Candidatura alla Presidenza della F.I.G.C.

Programma di Adriano Galliani

Uno sprint di 2 anni (2027 – 2028)

Un progetto condiviso per rendere il calcio italiano più competitivo, sostenibile e moderno.

INDICE

Introduzione.....**pag. 6**

La mia esperienza al servizio del calcio italiano

1. Una FIGC al servizio dello sviluppo del calcio.....**pag. 9**

- Una visione condivisa per l'intero sistema calcistico
- Meno complessità, più strumenti per le società
- Dalle priorità alle decisioni, con tempi e responsabilità definiti

2. Le Nazionali, patrimonio e ambizione del calcio italiano.....**pag. 11**

- Un progetto sportivo riconoscibile
- Dai successi giovanili alla prima squadra
- Obiettivi chiari e responsabilità condivise

3. Giovani e valorizzazione del talento.....**pag. 13**

- Una filiera che accompagni la crescita
- Più opportunità, migliori condizioni di sviluppo
- Misurare i progressi e valorizzare gli investimenti

4. Serie A, competitività e valore del campionato.....**pag. 15**

- Un campionato più competitivo e attrattivo
- Sostenibilità economica e crescita dei ricavi
- Stadi, pubblico e dimensione internazionale

5. Serie B, una risorsa strategica per il calcio italiano.....**pag. 17**

- Un equilibrio economico più sostenibile
- Valorizzare il campionato e rafforzarne l'attrattività
- Una piattaforma per la crescita dei calciatori
- Infrastrutture e legame con i territori
- Obiettivi per il biennio

6. Lega Pro, sostenibilità e valorizzazione dei territori.....**pag. 20**

- Un modello economico sostenibile per le società
- Giovani e crescita del patrimonio tecnico
- Più ricavi e maggiore valorizzazione del campionato
- Infrastrutture e radicamento territoriale
- Obiettivi per il biennio
- Riforma Zola: valorizzazione dei giovani e rilancio dei vivai
- Tutela delle società formatrici e valorizzazione dei vivai
- Nuove opportunità per i settori giovanili

7. Lega Nazionale Dilettanti, la forza della base del calcio italiano.....pag. 24

- Semplificare la vita delle società dilettantistiche
- Sostenere chi opera nei territori
- Formazione, giovani e qualità dell'attività sportiva
- Impianti accessibili e strutture adeguate
- Obiettivi per il biennio

8. Tutte le dimensioni del calcio italiano.....pag. 27

- Calcio femminile, consolidare la crescita e ampliare le opportunità
- Il rafforzamento del calcio femminile e l'allargamento della base delle tesserate
- Futsal, una disciplina da valorizzare
- Rafforzare il collegamento tra territori e sistema nazionale
- Beach soccer, sviluppare il potenziale di una disciplina spettacolare
- Calcio paralimpico, rendere l'inclusione una componente strutturale
- Obiettivi per il biennio

9. Giovani, formazione e futuro del calcio italiano.....pag. 33

- La qualità della formazione al centro
- Tutela dei minori e benessere dei ragazzi
- Calcio, scuola e crescita personale
- Più opportunità di accesso e partecipazione
- Obiettivi per il biennio

10. La condizione dei calciatori e delle calciatrici: garanzie e prospettive professionali.....pag. 35

- Rapporti di lavoro più chiari e affidabili
- Infortuni e conseguenze sulla vita professionale

- Prepararsi alla vita dopo il calcio
- I calciatori e le calciatrici protagonisti della crescita del calcio italiano
- Un programma di lavoro per il biennio

11. Allenatori, allenatrici, preparatori: competenza tecnica e sviluppo del calcio italiano.....pag. 38

- Coverciano e la formazione dei tecnici
- Opportunità di accesso e crescita professionale
- Un rapporto professionale più solido con le società
- Il valore degli allenatori nella crescita dei giovani
- Conoscenza, innovazione e confronto internazionale
- Obiettivi per il biennio

12. Arbitri, competenza e innovazione.....pag. 42

- Formazione e qualità delle prestazioni
- Reclutamento e tutela degli arbitri
- Tecnologia, VAR e FVS
- Obiettivi per il biennio
- Carriera arbitrale, tutela della salute e valorizzazione del percorso

13. Infrastrutture e competitività del calcio italiano.....pag. 44

- EURO 2032
- Proprietà, gestione e sostenibilità degli impianti
- Obiettivi per il biennio

14. Ricavi e reputazione; il valore del calcio italiano.....pag. 47

- Nuove risorse e sviluppo commerciale
- Diritti audiovisivi e mercati internazionali
- Reputazione, credibilità e immagine del sistema
- Un sistema capace di generare valore
- Obiettivi per il biennio

15. Governance, autorevolezza e rapporti istituzionali.....pag. 50

- Una Presidenza autorevole nel dialogo con le istituzioni

- Una Federazione autorevole, fondata sul dialogo e sulla condivisione
- Organizzazione, responsabilità e risultati
- Obiettivi per il biennio

16. Le risorse del calcio: diritti TV, pirateria, scommesse e fiscalità.....pag. 52

- Diritti televisivi: un prodotto da rendere più competitivo
- Pirateria: una sottrazione di valore da contrastare
- Scommesse sportive: una disciplina da riconsiderare
- Fiscalità: condizioni competitive per il calcio italiano
- Una posizione comune, una rappresentanza autorevole
- Obiettivi per il biennio

17. Regole, professioni e funzionamento del sistema.....pag. 56

- Licenze nazionali: regole chiare e sostenibilità
- Semplificazione e valorizzazione delle professionalità
- Obiettivi per il biennio

18. L'esperienza al servizio del calcio italiano.....pag. 59

Un biennio di sprint

Due anni per accelerare

Introduzione

La mia esperienza al servizio del calcio italiano

Il calcio italiano è chiamato a ritrovare una direzione condivisa e la capacità di trasformare le proprie energie in risultati. Le competenze non mancano: i nostri club hanno una storia importante, dirigenti capaci, tecnici preparati, giovani di talento, milioni di appassionati e una tradizione che continua a essere riconosciuta nel mondo. Eppure, troppo spesso, queste risorse faticano a procedere nella stessa direzione.

