



FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO

Management Report Annuale 2015

Management Report Annuale FIGC 2015

Premessa

Il Management Report rientra nel più ampio sistema di programmazione e controllo intra-aziendale e riveste un'importanza strategica nel mantenere il sistema organizzativo in efficienza. Rappresenta uno strumento di analisi, controllo e proiezione dell'andamento aziendale, che permette la diffusione delle informazioni ai vertici, consentendo agli stessi di definire, monitorare e calibrare una programmazione attuale e adeguata.

L'attività di reporting, introdotta nel 2015, coinvolge le 15 Aree di riferimento (comprehensive di Settori, AIA e Federcalcio Servizi s.r.l.) e relative Funzioni interne che, con cadenza trimestrale, redigono il rapporto parziale, e costituisce uno strumento di comunicazione interna e di controllo dell'allineamento dei risultati alla politica aziendale, inserendosi in un disegno ampio che intende dare la massima priorità a due tendenze chiave della *governance* federale. La trasparenza interna ed esterna delle attività della FIGC da un lato e la costruzione di un dialogo costante con una reale integrazione operativa tra aree e funzioni federali dall'altro.

Nel MR 2015 non sono riportati i dati economici-finanziari che sono dettagliatamente descritti nel bilancio 2015, nella relazione al bilancio e nella nota integrativa che sono approvati dal Consiglio federale.

Obiettivo di tale attività di reporting è quello di stimolare il monitoraggio, l'iniziativa e la progettualità di ciascuno, incentivandone la capacità di analisi. In tal modo la Direzione generale può affiancare le proprie funzioni concretamente nell'operato quotidiano e:

- seguire le attività svolte e in svolgimento;
- monitorare le attività future;
- condividere obiettivi, strategie e proposte;
- avere una percezione costante della tempistica delle attività, dei progetti, lungo le varie fasi;
- conoscere, condividere e superare di concerto con i vertici federali le varie criticità riscontrate.

Il Management Report Annuale FIGC riassume le principali attività, i progetti e i programmi strategici di sviluppo implementati dalla Federazione nel corso dell'anno solare 2015. Il documento si compone delle seguenti sezioni:

- un *Executive Summary* iniziale, nel quale vengono analizzati i progetti più significativi da un punto di vista di rilevanza strategica e rispondenza rispetto alla *mission* e alla *vision* della Federazione contenute nel programma del Presidente Federale;
- le *Singole Schede di Aree* organizzative previste nell'organigramma con l'analisi delle principali attività svolte;
- *l'Agenda Federale*, elenco quotidiano delle attività, che riepiloga tutti gli eventi FIGC e/o di particolare interesse per il sistema calcio a partire da giugno 2015.

Il calcio italiano gestito dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio è composto da 1.394.602 tesserati fra calciatori, dirigenti, tecnici, arbitri. Di questi circa 840mila sono giovani sotto i 19 anni.

Executive Summary

Nel corso del 2015, l'attività della Federazione si è contraddistinta per la programmazione, l'avviamento e la realizzazione di numerosi programmi strategici di sviluppo, finalizzati a proseguire il processo di efficientamento, crescita e rinnovamento del sistema federale, utilizzando come principali *driver* la *passione*, il *rispetto* e la *crescita delle professionalità* e la *cultura del lavoro*.

L'obiettivo principale è stato quello di porre la primaria mission della federazione, lo sviluppo del giuoco del calcio, al centro di tutti i programmi e attività, individuando alcuni fattori strategici di prima importanza: good governance, trasparenza, efficienza, cultura sportiva, formazione, innovazione, internazionalizzazione, comunicazione, immagine, rispetto, impegno.

Riorganizzazione struttura operativa

Un primo aspetto di significativa importanza riguarda il **processo di riorganizzazione aziendale**, che ha trovato concreta attuazione con la presentazione del nuovo organigramma e funzionigramma federale nel febbraio 2015. *Primo obiettivo* è stato quello di separare le attività di natura politica e istituzionali con le attività gestionali e operative. Sono stati poi ridotti i riporti funzionali alla direzione generale per una maggiore facilità di comunicazione e operatività interna.

Sono state accorpate in Aree molte funzioni collegate e connesse fra di loro.

La grande responsabilizzazione, con obiettivi identificati e perseguibili, dei referenti di Area ha portato a risultati di efficientamento funzionale ed economico.

Tra le principali novità, è stata introdotta *l'Area Competizioni*, all'interno della quale confluiscono le attività di pianificazione e gestione degli eventi delle Rappresentative Nazionali e delle manifestazioni sportive assegnate alla FIGC (finali di UEFA Champions League maschile e

femminile, Campionati Europei UEFA 2020, altri eventi di livello internazionale), slegando queste competenze dall'Area Squadre nazionali. E' stata, inoltre, istituita la funzione di *Internal Auditing* (la FIGC rappresenta in questo senso l'unica Federazione Sportiva italiana ad aver introdotto tale posizione) ed è stata estesa la competenza dell'*Area legale* a presidio e garanzia anche della *compliance* federale. Di nuova costituzione anche *l'Area Operatività e servizi*, all'interno della quale sono state convogliate tutte le attività operative inclusa la neo istituita Centrale acquisti per migliorare la pianificazione e l'efficienza degli stessi.

Di rilevanza strategica, inoltre, l'introduzione del **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001** e la pubblicazione del Codice Etico. Nel mese di aprile 2015, il Consiglio federale ha approvato il progetto di adeguamento a tale disposto, in materia di responsabilità amministrativa degli Enti, con l'adozione del Modello e la nomina dell'Organismo di Vigilanza. Contestualmente sono state introdotte le nuove **procedure interne aziendali**: utilizzo strumenti informatici aziendali, rapporti con la Pubblica Amministrazione, gestione dei flussi monetari e finanziari, gestione degli adempimenti societari, acquisti di beni e servizi e selezione del personale. Con l'obiettivo di proseguire nel percorso di valorizzazione della dimensione della trasparenza e in generale del principio della *good governance*, nel 2015 per la prima volta il bilancio FIGC è stato sottoposto alla certificazione da parte di una società indipendente di *audit*.

Il programma di riorganizzazione ha riguardato anche il **Settore Giovanile e Scolastico**, con l'insediamento nel marzo 2015 del nuovo Direttivo e di un nuovo Segretario selezionato dall'interno della struttura federale, nonché la *governance* dei principali enti legati alla FIGC: si segnala in questo senso l'insediamento nell'aprile 2015 del nuovo Comitato Direttivo della **Fondazione Museo del Calcio**, a cui è seguita l'introduzione del nuovo Comitato Scientifico, nonché il nuovo assetto di **Federcalcio Servizi Srl**.

Particolare attenzione è stata posta anche al tema "**Prevenzione e Sicurezza sui luoghi di lavoro**": l'organigramma sulla sicurezza è stato interamente rivisto e adeguato alle esigenze della struttura, includendo per la prima volta le sedi territoriali regionali sia dell'Associazione Italiana Arbitri che del Settore Giovanile Scolastico. Si è, quindi, provveduto a redigere un piano operativo degli adempimenti necessari, alle nuove nomine di dirigenti e preposti alla sicurezza oltre all'erogazione dei prescritti corsi formativi in materia.

Un altro aspetto di grande rilevanza ha riguardato la modifica della struttura delle **Commissioni federali**, ispirata a criteri di funzionalità ed efficienza. Il numero di Commissioni federali è passato da 10 a 7, con un numero massimo di 7 componenti. Ciò ha portato ad una diminuzione da 78 a 45 membri.

Il capitale umano

Un tema connesso al programma di riorganizzazione aziendale ha sicuramente riguardato **il nuovo modello di sviluppo del capitale umano**. Sono state valorizzate risorse interne della federazione che sono andate a occuparsi di aree strategiche quali la vice Direzione generale, la vice Segreteria federale, la segreteria del SGS, l'Area competizioni, l'Ufficio stampa, l'Audit, Vivo Azzurro, Logistica e Funzionamento, la Segreteria internazionale. Sono state acquisite dal mercato risorse iperspecializzate per le Aree Squadre nazionali, Acquisti e Legale e Compliance.

La Federazione ha portato avanti una forte politica rivolta allo smaltimento delle ferie degli anni precedenti e all'utilizzo corretto dei riposi compensativi. In particolare, solo nel corso del 2015 sono state usufruite oltre 1000 giornate di ferie relative agli anni precedenti, passando da oltre 1600 giornate al 31.12.2014 a circa 600 di ferie residue al 31.12.2015.

Sono stati introdotti programmi di formazione e qualificazione del personale, individuati sulla base delle diverse figure manageriali presenti in Federazione. Si segnala in questo senso l'introduzione dei corsi interni (lingue straniere, Office e Adobe Adobe Photoshop, Presentazioni Efficaci, Public speaking), nonché la collaborazione con la UEFA per l'organizzazione di 2 edizioni nazionali (di cui una già svolta e conclusa nel marzo 2016) del *Certificate in Football Management* (CFM), programma formativo in lingua inglese di livello internazionale che ha visto la partecipazione e l'ottenimento del diploma da parte di 15 dipendenti della FIGC. Nel dicembre 2015 presso la sede FIGC è stato inoltre organizzato con la FIFA un *workshop* su: *internal auditing, good governance*, implementazione delle procedure amministrative relative a finanza e controllo.

Il capitale economico

La gestione economica, finanziaria e fiscale si è svolta nella direzione di una evoluzione delle attività amministrative e di controllo. Una piccola riorganizzazione ha portato alla definizione delle funzioni interne (Amministrazione e Contabilità, Finanza, Controllo) sempre sotto il controllo del responsabile AFC. Sono state 59.314 le registrazioni contabili e 602.000 i rimborsi spese ed emolumenti arbitrari gestiti.

È stato riscritto il nuovo regolamento di Amministrazione e contabilità. Tutte le attività sono state svolte nel rispetto delle scadenze previste dal CONI e dalle Leggi in materia, così come sono state svolte tutte le attività propedeutiche alla prima revisione volontaria del bilancio 2015.

L'attività di controllo effettuata sui budget dei diversi centri di costo, ha permesso di ottenere, grazie alle forti sinergie intra aziendali, risultati eccezionali riscontrabili nei dati di bilancio 2015. In

particolare, il Bilancio 2015 presenta un Valore della produzione pari a 153,5 mio €, Costi per l'attività sportiva pari a 97,5 mio €, Costi di funzionamento pari a 34,2 mio € determinando il valore del **MOL (Margine Operativo Lordo)** in **21,8 mio €** rispetto ai 15,3 del 2014 e 6,7 del 2013. In termini percentuali si è avuto un significativo incremento del 42,5% rispetto al 2014 e del 224,9% rispetto al 2013. Il **Risultato Operativo** è pari a **15,4 mio €** (10,5 mio € nel 2014 e 0,3 mio € nel 2013). Il **Risultato Ante Imposte** è pari a **17,3 mio €** (10,4 mio € nel 2014 e 6,8 mio € nel 2013). Tenendo conto di quanto sopra e delle imposte di periodo, che risultano influenzate dal significativo aumento del risultato della gestione commerciale, il **Risultato di Esercizio 2015** è pari a **4.009.251 €**.

Dal punto di vista patrimoniale, si evidenzia un Patrimonio netto in crescita che si attesta su **40,9 mio €**, con un incremento dell'Attivo circolante di circa **8 mio €** e un decremento dei Debiti di circa **1,6 mio €**.

Si è studiato e avviato un programma per far rendere le giacenze finanziarie sul conto corrente, sino a quel momento mai svolto.

Il Comitato di presidenza ha approvato tali investimenti che sono stati scelti per una assoluta linea di basso rischio.

È stato sviluppato un processo di analisi e studio per un nuovo sistema operativo e amministrativo. L'attuale è in uso da 13 anni. È stato identificato il sistema SAP.

Attività regolatoria

L'attività regolatoria è svolta, sotto il coordinamento della Direzione generale, dalla Segreteria federale che coordina anche le attività relative alla giustizia sportiva. Si segnala l'organizzazione di dodici riunioni di Consiglio federale e nove di Comitato di presidenza, oltre alla gestione delle diverse commissioni federali. Sono stati redatti 454 comunicati ufficiali. È stato introdotto un articolo nel Codice di giustizia sportiva che ha risolto il grande problema della riscossione delle ammende relative ai patteggiamenti (259 nel 2015), che ora sono dovuti, pena la decadenza, entro 30 giorni dalla pubblicazione. Gli effetti economici sono decisamente evidenti con una redemption del 98%. È stato riscritto il Regolamento del Settore Giovanile e Scolastico dopo circa 30 anni e il Regolamento di Amministrazione e Contabilità dopo oltre 12. Potenziata l'attività sui controlli degli uffici Licenze Nazionali e Licenze UEFA, oltre che della Co.Vi.Soc. (con 230 verifiche ispettive) per garantire il regolare svolgimento dei campionati e l'adeguatezza dei criteri per le iscrizioni. La Commissione Antidoping, i cui membri sono passati da 15 a 7 per effetto della riforma integrale delle commissioni federali, ha ampliato il proprio spettro di competenze con l'inclusione del tema "tutela della salute". Sono stati cinque i casi di positività nel 2015 su 1.708 controlli in 825 gare.

Attuato il protocollo RTP con un costante monitoraggio. L'Ufficio tesseramento è stato potenziato per rispondere in modo efficiente alle richieste delle società italiane e straniere, con ottimi risultati. Sono stati registrati 345 trasferimenti in entrata e 400 in uscita da/per federazioni straniere, 4.400 tesseramenti in Italia ed esaminate circa 12.000 richieste di tesseramento per minori stranieri. La Commissione Procuratori, in virtù del nuovo regolamento, ha registrato 452 procuratori (oltre il 60% in meno rispetto al precedente registro) e gestito 957 contratti di rappresentanza. La Commissione Premi ha esaminato 1.062 pratiche di cui 732 casi sono stati accolti con la delibera di 1,2 milioni di euro di premi. L'Ufficio Anagrafe federale ha affiliato 1.241 nuove società con 446 cambi di denominazione, 111 fusioni e 12 scissioni. La Commissione Carte federali si è riunita 15 volte, la Commissione Autorizzazione ad adire le vie legali 8 volte esaminando 177 richieste e la Commissione di garanzia 4 volte.

Valorizzazione dell'attività giovanile

L'attività della Federazione si è contraddistinta anche per **la valorizzazione della dimensione dell'attività giovanile**. Il progetto di maggior impatto in termini strategici ed economici riguarda l'investimento nel programma dei Centri Federali Territoriali, che rappresenteranno in futuro il polo territoriale di eccellenza per la valorizzazione, l'educazione e la formazione tecnico-sportiva di giovani calciatori e calciatrici tra i 12 ed i 14 anni. Il progetto prevede l'apertura, a regime nei prossimi 4 anni, di 200 centri che copriranno capillarmente l'intero territorio nazionale e permetteranno l'organizzazione ogni anno di 3.500 riunioni e incontri informativi, 30.000 ore di lavoro, il coinvolgimento di circa 10.000 arbitri e 1.200 allenatori qualificati, il monitoraggio di 150.000 ragazzi e 3.500 ragazze. In 10 anni si punta a visionare oltre 830.000 calciatori e ad inserire nel programma formativo più di 15.000 calciatori e 5.000 calciatrici. Il primo Centro Federale è stato inaugurato a Firenze nell'ottobre 2015, e ad oggi il numero totale di centri attivi (in linea con il cronoprogramma individuato) è pari a 5 (gli altri CFT sono stati inaugurati a Bari, Catanzaro, Oristano e Udine). A regime l'investimento previsto è stato calcolato in 9 milioni di euro.

Sempre nell'ambito della valorizzazione dell'attività giovanile, si segnala la sottoscrizione della nuova *Convenzione quadro con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR)*, finalizzata ad ampliare le progettualità didattiche e sportive, rivolgendo particolare attenzione al tema della diversità e dell'inclusione e promuovendo le potenzialità dei giovani studenti. Nel nuovo progetto didattico-sportivo, denominato "Valori in Rete", confluiscono i nuovi e diversi progetti sviluppati dal Settore Giovanile e Scolastico per la scuola Primaria e per la Secondaria di 1° e 2° grado: "Il gioco del rispetto" (Scuola Primaria), "Campionati Studenteschi" (Scuola Secondaria di 1° e 2° grado), "Ragazze in gioco" (Scuola Secondaria di 1° grado), "Sicuri in Rete" (progetto sperimentale). Si segnala inoltre il progetto integrativo specialistico "Un Goal per la salute", sviluppato in partnership con il Comitato Italiano per l'UNICEF, finalizzato alla partecipazione delle

prime classi degli Istituti Superiori per sensibilizzare gli adolescenti sul tema del doping e della tutela della salute.

Nel luglio 2015, inoltre, è stata finalizzata la riforma dei Campionati Nazionali Giovanili, con decorrenza dalla stagione sportiva 2016-2017. Le modifiche regolamentari prevedono lo sviluppo di un campionato omogeneo e maggiormente competitivo, essenziale per la crescita dei giovani calciatori.

Valorizzazione delle attività delle Nazionali

Nel corso del 2015, è proseguito inoltre il significativo **programma di valorizzazione dell'attività delle Nazionali**. Il settore è decisamente strategico e rappresenta anche uno dei principali centri di costo della federazione per un investimento di oltre 35 milioni di euro. Sono state istituite 3 nuove Nazionali di calcio femminile, arrivando ad un totale di 18 Rappresentative Nazionali che hanno disputato circa 200 partite a livello internazionale. Contestualmente la riorganizzazione dell'Area Squadre Nazionali ha configurato 2 funzioni distinte, di cui una specificatamente dedicata alla Nazionale A maschile e l'altra alle altre Nazionali (femminili, giovanili, Calcio a 5 e Beach Soccer). Allo stesso tempo, con l'obiettivo di definire un indirizzo tecnico condiviso e trasversale tra tutte le Squadre nazionali, è stato ulteriormente valorizzato il ruolo dei Commissari Tecnici delle Nazionali, affidando ad Antonio Conte, Antonio Cabrini e Roberto Menichelli il ruolo di Coordinatori Tecnici di tutte le Rappresentative Nazionali comprese nella propria filiera di riferimento (Nazionali giovanili maschili di Calcio a 11, Rappresentative giovanili femminili di Calcio a 11, Nazionale femminile di Calcio a 5 e Nazionale maschile di Calcio a 5 Under 21).

L'attività delle Squadre Nazionali è stata valorizzata anche in termini di comunicazione, con la definizione di un piano strategico teso ad attribuire lo stesso livello di importanza in termini di visibilità a tutte le diverse Nazionali italiane. Sono stati individuati i capi delegazione delle diverse Rappresentative Nazionali (maschili, femminili, giovanili, di Calcio a 5 e Beach Soccer): un organico di assoluto valore, in grado di rappresentare esempi positivi per gli atleti azzurri (tra gli altri, Giancarlo Antognoni, Barbara Facchetti, Fiona May e Manuela Di Centa). A livello di risultati sportivi, infine, oltre alla qualificazione della Nazionale A maschile per i prossimi Campionati Europei UEFA 2016, i principali traguardi raggiunti nel corso dell'anno hanno riguardato la Nazionale di Beach Soccer, quarto posto ai Campionati Mondiali disputati in Portogallo e medaglia di argento agli European Games di Baku, terminando al quarto posto nel Ranking mondiale alla fine del 2015 e la Nazionale Universitaria, che a diciotto anni dall'ultima impresa ha vinto la sua seconda medaglia d'oro nella storia nelle Universiadi della Corea del Sud.

Nel corso del 2015, inoltre, è stato firmato il protocollo di intesa tra FIGC e Università degli Studi di Roma "Foro Italico", per la definizione di un programma di supporto allo studio dedicato ai giovani atleti convocati dalle Nazionali. In occasione dei raduni e degli eventi che comportino un'assenza dalle lezioni superiore ad una settimana, la FIGC si è quindi impegnata a coprire le esigenze scolastiche degli atleti grazie a *Tutor specializzati*, che seguiranno la formazione dei ragazzi anche durante i tornei internazionali. L'accordo di collaborazione riguarda gli impegni delle Nazionali Under 19, 18, 17, 16 e 15 maschili e Under 19 e 17 femminili.

Attività per gli ufficiali di gara

Sono state circa 598.000 le designazioni nel corso dell'anno per gli ufficiali di gara tesserati, sia per quanto riguarda le gare ufficiali che le gare amichevoli. È stato sviluppato un nuovo sistema per la rivisitazione delle designazioni regionali e provinciali al fine di ridurre la spesa arbitrale che è rimasta a totale carico della Federazione. Unico esempio al mondo.

Sono stati svolti corsi fra le 210 sezioni per formare e abilitare 4.074 nuovi ufficiali di gara.

Dopo 9 anni, l'AIA è tornata ad avere uno sponsor ufficiale. Eurovita Assicurazioni ha siglato un contratto di 2 + 2 anni, permettendo di non apportare alcuna riduzione al budget per la gestione della AIA centrale e periferica, ivi inclusa l'attività formativa.

