

# Settore Tecnico F.I.G.C.

**Corso UEFA PRO**

2021-22



***L'ALLENATORE ANALISTA***

***Osservatore e Match Analyst***

**Candidato: MARCO SCARPA**

**Relatore: RENZO ULIVIERI**



## INDICE

<b>PREMESSA</b>	P.1
<b>INTRODUZIONE</b>	P.2
<b>CAPITOLO I - Allenatori a supporto del capo allenatore.</b>	
1. Le figure tecniche al centro.	P.6
2. La comprensione del gioco prima di tutto.	P.7
3. Interrelazioni.	P.9
4. Il ruolo nello staff non è una posizione ma una funzione.	P.13
5. Abbattere le barriere ideologiche dei ruoli.	P.15
<b>CAPITOLO II – Analisi della partita - Osservatore di squadre e match analyst sempre più figure vicine ed integrate.</b>	
1. La dimensione dell'osservatore: differenze fra l'essere scout e analista di squadre.	P.19
2. Arricchirsi dall'allenatore e arricchire l'allenatore.	P.26
3. La dimensione del match analyst.	P.28
4. Il mix perfetto per l'analisi delle squadre: visione 'live' allo stadio e visione 'post' a video.	P.38
<b>CAPITOLO III – L'esperienza vissuta nello staff dell'Italia Campione d'Europa. Riflessioni tattiche sull'europeo vissuto anche come momento di formazione e aggiornamento.</b>	
1. Allenatori nello staff campione d'Europa.	P.43
2. Euro 20 un torneo molto competitivo.	P.44
3. Alcune considerazioni sui gol.	P.48
4. Donnarumma e possesso palla.	P.53
5. Pressing e contro-pressing.	P.56
6. Attualità e possibili nuovi orientamenti.	P.59
<b>CONCLUSIONI</b>	P.65
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	P.67

## PREMESSA

Scrivere la tesi finale per il corso Master Uefa Pro, significa essere giunti al termine del percorso di studi della 'miglior scuola allenatori del mondo'. Come tutti i percorsi, la strada per arrivare è stata lunga. Ottenere il titolo Uefa Pro non ha solo il significato pratico dell'abilitazione, ma ha soprattutto un grandissimo significato morale.

Introdurrò la tesi dando un po' di spazio ai vari passaggi della mia storia calcistica e della mia formazione, in quasi 40 anni di calcio, che stanno alla base della formazione del mio pensiero calcistico; poi proverò a portare un contributo, approfondendo il concetto dell'importanza degli allenatori come figure tecniche essenziali a supporto del capo allenatore all'interno dello staff; cercherò inoltre di fornire la mia visione sulle figure tecniche che sto svolgendo e ho svolto in Nazionale A, l'Osservatore ed il Match Analyst, e poi proverò ad inquadrare, anche attraverso dati, alcuni temi tecnico-tattici di attualità che sono emersi all'ultimo Europeo, vissuto direttamente da dentro lo staff dell'Italia campione.

Nessuno può essere depositario della verità calcistica assoluta, nemmeno da vincitori dell'europeo o, come dice il Prof. Accame 'nessuno è dittatore del calcio', per cui sosterrò con convinzione le mie tesi, ma con la consapevolezza che nel calcio c'è poco di consolidato nel tempo e che tutto scorre e può cambiare molto velocemente.

Non capita tutti i giorni di ottenere due traguardi così importanti come la vittoria dell'europeo e il completamento del corso Master Uefa Pro; ciò mi permetterà di poter dire la mia con ancora maggiori competenze ed esperienze nel mondo del calcio che amo da quando sono nato e non possono essere punti d'arrivo ma solo punti d'inizio verso nuovi obiettivi.

## INTRODUZIONE

Trovo pertinente introdurre la mia tesi partendo da lontano, dalla mia storia personale, non solo calcistica, perché quello che è stato il mio percorso formativo ha segnato poi in modo indelebile il resto, tracciando il mio presente, e probabilmente segnerà anche il mio futuro. In generale sono convinto che ciò che è stato il passato di una persona spiega il presente e ne delinea poi i comportamenti nel tempo.

Da calciatore ho avuto una carriera un po' 'tardiva', ho scalato tante categorie partendo dall'Eccellenza e vincendo campionati, raggiungendo il mio apice in serie B, un po' tardi, a 28 anni, con il Cittadella allenato da Glerean, realtà emergente in quegli anni.

Già da piccolo ero un 'tardivo', come si dice nel nostro gergo; sono cresciuto tardi fisicamente e in ogni squadra giovanile in cui giocavo ero sempre il più piccolo, magro ed esile; ogni mia conquista arrivava con pazienza sul campo, grazie alla tecnica e alla conoscenza del gioco, e non era mai frutto di 'regali' per l'accrescimento fisico precoce che spesso inganna tanti addetti ai lavori. Quella della pazienza e della ricerca della conoscenza che porta alla competenza è la più grande lezione che mi porto dietro da sempre.

I miei genitori mi hanno sempre seguito per i campi, con presenza costante, ma mai invadente, e mi hanno dato un'impronta definitiva, sempre con i piedi per terra, con l'imput migliore che un figlio possa avere, e cioè del 'divertiti e gioca, ma studia per prepararti un futuro'. Mio padre, professore di italiano e latino al liceo, mi ha trasferito l'attitudine sportiva ma con un occhio indirizzato sempre allo studio, anche se da piccolo i libri li usavo soprattutto come pali delle porticine...; finito il liceo mi sono iscritto all'Università prima ad architettura poi ho scelto una facoltà sportiva completando l'ISEF. Scalando le categorie, il calcio è diventato nel tempo la mia professione. Purtroppo in serie A non ho mai giocato, ma mi ritengo fortunato lo stesso di essere partito dalle retrovie, facendo la cosiddetta gavetta; il

background in serie C e B (Mestre, SudTirolo e Bassano le altre mie squadre) mi ha permesso di crescere e maturare in una dimensione più 'normale'.

Mi piace rileggere la definizione, uscita nella rivista ufficiale del Cittadella<sup>1</sup> di quel tempo, a firma di Giancarlo Andolfatto, che spiega bene le mie caratteristiche di calciatore e un po' anche di persona: *'Marco Scarpa il jolly, definirlo attaccante, nonostante sia stato per un biennio in C1 il cannoniere della squadra, è riduttivo. Elemento prezioso per gli equilibri molto più di quanto dicano i gol segnati. Bravo ad attaccare quanto puntuale a coprire in fase difensiva, ha giocato con uguale generosità e risultati, da centravanti, esterno, trequartista, e centrocampista. Lungo la fascia può mettere in moto le lunghe leve per poi presentarsi improvvisamente sottoporta dove è micidiale soprattutto di testa, pur non disdegnando movenze da centravanti classico'*. Ringrazio Andolfatto che in poche parole ha centrato e capito il mio essere giocatore, nonostante per anni abbia poi dovuto combattere con le etichette di '9' che avevo addosso, quando invece non lo ero ...

Il fare molti ruoli, l'essere un jolly, mi ha permesso di capire il gioco da più prospettive, da più posizioni in campo e con compiti sempre diversi, e di ampliare il mio bagaglio. Questo vale in ogni ambito; quando vivi e provi le cose da più prospettive, poi le capisci meglio.

Fin dai primi anni di carriera, e poi durante la carriera, ho sempre mantenuto questa 'impronta' verso lo studio, verso il ragionare e capire le cose guardandole da più livelli, spostando ogni volta il mio punto di vista anche sulle professionalità che stavano attorno al calcio e non solo dentro al campo per capire anche quale poteva essere il mio dopo carriera, se mai ci fosse stata la possibilità di restare nel calcio. Mi documentavo sugli allenamenti e sul loro perché, dal punto di vista tecnico-tattico, e non solo, anche sulla preparazione atletica, visto che ero fresco di diploma Isef e riuscivo a comprendere le dinamiche.

A 36 anni ho smesso di giocare e ho deciso che quella dell'allenatore poteva essere la mia strada. Ho allenato per due anni con molte soddisfazioni l'Under 17 del Cittadella, ma la mancanza del titolo Uefa A mi ha impedito di proseguire poi con la

---

<sup>1</sup> Alè Cittadella – Rivista ufficiale - 2000

Primavera, per cui ho pensato di andare ad allenare in serie D, confermando sempre più l'idea che i patentini a Coverciano si raggiungono spesso con le tempistiche sbagliate e non in linea con le necessità del proprio momento e del mercato.

Dopo la serie D è arrivata la chiamata di Viscidi e Sacchi in Nazionale, con la proposta di fare un ruolo un po' diverso dall'Allenatore e cioè l'Osservatore, una professionalità che al momento non avevo idea nemmeno di come si esercitasse. Decisi di cimentarmi e, dopo solo qualche mese nelle Nazionali Giovanili, vengo promosso in Nazionale A con il C.T Prandelli; da allora sono stato impiegato in questo ruolo anche con gli altri C.T che si sono succeduti, Conte, Ventura, Di Biagio e ora Mancini, un ruolo a cui recentemente si è aggiunto anche quello di Match Analyst.

La serie A ed il calcio Internazionale, che non avevo potuto vivere da calciatore, li vivo ora in Nazionale A da collaboratore nello staff, sia con le osservazioni settimanali dei giocatori, sia con le analisi tecnico-tattiche delle squadre avversarie dell'Italia ogni qualvolta abbiamo gli impegni internazionali.

E' proprio della specificità dei ruoli, della loro trasversalità negli staff e dell'importanza di un sapere orizzontale, che mi occuperò nei prossimi capitoli.

E' forse proprio questo mio percorso poliedrico di 'calciatore-allenatore-studioso', un percorso semplice ma variegato e dalle molte sfaccettature, mai statico e sempre in continua evoluzione, che mi ha permesso di avere una prospettiva ampia e non ristretta di come si vede il calcio, e che mi sta dando tanta soddisfazione, culminata anche con la recente vittoria dell'europeo nello staff di Mancini.

Un ulteriore aspetto del mio percorso che mi ha permesso di crescere è stato anche l'insegnamento, prima con una parentesi scolastica di qualche anno come docente di Educazione Fisica nelle scuole superiori, mentre ero ancora calciatore, e poi come docente alla scuola allenatori di Coverciano, grazie al direttore della scuola Renzo Ulivieri che mi ha dato la possibilità di cimentarmi prima ai Corsi Uefa C (in Veneto grazie anche ai coordinatori Giorgio Molon e Walter Bedin), e poi ai corsi centrali per Match Analyst, Osservatori e anche per Responsabili dei settori giovanili.

A tal proposito accompagnerò la mia tesi, nei prossimi capitoli 1 e 2, con alcune slide che ho creato e utilizzato in recenti mie lezioni.

Il Mental Coach Andrea Pecciarini, nel suo intervento a Uefa Pro, sottolinea come l'insegnare ad altri sia la miglior forma per l'apprendimento, anche prima della pratica stessa; l'allenatore che insegna ai giocatori, il docente che insegna agli allievi, sono loro stessi per primi a giovare del loro insegnamento, perché per spiegare devono per prima cosa capire per bene le cose e poi crearsi il loro metodo didattico per saperle trasferire.



## CAPITOLO I

### Allenatori a supporto del capo allenatore

#### 1. Le figure tecniche al centro.

Nelle squadre professionistiche di calcio i 'gruppi squadra' stanno diventando sempre più numerosi; più figure tecniche ormai collaborano con l'allenatore, anche nei medesimi ruoli, per il fatto che spesso una sola persona in un ruolo non basta. Non è più una novità infatti vedere 3-4-5 collaboratori tecnici, due o più preparatori atletici e due o più preparatori dei portieri e così via... Alle figure tradizionali si sono aggiunti nel tempo figure professionali specifiche come i match analyst e gli osservatori delle squadre avversarie e dei giocatori, gli allenatori esperti specifici, come ad esempio quelli dei singoli reparti o delle singole fasi (difesa/attacco), gli allenatori esperti delle palle inattive, i 'maestri della tecnica', i tecnici specifici delle strutture d'allenamento dove i giocatori integrano il lavoro con altre discipline (palestre – piscine etc.), i 'mental coach', i vari team manager e i dirigenti accompagnatori (con nomi spesso diversi), i segretari organizzativi, gli addetti alla comunicazione e ai rapporti con l'esterno, i nutrizionisti, tutti i componenti la parte medica e fisioterapica, etc...

Tutte queste persone preparate sicuramente rivestono un ruolo importante e servono ai club e soprattutto all'allenatore per far funzionare al meglio la squadra; ritengo però necessario che le figure tecniche vadano sempre tenute al centro, perché è la partita ed il gioco del calcio l'essenza, pur senza voler sminuire il gran valore e l'importanza di tutte le altre.

Ma quali sono le figure tecniche negli staff? Sono gli allenatori! Niente altro che gli allenatori. E quali sono? Sono tutti gli allenatori qualificati, anche quelli che ricoprono ruoli diversi, ma che il loro titolo di allenatore li rende a pieno titolo operatori a supporto dell'allenatore 'capo'.

Avere le competenze di allenatore, meglio anche se con esperienze dirette di panchina, è uno status necessario; chi supporta il capo allenatore, nei vari ruoli all'interno del gruppo squadra, deve avere le competenze specifiche 'da Mister'. Ognuna di queste figure deve sempre 'saper stare al suo posto', riconoscere ciò che deve fare, e svolgere al meglio il compito per il quale è stato scelto. Devono considerarsi figure tecniche tutti i collaboratori che operano in campo, chi ha il compito di analizzare la propria squadra e gli avversari cioè gli analisti delle squadre (osservatori e match analyst), gli allenatori dei reparti, gli esperti delle palle inattive, i maestri della tecnica, e anche chi è allenatore ma magari sta occupando altre cariche come ad esempio il team manager.

La linea di confine tra tutte queste figure è sempre più labile, e cercherò di spiegarne il perché. Gli allenatori stanno sempre al centro, indipendentemente dalla funzione che svolgono.

## **2. La comprensione del gioco prima di tutto.**

La comprensione del gioco è la base da cui ogni tecnico deve partire per cercare di addentrarsi nella miriade di sfaccettature che la dinamica del gioco presenta. Una partita di calcio si manifesta in migliaia di fattori che si intrecciano continuamente in modo dinamico (sport di squadra), mescola eventi tecnici (rapporti giocatori-palla), tattici (scelte di gioco e movimenti in funzione di avversari e compagni), fisici (espressioni delle capacità coordinative e condizionali degli atleti), socio relazionali, comunicativi, affettivi, e anche ambientali. Ogni singolo secondo della partita è sempre un momento mai ripetibile, a volte imprevedibile e casuale, per cui diventa difficilissimo addentrarsi nella comprensione di una partita di calcio.

Chi ha giocato ad alti livelli è più facilitato nel districarsi nella comprensione, gli viene più naturale riconoscere centinaia e centinaia di input perché li ha già vissuti; la sua memoria è più selettiva, è in grado di selezionare il necessario togliendo il superfluo, e cogliere l'essenza del gioco.

Condivido appieno il pensiero dell'allenatore-docente del Settore Tecnico Francesco D'Arrigo<sup>2</sup>, quando dice che *'il passato del giocatore professionista è un prerequisite rilevante, chi ha giocato a certi livelli possiede una specifica attitudine motoria e capacità cognitiva indirizzata alla comprensione del gioco; ha vissuto esperienze di innumerevoli situazioni di gioco e di interpretazioni sia a livello emotivo, affettivo, socio relazionale, nonché di espressione tecnica. Questa memoria di esperienze agevola a capire meglio il gioco per poter intervenire nelle spiegazioni e nelle dimostrazioni sul campo ...'*

Non voglio schierarmi a favore degli ex calciatori che spesso ritengono il loro mondo unico e chiuso, dove solo loro possono avere accesso, (tanti miei ex colleghi continuano a crederlo) ma mi sento di dire che il calciatore, terminata la carriera, se studia e fa esperienza diventa più facilmente un bravo allenatore, perché padroneggia meglio e con sicurezza la materia. A me non piace chi, senza mai aver calcato un campo di calcio, o senza aver mai fatto parte di uno staff tecnico, ha atteggiamenti da 'dittatore del calcio'.

Con questo non voglio dire che chi non ha giocato non può diventare un buon allenatore, ma condivido quanto asserisce l'allenatore-coordinatore delle Nazionali giovanili di Club Italia Maurizio Viscidi, anche lui con esperienze da calciatore, che dice che chi non ha mai giocato a livelli alti, deve necessariamente studiare molto di più, in campo e sui libri, per poter colmare l'inevitabile gap.

In generale, chi diventa allenatore, anche senza passato calcistico, entra in possesso di una sorta di 'passaporto', di una password o chiave di accesso per poter cercare di comprendere il gioco al meglio e, se diventa una figura tecnica dello staff, è 'autorizzato' a poter interloquire e interagire con il suo allenatore e con la società su tutto ciò che riguarda il gioco.

Un breve accenno a parte merita la formazione degli allenatori di settore giovanile, sul quale mi ci sono dedicato per 7 anni tenendo lezioni ai corsi Uefa C. L'approccio degli ex calciatori alla formazione per diventare allenatori di settore giovanile è più difficile e complesso, perché lo studio è tanto, e più delicato è l'approccio; nel

---

<sup>2</sup> Facebook - *Allenatori Ispiratori* - 2020

settore giovanile la formazione tecnico - tattica va di pari passo, se non un passo indietro, rispetto alla formazione educativa e pedagogica che deve rispettare le fasce d'età dei ragazzi.