Credo che per affrontare questa fase serva una guida che conosca a fondo il sistema, sappia ascoltare le diverse componenti e abbia l'esperienza necessaria per costruire accordi all'interno del mondo calcistico e sviluppare un confronto costruttivo con il Governo e le istituzioni.
L'esperienza, tuttavia, da sola non basta: deve tradursi in capacità di indirizzo, metodo di lavoro, rapidità decisionale e responsabilità nel conseguimento dei risultati.

È questo l'approccio che intendo portare con la mia candidatura alla Presidenza della FIGC.

La mia storia nel calcio comincia nel 1975, quando decisi di investire i primi guadagni da imprenditore nel Monza, la squadra della mia città. Da allora, questo sport ha accompagnato ogni fase della mia vita, tra sfide, successi, sconfitte e responsabilità, sostenuto da una passione rimasta intatta per oltre cinquant'anni.

Un passaggio decisivo fu l'incontro, il 1° novembre 1979, con Silvio Berlusconi, che considero un maestro di vita e con il quale ho condiviso alcune delle esperienze più importanti della mia storia professionale.

Dal 1986 al 2017 ho ricoperto il ruolo di Amministratore Delegato del Milan. In quei trentuno anni il Club ha conquistato 29 trofei, affermandosi ai vertici del calcio italiano e internazionale, e ha visto 6 suoi calciatori conquistare complessivamente 8 Palloni d'Oro. Nel 2018 sono tornato al Monza, in serie C. Abbiamo raggiunto la promozione in Serie B nel 2020 e quella storica in Serie A nel 2022, portando il Club per la prima volta nella massima serie in 110 anni di storia.

A questa esperienza nei Club si è affiancato l'impegno nelle istituzioni calcistiche: sono stato Presidente della Lega Calcio, Vicepresidente della Lega Serie A e della Lega Serie B e Ambasciatore della Serie C nei rapporti con la Serie A. Incarichi che mi hanno consentito di conoscere da vicino le esigenze, le responsabilità e le dinamiche delle diverse componenti del sistema. Ho sempre interpretato questi ruoli nella convinzione che il confronto e la condivisione siano essenziali per costruire percorsi comuni, favorendo la collaborazione tra tutte le componenti e superando le divergenze senza alimentare divisioni o contrapposizioni.

La candidatura alla Presidenza della FIGC nasce anche dalle sollecitazioni ricevute e dalla consapevolezza delle difficoltà che il calcio italiano sta attraversando: le divisioni tra le diverse componenti del sistema, la difficoltà di individuare una visione condivisa e un rapporto non sempre agevole con le istituzioni governative. È proprio in una fase come questa che diventa fondamentale ricostruire un clima di fiducia, favorire il dialogo e creare le condizioni per lavorare insieme, nel rispetto dei ruoli e delle rispettive autonomie, nell'interesse del calcio italiano.

È una decisione sulla quale ho riflettuto a lungo, consapevole dell'impegno che comporta. La assumo nella convinzione che servano una direzione più chiara, una collaborazione più solida tra tutte le componenti del sistema calcistico e un dialogo costruttivo con il Governo e le istituzioni, per costruire una prospettiva credibile per il futuro del calcio italiano.

Il calcio italiano dispone di competenze, tradizione e risorse straordinarie. La sfida è metterle pienamente a valore, superando divisioni e contrapposizioni e trasformandole in una capacità comune di crescere e competere.

Il tempo a disposizione – 2 anni - impone realismo e concretezza.
I prossimi ventiquattro mesi non possono essere presentati come la soluzione di ogni problema del calcio italiano, né possono alimentare l'illusione di miracoli impossibili in un arco temporale così limitato. Devono però essere un periodo di lavoro intenso, nel quale fare il maggior numero possibile di cose nel minor tempo possibile: individuare le priorità, rimuovere gli ostacoli più urgenti, realizzare le riforme concretamente attuabili e definire un percorso chiaro e credibile per quelle che richiedono tempi più lunghi. L'obiettivo è utilizzare ogni giorno per produrre risultati tangibili, attraverso un lavoro condiviso e coordinato tra tutte le componenti.

La prima priorità è la competitività: quella delle Nazionali, la capacità dei Club di investire e crescere in condizioni di sostenibilità economica, la valorizzazione dei giovani e dei vivai, la qualità degli impianti e la forza del prodotto calcio. Sono obiettivi strettamente legati tra loro, che richiedono una visione d'insieme e interventi coerenti.

Una Federazione autorevole deve favorire il dialogo tra le componenti, rispettarne le autonomie e promuovere la convergenza verso obiettivi condivisi, operando in costante sintonia con la UEFA, di cui la FIGC è parte integrante, e nel rispetto del quadro calcistico europeo. L'obiettivo è coniugare ambizione sportiva, solidità economica e prospettive di crescita per l'intero sistema.

Il metodo sarà concreto: confronto costante, obiettivi chiari, responsabilità definite e verifiche periodiche. Ogni proposta dovrà indicare quale problema affronta, chi può realizzarlo e in quali tempi. Dove la FIGC ha competenza diretta, occorrerà agire; dove servono accordi con le Leghe, con gli atleti e con i tecnici o interventi delle istituzioni, occorrerà costruire le condizioni per raggiungerli.

È necessario porre il calcio italiano nelle condizioni di lavorare meglio, valorizzare le proprie risorse e competere con maggiore efficacia. Il biennio può produrre risultati concreti e lasciare al sistema una direzione più chiara.