Altre due importanti novità sono state introdotte nel corso del 2015: la norma per punire la violenza ai danni degli ufficiali di gara e l'assegnazione di un codice fiscale identificativo individuale per le 210 sezioni AIA periferiche.

Valorizzazione della formazione tecnica

Il Settore tecnico ha sviluppato una programmazione di attività volte alla formazione delle figure tecniche previste nei regolamenti federali. Sono stati 102 i corsi periferici per abilitare 3.731 tecnici e 7 i corsi centrali per preparatori atletici, UEFA, Calcio a 5, portieri e UEFA Pro. Sono stati tesserati 20.000 tecnici.

È stata introdotta anche la nuova figura dell'Osservatore con relativi corsi e obblighi di abilitazione. Tutte le tesi del Corso di UEFA Pro e dei direttori sportivi, sono state inserite nella piattaforma federale aperta denominata *Calcio e-library*.

Nel corso del 2015 sono state adeguate le tariffe di iscrizioni ai corsi, precedentemente sotto stimate rispetto al benchmark internazionale, con un importante effetto positivo sui ricavi.

Sviluppo del calcio femminile

Un altro asset di fondamentale rilevanza ha riguardato la definizione del **programma di sviluppo del calcio femminile**, approvato dal Consiglio Federale nel marzo 2015, con lo scopo di avviare un piano strategico di rilancio del movimento. Espressione di ciò l'introduzione delle tre nuove

rappresentative già menzionate: due di Calcio a 11 (Under 16 ed Under 23), fondamentali per l'organico sviluppo e formazione e lo sviluppo delle future calciatrici della Nazionale maggiore, ed una di Calcio a 5.

E' stata, inoltre, introdotta una funzione interna interamente dedicata al calcio femminile, incaricata del coordinamento di tutte le attività federali che interessano il movimento e dell'adozione dei principali programmi di sviluppo.

Il programma di sviluppo delle Nazionali femminili ha comportato, tra le iniziative principali, anche il completamento degli staff tecnici, integrati con figure professionali e specializzate, la definizione di un piano di *scouting* in linea con quello già in uso dalle Nazionali maschili e, soprattutto, l'introduzione a partire dalla stagione sportiva 2015-2016 di una specifica norma nel sistema delle Licenze Nazionali, che prevede che le società professionistiche appartenenti alla Serie A e alla Serie B maschili (in futuro esteso alle altre Leghe) obbligo di tesseramento di almeno 20 ragazze Under 12, in modo tale da sviluppare un settore giovanile femminile e a dar loro la possibilità di competere nelle categoria di età di appartenenza nel giro di un paio di stagioni. Per la prima volta nella storia del calcio italiano, è stata inoltre introdotta la norma che consente la cessione del titolo sportivo delle società, al fine di incentivare i club professionistici ad investire e a misurarsi fin da subito nel calcio femminile ai massimi livelli. Infine, sono state sviluppate diverse iniziative promozionali volte a creare maggiore interesse rispetto al calcio femminile e ad aumentare il senso di appartenenza delle tesserate (si segnala in questo senso la creazione della sezione *web* dedicata al calcio femminile all'interno del sito ufficiale FIGC) ed è stato programmato il piano di avvicinamento alla finale della UEFA Women's Champions League, che si terrà il 26 maggio 2016 a Reggio Emilia.

Il 31 agosto 2015, a seguito di numerosi incontri fra le componenti federali, il Consiglio Federale ha istituito un Comitato Esecutivo per il calcio femminile; composto da un ristretto numero di Consiglieri Federali e coordinato dal Presidente Federale ha l'obiettivo di dare impulso a livello politico per l'indirizzo delle nuove strategie per il Calcio Femminile.

Rivalutazione e valorizzazione dell'impiantistica sportiva

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

Sono stati presentati progetti per la riqualificazione del Centro Tecnico federale di Coverciano, struttura strategica della federazione per 3 milioni di euro per il rifacimento di spogliatoi, campi, efficientamento energetico, parti comuni e messa in sicurezza dell'intero centro.

È stata firmata una convenzione con il Politecnico di Milano per la creazione di un *laboratorio tecnico permanente*, costruito con la presenza di manager FIGC, esperti del settore e del mondo accademico che possa costituire un vero e proprio punto di riferimento (in termini di consulenza e supporto) per tutti quei soggetti che intendono investire in un nuovo impianto o riqualificare lo stadio già esistente, in una logica di eccellenza e di formazione continua. Nel corso del 2015, inoltre, è stata finalizzata la redazione e la pubblicazione della versione italiana della "Guida UEFA agli Stadi di Qualità" (*UEFA Guide to Quality Stadiums*), un report di grande valore che mette a frutto la straordinaria esperienza che la UEFA ha maturato a livello internazionale in tema di impiantistica sportiva. Infine, è stata finalizzata la predisposizione della Convenzione FIGC-Istituto per il Credito Sportivo (firmata poi nel febbraio 2016). Tale accordo (di durata triennale) ha permesso l'introduzione di un programma di finanziamento specifico erogato da ICS del valore di 80 milioni di euro, finalizzato al miglioramento della categoria UEFA degli stadi di calcio (con l'aumento del numero di impianti che potranno ospitare le partite delle Nazionali o di coppe europee per club) e ad altre tipologie aggiuntive di interventi infrastrutturali, comprendendo anche l'investimento per la realizzazione e l'ammodernamento dei centri sportivi federali.

Rimodulazione dei principi e criteri del calcio professionistico

L'attività della struttura federale nel corso del 2015 ha riguardato anche l'introduzione di **nuovi principi e criteri legati al sistema del calcio professionistico**, con l'obiettivo principale di valorizzarne la dimensione della sostenibilità economico-finanziaria, della competitività internazionale (attraverso l'incentivazione degli investimenti "virtuosi" a medio lungo termine, principalmente in infrastrutture sportive, settori giovanili e attività sociali), nonché della trasparenza negli assetti proprietari. Per quanto riguarda in particolare questo ultimo aspetto, nel marzo 2015 il Consiglio Federale ha approvato le linee guida per le acquisizioni societarie in ambito professionistico, in base alle quali chiunque intenda acquisire una significativa partecipazione (non inferiore al 10%) al capitale sociale di una società sportiva professionistica, dovrà soddisfare specifici requisiti di onorabilità e solidità finanziaria.

Considerando invece i nuovi criteri legati al profilo economico e finanziario dei club, l'attività ha riguardato in particolare il processo di implementazione del Sistema delle Licenze Nazionali (Serie A approvato dal Consiglio Federale il 26 marzo 2015; Serie B e Lega PRO approvato dal Consiglio Federale il 27 aprile 2015), con la graduale introduzione di ulteriori indicatori di controllo. A partire dalla stagione 2018-2019 verrà anche introdotto anche il requisito del pareggio di bilancio, con un modello evolutivo rispetto al *Fair Play Finanziario* UEFA, sulla base del relativo Manuale Applicativo approvato dal Consiglio Federale ad inizio 2016.

Tra le altre riforme, entrate in vigore già a partire dalla stagione sportiva 2015-2016, merita ricordare quella sul tetto alle rose dei club di Serie A (non più di 25 calciatori, di cui 4 cresciuti in Italia e 4 formati nel vivaio del club per cui sono tesserati, con libero tesseramento dei calciatori Under 21, di cui la grande maggioranza sono italiani), seguendo il modello UEFA. A questa importante riforma si è accompagnata l'introduzione di nuove norme relative al tesseramento di calciatori extracomunitari e la riforma dei cosiddetti "giovani di serie" che prevede che il giovane extracomunitario al primo tesseramento debba essere residente in Italia, essere entrato nel nostro Paese con i genitori (non per ragioni sportive) e comunque aver frequentato la scuola per almeno 4 anni (tali calciatori non possono essere utilizzati per la sostituzione di un nuovo calciatore extracomunitario).

Con l'obiettivo di accompagnare il sistema professionistico nella crescita delle competenze e del profilo manageriale, nel corso del 2015 è stata inoltre istituita la Commissione dirigenti e collaboratori sportivi, la cui attività sarà finalizzata all'organizzazione dell'attività di formazione e aggiornamento obbligatorio, oltre che per la figura del Direttore Sportivo, anche per tutte le altre posizioni manageriali previste dal Sistema delle Licenze Nazionali. La Commissione avrà anche il compito di curare la tenuta del registro delle sanzioni comminate ai Dirigenti e ai Collaboratori Sportivi.

Modifica ed implementazione delle norme e dei regolamenti federali

Il processo di rivisitazione delle **norme e dei regolamenti federali** ha riguardato oltre al sistema del calcio professionistico anche numerosi altri ambiti di significativa importanza. A cominciare dalle già menzionate norme di contrasto alla violenza verso i direttori di gara, che prevedono il pagamento delle spese arbitrali da parte di quelle società i cui tesserati incorrano in condotte violente ai danni degli ufficiali di gara. L'AIA potrà costituirsi parte civile in tali procedimenti. Un altro tema di grande rilevanza riguarda la fruibilità degli stadi e la valorizzazione del dialogo con i tifosi riconosciuti dalla società. Il nuovo pacchetto di norme, condiviso con il Ministero dell'Interno, ha permesso l'introduzione di sanzioni verso i tesserati nei casi di comprovati rapporti, non autorizzati, con i gruppi ultras, oltre che l'ulteriore valorizzazione delle figure degli addetti ai rapporti con la tifoseria (*Supporter Liaison Officer*) e degli steward, nonché la creazione di un nuovo programma denominato "Le Ore di Lezione", studiato insieme alle Leghe professionistiche e alle altre componenti per sensibilizzare in maniera coordinata gli studenti sui temi sociali riconducibili alla non violenza, al rispetto, al *fair play* e al tifo positivo, attraverso la strutturazione di circa 10.000 ore di lezione a stagione nelle scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado del territorio italiano, tenute direttamente da calciatori, tecnici e dirigenti del calcio professionistico e di alto livello.

Nell'ambito delle modifiche delle norme federali, un altro elemento di significativa importanza è stato rappresentato dall'inasprimento delle sanzioni per illecito sportivo nell'ambito del divieto di scommesse ed obbligo di denuncia. Sempre con riferimento alla Giustizia Sportiva, la principale riforma ha riguardato il ruolo e la funzione della Procura Federale: la riforma prevede la creazione di una nuova Procura Territoriale (suddivisa a sua volta in 3 articolazioni interregionali) a cui saranno affidati i procedimenti dei tribunali federali territoriali, mentre la Procura Federale centrale curerà i procedimenti che vedranno aditi gli organi di giustizia nazionali.

Con l'obiettivo di contingentare i tempi del procedimento, è stata inoltre approvata la modifica che prevede che *“in caso di impedimento dell'incolpando che abbia richiesto di essere sentito, o dei suoi difensori, il Procuratore Federale assegna un termine di due giorni per presentare una memoria sostitutiva”*.

Nel marzo 2015, inoltre, a seguito della deregolamentazione degli agenti da parte della FIFA, il Consiglio Federale ha approvato il nuovo Regolamento che disciplina l'attività dei procuratori sportivi. Tale Regolamento recepisce i nuovi standard adottati dalla FIFA dopo un coordinato allineamento a quello adottato dalle altre maggiori Federazioni europee. Come deliberato dalla FIFA, sono aboliti gli esami per l'accesso alla professione di procuratore sportivo, che resta subordinata unicamente all'iscrizione in un apposito registro tenuto dalla FIGC e al deposito delle procure, all'impegno a rispettarne le regole, e al possesso di specifici requisiti personali.

Organi di giustizia

La **Procura federale**, come accennato in fase di ristrutturazione organizzativa, ha effettuato 2.380 controlli gara, ha condotto 1.361 procedimenti, 52 accertamenti richiesti dagli organi giudicanti. Ha partecipato a 944 procedimenti in udienza dinanzi agli Organi giudicanti. Ha coordinato 35 maxi procedimenti originati dall'acquisizione di atti penali fra cui i casi di calcio-scommesse di Catanzaro e Catania. È stato inoltre avviata la preistruttoria su 1.000 casi di tesseramenti irregolari segnalati dal Commissario del Comitato Regionale Campania della LND. Il **Tribunale federale nazionale** dal 10 settembre 2015 ha riunificato le tre sezioni (Disciplinare, Tesseramenti e Vertenze economiche) in unica struttura amministrativa gestendo 649 procedimenti. La **Corte federale di appello**, che rappresenta il secondo grado di giudizio avverso le decisioni dei Tribunali federali territoriali si è riunita 66 volte per emettere 245 decisioni e la **Corte sportiva di appello nazionale**, che rappresenta il secondo grado avverso le decisioni dei Giudici sportivi nazionali, si è riunita 73 volte e ha emesso 347 decisioni.

Innovazione tecnologica

Un altro ambito strategico di riferimento riguarda l'investimento **nell'innovazione e nella tecnologia**, che ha permesso al calcio italiano di allinearsi ai recenti orientamenti espressi dai principali interlocutori internazionali (su tutti FIFA e IFAB). Nel gennaio 2015, il gruppo di lavoro sulla "Goal Line Technology" ha finalizzato lo studio sulle modalità tecniche di applicazione in Italia della tecnologia sul "gol non gol", individuando le linee guida di riferimento che hanno permesso l'introduzione di tale sistema all'interno degli stadi dei club di Serie A già a partire dalla stagione sportiva 2015-2016. In tale contesto, si ricorda inoltre come recentemente (nell'aprile 2016) la FIGC sia stata selezionata insieme ad altre federazioni per testare il sistema VAR (Video Assistant Referees).

Valorizzazione dell'immagine FIGC

Nel corso del 2015, l'attività della *governance* federale ha riguardato anche un profondo processo di **valorizzazione dell'immagine e della reputazione internazionale della FIGC**, dell'intero calcio italiano e dello stesso profilo del "*Made in Italy*".

La FIGC nel luglio 2015 la UEFA ha ridefinito la composizione delle Commissioni, del Panel di esperti e degli Organi disciplinari per il mandato 2016-2019, con la nomina di 18 componenti italiani rispetto ai 14 precedenti. La stessa UEFA ha espresso un formale apprezzamento per le quattro rappresentanti femminili italiane segnalate e nominate.

Da un punto di vista più specificatamente progettuale, il programma di maggior rilevanza nel corso del 2015 è stato rappresentato dall'iniziativa "*Made in Italy on the field*". La FIGC ha siglato un'intesa con il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), con l'obiettivo di promuovere l'immagine del nostro Paese e delle sue eccellenze produttive a livello globale, utilizzando come veicolo di eccellenza l'attività delle Nazionali di calcio italiane all'estero (120 partite ufficiali disputate solo nella stagione sportiva 2014-2015, che hanno visto un'affluenza complessiva agli stadi di quasi 260.000 spettatori). Nel corso del 2015, inoltre, sono stati organizzati eventi dedicati in occasione delle trasferte della Rappresentativa Azzurri Stars in Congo per l'inaugurazione dello stadio olimpico e della Nazionale A maschile di Baku (10 ottobre 2015) e Bruxelles (13 novembre 2015), con l'esposizione delle 4 Coppe del Mondo vinte dalla Nazionale Italiana, la presenza di testimonial di eccezione e la pianificazione di *workshop* multisettoriali, Master Class, incontri con aziende italiane ed estere, esposizione di prodotti e marchi italiani alla presenza di imprese internazionali, istituzioni, opinion makers locali, giornalisti, stampa e TV locali.

Grandi eventi

Nel corso del 2015, un'ulteriore testimonianza della crescita della dimensione internazionale della FIGC ha riguardato un altro tema di rilevanza strategica centrale, ovvero quello dei **Grandi Eventi**, a partire dalla pianificazione delle attività connesse all'organizzazione delle due finali di UEFA Champions League. Dopo l'assegnazione a Milano della finale maschile (in programma il 28 maggio 2016), nei primi mesi del 2015 la UEFA ha accolto la richiesta della FIGC ufficializzando la scelta dello Stadio "Città del Tricolore" di Reggio Emilia per lo svolgimento della finale femminile (26 maggio 2016). L'assegnazione delle due finali rappresenta un'ulteriore testimonianza di quanto il calcio italiano possa accrescere l'immagine del Sistema Paese e contribuire al rilancio della competitività dell'economia italiana. In questo ambito, la FIGC si appresta ad affrontare nuove e importanti sfide: dall'organizzazione di una parte dei Campionati Europei UEFA 2020 presso la città di Roma, fino alla candidatura recentemente ufficializzata dalla FIGC per ospitare in Italia i Campionati Europei Under 21 del 2019.

Con riferimento agli altri eventi di caratura internazionale, nel dicembre 2015 è stato organizzato in Puglia il *main round* di Calcio a 5 maschile, per la qualificazione ai Campionati Mondiali che si svolgeranno in Colombia nel 2016. L'evento ha prodotto significativi risultati in termini di promozione dell'iniziativa, livello di interesse generato, coinvolgimento delle realtà locali (soprattutto a livello di scuole calcio e istituti scolastici), rilevanza sui media e qualità organizzativa percepita: il pubblico complessivo per le 3 partite dell'Italia è stato pari a circa 10.000 persone, con un riempimento medio dei palazzetti pari a circa l'80%.

Valorizzazione commerciale

Nel corso del 2015, è proseguita inoltre l'attività di valorizzazione della **dimensione commerciale**. Oltre alla definizione dell'accordo con RAI per la trasmissione delle partite delle Nazionali italiane e di vari accordi di sponsorizzazione e partnership conclusi nel corso dell'anno (TIM, Fiat, Lidl, Lete, Pai, Ermanno Scervino, Radio Italia, Corriere dello Sport/Tuttosport, Fassi, Sixtus e Technogym), nel luglio 2015 come accennato poco sopra è stato anche siglato un accordo di sponsorizzazione con Eurovita Assicurazioni, che ha assunto il ruolo di partner della federazione per l'Associazione Italiana Arbitri. Nel corso dell'anno è proseguito il programma di valorizzazione della *brand identity* FIGC: al logo commerciale già esistente, è stato affiancato un nuovo logo "istituzionale" ed è stata ulteriormente valorizzata la partnership strategica con lo sponsor tecnico con un nuovo accordo che vedrà il marchio sportivo globale PUMA affiancare la Federazione come partner principale nel prossimo decennio. In base ai termini dell'accordo, FIGC e PUMA sosterranno attivamente una serie di progetti per il rafforzamento commerciale su scala globale dell'immagine della Federazione. La collaborazione con PUMA nel corso del 2015 è stata anche finalizzata nell'organizzazione

dell'evento di presentazione delle nuove divise ufficiali della Nazionale: la nuova maglia "away" è stata presentata nell'agosto 2015 presso lo Stadio "Artemio Franchi" di Firenze, alla vigilia della sfida tra Italia e Malta valida per le *European Qualifier*, mentre la maglia "home" è stata presentata nel novembre 2015, con l'organizzazione di un evento dedicato di grande impatto mediatico all'interno della prestigiosa cornice di Palazzo Vecchio a Firenze. Nella seconda parte del 2015, infine, è stata pianificata la redazione di un nuovo progetto condiviso "FIGC-PUMA", presentato ad inizio 2016 e denominato "Il Viaggio", che offrirà a giovani calciatori e calciatrici di 16 e 17 anni di nazionalità statunitense e canadese l'opportunità di partecipare a un'esperienza unica e conoscere il calcio italiano.

Iniziative speciali e programmi di sviluppo strategici

Per quanto riguarda il tema della **legacy, delle iniziative speciali e in generale dei programmi di sviluppo strategici**, il progetto di maggior rilevanza è stato senza dubbio rappresentato dalla prima edizione dell'evento "KickOff 2015", organizzato nel giugno 2015 all'interno dell'Orologel Stadium "Dino Manuzzi", che ha visto la presenza di un totale di circa 240 partecipanti, selezionati dai mondi dello sport, delle professioni, della politica, dell'economia, della cultura e della scienza. KickOff ha rappresentato un luogo di elaborazione e produzione di idee e contenuti. 11 tavoli di lavoro, i Play Team, che hanno approfondito i temi cruciali e prodotto contenuti, idee e proposte di linee strategiche di azione per lo sviluppo e la crescita del calcio italiano; momenti conviviali e progetti speciali.

I principali output emersi dal lavoro degli 11 Play Team sono stati pubblicati sul sito FIGC e presentati nel corso del Consiglio Federale di luglio. Alcune linee strategiche di riferimento proposte dai gruppi di lavoro di KickOff hanno poi trovato una piena attuazione nell'ambito dei piani di sviluppo della FIGC (Progetto RETE!, Laboratorio Tecnico di eccellenza sull'impiantistica sportiva, Bilancio FIGC integrato, Piattaforma digitale per l'educazione alimentare, ristrutturazione del sito ufficiale FIGC, etc...). Nel settembre 2015 si è tenuto inoltre a Coverciano l'evento "Road to KickOff 2016" (*spin-off* di KickOff 2015), che ha visto la partecipazione di circa 60 ospiti. Nel corso delle due giornate i lavori hanno riguardato l'analisi del *feedback* dell'evento svoltosi a Cesena e la definizione di alcune proposte per la programmazione di KickOff 2016, che si terrà (sempre all'Orologel Stadium di Cesena) tra il 19 e il 21 maggio 2016.

