.097.530	6.948.591	6.354.724	6.665.497	<b>+4,7%</b>
Permanenza media	2'17"	2'20"	2'47"	2'27"	<b>-11,5%</b>
News pubblicate	1.557	1.701	1.793	2.044	<b>+12,3%</b>
Comunicati Stampa	642	636	676	606	<b>-10,4%</b>
Video/Foto Gallery	49	52	167	231	<b>+27,8%</b>

### VIVOAZZURRO.IT - Community dei tifosi

TIPOLOGIA	2013	2014	2015	2016	Variazione 2015-2016
Visitatori unici	568.545	1.621.654	855.402	870.387	<b>+1,76%</b>
Sessioni	882.928	2.841.399	1.268.307	1.244.022	<b>-1,9%</b>
Pagine visualizzate	1.867.863	5.232.567	2.431.719	2.502.821	<b>+2,9%</b>
Permanenza media	1'50"	1'16"	1'15"	1'15"	-
News pubblicate in totale	1.500	1.268	1.290	1.826	<b>+41,6%</b>
News esclusive	75	487	495	768	<b>+55,15%</b>
News provenienti da figc.it (Feed)	1.425	781	795	1.058	<b>+33,1%</b>



## Social media



Grazie anche agli **straordinari risultati ottenuti nel corso dei Campionati Europei**, il 2016 è stato un anno importante per la crescita dei profili social.

Il continuo miglioramento dei numeri delle pagine social della Nazionale italiana **pone la FIGC ai primissimi posti del panorama europeo**, dietro solo alla Federazioni di Inghilterra, Germania e Francia. Nel settembre 2016 sono state inoltre attivate **le pagine regionali FIGC su Facebook**, che documentano l'attività svolta a livello locale. In quattro mesi sono stati raggiunti 6.553 utenti. Nel corso dell'anno è stato anche lanciato il nuovo profilo ufficiale su Periscope.



### Fan e follower sui profili ufficiali FIGC - Vivo Azzurro

	31-12-2015	31-12-2016	Variazione 2015-2016
Nazionale Italiana di Calcio - Vivo Azzurro	4.100.000	5.057.000	<b>+957.000</b>
Federazione Italiana Giuoco Calcio	48.049	161.472	<b>+113.423</b>
@Vivo_Azzurro (lingua italiana)	431.000	515.000	<b>+84.000</b>
@azzurri (lingua inglese)	343.000	427.000	<b>+84.000</b>
@FIGC	16.405	36.119	<b>+19.714</b>
FIGC Vivo Azzurro Nazionale di Calcio	47.500	107.500	<b>+60.000</b>
@azzurri	263.000	885.000	<b>+622.000</b>
@Vivo_Azzurro	136.244	142.800	<b>+6.556</b>
<b>TOTALE</b>	<b>5.385.198</b>	<b>7.331.891</b>	<b>+1.946.693</b>

### Contenuti e visualizzazioni 2016

	Numero Post/Video	Visualizzazioni
Nazionali di Calcio - Vivo Azzurro	6.000	1,9 miliardi
@Vivo_Azzurro e @azzurri	7.838	201 milioni
FIGC Vivo Azzurro Nazionale di Calcio	339	15 milioni

## Social media: il valore creato a beneficio degli sponsor FIGC



Nielsen Sport ha effettuato l'analisi di **tutti i post pubblicati da FIGC sui propri canali social** (Facebook, Twitter, Instagram e YouTube) durante gli Europei 2016 (giugno) e il bimestre settembre-ottobre 2016 (periodo di amichevoli e qualificazioni ai Mondiali 2018).