1.
Una FIGC al servizio dello sviluppo del calcio

La FIGC deve rappresentare il punto di riferimento per l'intero movimento calcistico: garante delle regole, luogo di sintesi tra le diverse componenti e interlocutore autorevole nei confronti delle istituzioni. Per svolgere a pieno questa funzione, occorre rafforzare la capacità di coordinamento, rendere più agevole il rapporto con le società e accompagnare il sistema nell'affrontare le questioni che ne condizionano lo sviluppo. L'obiettivo è una Federazione capace di trasformare le esigenze del sistema in priorità condivise e iniziative concrete, nel rispetto dell'autonomia delle componenti.

Una visione condivisa per l'intero sistema calcistico

Il sistema calcio riunisce realtà con dimensioni, risorse e necessità differenti. La tutela dell'equilibrio tra queste componenti richiede sedi di confronto stabili, capaci di far emergere le priorità comuni e di favorire decisioni coerenti con l'interesse generale. La Presidenza dovrà promuovere un metodo di lavoro fondato sull'ascolto, sulla valutazione delle proposte e sulla definizione di obiettivi condivisi, evitando che le differenze ostacolino l'avanzamento delle questioni strategiche per il calcio italiano.

Meno complessità, più strumenti per le società

Gli adempimenti amministrativi e regolamentari rappresentano un impegno significativo, soprattutto per le realtà dilettantistiche e per le società che dispongono di strutture organizzative limitate. La FIGC può contribuire a rendere questo rapporto più semplice, attraverso una ricognizione delle procedure di propria competenza, una maggiore chiarezza delle disposizioni e un migliore coordinamento dei servizi. Sarà inoltre valutata la possibilità di sviluppare strumenti digitali integrati che facilitino l'accesso alle informazioni e la gestione degli adempimenti, evitando duplicazioni e garantendo un'assistenza adeguata alle diverse tipologie di società.

Dalle priorità alle decisioni, con tempi e responsabilità definiti

Perché il confronto produca risultati, ogni priorità individuata dovrà essere accompagnata da obiettivi, responsabilità e tempi di attuazione. Sarà avviato un confronto con le componenti federali per individuare gli interventi prioritari sul miglioramento del funzionamento della Federazione e sui servizi alle società. È necessario definire i primi interventi attuabili nell'ambito delle competenze federali, già nei primissimi mesi, con scadenze chiare e criteri per verificarne l'efficacia. Un rapporto periodico sullo stato di avanzamento consentirà alle Leghe, agli atleti e ai tecnici, di conoscere i risultati raggiunti, le questioni aperte e le iniziative che richiedono ulteriori accordi o interlocuzioni istituzionali.

La qualità dell'azione federale si misurerà nella capacità di dare seguito alle decisioni, rendere conto dei risultati e mantenere un dialogo costante non solo con chi opera

quotidianamente nel calcio, ma anche con gli sponsor, i tifosi e le istituzioni, valorizzando il contributo di tutti coloro che partecipano, a diverso titolo, alla crescita e allo sviluppo del sistema calcistico.

2.
Le Nazionali, patrimonio e ambizione del calcio italiano

Le Nazionali rappresentano la massima espressione del calcio italiano e uno dei principali elementi di identificazione sportiva del Paese. La storia della Nazionale maggiore testimonia il prestigio dell'Italia, con 4 Campionati del Mondo vinti (1934, 1938, 1982 e 2006) e 2 Campionati Europei conquistati (1968 e 2020).

Accanto a essa, la Nazionale femminile costituisce una componente fondamentale del movimento calcistico italiano, protagonista di un percorso di crescita che merita di essere ulteriormente sostenuto e valorizzato, sia sul piano dei risultati sportivi sia in termini di visibilità e partecipazione.

Entrambe le Nazionali rappresentano un riferimento per milioni di tifosi e contribuiscono ad alimentare la passione e le aspirazioni delle nuove generazioni. I risultati incidono sul prestigio internazionale del movimento, alimentano la passione dei tifosi e contribuiscono a orientare le aspirazioni delle nuove generazioni.

La mancata qualificazione della Nazionale maschile ai Mondiali del 2018, del 2022 e del 2026, dopo una partecipazione ininterrotta dal 1962 al 2014, è un segnale che non può più essere considerato un'eccezione. Quando viene meno uno dei principali riferimenti del calcio italiano, le conseguenze si riflettono sulla visibilità internazionale, sull'entusiasmo del pubblico e sulle prospettive dell'intero sistema, con un mancato giro d'affari per la FIGC stimato complessivamente in circa 100 milioni di euro. Allo stesso tempo, è necessario accompagnare la crescita della Nazionale femminile, consolidandone la competitività internazionale e rafforzandone il ruolo nello sviluppo e nella diffusione del calcio italiano.

Restituire alle Nazionali una prospettiva di crescita e competitività è pertanto una priorità sportiva e strategica per l'intero sistema calcistico italiano. Occorre costruire un progetto organico che sappia valorizzare tanto il calcio maschile quanto quello femminile, rafforzando il legame tra formazione, sviluppo dei talenti, qualità dei percorsi tecnici e risultati sportivi. L'obiettivo deve essere quello di riportare le Nazionali ai vertici delle rispettive competizioni internazionali e fare in modo che rappresentino, insieme, un motivo di orgoglio e un motore di crescita per tutto il movimento.

Un progetto sportivo riconoscibile

La competitività delle Nazionali (maschili e femminili) si costruisce nel tempo, attraverso una programmazione tecnica coerente e una collaborazione efficace tra le diverse selezioni. In questo percorso, il Club Italia dovrà svolgere un ruolo centrale nel coordinamento delle attività e nella valorizzazione delle competenze tecniche federali; Coverciano dovrà continuare a rappresentare un riferimento per la formazione, l'aggiornamento e lo sviluppo delle metodologie di lavoro.