Valorizzazione del patrimonio culturale e della dimensione del fan engagement

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

Italiano, Premio Nazionale Letteratura del Calcio “Antonio Ghirelli”, Premio Fotografico “L’Italia tifa bene”, Pallone Azzurro), e l’ulteriore finalizzazione del programma promozionale “Città Azzurra”. In base al nuovo format, è stata prevista l’organizzazione di eventi promozionali a contorno delle gare disputate dalla Nazionale A maschile e dalle altre Rappresentative Nazionali in Italia (27 gli eventi organizzati nel corso del 2015, di cui 17 relativi alle Nazionali giovanili maschili e 6 alle Nazionali femminili). E’ stata ulteriormente valorizzata l’identità grafica del progetto, con l’obiettivo di costruire un format di grande impatto e riconoscibilità, e le principali attività pianificate direttamente sul territorio hanno riguardato l’esposizione delle Coppe del Mondo, programmi didattici nelle scuole, seminari formativi per diverse tipologie di categorie professionali (in primis giornalisti sportivi), *workshop* presso università, incontri con la partecipazione di tecnici operanti nel calcio giovanile, attività sociali e *grassroots*.

Valorizzazione della trasparenza

Per quanto concerne la valorizzazione della **dimensione della trasparenza**, oltre alla pubblicazione del ReportCalcio e del Bilancio Sociale, nel corso del 2015 è stato impostato il lavoro che porterà alla redazione di un nuovo studio sul valore economico diretto del calcio italiano, che per la prima volta nella storia permetterà di integrare i principali dati di riferimento relativi al settore del calcio dilettantistico e giovanile. La FIGC può essere considerata oggi un modello di riferimento per la trasparenza a livello internazionale, come peraltro confermato dalla recente relazione di *Transparency International*, che ha inserito la Federazione italiana tra le sole 14 (rispetto alle 209 affiliate alla FIFA) che rendono disponibili in modo trasparente tutti i principali documenti di riferimento relativi alla propria attività e al proprio profilo. Nel 2015 è stato inoltre avviato il processo che porterà alla redazione del Bilancio Integrato FIGC, che rappresenterà una *best practice* mondiale per una Federazione sportiva.

Rafforzamento della dimensione sociale

Nel 2015, è continuata l’intensa attività di **valorizzazione della dimensione sociale** della FIGC e dell’intera famiglia del calcio italiano: sono state promosse campagne di interesse sociale (Fondazione Veronesi, Fondazione Piemontese per la Ricerca sul Cancro, Medici Senza Frontiere, AIL), realizzate partnership con organizzazioni non-profit in occasione delle gare delle Nazionali (Portogallo-Italia, Italia-Svezia Under 21 e Italia-Portogallo Under 21 a favore di UNHCR, Azerbaijan-Italia per Action Aid, Italia-Norvegia a supporto di Save The Children ed Italia-Romania a sostegno di AIRC) e collaborato alla realizzazione della campagna contro la violenza sulle donne promossa dalla FIGC. Sono state organizzate aste *online* (AIRC, Fondazione Piemontese Ricerca sul Cancro, Susan Komen), gestiti eventi istituzionali con finalità sociali

promossi dalla FIGC (conferenza stampa Special Olympics ed esposizione dei cimeli azzurri presso l'Istituto Oncologico di Candiolo).

Per la prima volta, la campagna anti-discriminazione promossa ogni anno in tutta Europa da FARE (*Football Against Racism in Europe*) è stata supportata attraverso la partecipazione di testimonial appartenenti sia alle Nazionali maschili (Sebastian Giovinco) che a quelle femminili (Fiona May e Nazionale Under 19 femminile).

Valorizzazione della diversità e lotta alla discriminazione

Per quanto attiene la **valorizzazione della diversità** e la **lotta alla discriminazione**, con l'obiettivo di promuovere l'inclusione attraverso il calcio, strumento educativo, formativo e di integrazione, il 2015 ha visto l'avvio del progetto "RETE!" rivolto ai minori stranieri non accompagnati residenti presso i centri SPRAR (Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati) del Ministero dell'Interno. Il progetto ha previsto anche la realizzazione di uno studio scientifico che ha permesso di evidenziare quanto l'attività calcistica rappresenti un fondamentale veicolo di integrazione e influenzi il livello di benessere nei giovani coinvolti. Lo studio è stato presentato il 9 dicembre 2015 presso il centro "Horizont" di Caltagirone, vincitore del torneo. Il progetto è stato inoltre premiato con una menzione speciale da parte del CONI e del Ministero delle Politiche Sociali nell'ambito del progetto "Sport e Integrazione".

Il 2015 ha visto inoltre la realizzazione delle prime 6 tappe del programma "Razzisti? Una brutta razza", finalizzato ad educare i giovani calciatori sul tema dell'integrazione. L'edizione 2016 prevederà un nuovo format con la realizzazione di una piattaforma digitale dove i partecipanti potranno caricare dei video sul tema dell'integrazione. In termini più generali, nel corso del 2015 è stato inoltre definito il Piano Antidiscriminazione della FIGC, basato sui 5 pilastri promossi dalla FIFA (Diversità e Lotta alla Discriminazione attraverso i Regolamenti, i Controlli e le Sanzioni, la Comunicazione, l'Educazione, il Networking e la Cooperazione).

Attività future

A livello strategico, l'attività futura sarà sempre più orientata al consolidamento della struttura organizzativa e delle sue procedure. Verrà dato anche forte impulso allo sviluppo di piattaforme informatiche, digitali e tecnologiche che contribuiranno ad aumentare l'efficienza e l'operatività delle strutture federali, che in questo momento risultano obsolete, insufficienti, non sicure e spesso non dialoganti fra loro.

Proseguirà l'attività di implementazione degli strumenti di comunicazione, già avviata nel corso del 2015 con la creazione dei due nuovi profili social istituzionali su Facebook e Twitter, che si vanno ad aggiungere a quelli già esistenti relativi alle Rappresentative Nazionali. Inoltre si svilupperà il programma di rivisitazione del sito federale; la criticità attuale consiste nella gestione di vari profili disomogenei che produce una segmentazione e in alcuni casi una duplicazione dei contenuti e degli utenti. Il nuovo sito fungerà così da contenitore unico, in grado di accorpare e gestire sotto un singolo portale i diversi profili: sito istituzionale, Vivo Azzurro, Settore Tecnico, Associazione Italiana Arbitri, Fondazione Museo del Calcio e Biblioteca Digitale Calcio E-Library.

Tutto ciò permetterà di sviluppare un nuovo modello di CRM (Customer Relationship Management) tramite la costituzione di un apposito database relativo ai principali stakeholder della Federazione, e questo consentirà una più accurata gestione e conoscenza del profilo dei tesserati (calciatori, attività giovanile, tecnici, arbitri e dirigenti), rendendo così possibile l'individuazione dei principali processi socio-educativi e commerciali da sviluppare nel prossimo futuro. Sempre in termini di CRM la rivisitazione della card Vivo Azzurro consentirà di incrementare l'offerta qualitativa dei prodotti e servizi destinati alla community dei tifosi della Nazionale.

La crescita a livello informatico e digitale della Federazione proseguirà anche con la realizzazione di uno studio di fattibilità, finalizzato all'introduzione di un nuovo sistema integrato di amministrazione, contabilità e gestione a livello di ERP (Enterprise Resource Planning), ovvero un modello capace di ottimizzare e integrare tra loro i vari processi di business della Federazione (amministrazione, acquisti, personale, viaggi, etc.). A tal proposito si è deciso di procedere con l'introduzione di SAP per il quale è in corso di definizione il confronto concorrenziale.

Sempre nell'ambito dello sviluppo digitale e tecnologico, è allo studio l'introduzione di una piattaforma extranet per la gestione di vari processi rivolti verso l'esterno: tesseramento, Licenze Nazionali e Licenze UEFA, affiliazione, procuratori, etc.

Nel corso del 2016 proseguirà inoltre il processo di valorizzazione del patrimonio culturale ed immobiliare della Federazione, attraverso l'implementazione di nuovi programmi di sviluppo relativi alla Fondazione Museo del Calcio (a livello promozionale e commerciale) e mediante l'adozione di un nuovo piano di investimenti finalizzato alla ristrutturazione, messa in sicurezza e ammodernamento del Centro Tecnico Federale di Coverciano, anche in seguito all'insediamento della nuova *governance*, con l'obiettivo di valorizzare sempre di più uno dei principali asset della FIGC e del calcio italiano.

Riflessioni

Il processo di trasparenza, di efficienza e di efficientamento funzionale ed economico sarà sempre la base delle attività della struttura operativa della federazione.

Sarà necessario consolidare i percorsi virtuosamente intrapresi nel 2015, con particolare attenzione all'applicazione delle procedure introdotte, all'attività di reporting delle funzioni operative e al controllo amministrativo del budget con cadenza trimestrale.

Il riallineamento degli inquadramenti delle risorse umane, studiato nel 2015 sulla base delle performance professionali dimostrate, ha avuto attuazione dal 1 febbraio 2016. Avrà effetti positivi poiché è la reale valorizzazione della percezione della meritocrazia all'interno della struttura.

La corporate compliance, l'internal auditing e la struttura acquisti, così come la sempre più forte e indispensabile interazione fra tutti gli uffici federali, garantiranno sempre una maggiore trasparenza e un livello di controllo adeguato.

Le risorse umane sono il più forte tesoro di questa federazione e il link con i nuovi processi e le nuove procedure saranno determinanti per mantenere il livello qualitativo e quantitativo dei servizi legati al giuoco del calcio.

I riscontri della gestione funzionali e della gestione economica sono rimarcati dai riscontri evidenziati nel bilancio 2015.



FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO

Management Report Annuale 2015

Approfondimento relativo alle diverse aree e funzioni

Segreteria Federale

La Segreteria Federale assicura la predisposizione di atti e documenti per le riunioni del Consiglio Federale e del Comitato di Presidenza, dei verbali delle riunioni dell'Assemblea Federale, del Consiglio Federale e del Comitato di Presidenza, la raccolta e pubblicazione dei Comunicati Ufficiali, delle Delibere del Consiglio Federale e del Presidente Federale. Alla Segreteria Federale, cui sono assegnati 5 dipendenti federali, afferiscono le attività e i processi gestionali delle Commissioni federali, degli Organi di giustizia, dell'Anagrafe federale e dell'Ufficio tesseramento, per un totale di 56 dipendenti federali.

Dal novembre 2015, i consiglieri federali, possono consultare direttamente atti e documenti on-line oggetto di esame nella seduta del Consiglio, tramite tablet, concessi in comodato di uso.

Nel corso del 2015, l'Area è stata interessata dalla riforma delle Commissioni Federali. Il CU 122/A del 30 gennaio 2015 ha infatti modificato le NOIF riducendo il numero delle Commissioni da 10 a 7, prevedendo una composizione con un numero massimo di 7 membri, una durata in carica massima di due stagioni e un massimo di due possibili rinnovi nella carica (art. 11 ter). Ciò ha portato ad una diminuzione totale da 78 a 45 membri.

L'introduzione dell'art. 32 sexies del Codice di Giustizia Sportiva ha riformato il sistema di patteggiamento introducendo l'obbligo di versare l'ammenda entro 30 giorni dalla pubblicazione del Comunicato. Tale previsione sta producendo significativi risultati in termini di recupero degli importi economici di riferimento: di 454 Comunicati Ufficiali pubblicati nel 2015, 259 sono stati emessi ex 32 sexies CGS.

La Segreteria Federale ha organizzato: 12 riunioni del Consiglio Federale e 9 riunioni del Comitato di Presidenza e gestito i rapporti con l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli (ADM) per eventuali segnalazioni di flussi scommesse anomale, attraverso la redazione e tenuta di un apposito registro.

La Commissione Carte Federali si è riunita 15 volte fornendo pareri su modifiche regolamentari concernenti le NOIF, il Regolamento del Settore Giovanile Scolastico ed il Regolamento del Settore Tecnico (attualmente ancora oggetto di valutazione); la Commissione autorizzazioni ad adire le vie legali si è riunita un totale di 8 volte, esaminando 177 richieste, mentre la Commissione Federale di Garanzia si è riunita 4 volte esaminando e deliberando su numerose segnalazioni

pervenute in ordine a comportamenti antiregolamentari di componenti gli organi della giustizia sportiva.

Procura Federale: agisce innanzi agli altri Organi di Giustizia Sportiva ed esercita le funzioni inquirenti e requirenti secondo quanto stabilito dall'art. 32 del Codice di Giustizia Sportiva. Si avvale di una segreteria composta di 14 dipendenti federali.

Nel maggio 2015, il Consiglio federale ha istituito la creazione di 3 diverse articolazioni. Alle Procure territoriali, saranno affidati i procedimenti che vedranno aditi i tribunali federali territoriali, mentre la Procura Federale centrale curerà i procedimenti che vedranno aditi gli organi di giustizia nazionali.

Ha effettuato 2.380 controlli gara (Serie A, Serie B, Tim Cup, Lega Pro) per un totale di 3.161 designazioni, oltre a 1099 controlli gara inerenti alla prova tv.

Nel corso del 2015, la Procura ha condotto: 1.361 procedimenti; 52 accertamenti richiesti dagli Organi giudicanti; definizione di 240 "non luogo a procedere".

La Procura ha partecipato a 944 procedimenti in udienza, dinanzi agli Organi giudicanti Nazionali e territoriali. Ha avviato il coordinamento di 35 maxi procedimenti originati dall'acquisizione di atti penali, afferenti ad indagini eseguite da diverse Procure della Repubblica (Catanzaro e Catania, etc..) relativi al compimento di illeciti sportivi di tesserati della FIGC.

Ha, inoltre, avviato la preistruttoria di circa 1000 posizioni di tesseramento irregolari (stagione 2014/2015) segnalate dal Commissario del C.R. Campania.

Tribunale Federale Nazionale: dal 10 settembre 2015 le tre Sezioni del Tribunale (Disciplinare, Tesseramenti e Vertenze Economiche), precedentemente separate, sono state amministrativamente unificate e si avvalgono di una segreteria composta da 4 dipendenti federali.

La Sezione Disciplinare si è riunita 72 volte per la trattazione di 384 procedimenti, con decisioni pubblicate in 92 Comunicati Ufficiali. Particolarmente complessi e articolati sono stati quelli relativi al c.d. processo "Dirty Soccer".

La Sezione Tesseramento si è riunita 10 volte per la trattazione di 49 procedimenti, con decisioni pubblicate in 10 Comunicati Ufficiali.

La Sezione Vertenze Economiche si è riunita 18 volte per la trattazione di 216 procedimenti, con decisioni pubblicate in 18 Comunicati Ufficiali.

Corte Federale di Appello e Corte Sportiva di Appello Nazionale: le Corti federali, quella di Appello e quella Sportiva di Appello Nazionale, si avvalgono di una segreteria composta da 7 dipendenti federali.

La Corte Federale di Appello rappresenta il secondo grado di giudizio avverso le decisioni dei Tribunali Federali Territoriali (istituiti presso ciascun Comitato Regionale della LND) e le decisioni

dei Tribunali Federali Nazionali (Sezioni Disciplinare, Vertenze Economiche e Tesseramenti). Si è riunita 66 volte per emettere 245 decisioni comprensive di ordinanze istruttorie e/o procedimentali. La Corte Sportiva di Appello Nazionale rappresenta invece il secondo grado avverso le decisioni dei Giudici Sportivi Nazionali (Lega Nazionale Professionisti Serie A e B, Lega Italiana Calcio Professionistico, Lega Nazionale Dilettanti, Dipartimento Interregionale, Dipartimento Calcio Femminile, Divisione Calcio a Cinque e Settore Giovanile e Scolastico). La Corte Sportiva di Appello Nazionale si è riunita 73 volte e ha emesso 347 decisioni comprensive di ordinanze istruttorie e/o procedimentali.

Ufficio Licenze Nazionali: il Sistema delle Licenze Nazionali si articola in due Commissioni, la Co.Vi.So.C e la Commissione Criteri Infrastrutturali e Sportivi-Organizzativi le cui attività sono dirette a garantire la regolarità dei campionati attraverso il rilascio delle Licenze Nazionali: è supportato da una segreteria composta di 3 dipendenti federali.

Nel 2015 la Co.Vi.So.C. si è riunita 18 volte. Sono state segnalate 14 società (2 di Lega Serie B e 12 di Lega Pro) alla Procura Federale per mancato pagamento di emolumenti, ritenute e contributi dovuti ai tesserati per i provvedimenti di competenza.

Ha disposto e coordinato 230 verifiche ispettive periodiche presso le sedi delle società professionistiche (46 in Serie A, 55 in Serie B e 129 in Lega Pro).

La Commissione Criteri Infrastrutturali e Sportivi-Organizzativi, nominata il 27 febbraio 2015, si è riunita 9 volte e ha esaminato 11 istanze presentate dalle società per il rientro negli impianti sportivi.

Al termine del processo di rilascio delle Licenze Nazionali sono state iscritte ai campionati professionistiche complessivamente 96 società (20 di Serie A, 22 di Serie B e 54 di Lega Pro).

All'esito dei controlli per il rilascio delle Licenze Nazionali, sono stati segnalati alla Procura federale i tardivi adempimenti effettuati da 11 società relativamente ai criteri legali ed economico finanziari e 4 società relativamente ai criteri infrastrutturali e sportivi-organizzativi.

Ufficio Licenze UEFA e Financial Fair Play: l'attività dell'Ufficio, composto da 3 dipendenti federali, si concentra principalmente sul processo di rilascio delle Licenze UEFA, come definito dalle norme nazionali ed internazionali, nonché sul rispetto del Financial Fair Play da parte delle società partecipanti alle Competizioni UEFA.

Nel maggio 2015 la Commissione Licenze UEFA di Primo Grado ha deliberato il rilascio della Licenza UEFA a 13 club. La Commissione di Secondo Grado, ha respinto l'unico ricorso del Genoa confermando la decisione del primo grado.

Nel novembre 2015 è stato approvato il Manuale delle Licenze UEFA in linea con la nuova normativa UEFA in materia di *Club Licensing*. Nel corso dell'anno, inoltre, l'Ufficio è stato

impegnato negli adempimenti relativi alla partecipazione dei club italiani alle Competizioni maschili per club UEFA (*players list*, sponsor, iscrizione, stadi, altri requisiti).

Nel 2015, l'Ufficio ha ricevuto ed analizzato più di 1.200 report riguardanti l'attività dei *Supporter Liaison Officer* delle società professionistiche italiane.

La *Société Générale de Surveillance* (certificatore nominato dalla UEFA), ha sottoposto nel settembre 2015 l'Ufficio a verifica di certificazione, ad esito della quale, ha espresso un giudizio positivo non ravvisando alcuna criticità.

Commissione Antidoping e tutela della salute: la Commissione è stata ristrutturata nel 2015 con una riduzione dei componenti da 15 a 7 e un ampliamento delle competenze verso la tutela della salute dei giovani calciatori. La Commissione opera attraverso una segreteria composta di 2 dipendenti federali.

Nel 2015 sono stati effettuati 1.708 controlli, per un totale di 825 gare sottoposte a controllo antidoping, di cui 406 presiediate, tramite designazione, da Rappresentanti antidoping.

Nel 2015 sono stati registrati cinque casi di positività ai controlli antidoping, di cui uno chiuso per presenza di esenzione rilasciato dal CEFT. Con riferimento all'elenco RTP (*Registered Testing Pool*) & *Whereabouts*, è stato necessario attuare un importante monitoraggio delle scadenze trimestrali di aggiornamento informazioni di reperibilità.

È stato avviato il nuovo progetto "Un Goal per la Salute", in collaborazione con UNICEF e il SGS, al quale hanno aderito le scuole secondarie di secondo grado delle città di Prato e L'Aquila per il centro Italia, Verona per il nord e Napoli per il sud Italia. Sono stati, infine, organizzati incontri con le Nazionali giovanili Under 15, Under 16, Under 17 e Under 18, ed è stato avviato uno studio riguardante l'incidenza delle malattie respiratorie negli atleti. A tal fine sono stati distribuiti questionari a tutti i calciatori incontrati e a tutti i calciatori appartenenti alle prime squadre ed alle squadre Primavera delle Società di Serie B.

Commissione Premi: è l'organo che provvede agli adempimenti relativi alla concessione dei *Premi di Preparazione* art. 96; *Premi di addestramento e formazione tecnica* art. 99; *Premi alla carriera* art. 99 bis delle NOIF. La Commissione è dotata di una segreteria composta da 4 dipendenti federali.