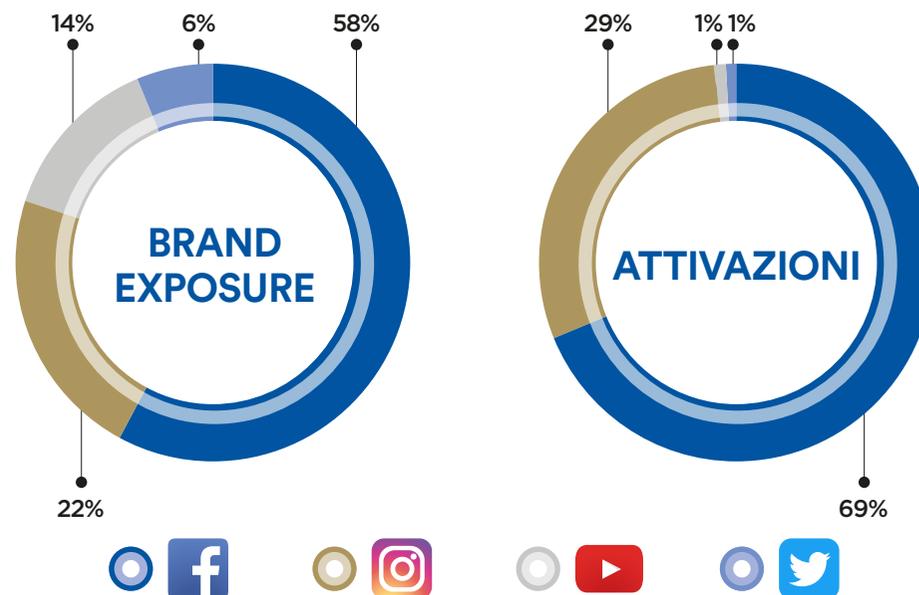
**€ 4m**  
Brand Exposure

valore relativo all'exposure generato per gli sponsor della Nazionale, tenendo in considerazione tutte le possibilità in termini di esposizione (maglia, backdrop, led, materiale tecnico)

**€ 385.000**  
Brand Engagement  
(Attivazioni)

il valore totale generato per i partner relativo alle attivazioni, comprendendo tutte le condivisioni di contenuti realizzati dai partner stessi

### RIPARTIZIONE PER PIATTAFORMA



## Vivo Azzurro



Vivo Azzurro rappresenta il volto informale ma allo stesso tempo autorevole con il quale la Federazione comunica in maniera diffusa con il grande pubblico degli appassionati del calcio italiano.



- **Città Azzurra del Calcio:** 28 eventi organizzati nel 2016.



- **Card Vivo Azzurro Stadium:** sono state registrate 2.669 nuove emissioni della card Vivo Azzurro Stadium.



- Nel 2016 è stato **organizzato per la prima volta un fan match** contro i tifosi della Germania.



- **Rivisitazione del programma di CRM** con l'avvio della creazione di una nuova card, con l'obiettivo di migliorare l'offerta qualitativa dei prodotti e dei servizi rivolti alla community dei tifosi della Nazionale.



**96.907 UTENTI REGISTRATI**  
ALLA NEWSLETTER VIVO AZZURRO



**116.975 UTENTI**  
VIVO AZZURRO

## VIVO AZZURRO: DATI AL 31-12-2016

UTENTI VIVO AZZURRO		
Segmentazione per genere		
UOMINI	101.768	87%
DONNE	15.207	13%
POSSESSORI CARD VIVO AZZURRO		
Segmentazione per genere		
UOMINI	9.292	87%
DONNE	1.388	13%
Segmentazione geografica		
ITALIA	10.573	99%
RESTO DEL MONDO	107	1%
Distribuzione geografica in Italia		
Sud-Isole	45%	
Centro	34%	
Nord-Ovest	12%	
Nord-Est	9%	



**10.680 POSSESSORI CARD**  
VIVO AZZURRO



## AREA COMMERCIALE

L'Area Commerciale si occupa di sviluppare **il processo di valorizzazione del brand FIGC**, assicurando la massimizzazione dei ricavi commerciali e garantendo il rispetto degli scopi istituzionali.