Nel rispetto delle responsabilità dei commissari tecnici, sarà importante rafforzare il raccordo tra le strutture, definire obiettivi per ciascuna Nazionale e verificare periodicamente i progressi, così da garantire continuità alla programmazione e individuare tempestivamente le aree nelle quali intervenire.

Dai successi giovanili alla prima squadra

Il calcio italiano dispone di un patrimonio di giovani talenti che deve trovare maggiori opportunità di crescita nel calcio professionistico.

Il ReportCalcio 2025 evidenzia una criticità strutturale: nella stagione 2023-2024, i calciatori italiani Under 21 hanno disputato appena il 2,3% dei minuti complessivi in Serie A, a fronte del 34,4% degli italiani Over 21 e del 60,8% degli stranieri Over 21. Un dato che mette in luce una contraddizione del nostro sistema: le Nazionali giovanili ottengono risultati di rilievo a livello internazionale, ma i giovani talenti italiani faticano a trovare spazio e continuità nelle prime squadre dei Club. Colmare questa distanza è una priorità per ampliare il bacino di scelta delle Nazionali, valorizzare gli investimenti nella formazione e rafforzare, nel lungo periodo, la competitività e la sostenibilità economica del calcio italiano.

La FIGC dovrà rafforzare il dialogo con i club e le Leghe per favorire percorsi di crescita più efficaci, valorizzando il lavoro dei settori giovanili e promuovendo strumenti che facilitino il passaggio alle competizioni professionistiche. Sarà inoltre importante consolidare il coordinamento tra le strutture tecniche delle Nazionali, migliorare la condivisione delle informazioni sui giocatori e sulle giocatrici e valorizzare le competenze dedicate alla preparazione atletica, all'analisi delle prestazioni e al recupero degli atleti.

Obiettivi chiari e responsabilità condivise

Ogni ciclo delle Nazionali dovrà poggiare su obiettivi sportivi definiti in relazione alle competizioni e alle caratteristiche delle squadre. In caso di elezione, nei primi mesi sarà avviata una ricognizione dei programmi tecnici, dei percorsi di sviluppo dei calciatori e delle calciatrici e dei sistemi di supporto alle selezioni, individuando le priorità di intervento. La verifica periodica dovrà considerare sia i risultati nelle competizioni internazionali sia la capacità di valorizzare i talenti e accompagnarli verso il calcio di vertice, soprattutto attraverso un dialogo con i club e che tenga conto, tra l'altro, della sostenibilità dei carichi di lavoro in un contesto caratterizzato da un calendario particolarmente intenso.

L'ambizione è restituire alle Nazionali una prospettiva stabile e riconoscibile: competere ai massimi livelli, valorizzare il patrimonio tecnico italiano e rafforzare, attraverso prestazioni e risultati, il legame tra gli Azzurri e il Paese.

3.

Giovani e valorizzazione del talento

La crescita di giovani calciatori e calciatrici è una delle questioni strategiche per il futuro del calcio italiano. Il sistema dispone di un patrimonio di società, tecnici e strutture formative capace di sviluppare talenti, ma non sempre riesce ad accompagnarli con continuità verso il calcio professionistico. Il problema non riguarda soltanto l'accesso alla massima serie: riguarda la capacità di offrire ai ragazzi un percorso di crescita adeguato, nel quale formazione, competizione e opportunità di impiego siano parti di un progetto coerente. Investire sui giovani significa rafforzare la competitività del movimento, valorizzare il lavoro dei club e accrescere nel tempo il patrimonio tecnico ed economico del calcio italiano.

Una filiera che accompagni la crescita

Il passaggio dal settore giovanile al calcio adulto rappresenta uno dei momenti più delicati nella formazione di un calciatore. Secondo il ReportCalcio 2025, dei 9.596 calciatori Under 21 tesserati per società professionistiche nella stagione 2014-2015, soltanto il 6,9% risultava ancora nel professionismo dieci anni dopo; appena l'1,4% ha raggiunto la Serie A. Un dato che invita a interrogarsi sulla selezione dei talenti e sulla qualità delle opportunità offerte lungo il loro percorso.

La Federazione dovrà promuovere, insieme alle Leghe e alle società, un raccordo più efficace tra attività giovanile, campionati Primavera e competizioni professionistiche. L'obiettivo è favorire percorsi graduali, nei quali i calciatori e le calciatrici possano confrontarsi con livelli di competizione crescenti, maturare esperienza e raggiungere la prima squadra sulla base delle proprie capacità e della propria preparazione.

Più opportunità, migliori condizioni di sviluppo

La valorizzazione dei giovani richiede strumenti diversi, capaci di rispondere alle esigenze delle società e alle caratteristiche dei singoli calciatori. Occorre favorire la diffusione di modelli virtuosi, valutandone la sostenibilità e individuando condizioni che ne rendano più accessibile l'adozione.

Parallelamente, sarà importante sostenere la qualità dei settori giovanili attraverso la formazione degli allenatori e delle allenatrici, l'aggiornamento delle metodologie di lavoro e una maggiore attenzione alla preparazione atletica, alla prevenzione degli infortuni e alla crescita personale degli atleti. I meccanismi di incentivazione dovranno inoltre premiare percorsi formativi efficaci e opportunità di impiego effettive, evitando che la presenza dei giovani si esaurisca in un adempimento formale.

Al fine di innalzare il livello di formazione dei nostri giovani atleti e delle nostre giovani atlete occorrerà avviare, in sinergia con la Lega Nazionale Dilettanti, un percorso

graduale diretto a verificare l'utilizzo di tecnici abilitati per ogni squadra dell'attività di base (5-12 anni: primi calci, piccoli amici, pulcini, esordienti).

Misurare i progressi e valorizzare gli investimenti

Sarà avviata, insieme alle componenti interessate, una ricognizione dei principali ostacoli che rallentano il passaggio dei giovani al calcio professionistico. Sulla base dei risultati saranno individuate le misure prioritarie, con particolare attenzione allo sviluppo delle seconde squadre – Under 23 (in linea con i modelli europei di successo), alla qualità della formazione e agli strumenti di incentivazione.