Nel 2015 la Commissione si è riunita 11 volte per l'esame di 1.062 ricorsi ex art. 96 NOIF (Premio di preparazione): 732 accolti, 104 respinti, 84 inammissibili e 142 liberatorie. I premi deliberati corrispondono a circa il 1,2 milioni di euro; le quote a titolo di penali incassate dalla FIGC a circa 370.000 euro.

Sono state esaminate 33 richieste di certificazione ex art. 99 NOIF (Premio addestramento e formazione tecnica) con rilascio di certificazione per 25 richieste e diniego per 8. Sono stati certificati premi per oltre 850.000 euro, e sono state esaminate 4 richieste di certificazione ex art.

99 bis NOIF (Premio alla carriera), di cui 2 solo hanno ottenuto la certificazione. Sono stati certificati premi per complessivi 52.000 Euro.

Commissione Procuratori Sportivi: la Commissione Procuratori Sportivi cura, attraverso la sua segretaria composta di 2 dipendenti, la tenuta del Registro ed esercita i poteri disciplinari previsti dal Regolamento per i servizi di procuratore sportivo entrato in vigore il 1° aprile 2015. Al 31 dicembre 2015 sono stati iscritti 452 procuratori (con conseguente introito di circa 183.000 euro per quanto concerne le tasse di iscrizione) e registrati 957 contratti di rappresentanza, per un introito di circa 150.000 a titolo di tasse di deposito. Il Consiglio Federale del 27 gennaio 2016 ha approvato il nuovo Regolamento che declinerà ulteriormente l'attività della Commissione.

Commissione Dirigenti e Collaboratori Sportivi: La nuova Commissione Dirigenti e Collaboratori Sportivi è stata istituita nel novembre 2015 con un significativo ampliamento delle competenze della precedente Commissione Direttori sportivi, alla formazione e l'aggiornamento di tutte le figure professionali previste dal Sistema delle Licenze Nazionali. Sino a tutto il 2015 la Commissione si è avvalsa della stessa segreteria, composta da 3 dipendenti, dell'ufficio anagrafe federale.

La Commissione cura la tenuta degli elenchi dei Direttori Sportivi e Collaboratori della Gestione Sportiva Registro e nel 2015 si è riunita 3 volte, provvedendo all'iscrizione di 41 Direttori Sportivi e 82 Collaboratori della Gestione Sportiva nell'elenco speciale.

Ufficio Tesseramento: l'Ufficio Tesseramento, composto da 9 dipendenti federali, svolge le attività relative al tesseramento e trasferimento di calciatori professionisti e dilettanti da e per federazioni estere, nonché il tesseramento di calciatori minori stranieri in applicazione ed in conformità di quanto previsto dalla normativa nazionale ed internazionale. L'Ufficio nel 2015 è stato impegnato nello studio del progetto di realizzazione di un nuovo programma di gestione dei tesseramenti internazionali.

Nel corso del 2015 sono stati effettuati 345 trasferimenti in entrata da federazioni estere e 400 in uscita verso federazioni estere. Per quanto riguarda i trasferimenti internazionali e il tesseramento di calciatori dilettanti maggiorenni sono state evase circa 4.400 pratiche di tesseramento. La Commissione Minori ha esaminato circa 12.000 richieste di tesseramento di minori stranieri. Da rilevare l'attività dei TMS (*Transfer Matching System*) con le altre Federazioni, che risultano senza dubbio fondamentali per un più preciso e celere svolgimento delle operazioni di trasferimento e per lo scambio di informazioni.

Ufficio Anagrafe Federale: coadiuva la Segreteria Federale nello svolgimento della attività e dei processi relativi alla gestione delle affiliazioni/revoche delle società di calcio, secondo quanto

previsto dalle norme federali e si occupa inoltre del processo relativo alle proposte per l'assegnazione delle benemerenze da parte del CONI e dell'istruttoria delle istanze di grazia da parte dei tesserati. L'Ufficio è composto di 3 dipendenti. Nel 2015 sono state affiliate 1.241 nuove società, con 446 cambi di denominazioni, 111 fusioni e 12 scissioni.

Sono state inviate al CONI 123 proposte per l'assegnazione delle benemerenze e sono stati istruiti 157 casi di richieste di grazia.

Settore Giovanile e Scolastico

Il Settore Giovanile e Scolastico (SGS) promuove, disciplina e organizza l'attività dei giovani calciatori (5-16 anni) perseguendo finalità tecniche, didattiche e sociali. Attraverso il supporto di 21 dipendenti federali (13 in Sede centrale e 8 dislocati sul territorio), il 2015 è stato un anno di grandi interventi FIGC sul Settore e di intensa attività del SGS.

Da rilevare, innanzitutto le modifiche regolamentari 2015. In primo luogo, la riforma dei campionati nazionali giovanili Under 15 e Under 17, che consentirà alla Nazionale Under 17 di partecipare alle competizioni ufficiali UEFA (Consiglio Federale del 2 luglio 2015) e vedrà un Campionato Under 15 Serie A e B più omogeneo per la categoria con Fasi Finali dedicate per l'assegnazione del titolo di Campione d'Italia. A seguire si segnala quella delle Scuole Calcio con la previsione di ulteriori requisiti di riconoscimento e verifiche (modifica dell'art 31 Regolamento del Settore Giovanile e Scolastico e art. 10 del Regolamento del Settore Tecnico), un numero maggiore di tecnici qualificati, per continuare con l'introduzione di ulteriori parametri qualitativi in grado di identificare un livello di *Elite*, in linea con i parametri previsti dalla Nuova Carta del *Grassroots* della UEFA (progetti di sviluppo che contemplino l'attività femminile, attività di integrazione e/o con diversamente abili, convenzione con la scuola, etc...). Sono state istituite anche due Commissioni per l'Attività di Base e per l'Attività Scolastica e nominati i componenti della Sezione per lo Sviluppo del Calcio giovanile presso il Settore Tecnico.

Altra grande sfida è stata la partenza dei Centri Federali Territoriali, il 26 ottobre 2015, con l'istituzione del primo Centro presso il Centro di Formazione LND "B. Buozzi" di Firenze. Tali Centri rappresentano il polo territoriale di eccellenza per la formazione tecnico-sportiva di giovani calciatori e calciatrici di età compresa tra i 12 e i 14 anni. Il programma mira a istituire 200 Centri Federali Territoriali e in 10 anni si punta a visionare oltre 830.000 calciatori e ad inserire nel programma formativo più di 15.000 calciatori e 5.000 calciatrici nella fascia Under 15, prevedere ogni anno 3500 riunioni e incontri informativi, 30.000 ore di lavoro, il coinvolgimento di circa 10.000 arbitri e 1.200 allenatori qualificati, il monitoraggio di 150.000 ragazzi e 3.500 ragazze.

Ai rapporti con il Miur sono riconducibili "Super Classe Cup" e "Valori in Rete". Super Classe Cup è entrata negli istituti secondari come attività sportiva di riferimento, riunendo a Salsomaggiore circa 650 ragazzi/e e 130 docenti da tutta Italia; il budget complessivo, di circa 400.000 euro è stato diviso tra MIUR (85%) e FIGC (15%), con un risparmio per il SGS di circa 250.000 euro. "Valori in Rete" per la scuola Primaria e Secondaria di 1° e 2° grado, è un programma didattico-sportivo nel quale confluiscono i progetti sviluppati dal SGS per la scuola Primaria e per la

Secondaria di 1° e 2° grado (*“Il gioco del rispetto” per la Scuola Primaria; Campionati studenteschi per la Scuola Secondaria di 1° e 2° grado; Ragazze in gioco*).

Tra gli altri progetti integrativi specialistici dell'attività scolastica si evidenzia *Sicuri in Rete (progetto sperimentale)*, nato dalla collaborazione con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti che è rivolto agli studenti delle scuole secondarie di primo grado e che il primo anno coinvolgerà 30 classi di 6 città italiane (Milano, Brescia, Biella, Bari Roma e Padova).

Nell'ambito dello sviluppo del calcio femminile si segnalano: *Women's Football Day* (4-10 maggio 2015); *Stage* formativo “Calcio+”, che ha aperto le porte a 36 calciatrici Under 15, selezionate attraverso un percorso che ha coinvolto più di 300 ragazze e 80 istruttori e accompagnatori.

Nel corso del 2015 il SGS è stato coinvolto anche nel progetto “Razzisti? Una brutta razza” programma ideato dalla Commissione per l'integrazione della FIGC, e nel progetto “RETE!”, svoltosi da aprile a giugno 2015. Tale progetto si realizza su 3 diversi fronti: sviluppo di attività di base presso le strutture dei diversi Progetti SPRAR (Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati) sul territorio italiano; organizzazione di un torneo finalizzato alla partecipazione di squadre composte da giovani ragazzi (torneo di calcio a 7, della durata di 2 giorni, al quale hanno partecipato 160 ragazzi di 16-19 anni) ospitati nelle strutture dei Progetti SPRAR (manifestazione finale nazionale a Cesena); realizzazione di uno studio scientifico (attraverso la distribuzione di specifici questionari anonimi) per comprendere il ruolo dell'attività calcistica come veicolo di integrazione. L'evento finale è stato premiato con una menzione speciale da parte del CONI e del Ministero delle Politiche Sociali nell'ambito del progetto “Sport e Integrazione”.

Dal punto di vista dell'attività precipua e tecnica organizzativa del SGS, si annoverano le fasi finali dei Campionati Nazionali Giovanili di calcio a 11 (7 finali, 5 titoli assegnati), che, dal 10 giugno al 5 luglio in provincia di Siena ha visto il coinvolgimento di circa 1.000 ragazzi/e, 76 partite e 20.000 spettatori nei 12 impianti sportivi utilizzati. Per la prima volta, è stato dedicato un mini-sito all'intera manifestazione finale ed è stato sviluppato un apposito logo della manifestazione con l'inclusione del marchio PUMA. Il 20-21 giugno 2015, il SGS ha, infine, coordinato presso il Centro Tecnico Federale di Coverciano l'organizzazione delle finali regionali e nazionali delle attività Grassroots, dedicate a 1.200 partecipanti delle categorie giovanili di base provenienti da tutto il territorio nazionale.

Dal punto di vista amministrativo, il SGS sta coordinando un progetto per l'implementazione della nuova procedura contabile, sulla base di quella utilizzata presso il Comitato Regionale Toscana, personalizzata e adattata per le strutture periferiche. È stata inoltre formalizzata un'istruzione operativa per acquisti di beni e servizi sul territorio.

Settore Tecnico

Il Settore Tecnico della FIGC svolge le attività di studio e formazione per il miglioramento tecnico del gioco del calcio. Ha competenza sulla definizione delle regole del gioco, le tecniche di formazione di atleti e tecnici. Il Settore Tecnico dispone di numerose strutture per la pratica sportiva, per la formazione e per l'attività medica e si avvale del supporto di 15 dipendenti federali.

Nel corso del 2015 si annoverano tra le attività emergenti del Settore Tecnico, in particolare, la gestione e il coordinamento dei due Corsi per Osservatori e del Corso per Direttori Sportivi, dai quali sono risultati abilitati al ruolo 133 partecipanti.

Per quanto riguarda i Corsi e la Scuola Allenatori, il Settore ha coordinato l'organizzazione di 102 Corsi periferici per un totale di 3.731 abilitati: 6 corsi Calcio a 5, 55 Corsi UEFA B; 22 Corsi LND; 7 Corsi portieri dilettanti, 12 Corsi UEFA C; 7 Corsi centrali per un totale di 287 tecnici frequentanti tali iniziative formative: 2 Corsi per Preparatore Atletico, 2 Corsi UEFA A, 1 Corso Calcio a 5, 1 Corso Portieri Dilettante, 1 Corso UEFA PRO.

E' stata inoltre stipulata una convenzione con l'AIAC Service srl, che ha formalizzato il rapporto di collaborazione con l'AIAC per i corsi di formazione.

Nel corso del 2015 il Settore Tecnico ha provveduto al tesseramento di 20.000 tecnici.

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

Tra le altre attività svolte nel 2015 si annovera quella della Commissione Disciplinare del Settore riunitasi 9 volte per la discussione dei procedimenti di competenza e quello della Biblioteca del Settore che ha provveduto all'inserimento nel database federale *Calcio e-Library* di tutte le tesi discusse nei Corsi UEFA PRO e Direttori sportivi.

Associazione Italiana Arbitri (AIA)

L'Associazione Italiana Arbitri rappresenta una struttura complessa che si occupa del reclutamento, della formazione, della gestione tecnica, associativa e disciplinare degli arbitri di calcio italiani. Si compone di Organi Tecnici Nazionali e Periferici: CAN A, CAN B, CAN PRO, CAN D, CAN 5 CAN BS, Organi Tecnici Regionali, Organi Tecnici Provinciali e Sezionali (18 CRA – 2 CPA - 210 Sez. – N. Arbitri). E' dotata di 18 dipendenti federali a supporto diretto della sua attività.

Nel corso dell'anno l'AIA ha provveduto ad effettuare circa 552.000 designazioni per 378.000 gare ufficiali, che arrivano a circa 598.000 a fronte di 420.000 gare, se si includono amichevoli e tornei di diretta competenza LND. Nel 2015, l'AIA ha definito il proprio sistema di designazione, attraverso direttive che prevedono limiti chilometrici per le designazione regionali e provinciali e attraverso raccomandazioni al livello nazionale. Tale meccanismo, sempre gestito con la priorità di garantire la qualità del lavoro arbitrale, ha prodotto una significativa riduzione della spesa.

Il 2015 ha visto la conclusione dell'accordo economico per il ritorno di uno sponsor ufficiale degli arbitri italiani, identificato nella compagnia di assicurazioni Eurovita.

A partire dall'inizio del 2015, inoltre, con delibera del Consiglio Federale, le 210 Sezioni AIA sono divenute assegnatarie ognuna di un Codice Fiscale identificativo.

Su 5.988 aspiranti arbitri che hanno partecipato ai corsi arbitrali tenuti presso le 210 Sezioni, hanno superato l'esame di idoneità 4.074 nuovi ufficiali di gara.

Parallelamente si evidenziano: le 12 riunioni degli Organi direttivi collegiali (10 del Comitato Nazionale e 2 del Consiglio Centrale); 65 raduni degli Organi Tecnici Nazionali (23 della CAN A, 18 della CAN B, 10 della CAN PRO, 3 della CAN D, 3 della CAI, 5 della CAN 5, 3 della CAN BS); 17 riunioni organizzate dal Settore Tecnico Arbitrale, tra i quali si annovera il raduno annuale degli Organi tecnici Sezionale di Lazise (Verona). A queste vanno aggiunte le attività degli Organi di Giustizia Centrali e di Garanzia (45 audizioni della Procura Arbitrale, 2 riunioni della Commissione Disciplinare Nazionale e 6 di quella di Appello, 10 riunioni del Comitato dei Garanti). Si richiamano, in questo ambito anche le 127 verifiche del Servizio Ispettivo Nazionale ai CRA e alle Sezioni. Tra gli organi associativi va, infine, citata l'attività dell'Osservatorio sulla violenza agli arbitri (12 report mensili).

Competizioni

L'Area Competizioni, composta di 9 dipendenti federali, è stata istituita all'inizio del 2015 e opera per la gestione degli eventi riguardanti le Nazionali. È incaricata dell'individuazione delle sedi di gara, della configurazione degli stadi, della gestione di biglietteria, del cerimoniale, della sicurezza e del coordinamento delle attività promozionali.

Nel corso del 2015, l'Area ha pianificato dettagliatamente la propria organizzazione interna, distribuendo il coordinamento degli eventi delle Nazionali tra le singole risorse. Nel dettaglio: 4 risorse dedicate al coordinamento e pianificazione dell'attività delle Nazionali; 2 risorse dedicate all'attività di Protocollo e Cerimoniale, trasversali a tutte gli eventi; 1 risorsa dedicata all'attività di biglietteria, trasversale alla maggior parte degli eventi.

È stato testato, con riscontri positivi, il modello di gestione della Tribuna Autorità sul format utilizzato allo Stadio Olimpico di Roma (modello CONI), con la gestione dedicata di ospiti Top attraverso il supporto di personale di accoglienza all'esterno dello stadio.

Il 2015 ha visto l'Area impegnata nelle attività correlate alle 181 gare disputate, 63 in Italia e 118 all'Estero, così distribuite tra le 14 rappresentative federali: 10 della Nazionale A (5 in Italia e 5 all'Estero); 11 della Nazionale U21 (4 in Italia e 8 all'Estero); 9 della Nazionale U20 (7 in Italia e 2 all'Estero); 14 della Nazionale U19 (6 in Italia e 5 all'Estero); 8 della Nazionale U18 (4 in Italia e 4 all'Estero); 20 della Nazionale U17 (1 in Italia e 19 all'Estero); 14 della Nazionale U16 (4 in Italia e 12 all'Estero); della Nazionale U15 (7 in Italia e 2 all'Estero); 10 della Nazionale A femminile (2 in Italia e 8 all'Estero); 11 della Nazionale U19 femminile (2 in Italia e 9 all'Estero); 15 della Nazionale U17 femminile (7 in Italia e 8 all'Estero); 23 della Nazionale di Beach Soccer (5 in Italia e 18 all'Estero); 12 della Nazionale di Calcio a cinque (5 in Italia e 5 all'Estero); 2 in Italia della Nazionale di Calcio a cinque U21; 4 della Nazionale di Calcio a cinque femminile (2 in Italia e 2 all'Estero); 6 gare tutte all'estero della Nazionale Universitaria. In tale contesto, l'Area ha contribuito alla pianificazione del programma di promozione del *Made in Italy on the field* in occasione delle gare delle Nazionali all'estero.

Nel 2015, inoltre, l'Area è stata direttamente coinvolta nell'organizzazione delle Finali di UEFA Champions League maschile (Milano 28 maggio 2016) e femminile (Reggio Emilia 26 maggio 2016).

Gli ultimi mesi del 2015 hanno visto l'avvio delle attività collegate ai Campionati UEFA EURO 2016.

Da segnalare, infine, la partecipazione dell'Area Competizioni alle riunioni dell'*Union Club*. In occasione di specifici incontri, d'intesa con le 5 principali Federazioni calcistiche europee, è stato stilato un calendario di gare amichevoli che coprirà il periodo 2016-2018.

Squadre Nazionali

L'Area Squadre Nazionali, ridisegnata nel febbraio 2015, è composta di 16 dipendenti federali, 4 che coordinano le attività della Nazionale A e 12 che seguono la filiera delle Nazionali giovanili maschili, il calcio femminile, il beach soccer e le nazionali di Calcio a 5.

Per quanto attiene la Nazionale A, l'obiettivo principale raggiunto nel 2015 è stata la qualificazione ai Campionati Europei UEFA EURO 2016.

Da segnalare l'impegno dell'Area nella gestione e nel coordinamento delle visionature degli osservatori, che ha comportato un'intensificazione dell'attività degli stessi, portando ad una media annuale di 7 partite a settimana visionate.

Nel corso dell'anno è stata codificata l'attività di briefing con lo staff prima di ogni convocazione a cui *de plano* segue la trattazione sugli aspetti tecnici condotta dal Commissario Tecnico, la cui attività nel corso dell'anno si è rivelata molto intensa, considerato anche il ruolo parallelo di Responsabile Tecnico di tutte le Nazionali maschili della FIGC.

Nel 2015 la Nazionale A ha disputato 10 partite e 1 stage (6 gare valide per la qualificazione ai Campionati Europei UEFA EURO 2016), collezionando 4 vittorie e 2 pareggi che hanno permesso alla squadra di qualificarsi con un turno di anticipo, e 4 gare amichevoli, di cui 2 in casa e 2 fuori casa.

Nel corso del 2015, inoltre, è stata condotta la ricerca per il *team base camp* per i Campionati Europei UEFA EURO 2016. A tal fine sono state visitate molte *location* (St. Etienne, Montpellier insieme ad altre *location* del sud della Francia, Rennes, Lille, ed alcuni centri di allenamento della zona di Parigi). La scelta definitiva è stata Montpellier.

Per quanto attiene le Nazionali giovanili, il 2015 ha visto l'istituzione di 3 nuove Nazionali femminili: la Under 23, la Under 16 e la A di Calcio a 5 e la vittoria della Nazionale Universitaria alle Universiadi a Gwangju in Corea del Sud, che ha battuto in finale i padroni di casa, concludendo il torneo senza alcuna sconfitta.

Nel 2015, le Nazionali giovanili maschili hanno disputato 92 incontri (44 vittorie, 22 pareggi e 26 sconfitte). In particolare: la Nazionale Under 18 ha ottenuto 4 vittorie, 1 pareggio e 3 sconfitte; la Nazionale Under 16 ha disputato 16 gare con 7 vittorie, 2 pareggi e 7 sconfitte; la Nazionale Under 15 ha partecipato al Torneo di Natale, con 88 giocatori coinvolti sugli oltre 300 totali visionati.