Gli ex calciatori, soprattutto quelli professionisti, sono più abituati al mondo delle prime squadre, e spesso falliscono nel settore giovanile proprio perché non capiscono la necessità della formazione specifica e continuano a non capire che il bambino/ragazzo non è un calciatore in miniatura. La differenza in ogni ambito la fa sempre lo studio e la formazione specifica.

In generale quindi chi non è allenatore, e quindi non ha il 'passaporto tecnico' e non ha il 'passaporto tecnico-educativo' del settore giovanile, dovrebbe fare sempre un passo indietro; questo depone a sfavore dei tuttologi di calcio, di cui sono strapiene le società, che spesso interferiscono e fanno danni incalcolabili.

### **3. Interrelazioni**

Occupandomi delle figure tecniche di supporto al capo allenatore, l'obiettivo più grande a cui devono mirare è la 'ratifica' da parte dell'allenatore, cioè l'ottenimento della sua 'tacita' convalida al poter interagire con lui, e poter quindi esprimere al meglio le competenze. Sembra così semplice ma non lo è. Negli staff dove non c'è affiatamento perché, ad esempio, le persone sono nuove, può essere un percorso lungo e che a volte non arriva a buon fine. E' capitato di sentirmi dire da un collaboratore di un allenatore che dopo 6 mesi il suo capo allenatore non lo aveva mai preso in considerazione veramente e che si limitava solo al freddo saluto e all'assegnazione dei compiti minimi; gli è servito quasi un anno poi per ottenere la sua fiducia.

In generale il 'poter parlare' non significa avere la 'ratifica'; questa la si ottiene solo quando chi ti ascolta lo fa veramente e poi calibra le decisioni anche in base ai tuoi suggerimenti che riceve. La fiducia da parte dell'allenatore la si può anche perdere, e a volte bastano anche episodi all'apparenza banali che minano il rapporto costruito.

Ritengo che il momento decisivo si ha quando l'allenatore capisce che la figura tecnica in questione è una risorsa competente e che si comporta sempre in maniera corretta, le altre cose possono essere solo sfumature; la sostanza principale è racchiusa in questi due concetti: competenza e correttezza.

L'interrelazione con l'allenatore capo si svolge, a mio avviso, anche su alcuni aspetti determinanti quali la partecipazione, la condivisione, il coinvolgimento e la produzione efficace del lavoro.



La partecipazione diventa fondamentale, non deve esserci esclusione agli allenamenti, alle riunioni, ai momenti di formazione, perché ogni singolo momento di attività deve essere conosciuto da tutti in modo che lo staff tecnico si muova in sincronia e qualcuno non abbia dei vuoti; lo staff cresce e si plasma (e anche si deteriora) assieme, ed è sbagliato che qualcuno rimanga attardato o mancante in qualche passaggio.

La condivisione del metodo di lavoro e del linguaggio tecnico sono importantissimi per stare sincronizzati sulla stessa lunghezza d'onda e non perdere tempo a cercare di capirsi; l'allenatore stabilisce il metodo e, anche se questo non sempre è condiviso, bisogna cercare di adattarsi.

Il coinvolgimento passa per le situazioni in cui si viene chiamati in causa nei dialoghi, nelle situazioni e assume un valore inestimabile l'essere ascoltati.

Il lavoro prodotto, poi, deve essere efficace, come nel caso di tutti i collaboratori di campo che devono preparare le esercitazioni adatte, e anche per i match analyst e gli osservatori che devono produrre materiale utile (analisi video, relazioni scritte etc...).

Nello specifico, durante le mie lezioni ai corsi per gli osservatori, suggerisco alcune cose per rendere al meglio, ma che valgono anche per i match analyst, i collaboratori di campo, e per tutte le figure tecniche. Innanzitutto l'apertura mentale ad ogni tipo di richiesta proveniente dal capo allenatore (ad esempio un cambiamento improvviso di strategia), e mantenere sempre il profilo basso (non si deve mai andare oltre il proprio ruolo). La disponibilità deve essere sempre massima in ogni momento e con prontezza (anche a mezzanotte se serve...). Avere autonomia di pensiero e di giudizio, che significa pensare con la propria testa (eventualmente anche dire il contrario di ciò che l'allenatore spera di sentirsi dire...). L'autonomia porta a fornire suggerimenti e punti di vista, che solo essendo allenatori con il 'passaporto' e ratificati si è in grado di poter dare. E' importante non dire sempre sì per evitare guai, e soprattutto evitare di diventare 'cloni' del proprio allenatore; inoltre serve non interferire sulle scelte ma solo dare suggerimenti.

Nel caso specifico suggerisco di non avere dubbi quando si fanno le valutazioni, non mostrare incertezza che potrebbe dare sensazione di insicurezza. Rispettare i tempi e i momenti per interagire con gli allenatori e i dirigenti, perché noi tutti sappiamo quanto sia complesso per qualcuno il momento del prima e del dopo gara (per fortuna non è per tutti così), ho avuto la fortuna di avere anche allenatori C.T. estremamente tranquilli fino ad un minuto prima della gara...).

Ogni intervento deve avere il senso della vivacità, della produttività e della proposta, sempre con la dovuta discrezione per evitare di diventare 'pesanti' per chi ti ascolta. La vera differenza la fa sempre l'originalità ed il continuo stimolo.

### **CONSIGLI per BUONE INTERRELAZIONI**

- 1. **Avere apertura mentale e un profilo basso.**
- 2. **Dare massima disponibilità** (anche se ci sono poco).
- 3. **Avere autonomia di pensiero** e di giudizio.
- 4. **Fornire suggerimenti** e punti di vista utili.
- 5. **Non essere clone dell'allenatore**
- 6. **Non interferire nelle scelte.**



Marco Scarpa - Osservatore Nazionale A -  
Docente Settore Tecnico FIGC

### **CONSIGLI per BUONE INTERRELAZIONI**

- 1. **Non avere dubbi e incertezze** nelle valutazioni.
- 2. **Capire i momenti** (vicino gara / lontano gara).
- 3. **Rendere vivo e produttivo lo scouting.**
- 4. **Proporre idee** e strategie.
- 5. **Avere discrezione.**
- 6. **Essere originali** non 'pesanti'.



Marco Scarpa - Osservatore Nazionale A -  
Docente Settore Tecnico FIGC

#### **4. Il ruolo nello staff non è una posizione ma una funzione**

Ho pensato che l'illuminante frase dell'allenatore-match analyst Antonio Gagliardi, riferita al gioco, che nel calcio attuale 'il ruolo non è più una posizione ma una funzione', possa essere adattata anche fuori dal campo, nello staff.

Nel calcio attuale il modo di interpretare il gioco attraverso i principi sta prevalendo sul vecchio concetto basato su schemi e posizioni rigide, le squadre sono sempre più fluide e dinamiche, con i giocatori che ruotano nelle posizioni e si inter-scambiano; conta di più la funzione che la posizione, e il ruolo non può più essere inteso nel modo tradizionale. Spesso vediamo giocatori che attaccano da interni dentro il campo e poi difendono da esterni, tanto per fare un esempio, in un cambio di funzioni e posizioni nette. Ne consegue che conta cosa si deve fare e come si deve interpretare il gioco; per fare un esempio conta chi deve occuparsi di andare in rifinitura a fare il trequartista e non chi è il trequartista, chi fa il vertice e non chi è il vertice, in un continuo movimento e cambio giocatori ad occuparsi di questi compiti. Tanto per fare un altro esempio, il play di una squadra che si occupa di iniziare la manovra viene marcato, si alza e un altro centrocampista viene al suo posto a costruire, in un continuo alternarsi nello svolgere le funzioni.

Le linee guida del Club Italia tracciate da Maurizio Viscidi prevedono la distinzione fra Costruttori e Invasori nel contesto dei 4 principi cardine Costruzione – Ampiezza – Rifinitura – Profondità (CARP); in queste 4 macroaree, poi, si sviluppano tutti i temi e gli sviluppi di gioco.

A tal proposito, prendendo ad esempio il giocatore Thomas Mueller della Germania e del Bayern Monaco che ruolo ha? Semplicemente nessuno o tutti: è un giocatore universale che sa giocare a calcio perchè riconosce i principi; sa attaccare la profondità, sa andare in ampiezza se serve, sa andare in rifinitura sotto le altre punte, e, se serve, sa anche andare a costruire; sa fare più cose, tutte le funzioni di CARP, cambiando la posizione di partenza intesa nel modo tradizionale, di partita in partita.





IMMAGINE 3 - Muller e Khedira si sono scambiati la posizione

*Frame estratto dal mio articolo 'I trequartisti' sul Notiziario ST N.1 – 2017*

Anche Juric l'anno scorso, e Tudor quest'anno, al Verona hanno cambiato più volte le funzioni di alcuni giocatori, ad esempio Tameze, facendolo giocare a centrocampo come mediano, e poi anche in attacco come uno dei due trequartisti, o addirittura come prima punta o terzo di difesa. Ma quindi che ruolo ha Tameze? E' un centrocampista universale che sa costruire e invadere, sa andare in rifinitura ed in profondità. Stessa cosa per i nostri centrocampisti azzurri Barella, Pellegrini, Pessina, Cristante, Tonali e altri, bravi ad interpretare più funzioni. Perché questi giocatori possono cambiare le loro funzioni? Perché sanno giocare a calcio: se vengono chiamati ad inserirsi o ad attaccare la profondità lo fanno come fossero attaccanti e se devono rifinire o costruire lo fanno come dei rifinitori o dei registi e così via. Non è da tutti conoscere il calcio nella sua globalità di funzioni, ma chi lo fa sicuramente è più forte di altri senza ogni dubbio.

E' stato il mio mantra quando ero calciatore e lo è tuttora adesso che sono allenatore; tuttora quando mi chiedono che ruolo facevo da calciatore la mia risposta è sempre un po' lenta e un po' imbarazzata, perché non la saprei dire ... ero semplicemente un giocatore 'universale' non certo solo un 9... La comprensione profonda del gioco porta all'universalità, all'adattabilità e alla poliedricità.

Spostandoci fuori dal campo, penso che nello staff debba succedere la stessa cosa, l'universalità e la profondità delle competenze porta a poter svolgere più funzioni.

Ad esempio: chi si occupa di guidare l'esercitazione per la difesa? Non è solo l'allenatore della difesa. Chi si occupa di studiare l'avversario? Non è solo l'osservatore di squadre o il match analyst, ma può essere anche uno dei collaboratori per fare un esempio. Le figure tecniche (gli allenatori) devono occuparsi delle questioni tecnico tattiche, ed è l'allenatore capo a distribuire compiti e funzioni in base alle specializzazioni e alle propensioni, ma l'interazione fra i componenti non dovrà mai mancare e penso che ci possa essere anche interscambiabilità; le competenze di uno possono essere trasferite all'altro, in una continua circolarità di idee e lavoro che porta alla formazione per arrivare tutti alle competenze profonde. Questa universalità, assieme un buon coordinamento tra le parti, aumenta la forza dello staff così come aumenta la forza del calciatore. Lo staff è una squadra anch'esso all'interno della squadra, dove non ci sono ruoli ma funzioni come in campo; è l'unica squadra dove non ci sono riserve e dove gli allenatori coinvolti sono tutti titolari a servizio del leader unico, cioè l'allenatore capo che deve essere anche buon coordinatore e gestore delle risorse umane a disposizione.

##### **5. Abbattere le barriere ideologiche dei ruoli.**

Penso sia arrivato il momento di abbattere alcune barriere ideologiche create nel tempo sulle varie posizioni all'interno degli staff. Non c'è da sorprendersi, ad esempio, nel vedere che i match analyst federali 'pionieri' Antonio Gagliardi e Filippo Lorenzon abbiano anche intrapreso la strada del campo seguendo gli allenatori Pirlo e Di Biagio, così come Gianluca Conte ora anche assistente di campo di suo fratello Antonio, ex C.T della Nazionale. Hanno contribuito a buttar giù delle barriere ideologiche che dirigenti moderni hanno saputo accogliere. E anch'io in Nazionale, dopo anni da osservatore di squadre e di giocatori vengo impiegato anche come match analyst, essendomi formato anche in tal senso con i corsi specifici, e vengo utilizzato dal C.T Mancini anche per alcune esercitazioni in campo.

Nelle società di categorie inferiori, dove gli organigrammi sono meno numerosi, è già così; viene tutto più semplice e naturale che gli allenatori si occupino di più funzioni. Dove invece gli staff sono composti da più persone, nelle società professionistiche, questo concetto fa un po' più fatica ad attecchire e le divisioni sono più rigide e inquadrare.

Sarà la capacità organizzativa del leader a formare la squadra di tecnici (la squadra nella squadra) per evitare interferenze e sovrapposizioni nei compiti. Il concetto non è che tutti fanno tutto, che genererebbe confusione, ma che tutti possono saper fare tutto, e questo è ben diverso. Si deve tendere ad allenatori 'tutto-ricerca' orientati al 'tutto-sapere' e al 'tutto-saper-fare'. Così c'è l'arricchimento e non la stagnazione, non ci sono gerarchie e posizioni da difendere, come spesso succede. Il leader capo delega le funzioni, eventualmente delega qualche decisione riguardante ogni singola funzione; stimola inoltre le proprie figure tecniche ad affiancarsi nella formazione, ad esempio un collaboratore 'studia' l'avversario assieme all'osservatore di squadre o al match analyst, l'osservatore si affianca al collaboratore per preparare e svolgere l'esercitazione della difesa, il collaboratore esperto di palle inattive prepara gli schemi e le posizioni assieme al match analyst e via discorrendo.

Vedendo il lavoro altrui si cresce, sfruttando l'attivazione dei neuroni specchio, come scrive lo psicologo-docente D.Goleman<sup>3</sup> *"le capacità sociali dipendono dai neuroni specchio. Da un lato ripetere ciò che osserviamo in un'altra persona ci prepara a fornire una risposta rapida ed adeguata .... percepire ciò che l'altra persona intende fare (e perché) offre informazioni sociali d'inestimabile valore, permettendoci di anticipare ogni possibile sviluppo. I neuroni specchio hanno un ruolo essenziale nella modalità di apprendimento ...' e ancora 'le aree del cervello preposte al movimento cominciano già ad attivarsi quando vediamo qualcuno compiere un gesto ' e poi ' simulare un atto nel cervello equivale a compierlo'...*

Immedesimarsi quindi nel lavoro altrui e quindi anche nelle difficoltà, permette di capirlo meglio, e in definitiva permette di andare in profondità sulle competenze

---

<sup>3</sup> Daniel Goleman - *Intelligenza sociale* - Pag.48 – Rizzoli - 2006

calcistiche a 360°. Universalità, interscambiabilità, circolarità di competenze sono proprio le componenti che si richiedono ad uno staff moderno.

Emblematiche le parole dell'ex allenatore della Sampdoria D'Aversa, al corso Uefa Pro, quando dice che categorizzare con nomi specifici i vari tecnici all'interno degli staff, serve solo per definire gli organigrammi societari, ma non serve nella sostanza dove tutti lavorano di staff come un'unica squadra nella squadra.

Come detto, auspico che si passi dalla 'gerarchia-ruolo' alla 'funzione-ruolo'. Le gerarchie condizionano il gruppo e lo disarmonizzano, perché ci sarà sempre chi vorrà prevaricare su un altro dall'alto della sua posizione più alta; la necessità di inquadrare le persone è tipico delle strutture militari e non la vedo adatta ad uno staff tecnico dove non devono esserci gradi o stellette da appendere. Non entro in tematiche sociologiche e mi fermo al semplice pensiero legato alle organizzazioni calcistiche.

Ci sono alcune figure, come quella del vice-allenatore (il secondo) che sono necessarie, burocraticamente, perché nel caso l'allenatore capo non possa sedere in panchina, deve sostituirlo, ma è una figura che dal punto di vista relazionale non deve mai elevarsi né rispetto al suo allenatore, né tantomeno rispetto agli altri componenti dello staff.

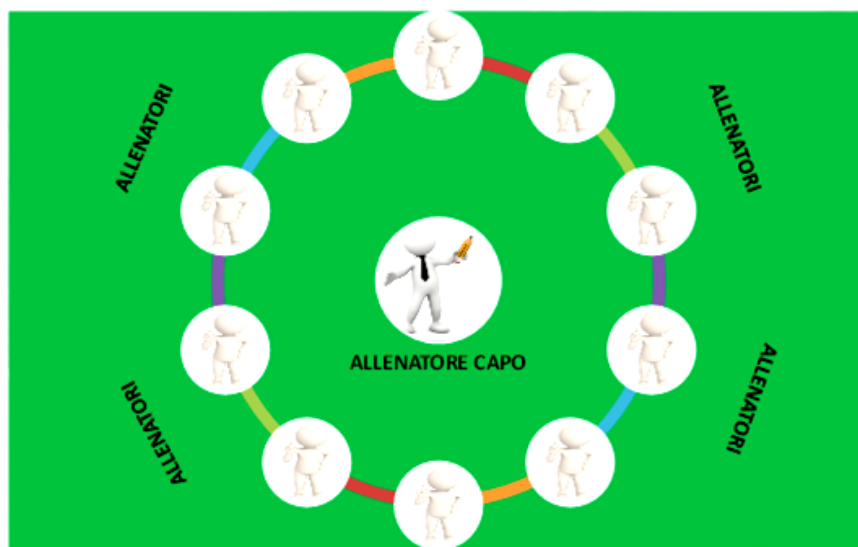
Mi è capitato di parlare un giorno con Luca Gotti ex allenatore dell'Udinese. Una cosa che mi ha colpito è stata quando mi ha detto che una delle grandi differenze che ha notato nel passare da secondo a primo allenatore è stata quella del tempo diverso da dedicare alle decisioni 'da capo' a discapito di quello per pensare solo all'allenamento della squadra.