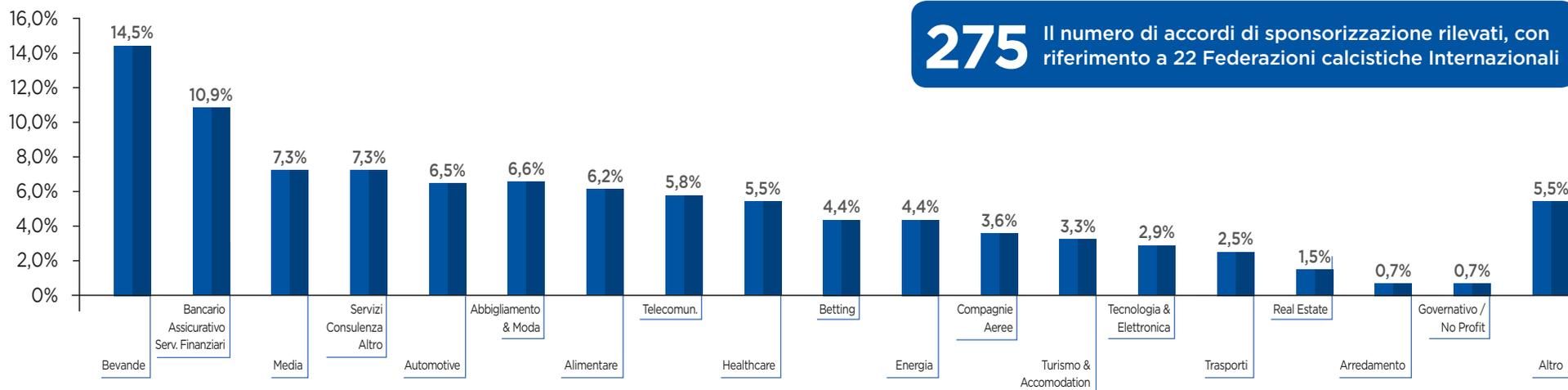
È proseguito il coordinamento con l'advisor per la **condivisione delle strategie di marketing e commerciali**, insieme all'attività di supporto e valorizzazione della visibilità degli sponsor FIGC. Sono stati finalizzati accordi commerciali con ENI, Intralot, Trenitalia e Swisse (insieme al rinnovo dell'accordo FIGC-Konami). In collaborazione con l'AIA sono stati definiti i contratti e gli accordi con lo sponsor tecnico Diadora e con lo sponsor di maglia Eurovita, mentre in collaborazione con il Settore Giovanile e Scolastico sono stati coinvolti i partner della FIGC in occasione dei principali progetti del Settore (es. Centri Federali

**€ 43,2m** ricavi complessivi derivanti da pubblicità e sponsorizzazioni nel 2016



Territoriali). Si segnala inoltre l'**organizzazione dello Sponsor Day**, attraverso la pianificazione di un format coinvolgente, insieme alla supervisione e al coordinamento del **progetto Casa Azzurri** (e del programma Corporate Hospitality) in occasione delle partite disputate in Italia dalla Nazionale A maschile, nonché nel corso dei Campionati Europei UEFA 2016. È stata ulteriormente valorizzata la **collaborazione con lo sponsor tecnico PUMA**, partecipando al processo di sviluppo dei Kit Away 2017, Home 2018 e delle linee Fan e b2b, insieme alla condivisione del programma di licensing e merchandising.

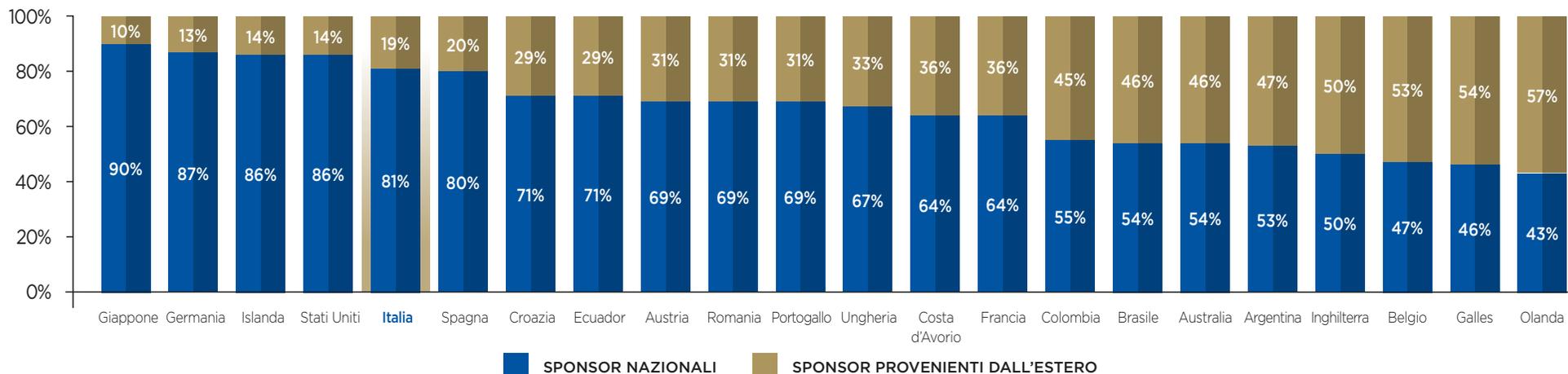
### SETTORI MERCEOLOGICI DEGLI SPONSOR DELLE FEDERAZIONI CALCISTICHE - CONFRONTO INTERNAZIONALE