L'efficacia degli interventi sarà valutata attraverso indicatori quali il numero di calciatori provenienti dai vivai impiegati nelle competizioni, la continuità del loro utilizzo, il percorso compiuto tra le diverse categorie e la capacità delle società di valorizzare il talento formato al proprio interno. L'obiettivo è creare condizioni affinché la formazione dei giovani rappresenti un investimento sportivo sostenibile, capace di generare opportunità per i calciatori e valore per le società.

Il calcio italiano deve poter contare su un sistema nel quale la crescita dei giovani non sia affidata al caso, ma sostenuta da percorsi riconoscibili, competenze adeguate e opportunità concrete.

4.

Serie A, competitività e valore del campionato

La Serie A è chiamata a rafforzare la propria competitività in un contesto internazionale sempre più esigente. La qualità delle squadre, la capacità di attrarre talenti e investimenti, la solidità dei bilanci, la modernizzazione degli impianti sportivi e l'apertura a nuovi mercati sono fattori che incidono sul futuro del campionato. La massima serie continua a confrontarsi con criticità di sostenibilità economico-finanziaria e con la necessità di rafforzare la propria competitività nel panorama europeo, colmando il divario con i principali campionati concorrenti in termini di ricavi e capacità di investimento. Per affrontare questa sfida occorre favorire una crescita che tenga insieme risultati sportivi, sostenibilità economica e sviluppo commerciale, attraverso una collaborazione efficace tra Federazione, Lega e società.

Un campionato più competitivo e attrattivo

La qualità della competizione è una condizione essenziale per accrescere l'interesse del pubblico e il valore commerciale del campionato. Per questo occorre favorire un confronto strutturato con la Lega Serie A sui fattori che incidono sulla competitività dei club, sulla valorizzazione dei calciatori e sulla capacità di attrarre il pubblico. La Federazione, nel rispetto dell'autonomia della Lega, dovrà contribuire a individuare obiettivi condivisi e promuovere un contesto nel quale qualità tecnica, innovazione e sviluppo commerciale possano procedere insieme.

Sostenibilità economica e crescita dei ricavi

I dati economici evidenziano una contraddizione: nella stagione 2024-2025 i club di Serie A hanno registrato ricavi aggregati per circa 4,04 miliardi di euro, ma perdite complessive vicine a 349 milioni. I ricavi ordinari, al netto della gestione dei calciatori, si sono fermati intorno ai 3 miliardi (la fonte dei dati è un'analisi di Calcio e Finanza, pubblicata il 2 febbraio 2026, dal titolo: "*Serie A, ricavi record oltre i 4 miliardi nel 2024/25 ma conti ancora in rosso*"). Il dato evidenzia la necessità di rafforzare la sostenibilità economico-finanziaria dei club, attraverso un migliore equilibrio tra costi e ricavi, una crescita delle entrate ricorrenti e una minore dipendenza dalle plusvalenze e dagli apporti finanziari delle proprietà.

Una FIGC che funzioni dovrà collaborare con la Lega e le istituzioni competenti per favorire una cultura della sostenibilità, promuovere strumenti di monitoraggio e valorizzare le pratiche gestionali virtuose. Allo stesso tempo, sarà necessario lavorare sulle opportunità di crescita dei ricavi commerciali e internazionali, attraverso una valorizzazione più efficace del prodotto Serie A, dei suoi contenuti e della sua capacità di raggiungere nuovi mercati.

Stadi, pubblico e dimensione internazionale

Il valore di un campionato dipende anche e soprattutto dalla qualità dell'esperienza offerta a chi lo segue negli stadi e attraverso i media. Impianti moderni, servizi adeguati, accessibilità e un'offerta di intrattenimento coerente con le aspettative del pubblico possono contribuire a rafforzare il legame tra società, tifosi e territorio, generando nuove opportunità economiche. È più che mai necessario, di vitale importanza per l'intero sistema calcistico italiano, sostenere, attraverso un rapporto strutturale con le istituzioni, iniziative che favoriscano la modernizzazione delle infrastrutture e la semplificazione dei percorsi autorizzativi.

Contemporaneamente, occorre rafforzare il posizionamento internazionale della Serie A, promuovendo strategie condivise di comunicazione, distribuzione dei contenuti e sviluppo commerciale. L'obiettivo è ampliare il pubblico del campionato, accrescere l'interesse dei partner internazionali e valorizzare la tradizione del calcio italiano in un mercato sempre più competitivo.

La Serie A deve tornare a essere un campionato capace di coniugare qualità sportiva, solidità economica e attrattività internazionale. Per raggiungere questo obiettivo è necessario un lavoro coordinato tra Federazione, Lega, club, tecnici e atleti, con priorità definite e risultati verificabili.

5.

Serie B, una risorsa strategica per il calcio italiano

La Serie B svolge una funzione fondamentale nell'equilibrio del calcio italiano: è il campionato nel quale concorrono a raggiungere la massima Serie società ambiziose, piazze storiche e realtà emergenti. Il suo sviluppo è però condizionato dalla distanza economica rispetto alla Serie A e dalla difficoltà di programmare investimenti in un contesto nel quale la promozione e la retrocessione possono modificare radicalmente le prospettive di una società. Tra il 2019 e il 2024 il rapporto tra costo del lavoro e valore della produzione dei club di Serie B è salito dal 55% all'82%. Rafforzare la categoria significa quindi tutelarne la sostenibilità, accrescerne l'attrattività e valorizzarne il contributo allo sviluppo del sistema calcistico nazionale.

Un equilibrio economico più sostenibile

La Serie B deve poter competere sul piano sportivo senza essere costretta ad assumere rischi economici eccessivi per inseguire la promozione. La forte differenza di risorse tra le categorie può infatti incentivare politiche di spesa difficilmente sostenibili e rendere più complessa la gestione delle società in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi sportivi.