L'allenatore capo può delegare solo se in determinati momenti ci sono troppe cose da sbrigare, ma sempre in modo contenuto, perché le decisioni devono passare sempre per lui.

Non ci sarà da sorprendersi se vedremo in futuro collaboratori che svolgeranno compiti assieme ai preparatori atletici, o che monteranno immagini video, o che scriveranno relazioni dopo le partite viste, imparando le tecniche, o ancora match analyst che faranno esercitazioni in campo, o faranno l'analisi giocatori, oppure

osservatori di squadre che scenderanno in campo a fianco dell'allenatore per preparare la strategia contro gli avversari che ha appena studiato o che monteranno anche loro immagini video specifiche.

I gruppi squadra in cui mi sono trovato meglio, anche da giocatore, sono stati quelli in cui tutti erano coinvolti allo stesso modo senza distinzioni di 'classe' e dove non c'erano collaboratori che pensavano alla posizione e alla gerarchia.



Mauro Scarpia - FIGC

Sempre D.Goleman<sup>4</sup> dice che chi ricopre una carica deve evitare di diventare eteronomico cioè '*... quando tratta qualcuno più come una cosa che come una persona .... Gli psicologi usano il termine eteronomico per indicare questo freddo approccio agli altri, che considera le persone come semplici strumenti da usare per i propri obiettivi*'

---

<sup>4</sup> Daniel Goleman - *Intelligenza sociale* - Pag.111 – Rizzoli - 2006

## CAPITOLO II

### **Analisi della partita – Osservatore di squadre e match analyst sempre più figure vicine ed integrate**

#### **1. La dimensione dell'osservatore: differenze fra l'essere scout e analista di squadre.**

Sulla scia di quanto detto, mi occuperò ora delle due professioni in Nazionale A che svolgo, l'osservatore ed il match analyst. Ho capito che non c'è linea di confine tra le due figure. Vediamo di capire il perchè. Innanzitutto va definita bene la differenza tra osservatore di giocatori (scout) e osservatore di squadre (analista). Non si deve generalizzare: sono due funzioni diverse con specializzazioni diverse.

Lo scout, o osservatore di giocatori, si occupa di scoprire o studiare il 'calciatore obiettivo' come unica finalità, si occupa della sua valutazione in base alla specificità del target richiesto, o per la scelta di mercato del club, o per la selezione/convocazione come per noi nelle Nazionali.

L'osservatore di squadre si occupa invece dell'analisi delle squadre, dal punto di vista del collettivo e poi anche delle caratteristiche del singolo giocatore inserito nel contesto della squadra, con la finalità di sottoporre all'allenatore capo le migliori indicazioni tecnico-tattiche. Le squadre vanno studiate o perché avversarie, o possibili avversarie, o perché fonte di ispirazione tattica o scoperta di nuovi temi tattici che possono essere utili all'allenatore.

In un calcio moderno sempre più informato e informatizzato, non si può prescindere dallo studio dell'avversario, per cui viene sempre più richiesto personale competente in materia.



## Osservatore di CALCIATORI

- E' più predisposto allo studio della tecnica e della tattica individuale.
- Può tralasciare gli aspetti globali della partita.
- Meno importanza alla tattica collettiva.
- Concentrazione solo sul singolo.
- Visione più specifica e settoriale.
- Proiezione individuale.
- Osservatori specializzati-specifici solo per il settore giovanile (perché conoscono le differenti fasce di età e di sviluppo).



## Osservatore di SQUADRE

- Possiede occhio tattico.
- Studia l'avversario (prossimo o futuro) e aiuta l'allenatore a determinare le strategie.
- Più predisposto allo studio della tattica collettiva.
- Esperto di:
  - Analisi/lettura della partita.
  - Moduli.
  - Contrapposizioni.
  - Strategie.
  - Schemi – giocate.
  - Etc...
- Maggiore visione d'insieme.



Marco Scarpa - Osservatore Nazionale A -  
Docente Settore Tecnico FIGC

11

Nella mia esperienza ho potuto constatare che spesso chi è bravo ad osservare giocatori è meno bravo con le squadre e viceversa, semplicemente per una questione di attitudine. Chi sa fare entrambe le cose, scout giocatori e analisi squadre, è un valore aggiunto per qualsiasi tipo di struttura calcistica.

Lo scout è termine associabile a chi 'osserva' solo i giocatori, ma non può definirsi certo scout l'osservatore che 'osserva' le squadre, che invece è un analista a tutti gli effetti, esperto di squadre come il match analyst.

L'osservatore di squadre e il match analyst hanno la stessa funzione, entrambi fanno analisi di squadre e la terminologia tradizionale non aiuta a capire la distinzione; sarebbe più corretto a mio avviso distinguere in 'scout' chi fa l'osservatore solo di giocatori, e in 'analisti' di squadre suddivisi in 'vivo-analisti' e 'video-analisti', con i primi che si dedicano all'analisi delle squadre dal vivo 'live' (chiamati osservatori nel modo tradizionale), e i secondi a video 'post' gara (chiamati match analyst nel modo tradizionale).



‘Video-analisti’ e ‘Vivo-analisti’ hanno gli stessi obiettivi e cioè lo studio della squadra, propria e di quella avversaria, anche attraverso il recupero del maggior numero di informazioni. Queste due figure sono più vicine tra loro e devono lavorare integrate, rispetto invece allo scout di soli giocatori, e tantomeno allo scout di settore giovanile, che lavorano ad una funzione di ‘scoperta’ ben più diversa.



Nelle strutture di alto livello l'osservatore di squadre vede le squadre dal vivo allo stadio (anche la propria squadra ove possibile) e riporta una relazione scritta; se necessario, e i tempi tecnici lo permettono, può rivedere anche a video la stessa partita per evidenziare alcune situazioni e riportarle eventualmente attraverso dei fermi immagine da inserire nella relazione scritta. In Nazionale A la relazione scritta sulla singola partita la chiamiamo Match Studio, mentre chiamiamo Team Studio la relazione che si riferisce a più partite.

Il match analyst vede la squadra propria (dal vivo) e la squadra avversaria a video, per poi produrre video tattici (Team Studio Video), a cui poi aggiunge i dati statistici che ritiene più importanti e che integrano l'analisi. Quindi osservatore di squadre (il vivo-analista) e match analyst (il video-analista) devono stare sempre in stretto

contatto e lavorare integrati per condividere gli elaborati, per capire quali sono i temi principali da scegliere, caratterizzanti una squadra. Valuteranno il tipo di gioco, i sistemi e le contrapposizioni, il piano tattico e le modifiche avvenute durante la gara, le costanti, le fasi di gioco e le palle inattive

## TEAM STUDIO - Capire la SQUADRA (1)

### Aspetti fondamentali da riconoscere in una squadra

- **STILE e TIPO di gioco**
- **3 sistemi di gioco:**
  - BASICO**
  - In fase **OFFENSIVA**
  - In fase **DIFENSIVA**
- 1° tempo -> **Tattica di principio.**
- 2° tempo -> **Modifiche tattiche - sostituzioni.**
- **CONTRAPPOSIZIONE**
- **COSTANTI tattiche**



Marco Scarpa - Osservatore Nazionale A -  
Docente corsi Settore Tecnico - FIGC

17

## TEAM STUDIO - Capire la SQUADRA (2)

- **Fase OFFENSIVA** (livelli)
- **Fase DIFENSIVA** (livelli)
- **TRANSIZIONI e PREVENZIONE** (off/dif nel ciclo del gioco)
- **PALLE INATTIVE**

*Per capire una squadra a fondo sarebbero necessari lo studio di:*

- *almeno 3-4 partite precedenti*
- *lo studio di una partita contro un avversario schierato come potrebbe essere schierata la nostra squadra.*



Marco Scarpa - Osservatore Nazionale A -  
Docente corsi Settore Tecnico - FIGC

19

Non ci sono differenze sostanziali in queste due figure di 'analisti' di squadre, che lavorano assieme con il medesimo obiettivo; e per poter comprendere il gioco nella sua totalità devono assolutamente essere entrambi allenatori competenti.

La definizione tradizionale di osservatore o scout come 'scopritore di talenti' è corretta, ma ripeto va necessariamente distinta da chi fa l'analisi delle squadre.

Il futuro sarà sempre di più orientato, come già detto, sulla circolarità e sulla formazione. Avremo osservatori che studieranno partite per fare l'analisi tattica sia scritta sia a video perché impareranno le tecniche specifiche sui video, impareranno anche a capire l'uso dei dati statistici, e inoltre avremo match analyst in grado di vedere partite dal vivo e fare relazioni scritte su di esse imparando le tecniche specifiche dell'osservazione e della scrittura specifica.

Il match analyst non potrà che diventare in futuro anche un analista di giocatori che si dovrà occupare anche della creazione di video individuali, da far vedere al proprio allenatore o al proprio direttore sportivo per acquisti sul mercato, da far vedere ai giocatori della propria squadra per capire le caratteristiche dei loro avversari, o anche per l'allenatore stesso che vuole correggere gli errori di un proprio giocatore. Si sta affacciando inoltre, da qualche tempo, anche una nuova figura professionale, il Personal match analyst, un analista privato scelto personalmente dal singolo giocatore e dedicato ad analizzare le sue immagini per poi fare correzioni tattiche individuali, come fa, ad esempio, il calciatore dell'Inter DeVrji che si serve della società privata olandese Tactalyse<sup>5</sup>.

E quindi come fa il match analyst a fare questi video se non conosce neanche le tecniche di come si osserva un giocatore? Soprattutto ora, in questo momento storico, nel quale il calciatore sta ritornando al centro di tutto e, per fortuna direi, non è più una pedina di uno scacchiere tattico, ma il protagonista determinante.

L'osservatore potrà diventare un match analyst ed il match analyst potrà diventare un osservatore perché la funzione è la stessa, con mezzi operativi differenti, che però entrambi, in futuro, dovranno saper utilizzare.

---

<sup>5</sup> Gazzetta dello sport – Articolo Filippo Conticello - Pag.10 – 31-1-22

Ma perché allora si continua con queste distinzioni? Come sempre per i cambiamenti ci vuole tempo di assimilazione ed esempi che spianino la strada.

In un futuro breve questa distinzione tradizionale verrà superata; avremo osservatori-match analyst di giocatori (scout) e osservatori-match analyst di squadre (analisti) che saranno più semplicemente allenatori nello staff dedicati ai giocatori e allenatori nello staff dedicati alle squadre. E anche, perché no? I più bravi potranno fare tutto e saranno quelli scelti che diventeranno gli specialisti di questo unico settore dedicato. Ecco perché mi piace pensare ad allenatori come figure complete 'tutto-sapere' e non semplicemente 'tutto-fare'.

Leggo a proposito dell'Udinese sulla Gazzetta dello Sport<sup>6</sup> *'... Gotti che prima di cominciare ad allenare i bianconeri aveva fatto da assistente a Donadoni, Sarri e per pochi mesi anche Tudor (di cui ha preso il posto), è innanzitutto un ottimo match analyst e un ottimo studioso dell'avversario'*; concetto che conferma in pieno il mio pensiero sull'importanza del saper svolgere più funzioni ed avere una visione delle cose a 360°. Il percorso dell'allenatore Luca Gotti è da esempio, si è formato da assistente e analista dell'avversario, e ora ne trae beneficio sicuramente anche da allenatore capo.

Io vado in direzione opposta alla segmentazione e frammentazione in aree e microaree a favore di una struttura più snella dove gli allenatori 'fanno calcio' e studiano calcio ad un unico livello.

Nelle squadre minori spesso queste distinzioni non ci sono, perché minori sono i mezzi a disposizione. ma c'è più fecondità; una figura unica a volte racchiude entrambe le specializzazioni e questa funzione la può svolgere semplicemente un allenatore collaboratore o anche l'allenatore in seconda stesso.

Potrebbe però capitare nelle squadre minori, nell'analisi delle squadre, di dover sacrificare qualcosa che allunga i tempi, o la visione in diretta della propria squadra o di quella degli avversari, nel caso ci sia contemporaneità, ma con la possibilità poi di recuperare comunque una delle due partite a video per fare le analisi.

---

<sup>6</sup> Gazzetta dello Sport - Articolo Francesco Velluzzi - Pag.30 - 27-11-21

Nei professionisti ciò non può succedere, i tempi sono più ristretti, l'osservatore di squadre (vivo-analista) vede l'avversario 'live' e 'post' la propria squadra, il match analyst (video-analista) vede 'live' la propria squadra e 'post' la squadra avversaria, ma poi assieme fanno sintesi di ciò che raccolgono e analizzano, lavorando in modo sinergico.

In generale non sono contro le specializzazioni, ma contro le barriere ideologiche e pratiche sì. In nome di una maggior organizzazione interna professionale e della burocraticità spesso si inibisce la crescita collettiva.

E comunque sono sempre l'educazione, il rispetto, l'onestà, la pazienza, l'empatia delle persone, a fare la differenza anche nelle grandi strutture.

## **2 . Arricchire l'allenatore e arricchirsi dall'allenatore**

Arricchire l'allenatore e arricchirsi dall'allenatore, in un circuito virtuoso, diventa uno degli obiettivi interni del gruppo di allenatori che compongono gli staff.

Si sa che l'allenatore deve avere molte competenze, non gli bastano però più solo quelle tecnico-tattiche, gli servono, come ormai si è appurato da tempo, anche competenze di tipo comunicativo, relazionale, gestionale, psicologico, argomenti sui quali magari le persone dello staff possono supportarlo e anche magari aiutarlo a crescere.

Molto pertinente è stato l'intervento al corso Uefa Pro dell'ex allenatore della Nazionale Italiana di pallavolo Mauro Berruto, che indica come punti chiave della leadership la statura morale, l'empatia-vicinanza, la scelta dei collaboratori, la formazione continua (velocità – curiosità - sapere orizzontale) ed il pensiero plurale (nessuno si salva da solo).

A proposito di empatia, così scrive D.Goleman<sup>7</sup> *'L'empatia è tanto più intensa quanto maggiore è la concentrazione che dedichiamo a qualcuno e di conseguenza la partecipazione emotiva. E' sufficiente prestare attenzione per stabilire un legame*

---

<sup>7</sup> Daniel Goleman - *Intelligenza sociale* - Pag.56-57 - Rizzoli - 2006

*emotivo, in mancanza di essa l'empatia non ha nessuna chance'. E ancora 'l'intesa si catalizza se 3 elementi si presentano tutti insieme: reciproca attenzione, condivisione di un sentimento positivo, duetto verbale ben coordinato. Inoltre '... nel contagio emotivo i cervelli si collegano. La sincronia funziona meglio quando è spontanea'.*

Indubbiamente l'empatia teorica è molto più semplice di quella pratica, ma conoscerne le applicazioni e metterle in pratica anche provandoci attraverso confronti continui può innescare miglioramenti al gruppo.

Per aumentare le loro capacità empatiche gli allenatori potrebbero provare ad immedesimarsi nel lavoro degli altri, magari anche provando alcune tecniche usate nelle specializzazioni dei loro collaboratori. Ai corsi Uefa C insegnavo sempre che l'allenatore deve avere sete di sapere quando si accorge di essere carente in un determinato argomento; invece spesso rifugge dal sapere per paura di perdere la sua autorità nei confronti degli altri.

Quando allenavo in serie D facevo venire dentro lo spogliatoio, al martedì, l'osservatore della società (non scelto da me) che condivideva con me e staff le discussioni tecniche: non dovevano esserci preclusioni di sorta e se voleva venire in campo in tuta non c'era problema. Avevo da poco smesso di giocare, con gli studi appena intrapresi, ma inconsapevolmente avevo abbattuto un 'muro ideologico' e vedevo che l'impegno del mio osservatore cresceva anche attraverso il mio stimolo su punti di vista a lui nuovi.

Le relazioni appaganti hanno un effetto benefico, mentre quelle nocive agiscono come un veleno. Ancora Goleman<sup>8</sup> *'Se la relazione diventa distruttiva, la nostra mente riesce a creare una distanza emotiva di protezione'*

Tutto ruota sempre attorno alla fiducia che le persone devono conquistarsi attraverso il lavoro, le competenze e i comportamenti corretti e rispettosi.

Spesso uno dei grandi errori che gli allenatori commettono è il non saper coinvolgere, spesso per evitare il confronto. Credo che se si ha padronanza del mestiere non si può mai temere il confronto tecnico-tattico con nessuno. Un altro

---

<sup>8</sup> Daniel Goleman - *Intelligenza sociale* - Pag.70 - Rizzoli - 2006

errore è il non saper gratificare (a volte dire bravo vale più di cento altre cose), errore anche commesso dalle società nel nome del 'lavorare, lavorare, lavorare sempre a testa bassa' come spesso si usa dire... Nello specifico dell'osservatore (sia scout che analista di squadre) che deve viaggiare, il più delle volte da solo, il segnale di vicinanza e di coinvolgimento è fondamentale.



### **3. La dimensione del match analyst.**

Come tutte le nuove specializzazioni, ci vuole sempre un po' di tempo perché trovino la loro giusta dimensione ed importanza; a volte verso il match analyst ci sono eccessi di critiche, a volte c'è diffidenza verso questo ruolo, ma dipende sempre dal tipo di uso che se ne fa della match analysis, da cosa, come, da chi la usa, perché, etc.