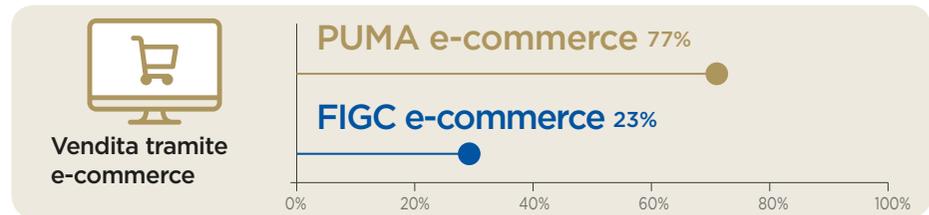
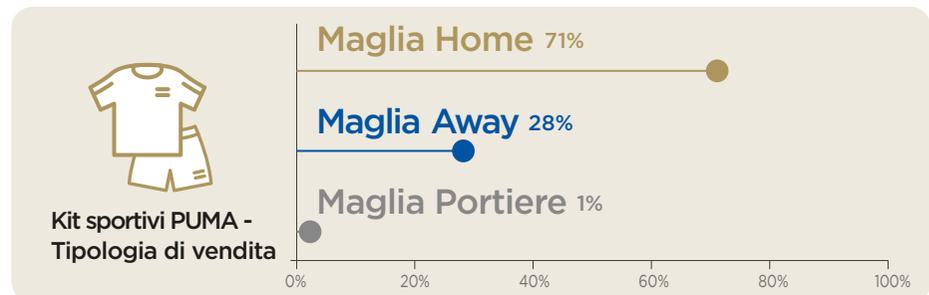
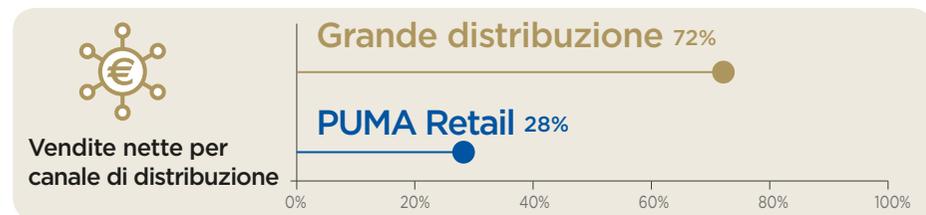
**275** Il numero di accordi di sponsorizzazione rilevati, con riferimento a 22 Federazioni calcistiche Internazionali

Nota: Lo studio analizza il profilo commerciale di 22 Federazioni calcistiche a livello mondiale, sulla base delle informazioni reperibili all'interno dei siti ufficiali. Dati aggiornati al 31 dicembre 2016

## LA PROVENIENZA DEGLI SPONSOR DELLE FEDERAZIONI CALCISTICHE - CONFRONTO INTERNAZIONALE



## PROFILO COMMERCIALE: MERCHANDISING UFFICIALE FIGC-PUMA HIGHLIGHTS 2016



**nel 2016** il canale e-commerce FIGC Store ha generato 2.188.947 visualizzazioni e 375.647 visite

## DIRITTI TELEVISIVI

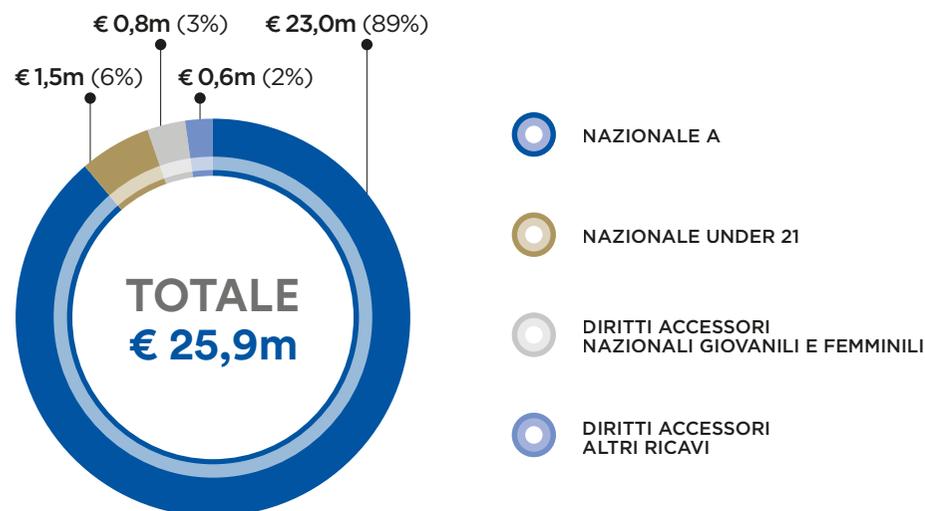
Gli aspetti relativi ai diritti televisivi sono gestiti dalla Direzione Generale, che coordina l'attività attraverso l'**Area Competizioni e la Segreteria Internazionale**.