Occorre promuovere un confronto sui meccanismi economici che accompagnano promozioni e retrocessioni, sulla distribuzione delle risorse e sugli strumenti che possono favorire una maggiore continuità gestionale.

È necessario, in particolare, sostenere modelli di gestione economicamente sostenibili, affinché la competitività delle società di Serie B non dipenda esclusivamente dalla capacità finanziaria dei rispettivi proprietari, ma anche dalla solidità dei propri modelli organizzativi e gestionali. L'obiettivo è rendere la competizione più sostenibile ed equilibrata, preservando al tempo stesso l'ambizione sportiva e il valore della conquista della Serie A.

Valorizzare il campionato e rafforzarne l'attrattività

La Serie B può contare su un forte radicamento territoriale, su piazze di grande tradizione e su un equilibrio sportivo che contribuisce all'interesse del campionato. Questi elementi devono tradursi in maggiori opportunità di sviluppo commerciale, nella crescita del pubblico e in una più efficace valorizzazione dei diritti audiovisivi e dei contenuti digitali.

In collaborazione con la Lega B, sarà importante sostenere strategie comuni di promozione del campionato, rafforzare le relazioni con i partner commerciali e sviluppare iniziative capaci di coinvolgere nuovo pubblico. In tale prospettiva, sarà opportuno promuovere una collaborazione tra le Leghe per la commercializzazione dei diritti audiovisivi, capace di generare sinergie e migliorare la valorizzazione complessiva

dei campionati. Una maggiore capacità di generare ricavi propri rappresenta una condizione essenziale per ridurre la dipendenza dalle risorse esterne e consolidare il valore della categoria.

Una piattaforma per la crescita dei calciatori

La Serie B deve essere valorizzata anche per il contributo che può offrire alla formazione dei calciatori e alla crescita del patrimonio tecnico nazionale. È una competizione nella quale i giovani possono confrontarsi in un contesto competitivo, acquisendo esperienza e responsabilità.

Occorre favorire il dialogo tra club, Lega Serie B e strutture tecniche federali, promuovendo condizioni che permettano alle società di investire nella formazione e di valorizzare i calciatori nel tempo. In particolare, sarà importante rafforzare gli incentivi per l'impiego dei calciatori italiani Under, favorire percorsi di crescita e trasferimento dei giovani tra le diverse categorie professionistiche e sostenere la qualità dei settori giovanili attraverso standard tecnici, organizzativi e infrastrutturali comuni, accompagnati da adeguati strumenti di sostegno. Potrà inoltre essere valutata la costituzione di un fondo dedicato ai vivai e alle infrastrutture giovanili. La crescita dei talenti può diventare un'opportunità sportiva ed economica per i club, oltre che un contributo concreto alla competitività delle Nazionali.

Occorre puntare a rendere maggiormente attrattivo il contesto lavorativo dei formatori di settore giovanile per coinvolgere tecnici ancor più preparati. La Federazione dovrà favorire, nell'ambito delle proprie competenze, attraverso il dialogo con le istituzioni, proposte di agevolazione in favore dei tecnici di settore giovanile.

Infrastrutture e legame con i territori

La capacità di sviluppare impianti adeguati, migliorare i servizi per il pubblico e rafforzare il rapporto con le comunità locali rappresenta un ulteriore fattore di crescita per la categoria. Le infrastrutture incidono sull'esperienza dei tifosi, sulle possibilità di ricavo e sull'attrattività delle società nei confronti di nuovi investitori.

La Federazione dovrà favorire, nell'ambito delle proprie competenze, in raccordo con la Lega di B, attraverso il dialogo con le istituzioni, iniziative che aiutino i club a individuare le opportunità di investimento e a superare gli ostacoli che rallentano la modernizzazione degli impianti. A tal proposito, sarà importante sostenere strumenti di finanziamento e agevolazione per la riqualificazione degli stadi e dei centri sportivi, favorendo anche il coinvolgimento di capitali privati e la semplificazione delle procedure.

Obiettivi per il biennio

Sarà opportuno avviare un confronto strutturato con la Lega Serie B per individuare le priorità economiche, commerciali e infrastrutturali della categoria. Da questo lavoro dovrà scaturire un programma di interventi per il biennio, con obiettivi misurabili relativi

alla valorizzazione dei calciatori, alla sostenibilità dei club, alla crescita dei ricavi e allo sviluppo delle infrastrutture.

La Serie B deve poter crescere come campionato autonomo e attrattivo, capace di alimentare le ambizioni delle proprie società e, al tempo stesso, di contribuire alla solidità e alla qualità dell'intero calcio italiano.

6.

Lega Pro, sostenibilità e valorizzazione dei territori

La Lega Pro è un passaggio fondamentale del calcio italiano: per la continuità del sistema professionistico, per la crescita dei giovani calciatori, per il legame con le comunità locali. La categoria esprime un potenziale significativo, grazie a un pubblico radicato, a piazze di grande tradizione e alla funzione che svolge nella formazione dei calciatori. Questo potenziale deve però confrontarsi con fragilità economiche strutturali. La priorità è costruire condizioni che consentano ai club di operare con maggiore stabilità, valorizzando al tempo stesso la funzione sportiva, sociale e territoriale della categoria.

Un modello economico sostenibile per le società

La fragilità dei bilanci e la difficoltà di generare ricavi adeguati ai costi rappresentano uno dei principali ostacoli allo sviluppo della Lega Pro. Le crisi societarie e le esclusioni dai campionati compromettono non soltanto il futuro dei club coinvolti, ma anche la regolarità delle competizioni e la fiducia di tifosi, degli investitori e dei territori.