Ormai l'uso delle immagini video è diventato essenziale per gli allenatori ma anche per i giocatori stessi che si rivedono dopo la partita, perché è ormai assodato che la sensazione che si ha in campo non è la stessa che si ha da fuori.

Già nel 1997 il mio allenatore del Cittadella Ezio Glerean (eravamo ancora in Serie C2), ci faceva rivedere la nostra partita in VHS dopo che aveva mandato con la telecamera il suo collaboratore allenatore Antonio Lacara a filmare la partita dall'alto in uno dei piloni dell'illuminazione; è stato un precursore di una cosa che oggi è diventata la normalità. Ricordo come rimanevo spesso sorpreso di come avevo vissuto un'azione che poi invece a video era molto diversa, o nelle distanze, o negli spazi, o nelle posizioni in campo etc.; mi succedeva, tanto per fare un esempio, di essere convinto di stare in ampiezza ed invece ero dentro il campo di un bel po' di metri, oppure di essere convinto di una scelta di gioco che avevo fatto quando invece visibilmente era meglio farne un'altra, e così via. Questo rivedersi a video è proprio importantissimo per 'allenarsi' e 'allineare' percezione e realtà.

Questo allenamento oggi, nelle squadre top, è diventato normalità con sedute video quasi quotidiane; da ciò è nato il bisogno che qualcuno si occupi delle riprese video, della loro selezione e poi del loro montaggio; ecco perché è nata la figura che i più chiamano match analyst.

Con il tempo la tecnologia è migliorata, si è sempre più affinata, ma la scelta delle immagini, la scelta di cosa fare vedere e cosa no diventa scelta tecnico-tattica, e non la può fare altro che un allenatore e non un semplice tecnico montatore video né tantomeno un software guidato. Ne consegue che l'analista debba essere per forza competente nel gioco, e quindi debba essere un allenatore a tutti gli effetti, un componente dello staff tecnico, come già rimarcato nei capitoli precedenti.

La figura del match analyst a volte fa fatica a trovare un giusto equilibrio e una giusta collocazione nelle società, perché si confonde il tecnicismo nell'uso dei computer e dei software con la vera propria funzione di selezionatore di immagini per uso prettamente tecnico-tattico. L'abilità principale del match analyst si racchiude semplicemente nell'opera di tagging (raccolta delle clip), di scelta accurata della stesse per il montaggio video, che oggi è arricchito anche da grafiche



sempre più accattivanti. I match analyst più efficienti, poi, sono molto importanti perché vengono impiegati anche durante la partita live dalla tribuna: si collegano, con programmi adatti, alla videocamera che riprende in diretta la gara, in modo già da poter rivedere i replay in tempo reale e recuperare (taggare) alcune clip tattiche da trasferire poi direttamente alla panchina durante la partita (da poco questo è permesso anche dai regolamenti) o all'intervallo; in questo modo l'allenatore ha già a disposizione alcune immagini da poter visualizzare, se necessita di capire meglio alcune situazioni di gioco, per poter eventualmente intervenire immediatamente in campo, o sottoporle durante l'intervallo alla squadra o al singolo giocatore.

Quello del match analyst è sì un lavoro meccanico e tecnicistico, perché bisogna conoscere i programmi specifici in grado di fare questo, ma soprattutto tecnico-tattico, perché bisogna conoscere il gioco del calcio per selezionare le immagini adatte. Alla funzione del 'match analyst' si aggiunge anche quella del 'data analyst' esperto specifico della raccolta e della elaborazione dei dati, che nelle grandi strutture viene svolta da addetti specifici, il più delle volte dei veri e propri esperti di statistica ed informatica; per questa funzione, viene un po' meno la necessità che sia un allenatore, ma una minima formazione ed esperienza calcistica sarebbe richiesta anche a loro.

Capire il gioco e studiare una partita di calcio non è un lavoro complicato ma molto complesso; riconosco l'impossibilità di arrivare a spiegazioni e conclusioni certe, né attraverso l'occhio esperto e navigato dell'osservatore, né attraverso l'analisi dei dati che il match analyst e il data analyst raccolgono, ma non capisco le eccessive critiche e rimostranze ad accettare che gli analisti (osservatori di squadre e match analyst) siano figure tecnico-tattiche.

L'allenatore e direttore sportivo Giuseppe Agostini<sup>9</sup> asserisce nella sua tesi che *'non si può pervenire ad una compiuta analisi di una partita di calcio attraverso l'utilizzo di metodologie di taglio matematico - statistico'*. Il suo pensiero critico a riguardo mette in risalto anche come sia difficile dare oggettività ad una partita perché alcuni

---

<sup>9</sup> G.AGOSTINI Tesi *'La partita di calcio come sistema complesso'* – Corso Direttore Sportivo 2018-19

elementi non possono essere rilevabili, e cita un passaggio dell'allenatore Claudio Damiani<sup>10</sup> che dice *“È risaputo che le capacità di un giocatore non emergono soltanto quando compie gesti tecnici apprezzabili (passaggi, tiri, ecc.), ma anche per come egli si muove senza palla [...] mettendo in campo doti quali ad esempio l'opportunità, l'intuizione, il tempismo [...] Chi osserva ha l'obbligo di saper riconoscere nell'arco di una gara quali sono i movimenti senza palla e quindi di saperli valutare (per poi comunicarli), sia a livello di squadra che a livello di singoli: d'altra parte il calcio non si gioca solo con il pallone tra i piedi”*. Agostini ancora rincara *‘Se dunque la match analysis si propone l'obiettivo di individuare elementi ricorrenti, verificabili e ripetibili nei gesti tecnici del singolo giocatore o nelle strategie tattiche del singolo collettivo, non lo può fare attraverso la metodologia analitica ... è troppo limitato il campo di indagine, troppo parziale la prospettiva, difficile da accettare la pretesa di raffinare, polverizzandolo, il sistema complesso della partita, nella speranza che l'analisi e la sommatoria delle parti conduca alla comprensione dell'insieme complesso delle stesse.’*

L'ex calciatore Boban ora dirigente Fifa in un'intervista recente sul settimanale SportWeek<sup>11</sup> asserisce che *‘chi ragiona solo in base agli algoritmi, ai motori di ricerca, alla matematica, si scontrerà prima o poi con la realtà del calcio dove un infortunio, o un palo invece di un gol, possono cambiarti la stagione. Il calcio è un mondo complesso ... ecco perché certe scelte di chi si avvicina con presunzione a noi, che il calcio lo conosciamo, risultano inaccettabili’*.

A proposito di algoritmi, che vengono molto utilizzati nel mondo del calcio di oggi non solo per analizzare le partite ma anche per scegliere giocatori e allenatori nel mercato, va detto che necessitano di una serie di dati (in entrata) che poi il computer elabora (in uscita), ma come sottolineano i ricercatori-analisti Malvaldi e Cintia<sup>12</sup> *‘L'algoritmo non dispone di dati come ‘tensione’ o ‘provocazione’ e questo fa*

---

<sup>10</sup> C.DAMIANI - *Studiare gli avversari ... e se stessi - Migliorare la prestazione con la match analysis*, 2014 - Allenatore.net - 2014.

<sup>11</sup> SPORTWEEK – Periodico settimanale Gazzetta dello Sport – N.41 Ottobre 2021

<sup>12</sup> MALVALDI-CINTIA – *Rigore di testa* – Pag.55-56 - Giunti Editore 2021

*sì che consideri identiche delle situazioni che sono in realtà molto distanti' e ancora 'le precisioni degli algoritmi più utilizzati dagli analisti si aggirano intorno al 60%'.*

In un mio intervento al convegno Ussi riservato ai giornalisti sportivi, a Coverciano nel 2013, feci notare proprio quanto siano molto importanti le azioni 'invisibili' che un report di match analysis non rileva e, a conferma, riportai l'esempio di un'azione difensiva del Barcellona in cui si vedeva l'attaccante Sanchez rincorrere all'indietro per 60-70 metri l'avversario, collaborando con un compagno, a fargli sbagliare al momento del tiro una facile occasione da gol; il freddo dato raccolto di quell'azione diceva di una corsa di Sanchez eseguita ad una certa velocità per un certo numero di metri, ma senza nessun tocco palla e senza nessun intervento difensivo che lo riguardasse; invece, grazie alla sua corsa e alla sua collaborazione tenace in aiuto del difensore con una disperata scivolata, aveva disorientato l'avversario ed era stato fondamentale per impedire un gol quasi fatto; questo intervento era valso come un gol ma non era entrato nella 'fredda' statistica, sicuramente però era entrato nella 'calda' mente e nel cuore del suo allenatore. Oppure anche il tuffo di Barella in Champions, che si toglie al momento giusto quando Brozovic sta calciando dal limite dell'area, giocata non significativa numericamente, ma imprevedibile e decisiva per il gol. Il movimento di un singolo giocatore non può mai essere scollegato dal contesto globale di gioco, come afferma anche Johan Crujff *'Non è il giocatore con la palla che decide dove va, ma quelli che la palla non ce l'hanno'*.

Queste considerazioni potrebbero smontare qualsiasi tesi riguardante l'oggettività dei dati e scatenare i detrattori, ma non credo sia proprio questo l'approccio giusto nei confronti della match analysis che spesso divide gli addetti ai lavori in tradizionalisti (no, non mi fido ... gli analisti sono inesperti ... non capiscono il calcio ... sono ragazzi giovani ... questione di centimetri ... cosa vuoi ne sappiano gli analisti ... e così via) e in riformisti (la match analysis spiega tutto ciò che succede inconfutabilmente ... il dato certifica ... vinciamo perché sappiamo tutto degli avversari ... la proiezione statistica dice che la prossima partita segneremo di sicuro ... ho creato l'algoritmo vincente ... e così via).

In questi anni di lavoro in Nazionale A, nella funzione di analista di squadre e di osservatore di giocatori, sono sempre stato pronto a modificare, ad aggiornare e migliorare i miei modelli di relazione, anche attraverso il confronto con i match analyst Antonio Gagliardi, il precursore della match analysis intesa com'è adesso, e Simone Contran. Il confronto verteva sul punto di vista ideologico, oltre che pratico, su quelle che potevano essere le peculiarità, gli ambiti di ricerca, le evoluzioni continue del gioco su cui concentrare le analisi, convenendo che l'analisi doveva essere sempre di tipo qualitativo e non quantitativo, cercando poi di trarre, dalle analisi video e dalle relazioni, sempre dei connotati di tipo tecnico-tattico che fossero chiari e indirizzati sui diversi modi di intendere il calcio dei vari C.T; è questa, in un certo qual modo, la 'mission' di chi fa analisi.

Il calcio è uno sport sempre in continua evoluzione, come anche lo è la tecnologia che lo supporta, ed essendo uno sport di situazione mutevole e variabile (open skills), dal risultato basso, si deve tendere alla oggettività, ma con la giusta intelligenza e cautela.



Nel calcio il risultato non si costruisce, come negli altri sport, mediante una somma incrementale continua di punti (come ad esempio basket, pallavolo, etc.), ma si

vince anche per un solo punto di differenza a volte ottenuto anche in maniera casuale; ancora Malvaldi-Cintia<sup>13</sup> *‘il calcio non è un gioco ‘ergodico’, cioè un gioco nel quale ogni possibile situazione si ripete un gran numero di volte ...’* e poi *‘... nel calcio l’evento più importante, il gol, è anche l’evento più raro e non sempre la squadra più forte vince’*. Per questo spiegare il risultato a volte proprio non si può; l’obiettivo è quello di tendere a capire e a spiegare la partita, la prestazione, ma non ad arrivare a conclusioni definitive mediante numeri e statistiche.

La performance del singolo giocatore, e tanto più la performance di una squadra composta da 11 giocatori, ha troppe sfaccettature e risvolti che nemmeno il più grande ‘esperto di calcio’ potrebbe arrivare a definire nella sua completezza, per cui l’approccio deve essere prudente, consapevole che tutto non si può spiegare, ma tanto si può tendere a capire. I dati supportano l’allenatore, raccontano, forniscono informazioni utili, verificano e smentiscono tesi. Ancora Malvaldi e Cintia<sup>14</sup> *‘I dati da soli non bastano. Per interpretarli correttamente è necessario raccontare la storia dietro a questi dati – ovvero la catena di cause e conseguenze, il meccanismo che li ha generati. Se non siamo capaci di riconoscerne il meccanismo sottostante, rischiamo di trarre conclusioni che sono opposte a quelle reali’*.

Nel 2014 Maurizio Viscidi, con il contributo di Gagliardi e in parte anche mio, ebbe l’idea di creare l’IPO (Indice di Pericolosità Offensiva, un dato ora utilizzato dall’azienda Sics nei suoi report) che cerca di quantificare la pericolosità offensiva di una squadra dando un peso specifico diverso ad ogni tipologia di evento offensivo (tiri, cross, azioni da gol, gol, etc...). Questa sommatoria di azioni, con peso e punteggio correlato diverso, al termine della gara ‘spiega’ con un numero quanto una squadra ha prodotto in fase offensiva (mediamente una squadra ogni 30-32 punti di IPO segna un gol, su un campione rilevato di centinaia e centinaia di partite). Chi si avvale di IPO al termine della gara può facilmente interpretare il risultato della partita; ad esempio se una partita termina 1-1, ma una squadra ha un IPO di 35 e l’altra 90, il risultato è piuttosto bugiardo (il risultato ‘aspettabile’

---

<sup>13</sup> MALVALDI-CINTIA – *Rigore di testa* – Pag.57 - Giunti Editore 2021

<sup>14</sup> MALVALDI-CINTIA – *Op.cit.* – Pag.42-43 -

sarebbe stato 1-3). Questo è un esempio di buona match analysis qualitativa, facilmente fruibile da tutti, ma con la consapevolezza comunque che il calcio è un gioco e non matematica. Inoltre evita errori di valutazioni a caldo, o furbizie da parte di alcuni allenatori per tirare l'acqua al proprio mulino, nelle conferenze stampa post partita.

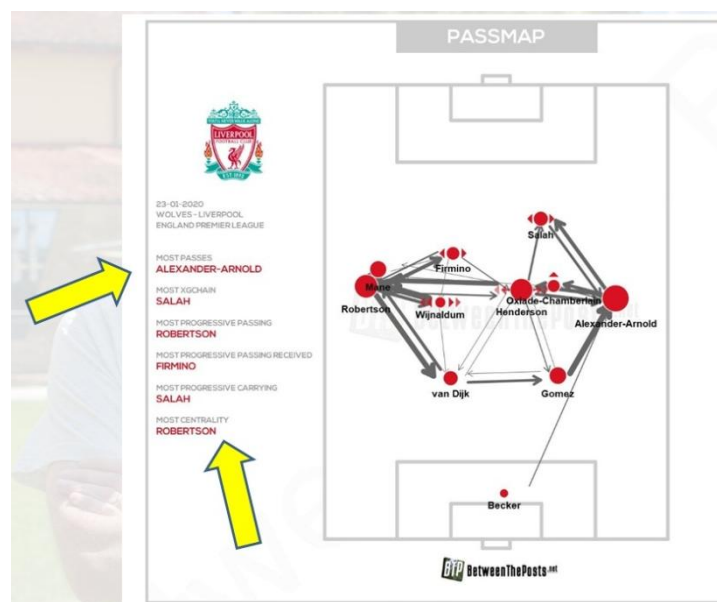
I dati, in generale, vanno poi sicuramente interpretati e contestualizzati. Vanno interpretati se rilevati e analizzati su corto - medio - lungo periodo; la statistica su eventi corti ha meno significato, mentre su eventi lunghi 'rientra' e si normalizza. Ad esempio, dopo un certo numero di partite di una squadra, facendo il raffronto tra i punti in classifica e IPO prodotta si riesce a capire se questa migliorerà la sua classifica o la peggiorerà, perché le statistiche 'rientrano' e si normalizzano sempre, solo che non è dato sapere quando. Semplicemente questo aiuta un allenatore a capire il trend della sua squadra, scorgere campanelli d'allarme, ed impostare le strategie non solo su semplici sensazioni. A completamento di IPO c'è IRD (Indice Rischio Difensivo). La tabella di esempio (ho scelto quella della Serie A 2019-20) con il saldo tra i due valori è molto esemplificativa. Si nota come la classifica IPO-IRD rispetti ampiamente, e con poche eccezioni, la classifica finale; la squadra con il saldo maggiore è l'Atalanta che ha praticato un gran calcio, ma non ha vinto lo scudetto, mentre le 3 squadre con il saldo negativo sono in effetti le 3 retrocesse.



*Classifica IPO-IRD stagione 2019-20 (Fonte Sics)*

I dati vanno contestualizzati, non ci si deve limitare ai dati assoluti ma alle percentuali. Facciamo un esempio di dato individuale: un terzino di una squadra di media classifica effettua 3 cross in una partita, questo è un dato assoluto freddo che non dice nulla, ma se mediamente ne fa 6 ci si chiederà il perché ne abbia fatti 3 di meno in questa partita, perché è molto distante dalla sua media; ma se l'avversario era il Real Madrid in trasferta potrebbe essere comunque un buon dato. E se il suo allenatore aveva applicato una strategia di gioco molto difensiva e attendista? Probabilmente i 3 cross hanno un'altra spiegazione e valenza. E se in quella partita il terzino aveva come funzione la costruzione e non l'invasione, c'è un'altra spiegazione ancora ... e se in quella partita la condizione non lo sorreggeva per arrivare al cross, perché aveva un problema fisico e ha stretto i denti, è un'altra spiegazione ... Troppe sono le variabili in campo che un freddo dato non può spiegare. Questi 3 cross contribuiscono però ad ottenere le percentuali nel lungo periodo, dove si potranno scorgere le tendenze perché avrà giocato contro avversari forti e deboli, in casa e fuori, con strategie diverse, essendo in forma e non in forma, e si potranno vedere il trend e i suoi miglioramenti.