### Ricavi



L'accordo quadriennale RAI-FIGC **è stato siglato il 25 marzo 2015** e riguarda le gare amichevoli della Nazionale A maschile, le gare in casa ufficiali e le amichevoli della Nazionale Under 21, oltre ai diritti delle gare in casa di tutte le altre Nazionali e agli ulteriori diritti accessori. I diritti delle partite di qualificazione ai Campionati Europei UEFA 2016 e ai Campionati Mondiali FIFA 2018 sono invece stati ceduti alla UEFA. Nel corso del 2016 oltre al palinsesto canonico, su richiesta della FIGC la RAI ha prodotto e trasmesso anche **le due finali del Campionato Nazionale Under 17 Professionisti, la finale del Campionato Nazionale Under 15 e un totale di 12 gare** della Nazionale di Beach Soccer.

### RICAVI DA DIRITTI TV 2016

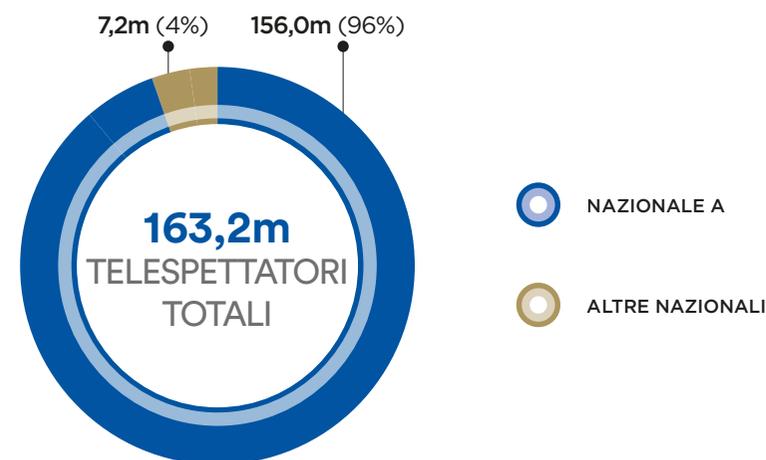


## Audience

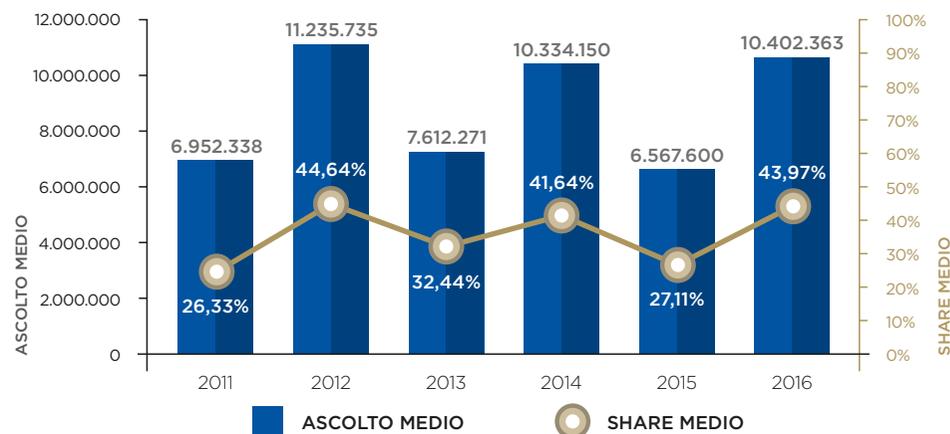


Nel 2016 sono state trasmesse in televisione **45 gare delle Nazionali** e altre **8 in diretta streaming sul web**. L'audience totale è stata pari a **163,2 milioni di persone** (con uno share medio del 15,11%, rispetto al 10,59% del 2015).