La Nazionale Under 21, dopo aver partecipato alla Fase Finale dei Campionati Europei UEFA Under 21 in Repubblica Ceca, nel mese di dicembre l'Under 21 si è classificata al primo posto del girone di qualificazione per i Campionati Europei UEFA 2017.

La Nazionale Under 20 si è classificata al secondo posto nell'edizione 2014-2015 nel Torneo Quattro Nazioni con Germania, Svizzera e Polonia, mentre la Nazionale Under 19 e la Nazionale Under 17 hanno superato il primo girone di qualificazione europeo con 2 pareggi ed 1 vittoria.

Le Nazionali femminili hanno disputato 36 gare (17 vittorie, 4 pareggi e 15 sconfitte). A giugno sono stati rinnovati i quadri tecnici con l'introduzione di nuovi preparatori atletici e fisioterapisti a supporto dei vari staff (Nazionale Under 23 a Rosario Amendola, Nazionale Under 19 ad Enrico Sbardella, Nazionale Under 17 a Rita Guarino e Nazionale Under 16 a Massimo Migliorini) ed è stata introdotta la figura del coordinatore dei preparatori atletici. La Nazionale A è arrivata imbattuta agli *Elite Round* del 2016. Sul fronte dell'attività interna, si segnala altresì l'accesso delle Nazionali femminili al sistema di visionature attraverso l'utilizzo di una piattaforma, già utilizzata dalle Nazionali maschili per la raccolta dei dati.

Intensa l'attività 2015 del Beach Soccer (Giochi Europei di Baku, Campionato Europeo a Parnu in Estonia, Campionato Mondiale a Espinho in Portogallo e *Beach Games* del Mediterraneo a Pescara) e del Calcio a 5 impegnato nelle qualificazioni ai Campionati Europei ed ai Mondiali.

Comunicazione

L'Area Comunicazione pianifica e organizza la comunicazione interna ed esterna della FIGC e gestisce le relazioni tra la Federazione ed i suoi *stakeholder*. L'Area, composta da 12 dipendenti (uno LND distaccato presso FIGC), è suddivisa in tre ambiti funzionali ed operativi: Ufficio Stampa, Relazioni Istituzionali, Vivo Azzurro.

L'Area Comunicazione nel 2015 si è dedicata all'implementazione della comunicazione federale con l'intento di uniformarne le fonti. Il percorso ha portato al coordinamento delle risorse coinvolte anche presso i Settori e all'avvio di una nuova attività di comunicazione interna con l'impostazione dell'Agenda Federale, che aggiorna tutti i responsabili sugli eventi della FIGC.

L'Area nel 2015 ha seguito anche la Fase Finale dei Campionati Giovanili Nazionali: la diretta della finale Allievi Roma - Empoli ha riscosso su RaiSport2 un risultato da record: 115.000 spettatori (share 1,15%), con un picco di 160.000 spettatori. Ha poi ideato e prodotto la diretta streaming della finale Giovanissimi Professionisti Inter – Parma, che ha registrato 56.000 contatti.

Nel novembre 2015 è stata inserita sul sito istituzionale (www.figc.it) una Sezione "Trasparenza", nella quale sono pubblicati i documenti federali (Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.LGS. 231/2001, i Bilanci di Esercizio, Budget, ReportCalcio, Bilancio Sociale).

Da settembre 2015 sono stati aperti due nuovi profili istituzionali su *Facebook* e *Twitter* proiettando le pagine social della Nazionale ai primissimi posti del panorama europeo: 4 milioni di utenti per la pagina *Facebook* della Nazionale, 400.000 *followers* per il profilo italiano di *Twitter* e 300.000 per quello inglese. Il numero di utenti della pagina cresce di circa il 4% a settimana, 10 volte in più rispetto alle pagine più consolidate sul calcio (0,1 - 0,4%) con un'altissima percentuale di *likers* italiani (90%) compresi tra i 13 ed i 34 anni (70%).

Con riferimento ai siti internet federali, si segnala l'attività volta alla riorganizzazione delle piattaforme digitali FIGC, con l'obiettivo di ridurre l'attuale frammentazione esistente che non permette di valorizzare appieno significative potenzialità che tutto il sistema FIGC potrebbe raggiungere centralizzando la propria comunicazione *online*. Il processo di valutazione coinvolge i siti della FIGC (comprensivo del Settore Giovanile Scolastico e del Calcio Femminile), Vivo Azzurro, l'AIA, il Settore Tecnico, la Biblioteca digitale FIGC Calcio e-library e il Museo del Calcio.

Sviluppo del Calcio Femminile

Nel corso del 2015, l'Area è stata coinvolta nello sviluppo del Calcio Femminile. A tal fine: ha impostato la creazione di un'area dedicata sul sito www.figc.it contenente informazioni sulle Nazionali, sui campionati e sulle varie iniziative promosse dalla FIGC per lo sviluppo della disciplina, quali la campagna promossa in occasione della Giornata Mondiale contro la violenza sulle donne (del 25 Novembre 2015); ha coordinato un investimento promo-pubblicitario sul quotidiano "La Gazzetta dello Sport" per vari approfondimenti sul settore; ha attuato un piano di promozione mediatica delle Nazionali Femminili sui programmi RAI (Rai Sport, Rai Gulp, Radio Rai) e Sky Sport.

Progetti di lavoro con il Governo

Sono state attivate relazioni e progetti di lavoro congiunto con il Governo ed i suoi diversi organismi. Tra questi rientra *Made in Italy on the Field* coordinato con il Ministero dello Sviluppo Economico, l'ICE, per la promozione del *Made in Italy* nel mondo attraverso la maglia Azzurra. Il Progetto è stato presentato il 9 ottobre a Baku, ed è stato seguito anche da vivoazzurro.it che ha inserito l'iniziativa *#madeintaly* dedicata ai giocatori italiani che maggiormente si distinguono al termine di ogni giornata di campionato. Da segnalare in questo ambito anche il tavolo interistituzionale per le iniziative in occasione del Centenario della Prima Guerra Mondiale, promosso dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, cui la FIGC ha partecipato anche dirigendo le attività programmate nella giornata del ricordo (24 maggio).

Formazione per i Giornalisti

Il 2015 ha visto anche un impegno dell'Area sul fronte della formazione per i Giornalisti, attraverso due iniziative importanti:

- 1) "Il calcio e chi lo racconta" (18-19 maggio 2015), giunto alla 8^a edizione, promosso dalla FIGC e dall'USSI (Unione Stampa Sportiva italiana), rivolto ai giornalisti sportivi (70 presenze), con l'obiettivo di offrire una sessione informativa sulle principali questioni legate all'attualità del calcio italiano. Il seminario, ha ospitato inoltre la presentazione del ReportCalcio 2015;
- 2) "La comunicazione sportiva e la Nazionale", evento promosso dalla FIGC e dall'Ordine dei Giornalisti nell'ambito del programma "Città Azzurra" a Torino (marzo), Firenze e Palermo (settembre), che ha permesso il riconoscimento di 4 crediti formativi ai partecipanti (Media di 50 giornalisti ad evento).

Attività media degli eventi istituzionali

Tendenzialmente rivolta a presentare le azioni intraprese dalla FIGC, si è contraddistinta attraverso: 12 conferenze stampa post Consiglio Federale; 3 presentazioni ai Media su progetti ed iniziative scientifiche/culturali volti ad accrescere i valori e la cultura del calcio (Premio Letteratura

Sportiva “Antonio Ghirelli”, ReportCalcio e Bilancio Sociale, Convenzione FIGC/Polimi; “Razzisti? Una brutta razza”, programma di sviluppo dei Centri Federali Territoriali, progetto “RETE!”, Cerimonia delle Benemerenze); 3 conferenze stampa sulle attività di Responsabilità Sociale (UNICEF, Special Olympics, Torneo Wojtyla); 13 partecipazioni dei rappresentanti dei vertici FIGC (Presidente e DG) a forum, trasmissioni ed incontri dedicati.

Attività media al seguito delle Nazionali

Nell’ambito di tale attività rivolta a seguire le gare delle Nazionali e le loro attività, si segnalano: 77 conferenze stampa; 72 interviste esclusive; 68 incontri stampa per l’Under 21. Si segnalano inoltre anche i 2 eventi “Made in Italy on the field” (Baku e Bruxelles) con la commemorazione delle vittime dell’Heysel (30° anniversario) e il lancio del format “Racconti Azzurri” per raccontare la carriera con le Nazionali giovanili dei calciatori della Nazionale. Su 50 gare trasmesse (35 dalla RAI, 5 da SKY e 10 da Eurosport) sono stati oltre 83 milioni i telespettatori (83.398.510) con uno share medio del 10,59%. La gara Azerbaigian - Italia, (share del 31,93%), ha registrato il picco più alto dell’anno per la Nazionale A, nonostante l’orario pomeridiano (h. 18.00). A livello di audience, il picco è rappresentato dalla gara Bulgaria - Italia con oltre 7 milioni di telespettatori (7.537.000). Alto anche il livello dell’audience delle gare della Nazionale Under 21 in occasione della Fase Finale dei Campionati Europei (2 gare con più di 4 milioni di telespettatori). Sono state trasmesse in TV anche le gare dell’U20, U18, U17, Nazionale A di Calcio a 5, Nazionale Beach Soccer Maschile e Nazionali femminili (A, U17 e Calcio a 5).

Commerciale

L'attività dell'Area Commerciale, composta da 5 dipendenti federali, è finalizzata alla valorizzazione del marchio e dei segni distintivi della FIGC e delle Rappresentative Nazionali, allo sviluppo di nuove opportunità commerciali, ai processi di analisi e supporto decisionale con particolare riferimento alla valutazione economica dei contratti commerciali e al monitoraggio dello scenario competitivo. Parte dell'operatività riguarda anche la gestione degli aspetti commerciali degli eventi sportivi della Nazionale A e di tutte le altre Nazionali, lo sviluppo del *licensing*, la gestione delle relazioni con le altre funzioni federali (es. AIA, AIC, SGS, etc.) in materia di marketing e la valorizzazione delle relazioni con i partner commerciali della FIGC.

Nel 2015 è stato concluso l'accordo FIGC-Konami per il periodo 01/07/2015 - 30/06/2016 e sono stati finalizzati gli accordi commerciali con i seguenti soggetti: TIM, Fiat, Lidl, Lete, Pai, Ermanno Scervino, Radio Italia, Corriere dello Sport, Tuttosport, Fassi, Sixtus e Technogym.

In collaborazione con l'AIA, sono stati definiti i contratti e gli accordi con lo Sponsor Tecnico Diadora e con lo sponsor di maglia EUROVITA, mentre in collaborazione con il Settore Giovanile e Scolastico sono stati coinvolti i partner della FIGC nelle attività di marketing in occasione delle gare in Italia e degli eventi organizzati dal Settore (es. Campionati Studenteschi, e Superclasse Cup).

Nei confronti dei partner commerciali, l'attività ha riguardato la gestione dei rapporti contrattuali, il coordinamento del progetto "Casa Azzurri Italia" per le gare giocate in Italia dalla Nazionale A (Inghilterra, Malta, Bulgaria, Norvegia e Romania), per estendersi all'organizzazione dei servizi connessi ai programmi di sponsorizzazione per le gare disputate dalle altre Nazionali in Italia.

È stata ulteriormente valorizzata la collaborazione con lo sponsor tecnico PUMA con la realizzazione del *kit* gara *Home* e *Away* e del materiale tecnico per il periodo 2015-2017, nonché la partecipazione al processo di sviluppo e approvazione della linea *Fan*.

Per quanto concerne il programma di Licensing e merchandising, la collaborazione con PUMA *License* è stata diretta all'individuazione dei licenziatari per mezzo di *pre-license agreement*, l'approvazione delle linee di prodotto e l'aggiornamento delle *Brand Packaging guide*, nonché al coinvolgimento dei partner commerciali in attività promozionali congiunte con PUMA *License*.

L'Area Commerciale si è anche occupata della gestione degli adempimenti in occasione delle gare ufficiali e amichevoli in Italia, con la verifica degli aspetti promo-pubblicitari presso le sedi di gara, la supervisione e il coordinamento dell'area ospitalità d'intesa con l'Advisor; la verifica degli aspetti pubblicitari e televisivi (aggiornamento sigla RAI con il solo logo PUMA per le gare delle Nazionali

A e Under 21 del mese di marzo), il coordinamento e il supporto organizzativo per le attività dei Partner allo stadio e presso Casa Azzurri Italia in occasione delle gare della Nazionale A, con la verifica puntuale di eventuali elementi di disturbo (ambush marketing). Tale attività viene svolta con l'*Advisor* anche per le altre gare delle Nazionali giovanili, femminili e di Calcio a 5 in Italia.

Nell'ambito della gestione della *Corporate Hospitality*, si è provveduto alla definizione dell'accordo FIGC-Infront in occasione delle gare disputate in Italia dalla Nazionale A maschile, ed è stata pianificata l'organizzazione del Casa Azzurri *Village* presso il Parco del Foro Italico (10-13 ottobre 2015).

L'area è stata, inoltre, coinvolta nella valorizzazione della comunicazione istituzionale e promozionale della gara insieme alle funzioni Stampa e Vivo Azzurro, nonché nella gestione delle relazioni con la UEFA per gli aspetti commerciali/marketing relativi alle gare *European Qualifiers*. Presso le sedi di gara e di raduno, l'Area ha proceduto a verificare: la cartellonistica a bordo campo e del *backdrop* per le interviste alla squadra; a definire l'animazione pre-gara; a coordinare le attività svolte dall'agenzia Getty Images per i Partner FIGC e l'allestimento dello studio televisivo RAI.

Nel novembre 2015, l'Area ha organizzato presso il Centro Tecnico Federale di Coverciano lo *Sponsor Day*, una intera giornata dedicata a tutti gli sponsor al seguito degli azzurri.

Diritti TV

Gli aspetti relativi ai diritti TV sono gestiti dalla Direzione Generale che coordina l'attività attraverso l'Area Competizioni e la Segreteria Internazionale. La Segreteria Internazionale si occupa degli accordi relativi alle gare con le Nazionali estere e della relativa compatibilità degli aspetti contrattualistici, ponendo attenzione a massimizzare gli introiti. L'Area Competizioni è incaricata dei contatti diretti con la RAI, della gestione e del coordinamento delle esigenze tecniche della FIGC con quelle della RAI, come ad esempio la scelta delle gare giovanili e femminili da trasmettere.

Il 25 marzo 2015 è stato siglato l'accordo quadriennale tra la RAI e la FIGC relativo alle gare amichevoli della Nazionale A maschile, alle gare in casa ufficiali e alle gare amichevoli della Nazionale Under 21, ai diritti televisivi delle gare in casa di tutte le altre Nazionali (Under 20, Under 19, Under 18, Under 17, Under 16, Nazionale Olimpica, Nazionale di Calcio a 5, Nazionale di Beach Soccer, nonché delle Nazionali Femminili - A, Under 19 e Under 17) a agli ulteriori diritti accessori.

Differentemente dal passato, nel nuovo contratto FIGC-RAI, la RAI si è impegnata a produrre e trasmettere, sulle proprie reti sportive, in diretta e/o in differita televisiva, la gara finale di una manifestazione realizzata dalla FIGC nell'ambito dell'attività del Settore Giovanile e Scolastico.

Il 19 giugno 2015 è stata prodotta e trasmessa in diretta su RaiSport1 la finale Allievi A e B svoltasi a Montepulciano.

Per quanto riguarda i diritti delle gare di qualificazione per gli Europei UEFA 2016 e per il prossimo Mondiale FIFA 2018 sono stati ceduti alla UEFA con un accordo del 2014, di conseguenza tutte le gare ufficiali della Nazionale A a partire da settembre 2016 sono escluse dall'accordo con RAI.

Nel 2015 i ricavi della FIGC per i diritti TV ammontano a € 35.100.000,00.

In particolare la Nazionale A ha portato introiti per € 31.800.000,00, di cui per gare amichevoli € 9.600.000,00, (€ 3.000.000,00 a gara per Italia-Inghilterra del 31/03/2015 e Portogallo-Italia del 16/6/2015; € 1.800.000,00 rispettivamente per Belgio-Italia del 13/11/2015 e Italia-Romania del 17/11/2015), e € 22.200.000,00 per gare di qualificazione ad Euro 2016, (Italia-Malta del 03/09/2015 a Firenze, Italia-Bulgaria del 06/09/2015 a Palermo, Italia-Norvegia del 13/10/2015 a Roma). La Nazionale Under 21 ha comportato ricavi per la FIGC da € 1.950.000,00 (Germania-Italia del 27/3/2015, Italia-Serbia del 30/3/2015 per € 300.000,00, mentre Italia-Eire del 13/10/2015, Italia-Lituania del 17/11/2015 e Italia-Slovenia del 08/09/2015 di qualificazione

Europei per € 450.000,00). Le Nazionali giovanili e femminili, con produzione a carico RAI hanno determinato introiti per € 750.000,00 (U20 Italia-Svizzera del 26/03/2015, Italia-Germania del 21/04/2015, Italia-Germania del 03/09/2015 e Italia-Polonia del 07/10/2015; U18 Italia-Turchia del 15/04/2015; A femminile Italia-Georgia del 18/09/2015; U17 femminile Italia-Germania del 14/04/2015; Femminile A Calcio a 5 Italia-Ungheria del 25/06/2015).

Rientrano infine nella cifra introitata dalla FIGC anche i diritti internet e mobile (€ 300.000,00), i minispot (€ 100.000,00) e la pay tv (€ 200.000,00).

Sviluppo

L'Area Sviluppo, composta di 4 dipendenti federali, propone progetti ed iniziative per la valorizzazione del patrimonio culturale del calcio italiano, attraverso eventi socio-culturali, corsi di alta formazione, specifici programmi di sviluppo e attività di responsabilità sociale.

Nel 2015, in particolare, l'attività ha riguardato i seguenti ambiti: Calcio Femminile, Centro Studi e Formazione e Responsabilità Sociale e Iniziative Speciali.

Per quanto riguarda lo Sviluppo del Calcio Femminile, le iniziative attuate nel corso del 2015 hanno coinvolto diversi ambiti operativi e portato al raggiungimento di importanti risultati. Tra questi si segnala: l'introduzione dell'obbligo per le società professionistiche di Serie A e B (con estensione in futuro anche alle società delle altre Leghe) di tesseramento di almeno 20 calciatrici Under 12 nel sistema Licenze Nazionali; l'introduzione della norma per la cessione del titolo sportivo di società di Calcio Femminile a società professionistiche di calcio maschile; la nascita di due nuove Nazionali di calcio a 11 (Under 16 e Under 23) e di una Nazionale di Calcio a Cinque; l'assegnazione delle diarie alle Nazionali Femminili Under 17 e Under 19; l'introduzione di un sistema di *scouting* supportato dalla nomina di 4 osservatori sul territorio nazionale, l'uso della *match analysis* per i tecnici, l'acquisto di apparecchiature specifiche per la raccolta ed il monitoraggio dei dati relativi alle prestazioni delle atlete; l'organizzazione di incontri frequenti tra staff delle Rappresentative Nazionali con le Società di Serie A e B femminili; la creazione e lo sviluppo del format "Azzurre per un giorno".

L'Area ha mantenuto un continuo confronto per tutto il 2015 con la Lega Nazionale Dilettanti e con il Settore Giovanile e Scolastico per gli aspetti inerenti ai Campionati Nazionali giovanili, la gestione dell'attività sul territorio e la pianificazione degli incontri con i rappresentanti periferici e per la valorizzazione del Calcio Femminile nelle Scuole Calcio e negli Istituti scolastici. Ha, inoltre, supportato l'Area Comunicazione nella definizione di uno spazio dedicato al Calcio Femminile all'interno del sito istituzionale e nelle varie iniziative di comunicazione (es. accordo con Gazzetta dello Sport).

Nell'ambito dell'attività propria del Centro Studi e Formazione, nel corso del 2015, sono stati conclusi circa 70 studi specializzati, gestiti i programmi di finanziamento per la FIGC (FIFA, UEFA, Fondazione per la mutualità generale negli sport professionistici a squadre ed altri enti) ed è stato consolidato l'aggiornamento dell'osservatorio interno e del catalogo digitale Calcio *E-Library*.

Tra le principali attività svolte: le pubblicazioni UEFA *Guide to Quality Stadiums* (versione italiana) e ReportCalcio 2015, la pianificazione degli eventi Kick-Off 2015 (Cesena 19-21 giugno), Road to

Kick-Off 2016 (Coverciano 26-27 settembre) e del corso *Leadership and Performance Training* in collaborazione con Challenge Network (Coverciano, 15-16 maggio e 25-27 settembre).