Un altro esempio di analisi tattica collettiva può essere il riconoscimento dei flussi di gioco attraverso la mappa dei passaggi.



*Mappa dei passaggi del Liverpool contro il Wolverhampton stagione 2019-20*

*(Fonte Between The Posts)*

Nel caso della slide presa ad esempio è facilmente riconoscibile la centralità del gioco del Liverpool sugli esterni e di più sul lato destro di Alexander-Arnold, con maggior incidenza di tocchi palla del centrocampista di destra Henderson rispetto a quello di sinistra Wijnaldum.

Un altro esempio può essere lo studio dei passaggi chiave dei difensori.

Antonio Gagliardi definisce il passaggio chiave nel glossario Sics<sup>15</sup> *‘Il passaggio chiave è una trasmissione palla che supera una linea di pressione avversaria. Sostanzialmente parliamo di passaggi che apportano un contributo significativo allo sviluppo dell’azione offensiva. Spesso sono verticalizzazioni che trovano un compagno libero dietro una linea di avversari, ma sono passaggi chiave anche i cambi gioco che liberano un giocatore sul lato debole per una giocata pericolosa. Sono inoltre passaggi chiave tutti gli assist vincenti e non (passaggi che portano al goal/tiro) ed i third pass (penultimo passaggio prima del goal/tiro)’.*

Quindi, questo tipo di passaggio di qualità valorizza o meno la capacità di un reparto e di un singolo difensore di dare qualità all’impostazione del gioco; se il difensore centrale di destra effettua 8 passaggi chiave e quello di sinistra 2 è evidente quanto questo dato possa pesare sulla strategia difensiva di contrapposizione.

I modi migliori per approcciarsi alle analisi sono semplicemente la lettura critica delle percentuali su lungo periodo, e la comprensione dei contesti.

Ci sono numeri che pesano più di altri e sta alla capacità e comprensione dell’allenatore-analista saperli cogliere e scorgere tra il gran volume di dati.

Inoltre i dati sulla performance tecnico-tattica e fisica (riscontrati mediante i gps) aiutano anche allenatore e preparatore atletico a dare qualità e valore al suo lavoro e alle sue scelte, e anche ad orientarle sia in ottica della scelta dei giocatori funzionali alla squadra, sia in ottica di mercato per le società. Ad esempio, se un atleta non ha dei buoni valori per quanto riguarda la capacità lattacida, farà fatica ad ottemperare ad una strategia tattica dell’allenatore basata sull’alta intensità, su continue ri-aggressioni e accelerazioni ad ogni conquista palla, perché avrà più bisogno di recupero tra uno sprint e l’altro. Come spiega il Prof. Ferretto Ferretti

---

<sup>15</sup> <https://www.sics.it/glossario-2019-2020/>



nelle sue lezioni ai corsi Uefa A e Pro, nel calcio è fondamentale la capacità di ripetere sprint ad intervalli brevi RSA (Repeated Sprint Ability), ed è preferibile quindi allenare più la capacità lattacida rispetto alla potenza lattacida, perché permette di ripetere uno scatto più volte mantenendo la stessa velocità, abituando quindi l'organismo alla sopportazione e allo smaltimento dell'acido lattico.

Un altro aspetto importante che sottopongo agli allievi dei corsi osservatori e corsi match analyst è la necessaria analisi della time-line della partita. La time-line è intesa come lo scorrere del tempo associato all'influenza e al peso degli eventi importanti che vi accadono; ad esempio gol fatti - gol presi, sostituzioni, cambi di strategia, rigori sbagliati, espulsioni, eventi carichi di significato dal punto di vista emotivo come gli innalzamenti o abbassamenti di tono da parte dell'allenatore o dei giocatori leader, etc.

Uno studio effettuato dall'analista Francesco Mascaro<sup>16</sup> su cosa succede ad una squadra dopo il gol, studio effettuato su un girone di campionato, evidenzia alcune tendenze e cioè che *'dopo aver segnato, una squadra di serie A tende a cedere il controllo del gioco. Questa attitudine è confermata anche quando si affrontano squadre di valore di classifica differente'*.

Quindi ne consegue che una squadra debba essere studiata anche nei momenti importanti della time-line che fanno cambiare atteggiamento e tattica, valutando le differenze ad ogni cambio di risultato.

#### **4. Il mix perfetto per l'analisi: visione 'live' allo stadio più visione 'post' a video**

Uno dei rischi che corrono spesso i match analyst che guardano le partite solo a video è quello di perdere la visione d'insieme di una squadra e di una partita. Tendono ad essere più orientati alla ricerca dei particolari e spesso segmentano troppo la partita in fase video post; fermano un'azione e la rivedono più volte, poi

---

<sup>16</sup> F.Mascaro – Rivista l'Allenatore AIAC - N.5 - 2020

recuperano la clip, guardano il dettaglio, l'errore, usano il tasto avanzamento veloce per risparmiare tempo, tutte operazioni che possono far perdere il filo e l'insieme. Un altro rischio da evitare è quello di pensare che basti solo una delle due cose (vivo o video) a discapito dell'altra; tanti operatori e dirigenti a vari livelli, o per mancanza di mezzi economici, o per superficialità, o per presunzione da 'dittatori del calcio', si accontentano di utilizzare un unico mezzo (ormai molto più spesso il più economico e semplice video) perdendo invece le capacità degli occhi esperti che dal vivo sanno dare qualità all'analisi. Svolgendo entrambi i ruoli posso dire che la visione dal vivo è insostituibile e chi non lo pensa, sbaglia.



Nell'analisi di una partita di calcio penso che si debba partire da una visione olistica, che solo la visione 'live' può dare, del quanto ha fatto una squadra nella sua globalità, di quanto ha espresso come modello di gioco, nella contrapposizione, e di quanto hanno influito gli eventi decisivi caratterizzanti la time-line; poi post gara ci si aiuta con i dati partendo dai più semplici, ad esempio come IPO, possesso palla, baricentro e flussi di gioco, passaggi chiave, e poi ci si porta su un piano ancor più

riduzionista con la scomposizione e l'analisi dettagliata di alcune singole azioni nelle varie fasi, e di alcuni numeri più specifici e caratterizzanti. Fatto questo, poi, si possono trarre le conclusioni riportandosi di nuovo sul piano olistico, ad esempio cercando di riassumere e definire un valore complessivo generale della squadra, il valore tecnico, tattico, dell'aspetto comportamentale e fisico; per ultimo ci si sposta sull'aspetto predittivo, cioè alla previsione di quello che potrebbe essere il modo in cui potrebbe disputare la partita contro la nostra squadra.

Un chiaro esempio di visione olistica, che ho affinato con l'esperienza di anni di partite visionate, è la capacità da parte dell'analista di riconoscere il 'tipo' di gioco di una squadra che non va confuso con lo 'stile' di gioco. Tanti usano la parola stile di gioco sempre in modo generico, ma io non la trovo esaustiva del tutto e ho quindi pensato di fare questa distinzione: per stile di gioco intendo l'impronta peculiare di una determinata scuola o tradizione calcistica che influisce sul tipo di gioco di una squadra, definibile soprattutto se è consolidato nel tempo, e può essere identificato in una determinata area geografica (continente, nazione, regione.. ), legato alle culture, alla storia, all'ambiente sociale, alle tradizioni di quel territorio, e può essere legato anche ad una determinata proprietà e/o società calcistica. *'Il calcio è il riflesso della storia e della vita sociale di un paese'* (Arrigo Sacchi)

Il tipo di gioco, o tipologia di gioco, è invece il modo in cui una squadra gioca la partita analizzata, in pratica come gioca in quella singola partita. E' più facilmente definibile ed identificabile rispetto allo stile. E' la realizzazione pratica in partita delle espressioni tecnico, tattiche, fisiche, strategiche, individuali e di squadra. Il tipo di gioco necessariamente non sempre riflette il proprio stile, perché può essere influenzato dalle contingenze del periodo o della singola partita. Si può avere un tipo di gioco offensivo (manovrato, articolato, palleggiato, diretto, verticale, prudente, spregiudicato, di riconquista in pressing, etc) o difensivo (attendista, aggressivo, di ripartenza corta/lunga, ostruzionistico, speculativo, etc), di schemi, di principi e anche altro.

Per fare un esempio si può considerare il Barcellona che ha uno stile di gioco, consolidato nel tempo, basato sul controllo del gioco attraverso il possesso palla

manovrato articolato palleggiato (Tiqui-taca) che si ripete ad ogni gara. Ma si deve sempre prestare attenzione che stile e tipo di gioco non sempre coincidono, perché potrebbe essere che in una determinata partita il Barcellona non abbia il controllo del gioco e quindi sia costretto a modificare il suo stile e fare un tipo di gioco un po' diverso. Chi analizza squadre deve saper riconoscere stile e tipo di gioco, e i dati aiutano a definirli (numero di passaggi, passaggi verticali-orizzontali, ripartenze, tentativi di pressing riusciti e non, falli, etc).

Le variabili abbiamo visto che sono talmente tante, e che alla fine l'insieme è più importante del particolare; si deve semplificare, fare sintesi e cercare di cogliere il senso, i valori assoluti, ma questa arte non è da tutti. Fare l'allenatore, l'osservatore di squadre, il match analyst è arte, non è scienza; è come lo scultore che parte da una pietra grezza più grande per arrivare alla scultura più piccola, e la sua mano viene guidata sempre dalla mente. *'Fare l'allenatore è un mestiere difficile ma non può essere fatto solo con quello che si scrive. Bisogna avere sensibilità, percezione, capire i momenti della stagione. Il calcio non è una scienza esatta, è 'arte'* (Gabriele Adani ex calciatore ora opinionista).

Gli analisti (osservatori di squadre e match analyst) devono capire ed interpretare le richieste del proprio allenatore per orientare l'opera di scrematura e di scelta, orientando le ricerche e le analisi tattiche finalizzate al suo pensiero. Il procedimento quindi deve anche andare nella direzione opposta: non è l'allenatore che si serve dell'analista, ma l'analista che si deve servire dell'allenatore per capire il suo pensiero in un circuito continuo; questo spiega il motivo per cui queste figure tecniche necessitano di stare a contatto con lo staff tecnico, altrimenti il circuito si interrompe e si perde qualità; molti addetti ai lavori non si stanno dimostrando ancora pronti a capire questo concetto nell'organizzazione degli staff.

E quindi, chi si deve occupare della comprensione della partita, di quali sono i dati importanti, di contestualizzare le dinamiche della partita del singolo e del collettivo? Di certo solo allenatori preparati che si specializzano nell'analisi, e non sicuramente esperti informatici o esperti solo di tecnologia. Solo l'allenatore/osservatore di squadre/match analyst, potrà essere in grado di descrivere una squadra, scegliere i

dati e le immagini video necessarie, scremare, dare un senso a tutto il volume, a volte anche un po' inutile, di dati. Si farà aiutare eventualmente da statistici per lo studio dei modelli statistici, delle stime-proiezioni, e dagli informatici per quel che riguarda gli aspetti tecnologici e l'uso di software complessi ancora poco accessibili. La splendida riflessione finale di Giuseppe Agostini, nella sua tesi<sup>17</sup>, è da prendere a manifesto per chi si avvicina alla match analysis, materia non nuova, ma dai confini ancora esplorabili e con una dimensione ancora da trovare compiutamente; dice: *'Ciò che può perseguire la match analysis, a mio modo di vedere, non è la verità e la realtà, ma la raccolta e la sistemazione (o rielaborazione) di dati ed informazioni tale che, perché condotta con la massima competenza, completezza e precisione possibile, permetta e supporti la comprensione e la conoscenza (del gioco, delle caratteristiche di una squadra, delle caratteristiche di un giocatore). In questo senso, mi pare che si muovano con grande accortezza ed intelligenza tutti coloro che affermano che ciò che può fare e deve fare l'analista è "rileggere" (per interpretare) i dati raccolti (secondo un sistema meramente quantitativo), conferendo loro significati (tecnici, tattici, cognitivi, psicologici) da condividere e discutere in maniera problematica nel contesto di una dinamica di studio (come tale, mossa dal dubbio, dal "sapere di non sapere") che deve essere presente all'interno di tutti gli staff'. 'Studio umile, mosso dalla consapevolezza della finitezza, del limite dell'indagine. Studio incessante, perché consapevole che la strada verso la comprensione, verso la conoscenza è lunga, a tal punto da non essere, forse, neppure pienamente praticabile per l'uomo. Insomma, la match analysis intanto è forma di intelligenza utile, in quanto è strumento di studio e riflessione, che non pretende di poter oggettivare alcunché, ma che persegue il fine (prettamente strumentale) di contribuire alla progressiva comprensione del fenomeno (e del contesto) nel quale opera. ... come forse vi sia anche un problema di individuazione del ruolo della match analysis nel calcio che, se "messa al suo posto", torna ad essere disciplina credibile e utilissima ...'*

---

<sup>17</sup> G.AGOSTINI Tesi *'La partita di calcio come sistema complesso'* – Corso Direttore Sportivo 2018-19

## CAPITOLO III

### **L'esperienza vissuta nello staff dell'Italia Campione d'Europa. Riflessioni tattiche sull'europeo vissuto anche come momento di formazione e aggiornamento.**

#### **1. Allenatori nello staff campione d'Europa**

Aver fatto parte dello staff tecnico dell'Italia campione d'Europa ha rappresentato per me, oltre, che una gioia immensa, un momento importante della mia carriera e il coronamento di un percorso iniziato in Nazionale nel 2011.

Quanto vissuto all'europeo nella doppia veste di match analyst e osservatore di squadre, o più semplicemente nella veste di 'analista' (vivo-analista e video-analista), ha confermato e rafforzato nella mia mente proprio i concetti che ho esposto nei capitoli precedenti, quanto cioè uno staff forte ed integrato, coeso e competente, possa aiutare l'allenatore capo, nel nostro caso il Commissario Tecnico Roberto Mancini.

Non voglio fare una autocelebrazione del nostro staff tecnico composto da 14 persone (quasi tutti allenatori) che hanno coadiuvato il C.T, e che, sommato al gran lavoro organizzativo svolto dalla Federazione, hanno contribuito alla vittoria finale; sfrutterò però a tal proposito i concetti che il docente Guglielmo De Feis ha scritto nel Notiziario del Settore Tecnico<sup>18</sup> all'indomani della vittoria, proprio a riguardo dell'importanza del nostro staff: *'... bisogna dare atto a Roberto Mancini che pur in un'epoca calcistica fortemente caratterizzata da ideologie di metodo e filosofie di gioco, contraddistinta da innovazioni tecnologiche che sembrerebbero favorire l'anteposizione del moderno rispetto al classico, ha deciso di costruire la sua idea di*

---

<sup>18</sup> G.DE FEIS – Notiziario ST – N.3. Pag.25 - 2021

*gioco partendo dalla creazione di uno staff di uomini leali, fidati e di enorme cultura calcistica.\*<sup>19</sup>*

*Ha deciso di partire dall'aspetto umano su cui innestare le sue idee calcistiche invece di seguire il percorso inverso, molto in voga al giorno d'oggi, basato viceversa sull'imporre le proprie vincenti e miracolose idee su chiunque volesse far parte dell'impresa. ... Ha prima scelto le persone con le quali viaggiare e poi ha stabilito, con queste, meta, itinerario e tappe fondamentali. Ne è stato ripagato da un affiatamento che potrebbe essere utilizzato come parametro per altre e future imprese, sportive e non ... Sembra evidente a tutti che l'esemplare comportamento dello staff di Roberto Mancini abbia insegnato alla squadra cosa significhi essere al tempo stesso responsabili per se stessi ma anche gerarchicamente rispettosi degli altri, recitare il proprio ruolo con le proprie caratteristiche individuali ma anche con lo spirito di servizio dell'appartenenza ad un collettivo ... Il rispetto, la fiducia reciproca, il senso del dovere, la fedeltà e il senso di appartenenza dello staff sono stati interiorizzati in modo perfetto da tutti i calciatori e mai come in questa circostanza siamo stati l'Italia nel sacrificio e nella fantasia, ma anche la Germania nella disciplina e nell'efficienza'.*

## **2. Euro 20 un torneo molto competitivo**

Come tutte le grandi competizioni europee anche Euro 20 è stato un torneo molto equilibrato, molto competitivo con 8 partite decise ai supplementari e 4 ai rigori. Ci sono state come sempre alcune sorprese nei risultati, ci sono stati come sempre

---

<sup>19</sup> \* *Lo staff tecnico campione d'Europa era composto dai collaboratori Alberico Evani (vice-allenatore), Fausto Salsano, Attilio Lombardo, Daniele De Rossi, dai preparatori dei portieri Massimo Battara e Giulio Nuciari, dai preparatori atletici Andrea Scanavino, Claudio Donatelli, Walter Di Salvo (responsabile dell'Area Performance), dal collaboratore tecnico Giovanni Vio, dai match analyst Antonio Gagliardi e Simone Contran, e dagli osservatori Mauro Sandreani e Marco Scarpa.*

alcuni giocatori molto tecnici in grado di determinare i risultati ed in grado di alzare il tasso tecnico delle partite, e ci sono state come sempre anche indicazioni tattiche molto interessanti.