### ASCOLTO TOTALE 2016 - SUDDIVISIONE PER RAPPRESENTATIVA NAZIONALE



### ASCOLTO MEDIO E SHARE NAZIONALE A MASCHILE - CONFRONTO PER ANNO



## AREA SVILUPPO

L'Area propone ed elabora progetti ed iniziative per lo **sviluppo della FIGC e la valorizzazione del patrimonio culturale del calcio italiano**, attraverso eventi socio-culturali, corsi di alta formazione, attività di responsabilità sociale e programmi di sviluppo del calcio femminile.



**Sviluppo del calcio femminile:** si segnala il consolidamento del format promozionale "Azzurre per un giorno", l'organizzazione degli incontri per armonizzare l'attività dei club e quella delle Squadre Nazionali, insieme al supporto per la **rivisitazione del format dei campionati nazionali femminili**. Nel corso del 2016 è stato completato il programma di fornitura di attrezzature tecnico-scientifiche a beneficio dell'attività delle Squadre Nazionali, fornendo inoltre supporto (in termini operativi e promozionali) in occasione della **Finale di UEFA Champions League Femminile di Reggio Emilia**. È stato infine pianificato il programma di sviluppo per l'Under 15 femminile, presentato ad inizio 2017, in sinergia con l'attività di Grassroots e con quella delle Squadre Nazionali.



**Centro Studi e Formazione:** è proseguita l'attività di aggiornamento dell'archivio interno e del catalogo digitale Calcio e-Library (contenente oltre 10.000 documenti tra libri, tesi ricerche, pubblicazioni e articoli), insieme alla gestione dei **programmi di finanziamento a disposizione della FIGC** e all'organizzazione dell'edizione italiana del Corso UEFA CFM. La funzione ha curato inoltre il coordinamento scientifico dell'evento KickOff 2016. Sono stati prodotti **80 studi** relativi allo scenario nazionale ed internazionale del sistema calcistico.

## PRINCIPALI STUDI EFFETTUATI NEL CORSO DEL 2016



**Il profilo economico e finanziario del calcio europeo**



**Diritti televisivi: meccanismo di ripartizione nelle 5 Top League europee**



**Il caso Brexit: gli effetti sul calcio inglese ed internazionale**



**L'indotto generato dai grandi eventi sportivi e calcistici**



**I principali musei sportivi a livello globale**



**Le categorie merceologiche degli sponsor delle federazioni calcistiche**



**Impiantistica sportiva: confronto internazionale**



**Responsabilità Sociale:** oltre al sostegno a campagne di interesse sociale, nel 2016 sono state realizzate **partnership con organizzazioni non-profit** in occasione delle gare delle Nazionali. Si segnala l'avvio della prima edizione del programma "Il Calcio e Le Ore di Lezione", lo svolgimento della seconda edizione del Progetto "RETE!" e la presentazione alla FIFA del **"Action Plan against Discrimination"**, insieme al supporto al film-documentario "Crazy For Football". La FIGC ha inoltre promosso le attività di fundraising per il no-profit.



**Iniziativa Speciali:** nel 2016 è proseguito il processo di valorizzazione del patrimonio storico-culturale della FIGC, attraverso l'organizzazione di iniziative ed eventi dedicati: **Hall of Fame del Calcio Italiano** (sesta edizione) e **Premio Letterario "Antonio Ghirelli"** (quinta Edizione), che include all'interno del suo format anche il **Premio Fotografico**.



## OPERATIVITÀ E SERVIZI

L'Area Operatività e Servizi coordina e gestisce le attività necessarie a **garantire l'operatività e la funzionalità** della Federazione.



**Risorse Umane:** il 2016 si è contraddistinto per la ridefinizione della travel policy, insieme all'organizzazione dei programmi di formazione interna. Attraverso l'applicativo del CV online è stato effettuato il monitoraggio di 1.219 posizioni.



**Sistemi Informativi:** la funzione ha curato molteplici studi di fattibilità inerenti piattaforme informatiche mirate all'efficiamento della struttura federale. È stato inoltre eseguito un assessment dello stato dell'intero impianto tecnologico del Centro Tecnico Federale di Coverciano, insieme al confronto concorrenziale per la rete dati della FIGC, che ha permesso di introdurre servizi di telecomunicazione in linea con le esigenze e al passo con le nuove tecnologie.