È stata coordinata la realizzazione del Progetto RETE! (Cesena, 18 giugno 2015 e premiazione a Caltagirone, 9 dicembre). Il torneo vede protagonisti partecipanti i minori stranieri residenti presso i centri di accoglienza italiani non accompagnati. Si segnala, inoltre, l'organizzazione dei primi due seminari del Corso UEFA CFM *Italian Edition* (Coverciano 8-9 luglio e Roma 29-30 ottobre); le lezioni tenute presso alcune università italiane nell'ambito del programma "Città Azzurra", la collaborazione per la definizione di una Convenzione con il Politecnico di Milano (finalizzato alla creazione di un "Laboratorio Tecnico di Eccellenza sull'impiantistica sportiva").

Nell'ambito dell'attività 2015 della Responsabilità Sociale oltre alla redazione del Bilancio Sociale e al coordinamento interno volto all'erogazione di contributi economici con finalità sociali, nel corso del 2015 sono state seguite diverse campagne (*FARE Football Against Racism in Europe* contro il razzismo; Fondazione Veronesi; Fondazione Piemontese per la Ricerca sul Cancro, Medici Senza Frontiere, AIL); è stato fornito supporto alla realizzazione della campagna contro la violenza sulle donne; sono state promosse e organizzate aste online (AIRC, Fondazione Piemontese Ricerca sul Cancro, Susan Komen), la conferenza stampa Special Olympics e l'esposizione dei cimeli azzurri presso l'Istituto Oncologico di Candiolo in occasione della gara della Nazionale a Torino.

L'Area ha inoltre finalizzato partnership con organizzazioni non-profit in occasione delle gare delle Nazionali Portogallo-Italia (UNHCR), Italia-Svezia e Italia-Portogallo Under 21 (UNHCR), Azerbaijan-Italia (Action Aid), Italia-Norvegia (Save The Children), Italia-Romania (AIRC), e collaborato nell'organizzazione delle 6 tappe del programma "Razzisti? Una brutta razza" (Firenze, Torino, Catanzaro, Bari, Cesena e Matera).

Tra le Iniziative Speciali, il cui obiettivo è valorizzare il patrimonio storico-culturale della FIGC attraverso iniziative ed eventi e gestendo attività di sensibilizzazione promozionali, si evidenziano per il 2015: la Hall of Fame, il Premio Letterario "Antonio Ghirelli, che ha visto la partecipazione di 56 opere e che include all'interno del suo format anche il Premio Fotografico veicolato dal portale di Vivo Azzurro. Si è inoltre fornito supporto logistico e organizzativo per l'esposizione delle 4 Coppe del Mondo durante diverse manifestazioni nel corso dell'anno.

Operatività e servizi

L'Area operatività e Servizi coordina e gestisce, attraverso le singole funzioni di riferimento, le attività necessarie a garantire l'operatività e la funzionalità della Federazione. All'Area afferiscono le seguenti funzioni: Risorse Umane, Sistemi Informativi, Acquisti, Logistica e funzionamento e Viaggi. A partire dal gennaio 2016 è stata avviata l'operatività della funzione che coordina le attività di Direzione del Centro Tecnico di Coverciano, con l'obiettivo di valorizzarne le strutture e definirne le linee di sviluppo. L'Area è dotata di 33 dipendenti federali.

Risorse Umane: Risorse umane, composta da 6 dipendenti federali, svolge attività principalmente in merito: alla gestione, formazione, sviluppo e selezione del personale; agli adempimenti normativi, fiscali, retributivi e contributivi; alle relazioni Sindacali per la gestione dei rapporti con le OO.SS. di categoria, nazionali e territoriali, e le RSA interne della FIGC.

Nel primo semestre del 2015, la funzione ha definito le attività e le regole afferenti alla selezione del personale, partecipando alla redazione della Procedura per la selezione del personale.

Il 2015 si è contraddistinto per l'importante attività di formazione che ha coinvolto 123 dipendenti per il pacchetto Office; 10 per Adobe Photoshop; 15 per "Presentazioni efficaci"; 26 per "public speaking"; 66 per inglese; 24 per spagnolo. A ciò si aggiungano le tre giornate organizzate per la formazione ex D.lgs 231/2001. Il 2015 ha, inoltre, visto la partenza del CV on line, che ha comportato l'aggiornamento e il monitoraggio di 441 posizioni.

La funzione, ha, poi, costantemente e per tutto il 2015 garantito la gestione, manutenzione e aggiornamento del sistema AREAS; il consolidamento mensile dati, rilevazione delle presenze, e elaborazione di report, statistiche sul personale per specifiche esigenze di monitoraggio (ferie, straordinari, tessere, logistica ecc...), il calcolo e liquidazione PAR 2014 e PI. Ha, inoltre, predisposto: 44 comunicazioni organizzative e di servizio; coordinato 139 riassegnazioni di personale/mobilità interna; seguito le pratiche relative a 4 infortuni sul lavoro; provveduto alla predisposizione di liquidazione di 1.422 missioni e rimborsi dipendenti; 133 riconciliazioni per anticipazioni e carte di credito; condotto 7 operazioni di analisi e liquidazione di incentivo all'esodo. Sul fronte dell'elaborazione dei contratti e dei conseguenti adempimenti amministrativi sono stati predisposti: 305 contratti di collaborazioni, 17 contratti di lavoro subordinato, 4 contratti somministrazione di lavoro a 2 risorse; attivate 4 convenzioni (Università, e Ufficio del lavoro) e 11 stage; definite 14 posizioni transattive. A queste vanno aggiunte 8 comparizioni giudiziali per contenziosi giuslavoristici.

Sistemi informativi: L'ufficio Sistemi Informativi, dotato di 9 dipendenti federali, gestisce l'impianto tecnologico di supporto alle attività di ogni ufficio (postazioni di lavoro, servizi di rete e di posta elettronica, accesso ai servizi di stampa, etc.), provvede alla implementazione informatica finalizzata al raggiungimento degli obiettivi e progetti strategici FIGC sia tramite professionalità interne, che tramite affidamento a software house esterne.

Nel primo semestre del 2015, la funzione ha curato la redazione della Procedura per il corretto utilizzo degli strumenti informatici. Ha, inoltre, provveduto, in collaborazione con Acquisti, alla redazione dei capitolati tecnici per gli approvvigionamenti di beni e servizi di natura tecnologica (apparati di stampa e multifunzioni, servizi di manutenzione LAN, impianto TV e Satellitare, servizio di hosting e connettività del Portale www.figc.it, potenziamento Data Center, Rete Dati e posta elettronica, postalizzazione massiva per le Certificazioni Uniche 2014). Ha curato la gestione del processo di sostituzione delle multifunzioni e stampanti.

Nel corso del 2015 ha avviato l'allineamento delle codifiche dei campionati utilizzate dai sistemi LND, AIA e FIGC, definendo il modello per la definizione di nuove sigle di campionato federali e finalizzando le specifiche tecniche per la generazione di una codifica unica per le gare calendarizzate e disputate (CMC Competitions Match Code, ovvero il Codice Fiscale Gara).

Su richiesta ed esigenza dell'Area Amministrazione Finanze e Controllo, è stata realizzata l'Implementazione del software di contabilità (Dafowin), in particolare in merito: alla generazione delle CU 2014 e dei dati per la generazione del 770, alle comunicazioni dei compensi FIGC erogati a dipendenti di PA, alle registrazione dei compensi erogati nei confronti dei collaboratori occasionali, all'adeguamento al protocollo SEPA del dialogo verso il mondo bancario.

Sono stati attivati il protocollo "Ad Hoc infinity" adottato dagli uffici federali dal 1 luglio 2015; il sistema Gerico per i rimborsi dei collaboratori FIGC (non a busta paga). La funzione ha anche assicurato l'attivazione del CV on line.

È stata condotta un'attività di analisi, progettazione e sviluppo, tramite risorse interne, di alcuni applicativi: "formato in Italia" e "formato nel Club" messo a disposizione della Lega di Serie A per gli adempimenti relativi al "Tetto alle rose" (CU N. 83/A del 20 Novembre 2014 e dalla circolare interpretativa); "Commissione Minori" ad uso dei Comitati Regionali per le attività della Commissione Minori; programmi AS400 per il recepimento delle variazioni all'Art 19 comma 9 del C.G.S (Codice Giustizia Sportiva) per S.G.S. e per LegaPro (sanzioni a carico di dirigenti,, soci e tesserati delle società)

In linea di continuità con il progetto di dematerializzazione "Progetto Green", la chiusura della SS 2014-15 ha visto la generazione del solo formato elettronico (non cartaceo) per le liste di svincolo, le liste delle tessere di accesso allo stadio (dette liste SIAE), gli estratti conti societari.

Tra le attività ordinarie della funzione, si segnala anche il supporto che la stessa ha esercitato nei confronti di vari soggetti interni ed esterni alla Federazione: AFC e Acquisti per lo scouting tecnologico di sistemi ERP, da adottarsi in sostituzione dell'attuale sistema Dafowin; RU per lo scouting tecnologico di sistemi a supporto dello sviluppo del budget dei costi del personale; Procura Federale per la formazione di un registro informatico per le scadenze degli adempimenti pendenti; HPE per l'assessment sulle impostazioni di sicurezza dei Data Center FIGC; Direzione e Segreteria Federale per Implementazione dell'infrastruttura di back-end e collaudo dell'App a supporto del processo di dematerializzazione del materiale dei Consigli Federali e Comitati di Presidenza.

Acquisti: la funzione Acquisti, composta da 3 dipendenti federali, è stata istituita nel febbraio 2015 con l'obiettivo di centralizzare le attività di approvvigionamento di beni e servizi della FIGC.

Sin dall'inizio del 2015 la funzione ha lavorato sull'impostazione e la definizione di procedure a supporto delle attività negoziali, partecipando alla redazione della Procedura Acquisti e revisionando i modelli e i format di riferimento. Nel corso dell'anno, poi, sono state formalizzate due Istruzioni Operative per il Settore Giovanile e Scolastico e per il Settore Tecnico di Coverciano riferite a specifiche categorie di acquisti del territorio.

D'intesa con i Sistemi Informativi è stata predisposta la riorganizzazione dei processi di stampa che ha permesso il passaggio ad una modalità di noleggio *full service* per tutti gli apparati di stampa. Il *saving*, rispetto al precedente quadriennio, è stato di circa il 40% con un'entrata economica in termini di sponsorizzazione pari a 90.000 euro. Tale contratto è stato esteso all'AIA e alla sede del Centro Tecnico Federale di Coverciano. Nel 2015 i costi dei toner (circa 22.000 euro) sono diminuiti di circa un terzo rispetto al precedente. Nel secondo semestre 2015 è stato avviato, inoltre, un confronto concorrenziale per l'implementazione di un nuovo *software* per la gestione delle Licenze UEFA, ed è in fase di studio l'introduzione di un sistema analogo per le Licenze Nazionali.

D'intesa con la funzione Viaggi è stato predisposto il nuovo capitolato tecnico Business Travel relativo ai viaggi del personale della FIGC confermando a CWL l'affidamento con un decremento del *fee significativo* (3 euro e 2,7 euro per biglietteria treni/mark up a 3,4% e con tetto massimo ad 18.000 euro a fronte dei precedenti 5 euro e 20 euro per biglietteria low cost con mark up a 6% senza tetto massimo) e benefici in termini di sponsorizzazione pari a 50.000 euro per eventi e altre attività promozionali. In tale gara è stata inoltre prevista l'implementazione di un servizio di *self booking* nonché di due *inplant* presso la sede FIGC di Roma.

Nel corso del 2015 è stata attuata una ricognizione di tutti i contratti del Settore Tecnico, che ha portato alla dismissione di alcuni di essi per avviare nuovi confronti concorrenziali. Anche per

quanto attiene il Settore Giovanile e Scolastico si segnala un risparmio sull'acquisto di medaglie e scudetti di circa il 45%.

Nel corso dell'anno, sono stati stipulati accordi quadro, della durata pluriennale, con l'obiettivo di efficientare gli acquisti federali. Tra i principali: le forniture relative al servizio *catering*, acquisto farmaci, servizio di interpretariato e traduzione, fornitura di ghiaccio, fornitura di prodotti tipografici, fornitura in opera di mobilio ad uso ufficio e forniture di gadget.

Nell'ambito dei contratti di consulenza si registrano efficientamenti economici sui contratti già in essere riguardo alla redazione delle buste paga dei dipendenti (risparmio di circa il 20%), alla consulenza grafica e alla consulenza affidata alla società Deloitte & Touche S.p.A. per le verifiche dell'art. 85 N.O.I.F..

Tra le attività in itinere si segnala principalmente il processo di introduzione della piattaforma relativa all'Albo Fornitori e alle gare telematiche attraverso la società BravoSolution, la definizione dei processi e delle esigenze federali finalizzate all'introduzione del sistema informativo integrato SAP e l'affidamento alla società *The Outplay Italy* dell'incarico di consulenza per il restyling del sito.

Logistica e Funzionamento e Risk Management: la funzione, composta da 13 dipendenti federali (5 in segreteria centrale, 3 alla posta; 4 magazzinieri; 1 al centralino), è stata istituita nel febbraio 2015 e si occupa della gestione dei principali contratti di fornitura di beni e servizi. Rientra, inoltre, nella competenza della struttura l'attività di analisi e definizione delle esigenze di copertura assicurativa e la gestione delle polizze assicurative.

Nei primi mesi del 2015 l'Ufficio ha effettuato una ricognizione dei contratti in essere, relativi all'erogazione di servizi generali e di supporto al funzionamento della FIGC. Si evidenzia in particolare l'attività svolta con alcuni fornitori. Con la Società Securitas Metronotte S.r.l. per il servizio di sorveglianza e portierato, prodotta la documentazione contrattuale (fideiussione, polizza assicurativa danni, nonché certificazioni relative al personale dedicato), sono state definite modalità di servizio, maggiormente rispondenti alle esigenze della Federazione. Con la ditta MA.CA. S.r.l. (pulizie) per la proroga e l'ampliamento del contratto nell'ambito del quale sono stati ricompresi ulteriori servizi (pulizia straordinaria a costo zero, la fornitura del servizio di sanificazione e l'approvvigionamento del materiale igienico-sanitario), ottenendo un risparmio di € 26.000,00 rispetto ai precedenti costi per i medesimi servizi che la Federazione sosteneva (rispettivamente pari a € 12.500,00 e € 13.500,00 annuali, per contratti separati con altre aziende). Da rilevare anche il saving di € 105.800,00 realizzato con la ditta ACESSE per la fornitura di materiale di consumo (carta, cancelleria, toner). Ad affidamento avvenuto, l'Ufficio Logistica e Funzionamento ha riorganizzato le modalità di richiesta di approvvigionamento di carta e cancelleria in modo da monitorare i consumi interni.

Sono stati, inoltre, individuati margini di miglioramento anche con Telecom per i servizi di fonia mobile; contestualmente, insieme all'Ufficio Acquisti, è stata avviata una trattativa con TIM e con Vodafone, volta a verificare il mercato di riferimento e acquisire la soluzione più vantaggiosa e più completa rispetto alle esigenze.

Con Italarchivi S.r.l. (servizio di archiviazione in outsourcing della documentazione cartacea) è stata definita, in collaborazione con Acquisti, una proroga a condizioni economiche più vantaggiose. Logistica e Funzionamento, quale gestore del contratto, ha successivamente incaricato il Servizio Posta FIGC allo svolgimento dei servizi di consegna e ritiro. Ciò ha determinato un ulteriore margine di risparmio sui costi, realizzando un saving rispetto al 2014 di € 11.100,00.

Nell'ambito delle attività di affidamento della fornitura di beni e servizi (quali servizi di catering per gli Uffici federali, approvvigionamento di stampati federali, di mobilio per gli uffici, di shopping bags personalizzate etc.) l'Ufficio Logistica e Funzionamento ha collaborato nella definizione del capitolato tecnico seguendone, in qualità di gestore del contratto, l'approvvigionamento e contenendo, ove possibile, le spese.

Si citano i servizi di trasporto e facchinaggio per esigenze di movimentazione interne, per il quale è stata introdotta una modalità di richiesta delle prestazioni rivolta all'ottimizzazione del servizio e al contenimento della spesa, determinando un risparmio di € 80.000,00, rispetto ai costi sostenuti nell'anno 2014. Se si considera inoltre che nei costi del servizio rientrano i servizi di ritiro e consegna a discarica autorizzata dei toner esausti, del mobilio e apparati informatici fuori uso, contrattualizzati con il medesimo fornitore, il saving assume proporzioni ancora più consistenti.

Nell'ambito degli interventi di ammodernamento delle sedi federali, l'Ufficio Logistica e Funzionamento ha organizzato i lavori di risistemazione/pulitura di un'ala del 4° piano della sede di Via G. Allegri 14, e dei locali assegnati al Servizio Posta. Inoltre, con il supporto operativo di Federcalcio Servizi sono stati eseguiti interventi di manutenzione sulle diverse sedi.

È stata, inoltre, svolta un'attività di complessiva verifica dei materiali in giacenza all'interno dei magazzini della sede di Via Allegri 14. Si sta lavorando ad un sistema digitale di nuova catalogazione/inventariazione.

Con riguardo al contratto PUMA, si è provveduto ad un monitoraggio delle assegnazioni del materiale tecnico sportivo in occasione delle trasferte, il che ha consentito di chiudere l'annualità con un saldo positivo di circa € 500.000,00, in materiale ancora disponibile per FIGC, rispetto all'ammontare annuo spettante da contratto.

Nell'ambito dell'attività a supporto delle Squadre Nazionali, l'Ufficio Logistica e Funzionamento ha provveduto: alla pianificazione dei servizi di trasporto e facchinaggio, all'assegnazione dei magazzinieri interni, alla razionalizzazione delle dotazioni di materiale tecnico-sportivo, fisioterapico (contratto Sixtus), farmaceutico e promozionale, assegnati in occasione delle gare.

L'Ufficio Logistica e Funzionamento inoltre ha collaborato, con la Federcalcio, nella gestione degli interventi di ripristino urgenti, resi necessari in conseguenza del nubifragio di agosto al fine di garantire la fruibilità del Centro per il raduno di fine agosto della Squadra Nazionale A; ha redatto con il supporto dell'Internal Auditing e di Affari Legali e Compliance, l'istruzione operativa per l'assegnazione e l'uso degli strumenti di telefonia mobile e di connettività in mobilità; ha partecipato all'allineamento della Federazione in materia ambientale, tramite studio ed analisi della documentazione amministrativa della FIGC (FIR, Registri di Carico e scarico rifiuti) e verifica della corretta adesione e gestione del Sistema di Tracciabilità dei Rifiuti (SISTR).

Dal punto di vista della gestione delle polizze assicurative, ha seguito il rinnovo del programma assicurativo FIGC per l'anno 2016, gestendo il contratto e rapporti con i Broker (rendicontazione trimestrale delle gare delle Squadre Nazionali, propedeutica alla definizione dei premi di regolazione, e apertura delle pratiche di sinistro).

Viaggi: la funzione, composta da 2 dipendenti federali, svolge tutte le attività relative all'organizzazione di viaggi e trasferte, gestendo i rapporti con i fornitori convenzionati e avendo sempre come obiettivo il ridimensionamento delle spese a fronte di una costante qualità del servizio erogato.

Non trascurabile l'impegno svolto a supporto dell'Ufficio Amministrativo nella verifica/riconciliazione delle fatture ai relativi processi autorizzativi.

Il 2015 ha visto la conclusione di importanti risultati in questo settore. Da evidenziarsi l'accordo corporate con Trenitalia e NTV Italo, che ha portato ad un risparmio di € 87.000,00 (stima CWT) solo su Trenitalia e ha consentito l'acquisizione di un bonus di € 36.000,00 per aver raggiunto l'obiettivo massimo di vendita.

Nel corso dell'anno, inoltre, si è sviluppata tutta l'attività di gara per l'aggiudicazione dei servizi di agenzia viaggi, assegnati a Carlsonwagonlit (CWT), che ha migliorato le condizioni e, come già detto, previsto l'implementazione di un servizio di self booking nonché di due inplant presso la sede FIGC di Roma.

Ha, inoltre, curato la stipula/rinnovo dei nuovi accordi corporate 2015 per la concessione di tariffe dedicate FIGC con le principali catene alberghiere (NH Hotels, SINA Hotel, Starhotels, UNA Hotel, AC Hotel, Best Western, Atahotel, ecc.).

Nel corso del 2015, la funzione ha seguito 176 eventi relativi alle Nazionali di cui n. 116 gare, n. 16 stage, n. 13 tornei, n. 4 selezioni, n. 8 raduni e ha coordinato l'organizzazione di competenza per 35 eventi/riunioni federali.

Sul fronte del saving ottenuto va segnalato il risparmio nell'ambito degli autonoleggi, che, dai dati risultanti (CWT) ha segnato una riduzione di € 59.680,00 (-15%) per i noleggi con conducente e di € 23.382,00 (-44%) per i noleggi senza conducente con il fornitore diretto Maggiore.