È necessario rafforzare, in collaborazione con la Lega Pro e gli organismi competenti, gli strumenti di monitoraggio economico-finanziario e la capacità delle società di programmare la propria attività. Accanto ai controlli previsti dalle regole, occorre promuovere una maggiore diffusione di competenze gestionali, una pianificazione realistica dei costi e una valutazione più attenta delle risorse disponibili. La sostenibilità deve diventare una condizione concreta per la continuità sportiva, non soltanto un adempimento formale. Si tratta di un percorso già brillantemente avviato dalla Lega Pro, che ha investito nella formazione e nell'accompagnamento delle società, attraverso l'organizzazione di corsi dedicati e il costante lavoro delle commissioni competenti.

Giovani e crescita del patrimonio tecnico

La Lega Pro può svolgere un ruolo centrale nel passaggio dal settore giovanile al calcio professionistico. Il confronto con calciatori esperti, la continuità dell'attività agonistica e la possibilità di assumere responsabilità in un campionato competitivo possono favorire la maturazione dei giovani e accrescerne il valore tecnico.

Occorre consolidare il dialogo tra Lega Pro, società e strutture tecniche federali, valorizzando i percorsi di formazione e le opportunità di impiego dei giovani calciatori. Le misure di incentivazione dovranno premiare lo sviluppo effettivo del talento e la qualità del lavoro formativo, evitando che l'attenzione ai giovani si traduca in un semplice adempimento regolamentare. La crescita dei calciatori può rappresentare, per le società, un investimento sportivo e una possibile fonte di valore economico.

Più ricavi e maggiore valorizzazione del campionato

La Lega Pro dispone di un pubblico radicato e di un rapporto con i territori che costituisce un elemento distintivo. Queste caratteristiche possono tradursi in maggiori opportunità di sviluppo commerciale, nella crescita dell'affluenza negli stadi e in una più efficace valorizzazione dei diritti audiovisivi e dei contenuti digitali.

In raccordo con la Lega Pro, occorre sostenere una strategia di valorizzazione del campionato che migliori la promozione del prodotto, la visibilità delle società e la capacità di attrarre sponsor e partner commerciali. Il percorso intrapreso dalla Lega Pro con Sky dimostra come sia possibile elevare la qualità e l'attrattività del prodotto Serie C. Una comunicazione coordinata, lo sviluppo dei contenuti digitali e una più efficace valorizzazione delle storie dei club possono contribuire ad ampliare il pubblico e a generare nuove opportunità di ricavi. L'obiettivo è rafforzare l'autonomia economica delle società, riducendone progressivamente la dipendenza dal sostegno finanziario delle rispettive proprietà.

Infrastrutture e radicamento territoriale

Molte società di Lega Pro costituiscono un punto di riferimento per le rispettive comunità e contribuiscono alla vita sociale ed economica dei territori. Per rafforzare questo ruolo occorre favorire impianti più funzionali, servizi adeguati al pubblico e una collaborazione più stretta con amministrazioni locali e soggetti privati.

La Federazione, insieme alla Lega Pro e alle istituzioni competenti, può promuovere iniziative per individuare gli ostacoli agli investimenti infrastrutturali e favorire progetti sostenibili nel medio periodo. La modernizzazione degli impianti e il miglioramento dell'esperienza degli spettatori devono essere considerati anche strumenti per rafforzare il rapporto con i tifosi, accrescere l'attrattività delle società e sviluppare nuove entrate.

Obiettivi per il biennio

Sarà necessario avviare un confronto strutturato con la Lega Pro per definire una ricognizione delle principali criticità economiche, gestionali e infrastrutturali della categoria. Sulla base di questa analisi, dovrà essere delineato un programma di interventi per il biennio, con priorità chiare e verifiche periodiche.

La Lega Pro, attraverso valutazioni e indicatori chiari, deve poter coniugare la propria funzione di campionato professionistico con un modello gestionale sostenibile, capace di valorizzare le società e i territori e di contribuire alla crescita dell'intero movimento calcistico.

Riforma Zola: valorizzazione dei giovani e rilancio dei vivai

La Riforma Zola rappresenta un punto di partenza importante per riportare il settore giovanile al centro del modello di sviluppo delle società calcistiche. Occorre consolidarne

i principi e rafforzarne gli strumenti, incentivando l'impiego dei calciatori cresciuti nei vivai e riconoscendo il valore degli investimenti effettuati dalle società nella loro formazione.

È necessario recuperare una cultura calcistica che abbia il coraggio di credere nei giovani, accompagnarli nel loro percorso di crescita, saperli aspettare e offrire loro concrete opportunità di affermazione nel calcio professionistico. In questa prospettiva, assume particolare importanza anche il rafforzamento della collaborazione tra Serie D e Lega Pro, per favorire la continuità del percorso formativo e sportivo dei giovani calciatori italiani.

L'obiettivo è costruire un sistema stabile di incentivi e premialità per i club che investono nei vivai, favorendo la crescita dei giovani talenti italiani e contribuendo, al tempo stesso, alla sostenibilità economica delle società. Sarà fondamentale individuare gli strumenti per favorire e incentivare la presenza dei migliori formatori di settore giovanile all'interno dei Club.

Tutela delle società formatrici e valorizzazione dei vivai

L'abolizione del vincolo sportivo impone una riflessione sugli strumenti di tutela delle società formatrici di tutte le categorie, al fine di individuare un nuovo equilibrio tra la libertà degli atleti e il riconoscimento del ruolo e degli investimenti sostenuti dai club nella crescita dei giovani calciatori.

È necessario valutare strumenti che consentano di tutelare concretamente il lavoro svolto dai club nei settori giovanili. Le società che investono nella crescita dei giovani calciatori devono poter contare su risorse adeguate e stabili, affinché il sistema non finisca per penalizzare economicamente proprio quei vivai che rappresentano una risorsa fondamentale per il futuro del calcio italiano.