*‘Più gol, grande flessibilità tattica e alto livello di competitività’* questo è uno dei titoli che l’Uefa ha scritto nel suo report post Europeo. E’ stato un torneo con molte diversità tra le squadre nel tipo di gioco, ma con la prevalenza di collettivi offensivi, propositivi, alla ricerca del controllo delle operazioni e del dominio del gioco, che hanno ricercato un calcio meno speculativo di un tempo; per questo motivo ci sono stati molti più gol 142, rispetto ai 108 di Euro16; un aumento del 31% con una media di 2,78 gol a partita.

Ci sono state anche squadre prudenti nell’atteggiamento, che hanno preferito tattiche attendiste con blocchi bassi (difese a 4 o a 5), per poi agire con contrattacchi veloci, ma lo stesso non meno produttive in zona gol.

Nel precedente europeo in Francia di 5 anni fa era stato il 4231 il modulo più utilizzato, invece durante Euro 20, 14 squadre su 24 hanno usato moduli con difese a 3 difensori centrali 352 (532) - 3421 - 343. La flessibilità tattica da parte degli allenatori è stata una delle le caratteristiche salienti di Euro20, non solo da partita a partita, ma anche all'interno delle partite stesse.

L’Uefa, nel suo report, prende alcune partite come esempio: Galles-Danimarca dove, dopo un inizio migliore del Galles, il C.T danese Hjulmand ha cambiato subito modulo passando dall’iniziale 3-4-2-1 al 4-3-3, e così ha strappato il controllo al Galles, per poi cambiare ancora, dopo essere andato in vantaggio, e passare al 3-5-2 a protezione del risultato.

Un’altra partita che l’Uefa ha preso da esempio è Inghilterra-Ucraina ai quarti di finale (analizzata anche da me dal vivo) dove, dopo un inizio affannoso dell’Ucraina, il C.T Shevchenko, anche a causa dell’infortunio di un difensore centrale, ha cambiato modulo passando dal 5-3-2 iniziale al 4-3-3, riequilibrando la squadra, e facendole alzare il baricentro e la pericolosità.

In Francia-Svizzera agli ottavi, la Francia ha iniziato con il 3-5-2 per poi passare dopo 36 minuti al 4-3-1-2 e dopo la pausa al 4-4-2 appiattendolo il centrocampo.



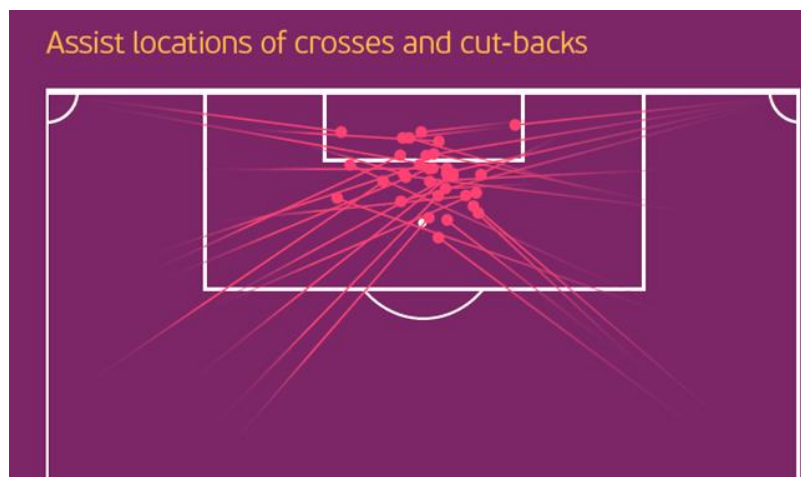
*L'allenatore Willi Ruttensteiner, ora C.T di Israele, ha aggiunto: 'La Svizzera ha fatto grandi cose, ha fatto degli adattamenti all'interno del torneo. Durante la partita a Baku contro il Galles, la flessibilità tattica era così alta che hai avuto davvero difficoltà a dire se stavano giocando con 3 o 4 difensori. Hanno mostrato un'elevata flessibilità tattica nelle diverse situazioni di gioco ed è un ottimo esempio di come non è il modulo a determinare chi gioca in difesa o in attacco, ma sono i giocatori ed i principi tattici che l'allenatore intende dare'.*

A mio avviso, per flessibilità tattica non si deve intendere solo la capacità di cambiamento di modulo, ma anche la capacità degli allenatori di variare la strategia e le scelte in funzione dell'avversario nelle situazioni di gioco ormai cardine del calcio attuale e cioè la costruzione dal basso ed il pressing contro la costruzione avversaria. Tanti allenatori ormai variano il modo di posizionare i giocatori su palla ferma dal fondo e anche nella fase successiva di costruzione con palla in movimento: tengono, ad esempio, i difensori centrali più stretti, tengono o no più stretti e collegati i terzini, attuano delle asimmetrie in base alle caratteristiche dei propri difensori o dei mediani, sfalsano i mediani facendoli muovere fuori-linea o dentro-linea, aggiungono centrocampisti se è necessario avere un soprannumero marcato e così via, proprio per trovare più linee di gioco per la fuoriuscita della palla. Di contro, gli allenatori preparano il pressing offensivo per contrapporsi a queste situazioni, decidendo quanti e quali giocatori utilizzare per il pressing, quali far uscire e come farli uscire, come cercare di indirizzare il gioco magari sul punto debole tecnico, come difendere l'eventuale 'palla improvvisa' o rilanciata sottoppressione se in parità numerica o con almeno un giocatore 'di copertura', e via di seguito nell'eterno gioco di 'mossa e contromossa'.

Con l'utilizzo delle difese a 3/5, gli allenatori hanno potuto sfruttare molto i laterali definiti 'quinti', orientandoli ad attaccare e ad aumentare il numero dei giocatori da utilizzare anche poi per il pressing collettivo. Che sia stato in un certo qual modo l'europeo dei quinti lo conferma il fatto che hanno contribuito molto al gioco offensivo delle squadre, segnando 16 gol a differenza di 1 solo gol segnato a Euro16.

In generale, indipendentemente dai moduli, il gioco in ampiezza è stato utilizzato in modo strategico; alcune squadre l'hanno utilizzato per stimolare gli 1vs1 dei giocatori esterni più bravi nel dribbling, altre per ricercare i cross in area per gli attaccanti, altre come 'trampolino' per entrare con i passaggi dentro l'area piccola. Come definisce l'Uefa, il cross viene ora scelto come passaggio 'accurato' e non più come cross alto 'speranzoso'. Si è passati, ad esempio, in media dai 25 cross a partita della Polonia, soprattutto per Lewandovski, agli 8 di Belgio, Svezia e Italia, fino ai solo 5 dell'Ungheria, che riflettono la diversità degli attacchi, e la preferenza di alcune squadre di attaccare più attraverso i canali interni in verticale senza molti aggiramenti.

Il 'Cut-back', o meglio il passaggio all'indietro da dentro l'area, è un'altra situazione che è stata ricercata molto, una delle situazioni che nel calcio moderno viene sempre più attuata dalle squadre per entrare dentro le difese chiuse; gli spagnoli anche su questo tipo di giocata sono da tempo dei maestri. La palla giocata in ampiezza su un giocatore laterale (un terzino, un quinto, un'ala o mezzala) è preparatoria al passaggio per l'inserimento in area di un compagno, che poi da fondo linea esegue il Cut-back.



*I punti da cui sono avvenuti gli assist attraverso cross e cut-backs (Fonte Uefa)*

Cross e Cut-backs hanno portato al 35% dei gol complessivi segnati, un dato molto interessante.

Ci sono stati anche più autogol 11, due in più rispetto ai 9 dei tornei precedenti, ed è un record; gli autogol si spiegano proprio per l'uso di questi 'Cut-backs', cross e traversoni da dentro l'area difficili da difendere, come l'autogol di Kjaer della Danimarca in semifinale contro l'Inghilterra o quello di Demiral della Turchia contro di noi.

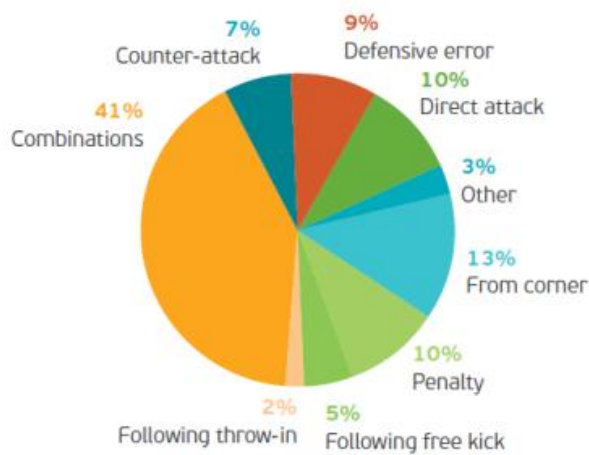
Il dribbling in ampiezza, o in altre situazioni più interne, ha preso 'vigore' in questo europeo in virtù delle caratteristiche di alcuni forti giocatori e in virtù delle tattiche degli allenatori che l'hanno favorito. L'Uefa nel report, a proposito del dribbling, sottolinea come *'il gioco efficace sull'ala offensiva sia stato di conseguenza uno degli sbocchi più produttivi per i gol a Euro 2020'*. Inoltre riporta le parole dell'allenatore Fabio Capello: *'Questo è l'Europeo del dribbling. Finalmente possiamo vedere i giovani giocatori ricercare l'uno contro uno, cercare di dribblare gli avversari e arrivare sulla linea di porta per poi crossare pericolosamente'*. L'Uefa si sofferma sul fatto che *'i dribblatori erano diventati una specie di razza in via di estinzione negli ultimi anni, ma in questo europeo artisti del calibro di Federico Chiesa, Lorenzo Insigne e Raheem Sterling hanno resuscitato questo elemento del gioco che provoca il livello massimo di eccitazione tra i tifosi, e che fa più paura ai terzini. I terzini dell'Italia Leonardo Spinazzola e Giovanni Di Lorenzo sono stati citati anche da Capello come primi esempi di giocatori che non hanno avuto paura di avanzare e di tentare di dribblare gli avversari'*. *'In Italia siamo molto fortunati in questo periodo nell'aver questi giocatori'* ha detto Capello *'Sterling ha fatto la differenza per l'Inghilterra. Il movimento è molto importante, ma anche prendersi il rischio di dribblare'*.

### **3. Alcune considerazioni sui gol**

Il gol è da sempre l'essenza del gioco del calcio e questo Europeo con molti gol realizzati ne ha beneficiato per la sua spettacolarità; alcune considerazioni sui gol possono essere interessanti.

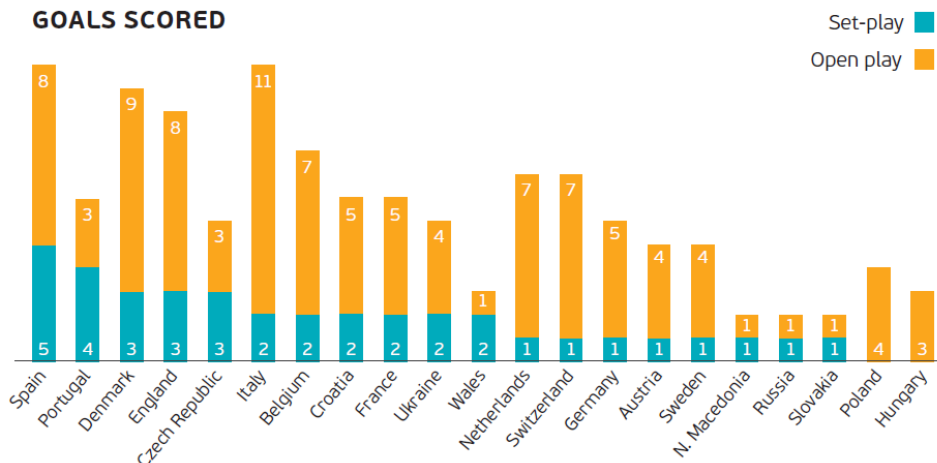
Le formazioni che hanno schierato 3 attaccanti (nei più usuali 4-3-3 e 3-4-3) sono quelle che hanno segnato di più: Italia (13 gol), Spagna (13), Danimarca (12) e Inghilterra (11) sono state le uniche nazioni in grado di raggiungere la doppia cifra. Dei 94 gol della fase a gruppi, che ha coinvolto tutte le 24 squadre, la maggior parte dei gol sono nati da combinazioni (41%), poi da attacchi diretti (10%), errori difensivi (9%), contrattacchi (7%), e da situazioni susseguenti a palle da fermo (30%) a loro volta suddivisi in corner (13%) – rigori (10%) – punizioni (5%) – rimesse in gioco (2%).

### GROUP STAGE AS A WHOLE (94 GOALS)



Tipo di gol (Fonte Uefa)

### GOALS SCORED



Proporzione fra i gol segnati su azione (in arancio)  
e i gol segnati su palla inattiva (in blu) (Fonte Uefa)

Dei 40 gol complessivi su calcio piazzato 17 provengono da corner (42%), 11 da rigori (28%), 8 susseguenti ad una punizione (20%), 3 susseguenti ad un tiro diretto in porta (8%) e 1 solo su punizione diretta (2%) quello di Damsgaard della Danimarca, in semifinale. Quest'ultimo dato sorprende e fa riflettere su quale possa essere il motivo di questa incapacità realizzativa su punizione diretta, anche in virtù del migliorato rispetto delle distanze della barriera, grazie all'uso degli arbitri della bomboletta spray che tiene a distanza i 'furbi' della barriera; negli anni, gli specialisti su punizione si erano sempre fatti notare, invece in questo Euro 20 no.

I 13 gol segnati dall'Italia sono stati così suddivisi: 11 su azione e 2 da palla inattiva.

- Autogol Demiral (gol contro Turchia) : *'Cut-back' su azione manovrata.*
- Immobile (gol contro Turchia) : *opportunità in area dopo respinta del portiere su azione manovrata.*
- Insigne (gol contro Turchia) : *'tiraggio' dentro l'area dopo palla recuperata in pressing e ripartenza immediata.*
- Locatelli (gol contro Svizzera) : *inserimento e tiro da dentro l'area dopo azione manovrata con cambio gioco.*
- Locatelli (gol contro Svizzera) : *tiro dal limite su azione manovrata.*
- Immobile (gol contro Svizzera) : *tiro dal limite dopo una ri-aggressione vincente.*
- Pessina (gol contro Galles) : *tiro al volo su palla inattiva, punizione laterale.*
- Chiesa (gol contro Austria) : *tiro da dentro l'area su azione manovrata.*
- Pessina (gol contro Austria) : *tiro da dentro l'area su azione manovrata.*
- Barella (gol contro Belgio) : *tiro da dentro l'area dopo una ri-aggressione vincente.*
- Insigne (gol contro Belgio) : *'tiraggio' dopo azione individuale in dribbling.*
- Chiesa (gol contro Spagna) : *'tiraggio' dopo ripartenza iniziata corta da Donnarumma.*
- Bonucci (gol contro Inghilterra) : *opportunità in mischia su palla inattiva, calcio d'angolo.*

13 gol segnati in modi diversi ma che sono stati l'espressione del gioco della nostra squadra: 6 gol sono stati segnati su azione manovrata che certificano la bravura della squadra che ha fatto del gioco e della manovra la sua forza, e che ha sempre

saputo finalizzare con costanza (ha segnato in tutte le partite); la nostra squadra ha poi saputo anche colpire con 3 gol nati da palle riconquistate in pressing e in ri-aggressione immediata, altro elemento cardine del nostro gioco; abbiamo saputo poi segnare anche 1 gol nella più classica ripartenza, 1 gol con un'azione individuale, e inoltre 2 gol generati da palla inattiva.

Una varietà di soluzioni, sommate alle qualità tecniche eccelse dei nostri giocatori, che hanno avuto sempre e comunque come filo conduttore il gioco ed un atteggiamento propositivo sempre alla ricerca del dominio della partita.

Un dato interessante da considerare riguarda il colpo di testa, gesto tecnico al centro di numerosi dibattiti sul suo poco uso e sulla difficoltà da parte dei giovani di oggi a cimentarsi per le restrizioni negli allenamenti dei bambini a causa degli studi che stanno evidenziando il problema dei microtraumi alla testa. I minori allenamenti in tenera età, durante le fasi più sensibili per le capacità coordinative e per l'apprendimento motorio, potrebbero rendere difficoltoso nel tempo questo gesto, ma le 27 reti segnate di testa in questo europeo, di cui 15 nel gioco in movimento e 12 da palle inattive (8 da angoli e 4 da punizioni), non sembrano confermare queste problematiche tecniche. La percentuale di realizzazione dei gol di testa sul totale dei gol è del 19%, numero che non si discosta molto dalle percentuali dei precedenti europei negli ultimi 25 anni (-3,2% rispetto a Euro16).

## HEADED GOALS PER EURO

	HEADED GOALS	TOTAL GOALS	PERCENTAGE
1996	11	64	17.2%
2000	15	85	17.6%
2004	17	77	22.1%
2008	15	77	19.5%
2012	22	76	28.9%
2016*	24	108	22.2%
2020*	27	142	19%

\*24-team tournaments

*Gol di testa negli ultimi 7 campionati europei (Fonte Uefa)*

La metà dei gol totali (71) in questo Euro20 è stato segnato da ali e attaccanti centrali, mentre il rimanente è stato suddiviso in 42 dai centrocampisti e 17 dai difensori, di cui 2 nella finale (Shaw e Bonucci).

Un aspetto importante da considerare per quanto visto in questo europeo, che riguarda forse più la sfera psicologica ed emotiva, è la quasi incapacità delle squadre di rimontare e capovolgere una partita dopo essere andati in svantaggio. Sono state solo 5 le partite vinte in rimonta dalle squadre che erano andate sotto, ma solo 2 sono avvenute nei tempi regolamentari e 1 ai rigori (la finale vinta dall'Italia).