Amministrazione, Finanza e Controllo

L'Area Amministrazione, Finanza e Controllo, composta da 18 dipendenti, fornisce supporto alla Direzione Generale nella gestione economica, fiscale e finanziaria della FIGC, assicurando la correttezza, completezza e trasparenza dei processi di redazione dei documenti rappresentativi delle dinamiche economiche, finanziarie e patrimoniali della Federazione.

Nel corso del 2015, l'Area è stata coinvolta nella stesura del nuovo Regolamento di Amministrazione e Contabilità e nella predisposizione delle procedure necessarie ai fini dell'adozione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001 (Consiglio Federale il 27 aprile 2015).

L'Area ha coordinato la predisposizione del bilancio 2014, approvato dal Consiglio Federale FIGC il 29 maggio 2015 e dal CONI il 15 settembre 2015. Ha coordinato le attività di predisposizione del budget 2016, approvato dal Consiglio Federale FIGC il 30 novembre 2015. Ha avviato le attività propedeutiche alla revisione volontaria del bilancio federale 2015 con la società incaricata e ha, attraverso un processo di studio ed analisi delle esigenze, collaborato all'individuazione di SAP quale programma di gestione dei diversi processi amministrativi che prevede, fra l'altro l'inserimento delle strutture territoriali AIA e SGS.

Ha generato 59.314 registrazioni contabili riferite alla gestione dei documenti fiscali (fatture attive, passive, rimborsi spese, note di addebito, spese arbitrali e altra documentazione di riferimento). Sono stati, inoltre, disposti e lavorati 602.000 rimborsi spese ed emolumenti arbitrali per gare dei campionati professionistici, dilettantistici e di settore giovanili.

Continua e costante è stata anche l'attività di gestione e predisposizione dei flussi di pagamento della sede centrale verso la Banca Nazionale del Lavoro (riconciliazione bancaria dei conti correnti della sede centrale e quella bancaria del fondo cassa effettuate con cadenza trimestrale, presentandone le risultanze al Collegio dei Revisori dei Conti FIGC).

Affari Legali e Compliance

Affari Legali e Compliance, composta di 4 dipendenti federali, è stata profondamente riorganizzata nel settembre 2015, vedendo inclusa tra le sue competenze e funzioni anche quella di “Compliance”. Obiettivo precipuo della funzione è assicurare supporto legale, in ambito giudiziale e stragiudiziale, tanto per questioni di natura “istituzionale/regolamentare” quanto per questioni di natura maggiormente “commerciale” e civilistica, provvedendo sia in modo diretto, utilizzando l’expertise interna al dipartimento, sia in modo delegato, affidando, di volta in volta, incarichi a consulenti esterni coordinati dal dipartimento stesso.

Nel corso del 2015, Affari Legali e Compliance ha svolto un’intensa attività di supporto al Consiglio Federale, alla Segreteria Federale per la predisposizione dei Comunicati Ufficiali, alla Presidenza, alla Direzione Generale ed all’ufficio Tesseramento in relazione a temi di rilevanza istituzionale. Per dare una “dimensione” di tali attività, sono state affrontate e riscontrate oltre 300 questioni giuridico-regolamentari, provvedendo all’istruzione di oltre 700 questioni di natura internazionale, fornendo riscontri alle Autorità sportive internazionali in almeno un terzo dei casi.

Ha seguito e monitorato il contenzioso (amministrativo, civile e penale), di notevole mole anche in ragione del filone Dirty Soccer sorto nell’estate del 2015.

Si segnala, inoltre, l’attività di redazione contrattuale: arbitri, collaboratori Co.Vi.Soc., staff collegato alle squadre nazionali (medici, collaboratori, etc.).

A partire dagli ultimi mesi del 2015, la funzione ha affiancato nell’attività e nella contrattualistica le funzioni Acquisti (prima non presidiata) e Commerciale & Marketing, precedentemente affidata all’esclusiva assistenza dei legali esterni. Nel 2015, ha provveduto all’istruttoria di oltre 100 contenziosi e relativo supporto ai legali esterni nonché della redazione e/o revisione di più di 530 contratti (fra arbitri, collaboratori, professionisti, sponsor, fornitori di beni o servizi, etc.).

Un supporto sistematico è stato fornito ad Amministrazione Finanza e Controllo (AFC), riguardo al bilancio di esercizio e alla predisposizione di un metodico ed organico piano di svalutazione dei crediti. Sul tema del recupero crediti è stato impresso “un giro di vite”: abbreviato l’iter e le tempistiche che intercorrono nei passaggi interni tra AFC e il legale per il recupero coattivo; ampliato il piano di recupero giudiziale coattivo; applicati criteri standard nelle ipotesi di accordo di rateizzazione dei pagamenti. Nel corso del secondo semestre del 2015, gli importi recuperati sono stati circa 280 mila euro, con un incremento di rateizzazioni su posizioni prima inerti, che comporteranno il totale recupero del credito relativo in pochi anni. Tale svolta, che dispiegherà i

suoi effetti maggiormente nei prossimi anni, è anche dovuta alla modifica del Codice di Giustizia Sportiva (artt. 23 e 32 sexies, con la previsione che gli accordi di “applicazione di sanzione su richiesta delle parti” e “Applicazione di sanzioni senza incolpazione” vengano meno ove non si sia data esecuzione al pagamento del dovuto entro 30 giorni dal menzionato accordo, rispettivamente, con l’Organo Giudicante e con il Procuratore Federale).

Sul fronte dell’organizzazione interna delle risorse umane, sin da ottobre 2015 è stata condotta una rapida analisi che ha portato ad una riduzione di oltre l’80% l’attività di protocollazione (che ora interessa solo poche tipologie di documenti) e ad una sostituzione dell’archiviazione cartacea con quella elettronica per circa il 90% della documentazione dell’ufficio. Conseguentemente, la segreteria legale viene coinvolta in attività di maggior profilo professionale (quale, ad esempio, la redazione di alcune tipologie di contratti) tipiche del dipartimento con maggiore soddisfazione e consapevolezza dell’importanza della propria funzione.

Nel 2015 è stata anche avviata un’attività diretta a definire ruoli e responsabilità del dipartimento, e ad affermarne la centralità sul presidio legale, stabilendo le modalità operative degli incarichi legali, in un’ottica di maggiore trasparenza dei processi.

Per quanto attiene alla funzione di Compliance, tale affidamento si inserisce nel più ampio progetto di istituzione di un efficace sistema di controllo interno, volto ad orientare le strategie di conformità alle norme, delineare il rischio di violazione delle stesse, disegnare processi e sviluppare metodologie di monitoraggio degli stessi. In tal senso la funzione, in collaborazione con la neo-creata funzione di Internal Audit, si è adoperata per avvicinare le strutture ai principi di compliance e rispetto delle norme. Ha fornito il proprio supporto alla definizione dell’*assessment* dei rischi della Federazione per attività.

Ha effettuato una valutazione dei rischi individuati nel Modello di Organizzazione ex D.Lgs. 231/2001 rispetto ai rischi effettivamente presenti presso la Federazione, evidenziandone le risultanze all’Organismo di Vigilanza con il quale ha instaurato il necessario flusso informativo.

Ha inoltre fornito il proprio supporto nella redazione delle procedure ed istruzioni operative, rivolgendosi, in particolar modo alle attività di Prevenzione e Sicurezza sui luoghi di lavoro, supportando la DG nella redazione dell’organigramma sulla Sicurezza (approvato dal Comitato di Presidenza il 27 gennaio 2016) e nella definizione di una migliore articolazione dei presidi e delle figure addette alle varie sedi centrali e periferiche (per la prima volta sono state incluse, in tale organigramma, le sedi territoriali regionali sia dell’AIA e del SGS).

Internal Audit

Nel febbraio 2015 è stata istituita, all'interno dell'organigramma della federazione, la funzione di *Internal Auditing*, funzione nuova per la FIGC, radicata, invece, nel panorama aziendale nazionale ed internazionale. Attività indipendente ed obiettiva di *assurance* e consulenza, la funzione è regolata dagli IPPF Standards (*International Professional Practice Framework*). Ciò ha evidenziato l'esigenza di un percorso formativo specifico e mirato nello svolgimento delle prime attività tecniche, che già dal 2015 è stato avviato. Per il 2016 è infatti prevista l'adesione al corso di Diploma di Controllo e *Internal Auditing* organizzato a Roma dall'AIIA.

L'attività dell'*Internal Auditing*, presieduta da 1 dipendente federale, si è aperta nel 2015 con l'incarico di coordinare l'approvazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001 (approvato al Consiglio federale del 27 aprile 2015). Tale coordinamento imponeva un lavoro su due binari. Da un lato la costruzione del Modello e dall'altro contestualmente sia l'aggiornamento del Regolamento di Amministrazione e Contabilità (l'ultima revisione risaliva al 2003), che la redazione delle principali procedure organizzative aziendali (Acquisti di beni e servizi - Gestione adempimenti societari - Gestione flussi monetari e finanziari - Selezione del Personale - Relazioni con la Pubblica Amministrazione; Utilizzo degli strumenti informatici). A partire dal maggio 2015, l'IA ha supportato l'Odv (Organo di Vigilanza ex D.lgs. 231/2001) nella organizzazione della formazione 231 per il personale FIGC.

Sono stati organizzati 3 tavoli di lavoro con le funzioni interne federali, per monitorare l'andamento delle procedure approvate e per favorire un costante dialogo interno. L'attività, apparsa valido strumento di monitoraggio delle procedure, ha portato alla formalizzazione di istruzioni operative ad integrazione e adeguamento a specifiche realtà di settore della procedura acquisti (istruzione per gli acquisti beni e servizi della Struttura territoriale SGS e l'istruzione per gli acquisti beni e servizi per i corsi del Settore Tecnico/ST FIGC distribuiti sul territorio).

E', inoltre, da rilevare la partecipazione ai tavoli di lavoro organizzati dall'Ufficio di Vigilanza del CONI per il rafforzamento del sistema di controllo interno delle FSN. In tal modo il CONI guida le

Il 30 novembre 2015 il Consiglio Federale ha approvato il Mandato dell'*Internal Auditing* e dal mese di dicembre la funzione ha avviato l'attività di *Risk Assessment* e la mappatura delle attività federali, che, partendo dall'analisi dell'organigramma/funzionigramma arriverà a delineare tutte le attività federali ed i connessi processi aziendali.

Segreteria Internazionale

La Segreteria Internazionale, composta da 3 dipendenti federali è stata costituita a seguito del processo di riorganizzazione aziendale. Opera a diretto contatto con la Direzione Generale e rappresenta un punto di riferimento per le varie Federazioni estere e per la FIFA e l'UEFA nelle attività internazionali; cura la gestione delle convenzioni internazionali stipulate dalla FIGC.

Dal punto di vista dell'organizzazione interna, nel 2015 due risorse sono state coinvolte in progetti di *shadow observing* in occasione di gare UEFA e di gare delle Nazionali italiane, collaborando direttamente all'organizzazione insieme all'Area Competizioni.

Nel corso del 2015, la Segreteria ha collaborato con Affari Legali e Compliance, per l'ottenimento del nulla osta da parte della FIFA finalizzando la convocazione con la Nazionale italiana di importanti calciatori come Vazquez, Eder, Boateng e Masina.

Incisivo il ruolo della Segreteria Internazionale nella gestione dei rapporti internazionali. In particolare ha collaborato: all'attivazione della convenzione con la Federazione della Repubblica del Congo, alla definizione del calendario e del regolamento del Torneo Quattro Nazioni Under 20; alla definizione degli accordi per la partecipazione delle Nazionali di calcio a 11 (maschili e femminili) a gare amichevoli e tornei per le stagioni 2015-2016 e 2016-2017; all'individuazione, per la Nazionale A maschile, delle avversarie (Belgio e Romania) per le amichevoli di novembre; alla revisione dei contratti con la Federazione tedesca e con la Federazione spagnola per le gare amichevoli di marzo 2016. In tale contesto, ha coordinato e partecipato agli incontri presso la FIGC (Rappresentativa della Federazione coreana, Delegazione del Parlamento keniota e della Municipalità di Sendai - Giappone) e a Coverciano (Delegazioni delle Nazionali giovanili del Qatar, della Corea del Nord, dei preparatori e dei portieri del Dubai *Sport Council*).

Nel corso del 2015, la Segreteria Internazionale ha inoltre: partecipato alla riunione dell'*Union Club* per la definizione delle gare amichevoli per il triennio 2016-2018, massimizzando dal punto di vista economico, il contratto con la RAI in merito ai diritti televisivi; ha coordinato l'istituzione della Nazionale Azzurri *Stars* (ex-calciatori), curandone la trasferta in Congo (settembre 2015). Il progetto ha visto coinvolti al fianco della FIGC, l'AIC, il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), l'ICE (Istituto per il Commercio Estero) e il Comitato Roma 2024.

È stata, infine, interessata in ulteriori attività tra le quali: la gestione della biglietteria delle finali di UEFA *Champions League* e UEFA *Europa League*, il supporto a progetti (*KickOff* e "Supporto allo Studio), la organizzazione delle partecipazioni di rappresentanti federali all'estero per lo

svolgimento di corsi e lezioni (Corea del Sud, Qatar, Israele), *workshop*, sorteggi, convegni e riunioni internazionali; la redazione di concerto con Giorgio Bottaro (Nazionali giovanili) e Alessandra Tomaselli (Internal Auditing) del codice di comportamento dei Capi Delegazione delle Nazionali di calcio italiane.

Federcalcio Servizi S.r.l.

L'attività principale della Federcalcio Servizi S.r.l. riguarda prevalentemente l'acquisizione e la gestione del patrimonio immobiliare della Federazione. Nel corso del 2015, la struttura ha vissuto un profondo rinnovamento organizzativo che ha portato al cambiamento dei vertici, alla nomina di nuovi componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale nonché alla definizione del nuovo organigramma.

A partire dal 2015 la Società, rafforzata l'interazione con la Federazione, sta impostando un quadro complessivo delle problematiche relative alla gestione del patrimonio, in modo da ricercare economie gestionali più efficienti.

Nel 2015 la Federcalcio Servizi è immediatamente intervenuta sul Centro Tecnico Federale (CTF) di Coverciano. In particolare: è stata eliminata la compresenza di due fornitori per la manutenzione del verde, generando un risparmio del 35%; è stata supportata la FIGC, dal punto di vista tecnico, nella realizzazione del nuovo manto misto sintetico del campo n. 2; è stata seguita la pratica assicurativa di rimborso dei danni derivanti dal nubifragio avvenuto ad agosto 2015, ottenendo la copertura dei costi di ripristino sostenuti (ad eccezione dei danni sul verde/alberature non coperti dalla polizza).

Sono stati, inoltre definiti gli interventi strutturali per il biennio 2016-2017, che riguarderanno principalmente e prioritariamente: l'allineamento del CTF alla normativa sulla sicurezza (adeguamento/completamento delle protezioni antincendio, delle uscite di emergenza, stabilizzazione dei cunicoli e delle tettoie, impermeabilizzazione delle coperture dei fabbricati ed il ripristino della continuità dei collegamenti pluviali); la ristrutturazione degli spogliatoi del campo n. 2; la realizzazione del nuovo manto del campo n. 1; la ristrutturazione del reparto medico; la realizzazione di una nuova zona polivalente sull'attuale zona "Area tennis e piscina"; la valorizzazione dell'efficientamento energetico, tramite il ridisegno della parte impiantistica e il ricorso a nuove soluzioni tecnologiche (telegestione e telecontrollo, led, cogenerazione, Titoli di Efficienza Energetica).

E' stato avviato un processo di analisi e studio su molte sedi federali (*Ficarazzi; Cagliari; Potenza; Ancona; Bolzano; Bari; Genova; Napoli; Palmanova; L'Aquila*) e sul patrimonio immobiliare sportivo in modo da razionalizzare gli asset societari e, ove possibile, ottimizzandone lo sfruttamento commerciale.

Nel corso del 2015 la Società ha inoltre avviato il lavoro di predisposizione del Contratto di Servizio con FIGC, in modo da individuare in maniera univoca i servizi erogati e i corrispettivi delle prestazioni. È, infine, in fase di predisposizione il processo per la stampa delle Tessere Federali, la cui gestione sarà completamente affidata a Federcalcio Servizi S.r.l..

Agenda Federale

<i>Giugno 2015</i>		
<i>Fino al 31 ottobre</i>	Mostra football Heroes	Una ricchissima raccolta di oggetti che rievocano diversi momenti della storia del calcio
<i>Fino al 14 giugno</i>	Raduno under 21	Raduno in vista della fase finale di UEFA EURO Under 21. Il 13 giugno sarà scattata la foto ufficiale della squadra/delegazione. Sarà presente il Presidente Tavecchio.
<i>11 giugno</i>	Calcio in Erba	Seconda edizione della manifestazione della FIGC SGS realizzata in collaborazione con il CONI e la LND
<i>11 giugno</i>	Semifinali Campionato Berretti Lega Pro	Lucchese - Aversa Normanna (15.30) e a seguire Cremonese - Novara.
<i>11 giugno</i>	Semifinali Scudetto Juniores nazionali Serie D	Poule che assegna il titolo nazionale Juniores Serie D: Seregno - Biancoscudati Padova(16) e Scandicci - San Cesareo (18)
<i>11 e 13 giugno</i>	Gara 4 e Gara 5 della finale scudetto Serie A maschile Calcio a 5	3/5 gare per assegnare il titolo di Campione d'Italia tra Pescara e Kaos Futsal (Ferrara). Diretta RaiSport2
<i>12 giugno</i>	Semifinale 1 campionato Primavera Tim	Lazio - Roma (gara unica)
<i>12 giugno</i>	Nazionale A: Croazia - Italia	UEFA Qualifier (Diretta Rai 1)
<i>12 giugno</i>	Calciando s'Impara	Chiusura progetto scolastico
<i>12 giugno</i>	Assemblea Leghe europee di Seconda Divisione	Assemblea all'interno della manifestazione Football Avenue (forum sul business development sul calcio)
<i>12 giugno</i>	Finale Primavera e Juniores femminili	Poule che assegna il titolo nazionale dei campionati Primavera (Firenze - Res Roma ore 18) e Juniores Femminile (Hellas Monteforte - Bologna ore 16)
<i>12/14 giugno</i>	Beach Soccer: qualificazioni europee	Prima tappa del campionato europeo di Beach Soccer BSWW. L'Italia affronterà Germania, Grecia e Portogallo
<i>13 giugno</i>	Semifinale 2 Campionato Primavera Tim	Vincente Milan/Torino - Vincente Bari/Fiorentina
<i>13 giugno</i>	Finale Campionato Berretti Lega Pro	Vincenti semifinali
<i>13 giugno</i>	Finale Scudetto Juniores Nazionali Serie D	Poule che assegna il titolo nazionale Juniores Serie D: Finale tra le vincenti le semifinali (11.00, Diretta RaiSport1)

13 giugno	Finale Scudetto Juniores Regionali	Finale che assegna il titolo nazionale del campionato juniores svolto a livello regionale: Alzano Cene - Vigor Perconti Roma. Differita RaiSport1 il 14 giugno alle ore 13.30.
13/15 giugno	Raduno Nazionale A	Finestra FIFA Giugno 2015. La Nazionale rientra da Spalato e si sposta a Coverciano per preparare l'amichevole con il Portogallo.
14 giugno	Finale Play Off Serie D	Finale della fase play off per determinare la graduatoria dei ripescaggi dalla Serie D alla Lega Pro: Vincente Taranto/Sestri Levante - Vincente Alma Juventus Fano - Monopoli.
14 giugno	Gara 2 della Finale Scudetto Under 21 Calcio a 5	Gara 2: Aosta - Carli Sport Ariccia
14 giugno	Finale ritorno Play Off Lega Pro	Bassano - Como (Andata 0-2)
15 e 17 giugno	Gara 2 e Gara 3 della Finale Scudetto Serie A femminile Calcio a 5	Finale al meglio delle 3 gare tra Lazio e Ternana per assegnare il titolo di Campione d'Italia di Calcio a 5 femminile. Diretta RaiSport 2.
16 giugno	Finale Campionato Primavera Tim	Vincenti semifinali
Dal 15 giugno fino al 2 luglio	Corso Allenatori 'UEFA Pro'	Chiusura del Corso
16 giugno	Nazionale A: Portogallo - Italia	Amichevole (Diretta Rai 1)
17 giugno	Progetto Rete	Progetto rete - Foto bambini in campo
18 giugno	Razzisti? Una Brutta Razza'	Talkshow condotto da Antonello Piroso. Quinta di venti tappe di un evento che raggiungerà tutte le regioni italiane, rivolto ai giovani tesserati delle società di calcio.
18 giugno	Tim Donne In Gioco	Tavola Rotonda sulle Pari opportunità nel mondo del lavoro
19 giugno	Finale Campionato Allievi Professionisti A e B e Allievi Professionisti Lega Pro	Finali scudetto dei campionati Allievi SGS. Finale Allievi A e B in diretta su RaiSport 1 (15.30); Finale Allievi Lega Pro(17.30) in differita su RaiSport1.
19/21 giugno	Kick-Off	Incontro con rappresentanti del mondo della politica, della cultura, delle professioni e delle arti per dibattere delle principali tematiche legate al calcio. All'interno dell'evento, il 20 giugno è prevista inoltre la presentazione del Bilancio Sociale Figc
19/21 giugno	Serie A Beach Soccer	Prima tappa del campionato italiano di beach soccer

20/21 giugno	Grassroots Festival	Evento annuale dedicato all'attività calcistica di base che rientra nel programma UEFA Grassroots
21/26 giugno	Stage Nazionale Under 17 Femminile	Sei giorni di stage
22 giugno	Nazionale Universitaria	Conferenza stampa per la presentazione della Nazionale Universitaria che prenderà parte alle Universiadi in Corea del Sud. Interverranno: Presidente federale, Dg, Presidente Lega B, Presidente CUSI.
22/24 giugno	Ancora In Carriera Manager	Corso di formazione per calciatori ed ex calciatori
22 giugno	Lega A	Consiglio di Lega
23 giugno	Nazionale Femminile Calcio A 5: Italia - Ungheria	Assemblea delle Società
24/28 giugno	Beach Soccer: Giochi Olimpici Europei	Conferenza stampa di presentazione della neo costituita squadra azzurra. Interverranno: Presidente federale, Dg, Rappresentante CONI, Presidente Divisione C5, CT Nazionale C5Fem.
25 giugno	Nazionale Femminile Calcio A5: Italia - Ungheria	1a Edizione dei Giochi Olimpici Europei a Baku, il calcio sarà rappresentato dalla Nazionale di beach soccer che affronterà Russia (25/6), Spagna (24/6) e Ungheria (26/6) nel girone. Il 27 e 28/6 si svolgeranno le semifinali e le finali. Diretta Sky Sport (da confermare il palinsesto definitivo)
27 giugno	Nazionale Femminile Calcio A 5: Italia - Ungheria	Amichevole (Diretta RaiSport): prima amichevole della neocostituita squadra azzurra di Calcio a 5 Femminile.
27 giugno	Finale Allievi e Giovanissimi Dilettanti	Amichevole
28 giugno	Finale Giovanissimi Professionisti	Finali dei campionati giovanili dilettanti tra le vincenti il rispettivo titolo regionale di categoria.