**Acquisti:** è stato fornito il supporto per la realizzazione di alcuni importanti progetti, primo fra tutti l'implementazione del Sistema ERP SAP e l'introduzione del nuovo Albo Fornitori "Web", insieme alla piattaforma di e-Procurement. L'introduzione della nuova Procedura Acquisti ha permesso di generare delle significative efficienze economiche ed una maggiore trasparenza e tracciabilità dei processi di approvvigionamento.



**Viaggi:** nel corso del 2016, la funzione ha seguito 214 eventi relativi alle Nazionali (143 gare, 16 stage, 21 tornei, 4 selezioni e 30 raduni), coordinando in parallelo l'organizzazione di 47 altri eventi federali. E' stata inoltre attivata la nuova piattaforma telematica di self-booking.



**Logistica e Funzionamento/Risk Management:** nell'ambito dell'attività di competenza, tra cui il supporto tecnico nella finalizzazione degli accordi di fornitura dei principali beni e servizi, è stato prodotto un notevole saving a fronte di un elevato standard qualitativo. La funzione è stata coinvolta attivamente nell'organizzazione interna della fase finale dei Campionati Europei UEFA 2016. È proseguita inoltre la gestione dell'intero programma assicurativo della Federazione.

### L'efficiamento dei costi nel 2016 - Alcuni esempi

Allestimento di ambienti sulla base delle esigenze dello staff tecnico e personalizzazione grafica del **Team Base Camp** a Montpellier nel Corso dei **Campionati Europei UEFA 2016: saving di oltre il 60%** rispetto ai costi sostenuti in precedenti competizioni analoghe.

Affidamento dei servizi di pulizia e smaltimento rifiuti delle **sedi federali di Roma** e del **Centro Tecnico Federale di Coverciano: risparmio rispettivamente del 12% e del 19,8%** sulle basi d'asta.

Affidamento dei servizi di telefonia mobile: il nuovo **piano tariffario** consentirà di **abbattere la spesa del 70%** circa rispetto al precedente contratto.

## AREA AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO

L'Area Amministrazione, Finanza e Controllo fornisce supporto ai vertici federali nella **gestione economica, fiscale e finanziaria della FIGC**, assicurando la correttezza, completezza e trasparenza dei processi di redazione dei documenti rappresentativi delle dinamiche economiche, finanziarie e patrimoniali della Federazione.

### Amministrazione e Contabilità



Predisposizione del **Bilancio 2015**

Oltre **60.000** registrazioni contabili (fatture attive, passive, rimborsi spese, note di addebito, spese arbitrali, altre voci)

Predisposizione degli **emolumenti mensili** del personale dipendente e dei collaboratori (circa 500 soggetti per un totale di quasi 10.000 registrazioni)

Gestione di oltre **563.000** rimborsi per le spese arbitrali delle gare dei campionati professionistici, dilettantistici e di settore giovanile.

### Finanza



Oltre **26.000** transazioni bancarie

**Riconciliazione bancaria** trimestrale dei conti correnti e del fondo cassa della sede centrale

### Controllo



Predisposizione del **Budget 2017**

Verifica di **compatibilità del budget** di tutti gli uffici federali, per un totale di circa 1.600 richieste di acquisto

Supporto agli Uffici federali nell'attività di **pianificazione del Budget** e delle relative variazioni

## AFFARI LEGALI E COMPLIANCE

Assicura **supporto legale** a tutte le funzioni aziendali su tematiche di tipo civilistico, amministrativo e giuslavoristico (e, dunque, dall'interpretazione di atti normativi o regolamentari a questioni commerciali e contrattuali, oltre alla gestione del contenzioso), nonché la **conformità dei processi aziendali** alle norme applicabili.

### Legale



- **Presidio ed Assistenza legale**, con il riscontro su oltre 350 questioni giuridico-regolamentari, insieme all'istruttoria di oltre 950 questioni di natura sportiva internazionale.
- **Istruttoria di circa 100 contenziosi** e relativo supporto ai legali esterni nonché redazione e/o revisione di oltre 530 contratti.
- **Supporto sistematico** riguardante il bilancio di esercizio, il piano di svalutazione dei crediti e altre questioni contingenti.
- **Attività di recupero crediti**: nel corso del 2016 gli importi recuperati sono stati pari a circa 350.000 euro (in crescita del 25% rispetto all'anno precedente).

### Compliance



- **Istituzione di un sistema di controllo interno**, volto ad orientare le strategie di conformità alle norme.
- **Supporto nella redazione delle procedure** ed istruzioni operative della Federazione e nella gestione delle attività di Prevenzione e Sicurezza sui luoghi di lavoro.