Aitor Karanka, tre volte vincitore della Champions League con il Real Madrid, afferma nel report: *'Quando stai vincendo la partita hai più paura di concedere che segnare di nuovo'*, e ha fatto notare come l'Inghilterra di Southgate non fosse abituata a cercare di proteggere il risultato nella finale dopo essere andata in vantaggio.

Portugal	2-4	Germany
Denmark	1-2	Belgium
Croatia	3-5	Spain (aet)
England	2-1	Denmark (aet)
Italy	1-1	England (3-2 pens)

#### *Partite rimontate dalla squadra in svantaggio*

Meritano una considerazione la panchina e le sostituzioni. Con l'introduzione della nuova regola gli allenatori hanno potuto effettuare 5 cambi a cui si poteva aggiungere il 6° in caso di tempi supplementari. La percentuale dei gol dei giocatori subentrati dalla panchina è scesa al 11,3% in questo europeo rispetto al 17,6% di Euro16. Questo dato penso si possa spiegare con il fatto che mentre prima con tre cambi si privilegiava la scelta sui giocatori offensivi, ora i cambi riguardano molto spesso i quinti, ruolo in cui il dispendio energetico è molto alto, o anche cambi a centrocampo per dare energia, o cambi funzionali a cercare di difendere il vantaggio. Interessante il commento dell'allenatore Peter Rudbæk quando dice *'Perché parlare dell'undici titolare?' I giocatori più importanti sono gli 11 che chiudono la partita'*.

#### 4. Donnarumma e possesso palla

C'è stato il record di gol in questo Euro 20, eppure è stato scelto come miglior giocatore del torneo il nostro portiere Donnarumma; a mio avviso non solo per essere stato determinante nelle sequenze dei rigori e in alcune parate decisive durante il torneo, ma anche per la sua capacità di regia e d'impostazione del gioco dal basso di cui la nostra Nazionale ha ben beneficiato. La sua interpretazione del ruolo è stata molto moderna; un ruolo, quello del portiere, che ha subito una vera e propria rivoluzione nell'ultimo decennio, come conferma anche l'Uefa nel report. La tabella sotto mostra numero e percentuale di passaggi che ciascun portiere ha ricevuto nei momenti di pressione da parte di un avversario.

PASSES RECEIVED PER 90 MINUTES				
GOALKEEPER	AVERAGE PASSES RECEIVED	PASS COMPLETION %	PRESSURED PASSES	COMPLETION UNDER PRESSURE %
Manuel Neuer	23.8	83%	5%	71%
Unai Simón	23.7	91%	7%	87%
Daniel Bachmann	22.8	77%	12%	37%
Martin Dúbravka	20.3	63%	11%	46%
Maarten Stekelenburg	20	62%	2%	0%
Jordan Pickford	19.9	61%	9%	43%
David Marshall	19	52%	8%	56%
Gianluigi Donnarumma	18.7	81%	11%	67%
Dominik Livaković	16.3	68%	5%	71%
Péter Gulácsi	15.3	77%	6%	67%
Tibaut Courtois	14.6	81%	5%	63%
Stole Dimitrievski	14.3	72%	4%	100%
Yann Sommer	14.2	76%	7%	62%
Tomáš Vaclík	14.2	55%	10%	67%
Lukás Hrádecký	13.7	54%	10%	50%
Georgiy Bushchan	13.2	67%	8%	58%
Rui Patrício	12.5	77%	2%	100%
Uğurcan Çakır	12	56%	5%	40%
Kasper Schmeichel	11.7	63%	3%	75%
Hugo Lloris	10.5	75%	4%	75%
Danny Ward	9	54%	1%	0%
Robin Olsen	9	40%	3%	25%
Matvei Safonov	9	70%	2%	100%
Wojciech Szczęsny	7.3	57%	5%	67%

*Come cambia sottopressione la percentuale dei passaggi completati dai portieri*

*(Fonte Uefa)*



Donnarumma e l'austriaco Bachmann hanno ricevuto una percentuale simile di passaggi 'pressati', ma mentre Donnarumma ha sofferto solo marginalmente questa pressione, calando appena del 14% il tasso di completamento dei suoi passaggi, quello di Bachmann invece è diminuito del 40%. Ulteriori dati hanno confermato che Bachmann ha calciato più volte lungo sotto pressione, rinvii però che hanno avuto maggiori probabilità di essere intercettati; il suo passaggio di media lunghezza infatti è aumentato di 20 metri sotto pressione, mentre Donnarumma è riuscito comunque a continuare a fare passaggi corti ai compagni di squadra.

Queste comparazioni aiutano a comprendere meglio la qualità dei portieri nell'impostazione del gioco dal basso.

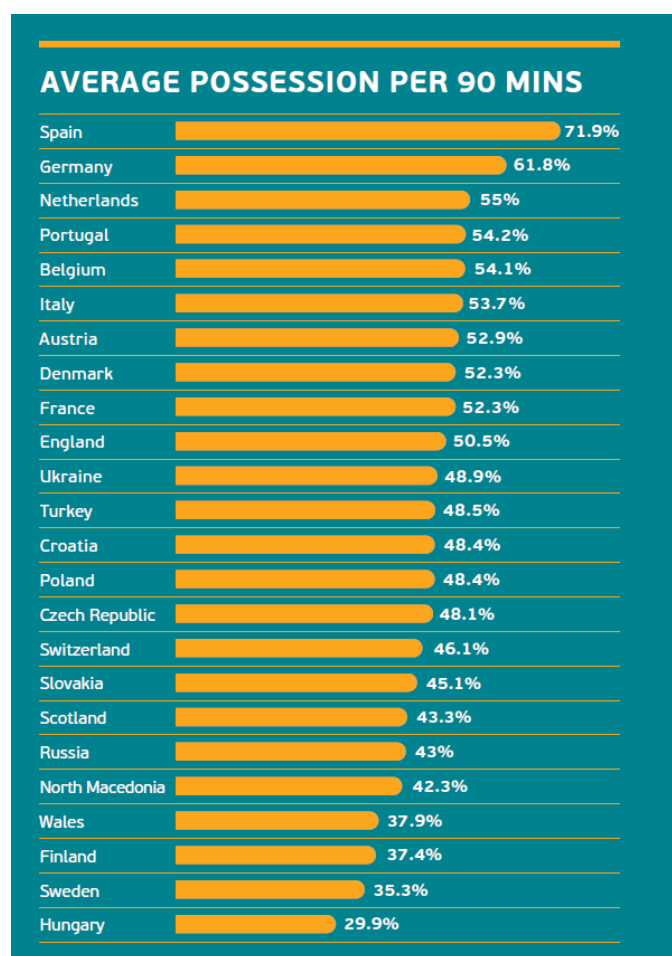
In quest'altra tabella sotto si nota come l'Italia sia stata seconda solo al Portogallo come percentuale di riprese del gioco da fondo campo a palla ferma, con passaggi dentro la propria area, invece, all'opposto, squadre come Scozia e Svezia hanno praticamente sempre calciato lungo dal fondo. E comunque in media solo 4 squadre hanno superato il 50% (più di 1 passaggio dentro la propria area su 2) e cioè Portogallo, Italia, Ungheria (allenata dall'italiano Rossi) e Spagna.

PERCENTAGE OF GOAL KICKS RECEIVED INSIDE THE BOX	
TEAM	PERCENTAGE
Portugal	82.6%
<b>Italy</b>	<b>67.9%</b>
Hungary	66.7%
Spain	56%
Austria	48.4%
Croatia	47.1%
Belgium	46.5%
Finland	40%
Ukraine	40%
Germany	33.3%
Netherlands	30.8%
Turkey	30.3%
Switzerland	30.2%
Slovakia	28.6%
France	24.1%
Wales	23.7%
England	23.4%
North Macedonia	21.7%
Denmark	21.2%
Poland	18.8%
Czech Republic	17.2%
Russia	10.5%
Sweden	5.3%
Scotland	4.3%

*Percentuale di riprese del gioco dal fondo con passaggi dentro l'area (Fonte Uefa)*

I dati Uefa sottolineano come il possesso palla e la quantità di passaggi, in generale, non siano garanzia di successo. Ad Euro16 erano state vinte dalla squadra con più possesso palla solo 15 su 51 partite, mentre in questo Euro20 il dato è salito a 26, leggermente più della metà. Un maggiore possesso palla, inteso in modo generico,

quindi possesso non nella metà campo avversaria che sarebbe più indicativo, si è tradotto solo marginalmente in maggiori possibilità di vittoria. La tabella sotto evidenzia come siano state le squadre più tecniche, e quelle dallo stile di gioco propositivo, manovrato, di dominio, ad avere il maggior possesso palla, anche se poi non è stato determinante ai fini della vittoria; delle 4 semifinaliste la Spagna è stata di gran lunga la squadra con più possesso, un enorme percentuale 71,9%, mentre l'Italia vincitrice si è assestata al 6° posto con il 53,7% (dato abbassatosi di molto dopo la gara contro la Spagna), la finalista Inghilterra è al 10° posto con il 50,5%, e la Danimarca è al 8° posto con il 52,3%; tutte 4 squadre comunque oltre il 50%.



Percentuale possesso palla nei 90 minuti (Fonte Uefa)

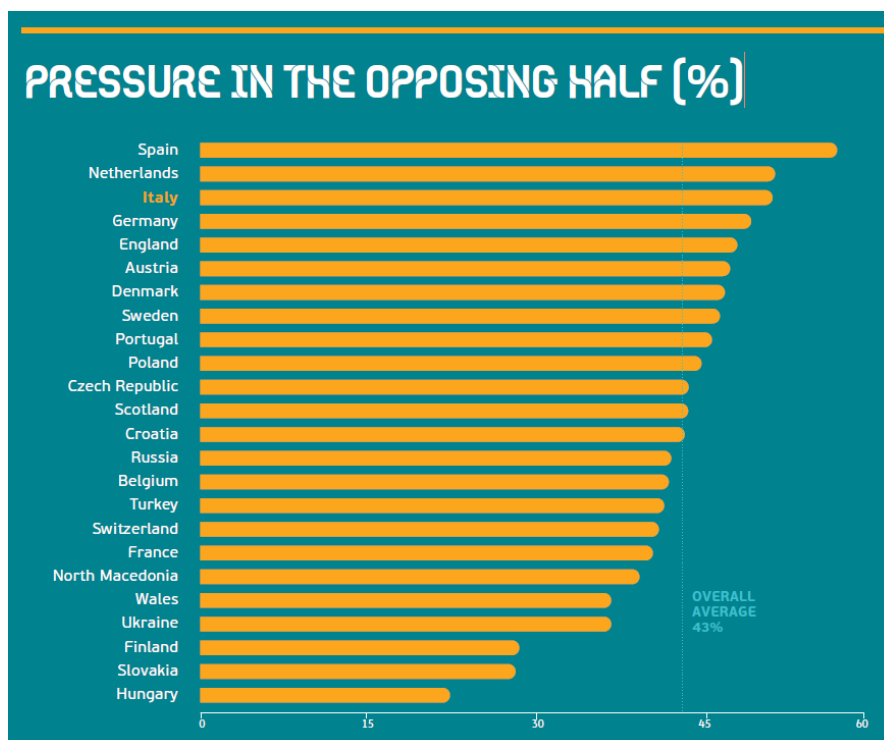
L'Uefa sottolinea come Jorginho e Busquets, per esempio, i play per eccellenza, non abbiano giocato molti passaggi importanti in zone d'attacco, ma indica come il loro ruolo sia stato maggiormente incentrato sull'equilibrio e soprattutto sui passaggi

corti per il mantenimento e consolidamento del possesso palla anche sotto pressione.

## 5. Pressing e contro-pressing

L'Uefa ancora fa notare come il pressing e la pressione alta, all'europeo, si siano viste un po' meno rispetto alla Champions, con un certo numero di squadre che, all'opposto, hanno tenuto il baricentro basso, opponendosi all'avversario con un blocco difensivo, pronte poi ad operare in transizione. Le squadre dal possesso palla più basso, ad esempio Ungheria, Svezia, Finlandia, Galles, hanno lasciato l'iniziativa all'avversario per poi ripartire strategicamente sia in verticale, sia ai lati, sfruttando gli smarcamenti preventivi dei loro attaccanti in grado di ripartire.

Le 4 semifinaliste primeggiano nella graduatoria del pressing nella metà campo avversaria, con la Spagna in testa, l'Italia 3°, Inghilterra 5° e Danimarca 7°. Un dato che conferma la bontà nella scelta di 'andare a prendere alti gli avversari'.



Percentuali del pressing nella metà campo avversaria per gara (Fonte Uefa)

Parecchie di queste squadre che primeggiano nella classifica del pressing alto si sono schierate con la difesa a 5, certificando che la linea di 5 non è sempre sinonimo di prudenza, anzi quando i quinti vengono mossi in pressing alto può essere sinonimo di coraggio e di fiducia verso i 3 difensori che rimangono dietro.

L'allenatore David Moyes ha sottolineato come le squadre che giocavano con 3 attaccanti, sia 4-3-3 che 3-4-3, rendevano *'molto più difficile per i loro avversari giocare da dietro, e di conseguenza avevano molte più soddisfazioni con il loro pressing'*. Concetto ripreso anche dall'allenatore Peter Rudbæk *'fare pressing alto nella prima fase con 3 giocatori non è un rischio neanche così alto, perché hai ancora sette giocatori di movimento e un portiere dietro la palla, e se non recuperano la palla con il pressing, rientrano rapidamente in un blocco difensivo'*.

Il comportamento difensivo generale, in termini di conquista della palla, può essere misurato con un dato PPDA (Passes allowed Per Defensive Action) cioè numero di passaggi consentiti per azione difensiva nei due terzi di campo di pressione offensiva. La tabella sotto mostra quanti passaggi le squadre hanno consentito agli avversari prima di riprendere il possesso. L'Italia si attesta al 8° posto con 13 passaggi consentiti, prima è ancora la Spagna con solo 8.

<b>PASSES ALLOWED PER DEFENSIVE ACTION</b>	
Spain	8.1
Poland	11.5
Austria	11.8
Netherlands	11.8
Turkey	11.9
Portugal	12.4
Denmark	12.9
Italy	13
Russia	13.6
Germany	13.9
North Macedonia	14.1
Czech Republic	14.2
Belgium	14.8
Scotland	15.4
Croatia	15.6
Switzerland	16.2
France	16.3
Ukraine	16.5
England	17.7
Finland	19.1
Sweden	19.1
Slovakia	19.6
Wales	20.2
Hungary	25.9

Numero di passaggi consentiti per azione difensiva nei due terzi di campo offensivi

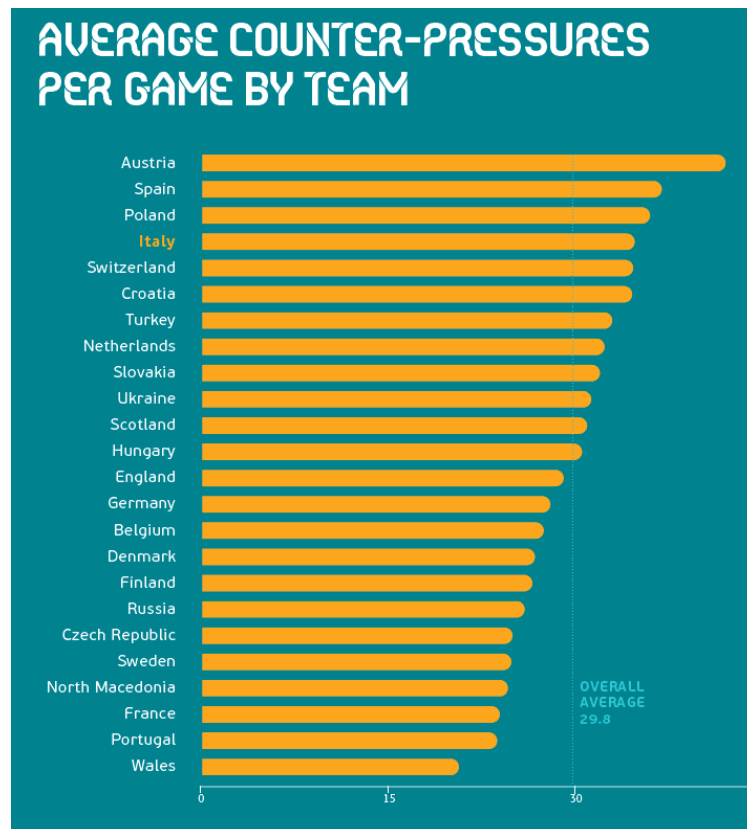
(Fonte Uefa)

Al pressing alto spesso consegue la ri-aggressione o contro-pressing (il termine è equivalente), ma non è una conseguenza diretta, sono aspetti tattici differenti e non vanno sempre di pari passo; è chiaro che una squadra quando sale con tutto l'organico in fase di pressing in fase d'attacco in possesso palla, poi è più facile che scelga di rimanere in avanti anche in caso di perdita palla e che cerchi velocemente di recuperarla.