Luglio 2015		
2 luglio	Universiadi	Canada - Italia
5 luglio	Universiadi	Corea Del Sud - Italia
5 luglio	Finale Coppa Del Mondo Femminile FIFA 2015	Il 3 e 4 giugno sempre a Vancouver si terrà inoltre la Women's Football Symposium
5 luglio	Finale Torneo Per Rappresentative Femminili Under 15	Finale Torneo per rappresentative regionali Under 15 femminili
7 luglio	Universiadi	Italia - Cina Taipei
6/16 luglio	Corso Allenatori Calcio A 5 1° Livello	Corso per allenatori di Calcio a 5 di 1° livello
8/9 luglio	1° Seminario del Corso UEFA CFM – Italian Edition	Primo seminario del Corso UEFA CFM rivolto alla formazione dei quadri delle Federazioni europee
9 luglio	Universiadi	Eventuale 4^ Gara
9/19 luglio	FIFA Beach Soccer World Cup 2015	Ottava edizione del campionato mondiale di Beach Soccer organizzato dalla FIFA. Seguirà programma dettagliato.
11 luglio	Universiadi	Eventuale 5^ Gara
13 luglio	Universiadi	Eventuale 6^ Gara
15 luglio	LND-ANCI-LCS	Conferenza Stampa LND-ANCI-ICS
16 luglio	AIA	Presentazione Eurovita - nuovo sponsor AIA
17 luglio	Esame ricorsi per Licenze Nazionali	Esame dei ricorsi delle società avverso il diniego del rilascio della Licenza Nazionale ai fini dell'ammissione ai campionati professionistici 2015/2016.
19/26 luglio	Under 15 Femminile	Stage di preparazione
Dal 20 luglio fino al 7 agosto	Ritiro pre Campionato AIC	Possibilità di allenamento per calciatori senza contratto, organizzato dall'AIC
23/26 luglio	Beach Soccer	Serie A Beach Soccer Girone B e Campionato Femminile
24/25 luglio	Sorteggio Fase Eliminatoria FIFA World Cup 2018	Per la Figc intervengono Vladovich, D. Filacchione e Gallavotti.

Agosto 2015		
Fino al 31/10	Mostra Football Heroes	Una ricchissima raccolta di oggetti che rievocano diversi momenti della storia del calcio
Fino al 7 agosto	Ritiro pre Campionato AIC	Possibilità di allenamento per calciatori senza contratto, organizzato dall'AIC
Dal 29 luglio fino al 2 agosto	CAN PRO	Preparazione pre campionato
Dal 30 luglio al 2 agosto	Serie A Beach Soccer	Tappa Serie A Beach Soccer Girone A
3 agosto	"Nutrizione è Salute"	Conferenza Nazionale della Campagna della LND sulla nutrizione.
4 agosto	Consiglio Federale FIGC	
4/8 agosto	Raduno CAN B	Preparazione precampionato di arbitri e assistenti Can B
5 agosto	B Italia Gara Amichevole	Amichevole tra la Rappresentativa di Lega B ed una Selezione di Calciatori Senza contratto AIC
6 agosto	UEFA Europa League	Terzo turno preliminare gare di ritorno Vojvodina - Sampdoria
6/9 agosto	Serie A Beach Soccer	Tappa conclusiva della Serie A Beach Soccer: Supercoppa, Finali Scudetto Serie A e Finale Campionato Femminile
7 agosto	UEFA Champions League E UEFA Europa League	Sorteggi delle gare di spareggio per accedere alla fase a gironi della Champions League e dei "Play-off Round" dell'Europa League
8 agosto	Supercoppa Tim	Juventus - Lazio
8/12 agosto	Raduno CAN A	Preparazione precampionato di arbitri e assistenti Can A
11 agosto	Supercoppa UEFA 2015	Barcellona - Siviglia
12 agosto	Nazionale Under 21 - Gara amichevole	Ungheria - Italia
12 agosto	Nazionale Under 19 - Gara amichevole	Croazia - Italia
12 agosto	Nazionale Under 18 - Gara amichevole	Italia - Bulgaria
14 agosto	Lega Pro	Primo turno Coppa Italia
18/19 agosto	UEFA Champions League	Andata turno preliminare
20 agosto	UEFA Europa League	Andata spareggi per accedere alla fase a gironi della competizione

21/28 agosto	Raduno CAN D	Preparazione precampionato degli arbitri di Can D
21 agosto	Raduno CAN A e Comitato Nazionale AIA	Riunione del Comitato Nazionale AIA e successivamente conferenza stampa alla vigilia dell'inizio del campionato di Serie A.
23 agosto	Coppa Italia Serie D	1° turno
23 agosto	Serie A Tim	1a giornata (anticipi sabato 22)
25/26 agosto	UEFA Champions League	Ritorno turno preliminare
26 agosto	Nazionale Under 17 - St. George Park International Tournament	Italia - Inghilterra
26 agosto	Nazionale Under 16 - Gara Amichevole	Italia - Bulgaria
27 agosto	UEFA Champions League	Sorteggio fase a gironi
27 agosto	UEFA Europa League	Ritorno spareggi per accedere alla fase a gironi della competizione
28 agosto	UEFA Europa League	Sorteggio fase a gironi
28 agosto	Nazionale Under 17 - St. George Park International Tournament	Italia - Portogallo
Dal 29 agosto fino al 1 settembre	Raduno CAI	Preparazione precampionato degli arbitri della CAI
30 agosto	Serie A Tim	2a giornata (anticipi sabato 29)
30 agosto	Nazionale Under 17 - St. George Park International Tournament	Italia - Turchia
30 agosto	Nazionale A	Inizio del raduno per le gare con Malta e Bulgaria (UEFA EQ)

Settembre 2015		
2/6 settembre	Nazionale Beach Soccer - Giochi Del Mediterraneo	Girone di qualificazione con Libano, Algeria e Tunisia
1 settembre	Premio Nereo Rocco	Tra i premiati : Conte, Galliani
2/6 settembre	Raduno CAN 5	Preparazione precampionato degli arbitri della CAN5
3 settembre	Nazionale Under 19 - Gara Amichevole	Italia - Olanda
3 settembre	Nazionale Under 20 - Torneo 4 Nazioni	Italia - Germania
6 settembre	Campionato Serie D	1 giornata campionato
6 settembre	Campionato Lega Pro	1 giornata campionato
7/9 settembre	Corso Osservatori	Corso promosso dal Settore Tecnico per gli osservatori dei Club professionistici
7/9 settembre	Corso Direttori Sportivi	Corso promosso dal Settore Tecnico per la figura del Direttore sportivo
7 settembre	Nazionale Under 19 - Gara Amichevole	Italia - Eire
8 settembre	Nazionale Under 20 - Torneo 4 Nazioni	Svizzera - Italia
8 settembre	Nazionale Under 21 - Qualificazioni Al Campionato Europe 2017	Italia - Slovenia
8 settembre	Nazionale Under 17 femminile - Gara Amichevole	Italia - Danimarca
9 settembre	Nazionale Under 17 - Torneo Di Germania	Germania - Italia
10 settembre	Nazionale Under 17 femminile - Gara Amichevole	Italia - Danimarca
11 settembre	Nazionale Under 17 - Torneo Di Germania	Olanda - Italia
13 settembre	Nazionale Under 17 - Torneo Di Germania	Italia - Israele
14/16 settembre	Corso Osservatori	Corso promosso dal Settore Tecnico per gli osservatori dei Club professionistici
14/16 settembre	Corso Direttori Sportivi	Corso promosso dal Settore Tecnico per la figura del Direttore sportivo
15 settembre	Nazionale Under 16 - Gara Amichevole	Svizzera - Italia
15 settembre	Nazionale Under 19 femminile - 1a Fase Qualificazione Europei	Italia - Moldavia
15/16 settembre	UEFA Champions League	Prima giornata dei gironi della 1a fase

16 settembre	Nazionale Under 18 - Gara Amichevole	Repubblica Ceca - Italia
17 settembre	Nazionale Under 19 Femminile - 1a Fase Qualificazione Europei	Italia - Cipro
17 settembre	Nazionale Under 16 - Gara Amichevole	Svizzera - Italia
17 settembre	UEFA Europa League	Prima Giornata dei gironi della 1a Fase
18 settembre	Nazionale A Femminile - Qualificazione Europei 2017	Italia - Georgia
20 settembre	Nazionale Under 19 Femminile - 1a Fase Qualificazione Europei	Olanda - Italia
21/23 settembre	Corso Osservatori	Corso promosso dal Settore Tecnico per gli osservatori dei Club professionistici
21/23 settembre	Corso Direttori Sportivi	Corso promosso dal Settore Tecnico per la figura del Direttore sportivo
22 settembre	Nazionale A Di Calcio A 5 - Gara Amichevole	Croazia - Italia
23 settembre	Nazionale A Di Calcio A 5 - Gara Amichevole	Croazia - Italia
28/29 settembre	Corso Allenatori Portieri	Corso promosso dal Settore Tecnico per la figura del preparatore dei portieri
28 settembre	Nazionale Under 17 Femminile - 1a Fase Qualificazione Europei	Bosnia - Italia
29/30 settembre	UEFA Champions League	Seconda giornata dei gironi della 1a fase
30 settembre	Nazionale Under 17 Femminile - 1a Fase Qualificazione Europei	Macedonia - Italia

 Ottobre 2015		
Fino al 31 ottobre	Mostra Football Heroes	Una ricchissima raccolta di oggetti che rievocano diversi momenti della storia del calcio
1 ottobre	UEFA Europa League	Seconda giornata dei gironi della 1a fase
3 ottobre	Nazionale Under 17 Femminile - 1a fase Qualificazione Europei	Irlanda Del Nord - Italia
5 ottobre	Assemblea Generale AIAC	Assemblea Generale 2015
7 ottobre	Nazionale Under 20 - Torneo 4 Nazioni	Italia - Polonia
8 ottobre	Nazionale Under 21 - gara di qualificazione ai Campionati Europei	Slovenia - Italia
8 ottobre	Nazionale Under 19 - 1a fase Qualificazione Europei	Finlandia . Italia
10 ottobre	Nazionale A - UEFA European Qualifiers	Azerbaijan - Italia
10 ottobre	Nazionale Under 19 - 1a fase Qualificazione Europei	Italia - Macedonia
12 ottobre	Nazionale Under 18 - gara amichevole	Italia - Polonia
13 ottobre	Nazionale A - UEFA European Qualifiers	Italia - Norvegia
13 ottobre	Nazionale UNDER 21 - gara di qualificazione ai Campionati Europei	Italia - Eire
13 ottobre	Nazionale UNDER 19 - 1a fase Qualificazione Europei	Inghilterra - Italia
20/21 ottobre	UEFA Champions League	Terza giornata dei gironi della 1a fase
20 ottobre	Nazionale Under 18 - gara amichevole	Italia - Turchia
21 ottobre	Nazionale Under 17 - 1a fase Qualificazione Europei	Bulgaria - Italia
22 ottobre	Nazionale Under 18 - gara amichevole	Italia - Turchia
22 ottobre	Nazionale Calcio A 5 - gara amichevole	Italia - Iran
22 ottobre	UEFA Europa League	Terza giornata dei gironi della 1a fase
21 ottobre	Nazionale Under 17 - 1a fase Qualificazione Europei	Italia - Macedonia
24 ottobre	Nazionale A Femminile – Qual. Europeo Olanda 2017	Italia - Svizzera
26 ottobre	Nazionale Under 17 - 1a fase Qualificazione Europei	Scozia - Italia

27 ottobre	Nazionale A Femminile – Qual. Europeo Olanda 2017	Repubblica Ceca - Italia
-------------------	--	--------------------------

Novembre 2015		
3 novembre	Azzurre Per Un Giorno	Giornata dedicata alle ragazze delle scuole calcio insieme alla Nazionale Under 19 Femminile.
3/4 novembre	Champions League - Fase a Gironi	4a giornata della fase a gironi , in campo Juventus e Roma
4 novembre	Nazionale Under 19 Femminile	Gara Amichevole Italia-Inghilterra
5 novembre	Europa League - Fase a Giorni	4a giornata della fase a gironi , in campo Lazio, Napoli e Fiorentina
5 novembre	Hattrick Committee	Riunione della Commissione Hattrick
6/7 novembre	Fifa Beach Soccer Workshop	Beach Soccer Workshop/Star Nights
9 novembre	UEFA Player's Status, Transfer And Agents And Match Agents Committee	Riunione della Commissione UEFA
10 novembre	UEFA National Team Competitions Committee	Riunione della Commissione UEFA
11 novembre	Nazionale Under 18 - Gara Amichevole	Austria - Italia
12 novembre	Nazionale Under 20 - Torneo 4 Nazioni	Germania - Italia
12 novembre	Nazionale Under 19 - Gara Amichevole	Italia - Repubblica Ceca
13 novembre	UEFA European Women's Under 17 And Under 19 Championship 2015-2016	Sorteggio Gironi Qualificazione
13 novembre	Nazionale Under 21 - Gara Di Qualificazione Euro 2017	Serbia - Italia (Diretta Rai 2)
13 novembre	Nazionale A - Gara Amichevole	Belgio - Italia (Diretta Rai 1)
16 novembre	Corso Preparatori Atletici	Inaugurazione Del Corso
17 novembre	Nazionale Under 21 - Gara di Qualificazione Euro 2017	Italia - Lituania
17 novembre	Nazionale A - Gara Amichevole	Italia - Romania (Diretta Rai 1)
17 novembre	Nazionale Under 20 - Torneo 4 Nazioni	Italia - Svizzera
18 novembre	Nazionale Under 16 - Gara Amichevole	Serbia- Italia
20 novembre	Nazionale Under 16 - Gara Amichevole	Macedonia - Italia
23/25 novembre	Nazionale Under 23 Femminile	Primo Stage della nuova Nazionale Under 23 femminile

24 novembre	Premiazione Universiadi	Il presidente Tavecchio premierà la Nazionale Universitaria che lo scorso luglio in Corea del Sud ha vinto la medaglia d'oro nelle Universiadi
24/26 novembre	Integrity Tour - Lega Pro	Progetto, nato dalla Lega Pro in sinergia con Sportradar e l'Istituto per il Credito Sportivo, che ha come obiettivo il confronto con i club sul territorio per contrastare e prevenire il match-fixing
24/25 novembre	Champions League - Fase a Gironi	5a giornata della fase a gironi , in campo Juventus e Roma
25 novembre	Nazionale Universitaria in ricevimento dal Ministro Giannini	Incontro del Ministro dell'Istruzione Giannini con Naz. Universitaria
25 novembre	Comitato di Presidenza	Comitato di Presidenza FIGC
25 novembre	Un Goal Per La Salute	Incontro con i professori delle scuole che hanno aderito al progetto promosso dalla Commissione Federale Antidoping insieme all'UNICEF
26 novembre	Europa League - Fase a Giorni	5a giornata della fase a gironi , in campo Lazio, Napoli e Fiorentina
26 novembre	UEFA Finance Committee	Riunione Commissione UEFA
26 novembre	Nazionale Femminile Calcio A 5	Gara amichevole Ucraina - Italia
27 novembre	Sorteggio UEFA Women's Champions League	Sorteggio degli accoppiamenti per i quarti di finale e per le semifinali dell'edizione 2015/2016. Per le Italiane c'è il Brescia Calcio
28 novembre	Nazionale Femminile Calcio A 5	Gara amichevole Ucraina - Italia
30 novembre	Assemblea Generale AIAC	Assemblea Generale Associazione Italiana Allenatori Calcio
30 novembre	Consiglio Federale FIGC	Consiglio federale

Dicembre 2015		
1/3 dicembre	Tim Cup	Gare valide per i quarto turno:
3 dicembre	Un Goal Per La Salute	Incontro con i professori delle scuole che hanno aderito al progetto promosso dalla Commissione Federale Antidoping insieme all'UNICEF
3 dicembre	Corte Sportiva Appello Nazionale e Corte Federale Appello	III Sezione e IV Sezione
3 dicembre	Nazionale A Femminile	Gara Amichevole Cina - Italia
3 dicembre	Sorteggio Fase Elite UEFA Under 17 e 19 Maschile	Sorteggio delle fasi Elite UEFA delle due categorie giovanili
5/7 dicembre	Torneo Di Natale - Nazionale Under 15	Tradizionale appuntamento, sarà l'occasione per vedere all'opera i migliori talenti nazionali under 15, impegnati nel Campionato Giovanissimi Nazionali
5 dicembre	Benemerenze LND e SGS	
6 dicembre	Nazionale A Femminile	Gara Amichevole Cina - Italia
7 dicembre	Incontro formativo con la Nazionale Under 15	Nell'ambito del Torneo di Natale cui partecipa la Nazionale Under 15 la Commissione Antidoping terrà un incontro formativo per sensibilizzare i ragazzi
8 dicembre	Open Space Goalkeeper	Full immersion dedicata ai preparatori portieri e agli allenatori.
8/9 dicembre	Champions League - Fase a Gironi	6a e ultima giornata della fase a gironi , in campo Juventus e Roma
10 dicembre	Europa League - Fase a Giorni	6a e ultima giornata della fase a gironi , in campo Lazio, Napoli e Fiorentina
10 dicembre	Nazionale Calcio a 5 : FIFA Futsal Qualifying Round	Italia - Macedonia (Diretta Rai Sport)
11 dicembre	Nazionale Calcio a 5 : FIFA Futsal Qualifying Round	Italia - Moldavia (Diretta Rai Sport)
12 dicembre	UEFA EURO 2016 - Sorteggio Dei Gironi	Sorteggi dei sei gironi eliminatori per i Campionati Europei di Francia 2016
13 dicembre	Nazionale Calcio a 5 : FIFA Futsal Qualifying Round	Italia - Slovacchia (Diretta Rai Sport)
14/15 dicembre	Sistema Licenze UEFA- Tesseramento	Workshop
16 dicembre	Staff Nazionali Femminili- Tecnici e Preparatori Società Serie B Femminili	Workshop
16 dicembre	Nazionale Under 19	Gara amichevole Italia - Serbia

16 dicembre	Nazionale Under 17	Gara amichevole Francia - Italia
16 dicembre	Tim Cup	Gare valide per gli Ottavi di Finale
22 dicembre	Nazionale Under 21 Calcio A 5	Gara amichevole Italia - Slovenia
23 dicembre	Nazionale Under 21 Calcio A 5	Gara amichevole Italia - Slovenia