## INTERNAL AUDIT

Nel febbraio 2015 è stata istituita in FIGC l'Internal Auditing, funzione indipendente e obiettiva di *assurance* e consulenza, che **assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi**, ispirata a livello nazionale e internazionale dai principi espressi dagli IPPF Standards (*International Professional Practice Framework*).



La funzione ha ottenuto il **diploma di controllo Internal Audit** da parte dell'Associazione Italiana Auditors, in linea con un percorso di formazione interna ed esterna intrapreso con il supporto della UEFA, attraverso il programma HatTrick Good Governance. E' stata inoltre predisposta la mappatura dei flussi operativi federali, identificando i 3 macro processi (Business, Governo e Supporto) e riconducendo ad essi tutte le attività interne. Tale attività ha costituito la base per la definizione del primo Risk Assessment e del primo piano di audit. La funzione ha inoltre proseguito **il programma di supporto all'Organismo di Vigilanza**, struttura definita nel 2015 a seguito dell'introduzione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, coordinando in parallelo l'attività di formazione connessa all'introduzione del Modello. L'Internal Audit è stata chiamata a svolgere anche ruoli anche di supporto all'Organizzazione, con riferimento ad esempio all'**implementazione delle nuove Procedure Organizzative** e delle istruzioni operative, insieme alla gestione dei flussi informativi dei Management Report (predisposti su base trimestrale dalla struttura federale) e al supporto per l'implementazione del nuovo sistema integrato di amministrazione e controllo (SAP ERP).



## SEGRETERIA INTERNAZIONALE

La Segreteria Internazionale opera a diretto contatto con la Direzione Generale e rappresenta un punto di riferimento per le varie Federazioni estere e per la FIFA e l'UEFA nella gestione delle **attività internazionali**. Cura le convenzioni internazionali stipulate dalla FIGC.



- La Segreteria Internazionale ha gestito gli accordi e la redazione dei contratti per le gare amichevoli della Nazionale A maschile, e ha definito, in accordo con il Club Italia, **il planning internazionale delle altre Nazionali** (comprendendo anche quelle giovanili). La funzione ha seguito la realizzazione di numerosi progetti, come ad esempio la sperimentazione della video assistenza arbitrale, la firma del protocollo di intesa con il Ministero degli Affari Esteri e, in collaborazione con gli altri uffici federali, le 2 finali di UEFA Champions League disputate in Italia nel 2016 e le candidature FIGC per i Grandi Eventi internazionali. L'Ufficio ha concorso fattivamente al conseguimento di importanti traguardi in ambito di strategie internazionali, che hanno permesso alla FIGC di ricoprire **un ruolo da protagonista nello scenario calcistico** e di trovarsi inserita nei grandi processi decisionali.
- Nel 2016 è stato rinnovato il progetto **Supporto allo Studio**, in collaborazione con l'Università del Foro Italico, finalizzato allo sviluppo di sinergie tra la preparazione scolastica e culturale e quella sportiva agonistica dei giovani atleti convocati dalle Nazionali.





Redazione Bilancio Integrato 2016

**Coordinamento e redazione**

Niccolò Donna, Cristina Blasetti e Guglielmo Cammino

Alla stesura del Bilancio Integrato hanno contribuito tutti gli uffici della Federazione Italiana Giuoco Calcio.

Questo secondo Bilancio Integrato della FIGC rappresenta l'ulteriore evoluzione del nostro *Integrated Journey*, che ci impegna quotidianamente nella ricerca dell'eccellenza e nel produrre quei Valori che costituiscono l'identità stessa della Federazione, da condividere con tutti i nostri stakeholder.

**Per eventuali approfondimenti**

centrostudi@figc.it

**Si ringraziano per la collaborazione**

l'Associazione Italiana Arbitri  
il Settore Giovanile e Scolastico  
il Settore Tecnico

**Credits fotografici**

Archivio Fotografico FIGC, Getty Images

**Grafica e impaginazione**

Prisma Srl

**Consulenza tecnico-metodologica**

PricewaterhouseCoopers

Il presente volume è stato interamente realizzato con carta proveniente da fonti gestite in maniera responsabile



**MISTO**  
Carta da fonti gestite  
in maniera responsabile  
**FSC® C135333**



Federazione Italiana Giuoco Calcio

Via Gregorio Allegri, 14

00198 Roma Italia

[figc.it](http://figc.it)