Due dei nostri gol, Insigne contro la Turchia e Barella contro il Belgio, sono nati proprio da palloni recuperati in ri-aggressione (contro-pressing). Molti osservatori che hanno lavorato per Uefa, tra cui l'ex Inter Cambiasso, hanno sottolineato come una delle chiavi vincenti della nostra nazionale sia stata la capacità di ri-aggregare l'avversario ogni qualvolta che perdeva palla anche in zone molto avanzate vicino alla porta avversaria. Il calciatore argentino sottolinea: *'Ogni volta che perdevano la palla, hanno pressato molto velocemente con tutti i giocatori del vicinanza'* e poi *'parlando dell'importanza delle transizioni nel calcio moderno, un punto chiave dell'Italia è stato la loro pressione dopo aver perso la palla'*, e ancora *'attaccano con molti giocatori e il tempo tra la palla persa e la palla conquistata è molto corto'*. E poi, lodando la nostra qualità in fase di possesso, *'è difficile prendere gol quando perdi la palla solo due o tre volte, impediscono tutte le transizioni offensive degli avversari e hanno le qualità poi per vincere le partite'*.

Con più di 30 ri-aggressioni a partita l'Italia si è attestata al 4° posto in questa graduatoria, dietro Austria, Spagna e Polonia; squadre top come Portogallo e Francia si trovano in fondo con poco più di 20 ri-aggressioni a partita. Ad esempio il Portogallo è agli opposti in queste due tabelle, ha attuato un buon pressing alto ma non ha fatto ri-aggressione, o al contrario la Svizzera che non ha pressato molto alto, ma ha ri-aggregato. Anche la Svezia, in 8° posizione come percentuale di pressing nella metà campo avversaria, è invece poi solo 20° nella graduatoria delle ri-aggressioni, dato spiegabile con una buona organizzazione nell'andare a pressare la costruzione dal basso avversaria, ma con una preferenza poi a ripiegare presto per fare blocco basso e ripartire, come ha sottolineato anche l'allenatore Mixu Paatelainen: *'questo ha dato alla Svezia la possibilità di agire in transizione visto che*

ha Alexander Isak che ha molta potenza alle spalle, e le loro transizioni sono state la chiave delle loro vittorie' e poi 'in Svezia-Polonia entrambe le squadre si sono concentrate sulla transizione e hanno utilizzato meno pressing alto per avere più possibilità di contrattacco con passaggi dalla linea di metà campo'.



Numero di ri-aggressioni (contro-pressing) per gara (Fonte Uefa)

## 6. Attualità e possibili nuovi orientamenti

Il campionato europeo ha confermato, se mai ce ne fosse ancora bisogno, che le strade perseguite dai vari C.T. sono sempre molto varie, ma la direzione principale abbastanza netta è quella di cercare di vincere le partite attraverso il gioco, attraverso strategie propositive e non distruttive, e di cercare di esaltare al meglio le caratteristiche dei giocatori a disposizione.

Si sono visti tanti gol nelle partite, complici atteggiamenti più offensivi delle squadre, complice una maggior specializzazione della fase d'attacco e anche grazie allo studio sempre più dettagliato degli avversari da parte degli staff tecnici che

vivisezionano le debolezze difensive avversarie per attaccare meglio, a differenza di un tempo quando ci si preoccupava soprattutto di studiare gli aspetti che permettessero di avere solo una migliore organizzazione difensiva rispetto agli attacchi dell'avversario.

Il calcio a livello europeo, e in tal senso arrivano segnali importanti anche dalla nostra Serie A, è diventato molto veloce, iperattivo, con meno pause e sempre minor tempo d'esecuzione tecnica per i giocatori, e, soprattutto, gli allenatori stanno riportando al centro il calciatore dandogli maggior libertà espressiva.

Stiamo assistendo anche ad un'evoluzione importante dal punto di vista di filosofia e stile calcistico e cioè il passaggio dall'esaltazione del collettivo e quindi del concetto che la squadra rafforza il singolo, a favore di un calcio più individuale, più di marcature e duelli, dove è il singolo con le sue abilità che rafforza la squadra.

Penso che in questo periodo storico ci si debba focalizzare su come ricercare il giusto equilibrio fra la ricerca di una sempre miglior proposta offensiva, accettando anche alcuni rischi di sbilanciamento, e quella di una maggior cura per la fase difensiva che potrebbe essere svolta in situazioni un po' diverse rispetto a quelle alle quali ci si era abituati negli ultimi anni, e cioè una difesa più dinamica e meno di posizione. Ma come si può tendere al miglior equilibrio? Cosa può voler dire equilibrio? Per prima cosa non si può prescindere dallo spirito collettivo di squadra dove tutti corrono e collaborano, dove le forze devono essere equamente distribuite, come sottolinea ripetutamente il Prof. Ulivieri nelle sue lezioni. L'equilibrio si raggiunge quando tutti i giocatori e tutta la rosa hanno appreso il modello di gioco e lo stile del proprio allenatore tramutandolo efficacemente poi nel tipo di gioco adatto per la strategia della partita, in modo che tutti sappiano cosa fare e come muoversi anche in relazione al compagno e all'avversario. L'equilibrio si raggiunge anche attraverso il giusto impegno di tutti i giocatori nelle due fasi, nel quasi azzeramento del tempo di transizione e nella giusta comprensione della fase di prevenzione che anticipa la transizione. Questo tema della 'prevenzione' durante le fasi di gioco è alla base del calcio attuale.

Nei primi anni di questa decade ci si stava soffermando solo sulla prevenzione difensiva, e uno dei primi allenatori a lavorare su questo tema, che nei miei primi anni di lavoro in Nazionale ho analizzato molto, è stato Antonio Conte alla Juventus (poi anche nostro C.T); negli anni successivi poi, grazie anche agli studi e alla divulgazione che ho portato avanti assieme a Maurizio Viscidi<sup>20</sup>, l'attenzione si è spostata anche alla prevenzione offensiva. Riporto le definizioni del nostro articolo uscito sul Notiziario del ST nel 2013 a tal proposito: *DIFESA PREVENTIVA: 'Significa predisporre anticipatamente alcuni giocatori ad un'azione difensiva quando la squadra è in fase di possesso palla. Questi giocatori, se non sono collegati e utili a sostegno del portatore di palla, cercano di impedire la ripartenza alla squadra avversaria attraverso chiusure preventive'*

**DIFESA PREVENTIVA**

**QUANDO:** la squadra è in fase di possesso.

**CHI:** con i giocatori che in fase di possesso sono sotto la linea della palla ma non sono collegabili da un passaggio di scarico.

**COME e DOVE:** con marcature/coperture preventive sull'avversario.

Mentre questa è la definizione che abbiamo dato per *ATTACCO PREVENTIVO: 'Significa predisporre alcuni giocatori ad un'azione offensiva quando la squadra è ancora impegnata nella fase difensiva. Questi giocatori, attraverso il loro posizionamento anticipato sopra la linea della palla, hanno l'obiettivo di rendere efficace il contrattacco a seguito di una transizione offensiva'*.

**ATTACCO PREVENTIVO**

**QUANDO:** la squadra è in fase di non possesso e i giocatori sono raggiungibili da un passaggio nel momento della riconquista palla.

**CHI:** dai giocatori che in fase di non possesso sono sopra la linea della palla e non sono più geometricamente utili al suo recupero.

**COME e DOVE:** con smarcamenti dove non c'è l'avversario o dove si può metterlo in difficoltà.

---

<sup>20</sup> M. VISCIDI M – M.SCARPA - *L'importanza dell'attacco preventivo e della difesa preventiva* - Notiziario Settore Tecnico N. 4 e 5. 2013.



Mister Ulivieri aggiunge durante le sue lezioni che il principio difensivo base del marcamento preventivo è che la palla non deve arrivare all'attaccante, ma *'se dovesse arrivare mi devo posizionare prima possibile tra lui e la porta'*; per quanto riguarda invece lo smarcamento preventivo si sofferma molto sul fatto che mentre un tempo gli smarcamenti preventivi avvenivano tra le linee come collegamento, ora gli attaccanti ricercano smarcamenti lontano dal difensore, sul suo fianco fuori linea, anche con corse in allontanamento dalla porta per poi attaccare lo spazio. Nel calcio moderno anticipare le intenzioni dell'avversario, marcandolo o smarcandosi prima, prevedendo i suoi movimenti ed adattandosi di conseguenza, sono sicuramente strategie adatte per avere più efficacia nel ciclo del gioco.

Tornando all'equilibrio, una squadra che recupera palla immediatamente, sfruttando bene la prevenzione anche nella metà campo avversaria, può conservare il possesso e rimanere in attacco; una squadra poi che riesce a ripartire efficacemente sfruttando gli attacchi preventivi, non solo degli attaccanti ma anche dei centrocampisti che collegano, e che poi accorcia con tutto l'organico, permette di essere sempre equilibrata e compatta, e di sfiancare l'avversario.

Il giusto equilibrio si trova anche attraverso giocatori laterali 'bi-fase', attraverso centrocampisti 'tutto-campisti', sia in grado di saltare l'avversario con iniziative personali ma anche poi bravi ad interdire e ad aggredire, e a 'riempire' sempre il centrocampo. L'equilibrio si trova nei tempi del pressing quando la squadra riconosce i segnali dei pressatori, scala in avanti e sta corta tenendo senza timore i difensori in situazioni di parità numerica.

Essendo il gioco orientato all'intensità e alla velocità, ed essendoci cambiamenti nella tattiche da parte di alcuni allenatori che si orientano oggi più ad esaltare le marcature e i duelli, e quindi la tattica individuale a discapito di quella collettiva, vengono tralasciati alcuni principi difensivi storici della zona, intesa nel modo tradizionale con riferimento prima palla e poi avversario. Il reparto di difesa inteso come reparto che si muove solo a zona in relazione alla palla e al compagno, con linee, diagonali, equidistanze, sta cambiando a favore di un reparto più mobile, che guarda più all'avversario, in grado di 'rompersi' con giocatori pronti a marcare.

La marcatura a uomo, come si dice oggi 'sul riferimento davanti', richiesta da alcuni allenatori nella nostra serie A, inizialmente da Gasperini e Juric, e poi seguita anche da altri come Pioli, Italiano, Mihailovic, Tudor, ovviamente non intesa nel modo antico come marcatura continuativa in cui l'uomo seguiva l'avversario 'anche se andava al bagno', sta comportando come logica conseguenza lo studio di contromosse che consistono nel muoversi, nell'isolare i duelli e nell'andare a creare gli spazi a favore di un gioco di smarcamento e di sfida reciproca, dove la tecnica e tattica individuale sempre più fanno la differenza per vincere i propri duelli.

Come indirizza il direttore della scuola Ulivieri, le difese di oggi dovranno essere organizzate, sempre secondo dettami precisi e curati da parte dell'allenatore, con reparti che sappiano quando marcare l'uomo nella zona e quando marcare lo spazio a seconda dei momenti, formando giocatori con conoscenze approfondite di tattica individuale inserite pur sempre in un contesto collettivo. Si vedranno difese che sanno alternare e cambiare interpretazione anche durante la stessa partita e a seconda dell'avversario, e anche della particolarità delle azioni stesse.

Diventa quindi importante formare difensori che sappiano interpretare le situazioni di sviluppo di gioco degli avversari e che sappiano decidere individualmente se intervenire a duello o andare a copertura dello spazio o se applicare anche il fuorigioco individuale; diventa importante il saper leggere se l'avversario si muove per generare spazi o se per poter ricevere, saper decidere se andare alla ricerca dell'anticipo e non cadere negli inganni del movimento dell'attaccante (fuori linea – contro movimento etc.). I difensori dovranno conoscere anche il marcamento con cambio uomo e soprattutto dovranno essere abituati a gestirsi da soli, dovranno essere allenati alla 'sopravvivenza' in area, in situazioni difficili, estemporanee o contro avversari forti.

Il correre ai ripari per non prendere gol non significa 'ricorrere al mercato', ma significa studiare ed insegnare ancor di più ai nostri giocatori la tattica individuale prima di quella collettiva.

Come in tutti i cambiamenti c'è bisogno di tempo, di studio, di analisi, di riflessioni, di prove; c'è chi rimane nelle posizioni e chi studia e si evolve e progetta

cambiamenti e nuove ricerche. Ho imparato con il tempo, frequentando molto Coverciano sia con la nazionale, sia da docente a vari corsi, sia da alunno ai corsi Uefa A e Uefa Pro, che non può esistere una sola scuola di pensiero, non esiste un'unica idea da sposare che faccia vincere, ma che le strade sono molte e variegate.

La differenza la fa lo studio, la ricerca, l'adattamento, la flessibilità e il non rimanere fermi su posizioni rigide ed estremiste. Quello che è proprio la mia filosofia, che ho avuto da giocatore e ora da 'allenatore-analista', l'adeguarsi, l'adattarsi e l'essere versatili, per essere sempre pronti, aggiornati, e per cercare di fare la differenza.



## CONCLUSIONI

Ho cercato di sostenere la mia tesi in un momento di grande felicità per la vittoria dell'Europeo, ma con la consapevolezza del non doversi fermare ed appagarsi, di cercare sempre nuove strade ed esperienze. La mia tesi è che l'allenatore competente debba essere inteso sempre più come allenatore 'tuttosapere' e non come un allenatore 'tuttofare' o 'tuttologo'. Il tendere al 'tuttosapere', alla ricerca continua delle competenze che permettono di dotarsi del 'passaporto per capire e per parlare', in modo da accedere ad ogni situazione e di comprendere sempre più le dinamiche complesse degli staff moderni sempre più numerosi. I 'dittatori del calcio' che chiudono porte, unici depositari del sapere, che non si mettono in discussione, non possono mai avere vita lunga in ambiente calcistico.

In questa tesi ho sostenuto anche l'importanza degli ausili tecnologici e statistici senza i quali non si può analizzare una partita, una squadra, un giocatore, un allenamento, ma al tempo stesso ritengo che la dimensione del gioco sia ancora, e lo sarà sempre, per fortuna, dentro la sfera della soggettività della mente umana; non ci sarà mai nessuna macchina in grado di sviluppare un algoritmo che spieghi tutto ciò che succede in una partita e dia una dimensione logica ad uno sport di squadra che spesso è illogico. Gli studi saranno sempre più orientati a trovare algoritmi che incrocino dati per cercare di abbassare il fattore variabile, che confermino le costanti che la mente umana vede, e che indirizzi lo studio sui fattori probabilistici degli accadimenti futuri.

I dati sono oggettivi, ma la scelta di quali analizzare spetta sempre agli allenatori. Chi scrive relazioni lo fa con la sua sensibilità, con la sua esperienza, alzando o abbassando i toni, aggettivando bene il discorso. Chi fa i video sceglie lui le migliori clip in base alla filosofia del suo allenatore e anche alla sua soggettività. Sarà sempre e comunque la mente dell'allenatore e degli allenatori a stabilire ciò che serve e ciò che non serve. Le macchine potranno supportare, ma mai sostituire l'allenatore, perché in definitiva il calcio rimane sempre arte.





## BIBLIOGRAFIA

ACCAME F. – *Come dice il Mister* – Ed. Correre 2007

AGOSTINI G. – Tesi '*La partita di calcio come sistema complesso*' – Corso Direttore Sportivo 2018-19

BRADY-FORDE – *Carlo Ancelotti - Il leader calmo* – Rizzoli – 2016

G.CALABRESE - *Cesare Prandelli - Il calcio fa bene* – Giunti Editore 2012

G.CIASCHINI – *Carlo Ancelotti - Il mio albero di Natale* – Best Bur 2013

CUBEIRO-GALLARDO – *Coaching Mourinho* – Vallardi Editore 2012

C.DAMIANI - Studiare gli avversari ... e se stessi - Migliorare la prestazione con la match analysis - Allenatore.net - 2014.

G.DE FEIS – Notiziario Settore Tecnico – N.3. 2021

FIGC – *Guida tecnica per le scuole calcio* - 2010

D.GOLEMAN – *Intelligenza sociale* – Rizzoli – 2006

*IL NOTIZIARIO* – Periodico Ufficiale del SETTORE TECNICO

*L'ALLENATORE* - Periodico Ufficiale AIAC

MALVALDI-CINTIA – *Rigore di testa* – Giunti Editore - 2021

M.PERARNAU – *Herr Pep* – Libreria dello Sport – 2015

SPORTWEEK – Periodico settimanale Gazzetta dello Sport – N.41 Ottobre 2021

UEFA – Technical Report Euro 2020 – 2021

## ALTRE FONTI

- M.BERRUTO – Intervento corso Uefa Pro
- R.D'AVERSA – Intervento corso Uefa Pro
- F.FERRETTI – Lezioni Corso Uefa Pro e Uefa A
- A.GAGLIARDI – Lezioni Corsi match Analyst - FIGC
- F.LORENZON - Lezioni Corsi match Analyst – FIGC
- F.MASCARO – Rivista l'Allenatore - AIAC – N.5. 2020
- A.PECCIARINI – Intervento corso Uefa Pro
- R.ULIVIERI – Lezioni corso Uefa A
- R.ULIVIERI - Aggiornamenti docenti Settore Tecnico FIGC
- M. VISCIDI M – M.SCARPA - *L'importanza dell'attacco preventivo e della difesa preventiva* - Notiziario Settore Tecnico N. 4 e 5. 2013.
- M.VISCIDI – Aggiornamenti quadri tecnici nazionali giovanili Club Italia - FIGC.
- M.VISCIDI – Lezioni tattica Corso Match Analyst – SICS

## SITOGRAFIA

Facebook – *Allenatori ispiratori*

[www.ilnuovocalcio.it](http://www.ilnuovocalcio.it)

[www.rivistaundici.com](http://www.rivistaundici.com)

[www.sics.it](http://www.sics.it)

[www.uefa.com](http://www.uefa.com)

[www.ultimouomo.com](http://www.ultimouomo.com)