Nuove opportunità per i settori giovanili

Lo sviluppo dei settori giovanili e, più in generale, il rafforzamento della base della piramide calcistica, rappresentata in particolare dalla Lega Pro e dalla Lega Nazionale Dilettanti, passano anche attraverso la capacità di attrarre nuove risorse economiche e coinvolgere il tessuto imprenditoriale dei territori. In questa prospettiva, è fondamentale promuovere strumenti fiscali e finanziari che incentivino le piccole e medie imprese a investire nello sport e, in particolare, nell'attività giovanile delle società calcistiche.

Una priorità può essere rappresentata dal credito d'imposta sulle sponsorizzazioni sportive, affinché diventi uno strumento stabile, accessibile e vantaggioso. Parallelamente, occorre promuovere l'introduzione di ulteriori forme di agevolazione fiscale per le imprese che investono nello sviluppo dei giovani calciatori e nella realizzazione, nell'ammodernamento e nella riqualificazione delle infrastrutture sportive. L'obiettivo è incentivare gli investimenti privati, sostenere la crescita del movimento calcistico e favorire modelli di sviluppo sostenibili nel lungo periodo.

L'obiettivo è favorire un collegamento diretto tra imprese locali e società sportive, permettendo anche alle piccole aziende di sostenere economicamente i vivai attraverso sponsorizzazioni adeguatamente incentivate. In questo modo sarà possibile diversificare le fonti di finanziamento dei settori giovanili, ridurre la dipendenza dalle risorse messe a disposizione dai proprietari e ampliare la partecipazione del sistema imprenditoriale allo sviluppo del calcio di base.

7.

Lega Nazionale Dilettanti, la forza della base del calcio italiano

Il calcio dilettantistico è la dimensione più capillare del movimento italiano e costituisce il primo punto di contatto con lo sport per milioni di persone. Il sistema dilettantistico e giovanile comprende 10.998 società, 64.437 squadre, oltre 1,1 milioni di calciatori tesserati e più di 583.000 gare ufficiali.

Dietro questi numeri ci sono atleti, dirigenti, tecnici e volontari che garantiscono ogni giorno la continuità dell'attività sportiva in migliaia di comunità. Rafforzare questo settore significa sostenere la partecipazione, migliorare le condizioni operative delle società e riconoscere il valore educativo e sociale del calcio.

Semplificare la vita delle società dilettantistiche

Le società dilettantistiche devono confrontarsi con adempimenti amministrativi, obblighi gestionali e costi che possono risultare particolarmente gravosi per le realtà più piccole. La disponibilità di competenze e risorse per affrontarli è molto diversa da territorio a territorio.

La Federazione, in collaborazione con la Lega Nazionale Dilettanti e i Comitati territoriali, dovrà lavorare per rendere più semplici le procedure, migliorare l'accesso alle informazioni e semplificare gli oneri amministrativi. Un sistema di assistenza più efficace, con indicazioni operative chiare e servizi accessibili, può consentire ai dirigenti di dedicare maggiori energie all'organizzazione dell'attività sportiva.

Particolare attenzione dovrà essere riservata agli adempimenti connessi con la disciplina del lavoro sportivo, affinché gli obblighi amministrativi, fiscali e previdenziali siano sostenibili anche per le società di minori dimensioni. Sarà necessario promuovere, nelle sedi competenti, soluzioni che assicurino un'applicazione proporzionata degli obblighi alle effettive capacità organizzative ed economiche delle società, senza compromettere le tutele previste per i lavoratori sportivi.

Sostenere chi opera nei territori

Il calcio dilettantistico svolge una funzione che va oltre il risultato sportivo: crea occasioni di incontro, favorisce la partecipazione dei giovani e mantiene vivi legami sociali nelle comunità. Molte società operano grazie all'impegno volontario dei propri dirigenti e collaboratori, spesso in condizioni economiche e organizzative difficili.

Occorre rafforzare il dialogo con le amministrazioni locali e promuovere forme di collaborazione che aiutino le società a utilizzare impianti adeguati e a sviluppare progetti sportivi continuativi. La FIGC e la LND possono inoltre favorire la diffusione di buone pratiche gestionali e sostenere le realtà che svolgono una funzione significativa nei territori, soprattutto dove l'offerta sportiva è più limitata.

Formazione, giovani e qualità dell'attività sportiva

La base dilettantistica rappresenta un ambiente fondamentale per l'avvicinamento allo sport e per la crescita dei giovani calciatori e delle giovani calciatrici. La qualità dell'esperienza dipende dalla preparazione degli allenatori e delle allenatrici, dall'organizzazione delle società e dalla capacità di offrire contesti adeguati alle diverse fasce d'età.

È necessario investire nella formazione continua di tecnici e dirigenti, diffondere metodologie aggiornate e promuovere ambienti sportivi sicuri e inclusivi. Particolare attenzione dovrà essere riservata alla qualità dei percorsi giovanili, affinché la pratica calcistica favorisca non soltanto lo sviluppo tecnico, ma anche il rispetto delle regole, il lavoro di squadra e la crescita personale.

La Federazione affronterà il tema della ridefinizione del ruolo e delle competenze del Settore Tecnico e del Settore Giovanile, valutando gli interventi necessari per innalzare il livello qualitativo e la preparazione dei formatori, con particolare attenzione alle fasce d'età comprese tra i 5 e i 12 anni, nelle quali si costruiscono le basi tecniche ed educative dei futuri calciatori.

Sarà oggetto di approfondimento la tutela dell'intera piramide calcistica, dal calcio di base a quello professionistico, attraverso modelli gestionali improntati alla sostenibilità economica, che consentano alle società di affrontare gli impegni finanziari, preservando la stabilità e continuità gestionale.

Ogni riforma del calcio giovanile dovrà coinvolgere la Lega Nazionale Dilettanti, il cui ruolo è fondamentale per assicurare, quotidianamente, organizzazione, continuità e sviluppo dell'attività calcistica su tutto il territorio nazionale.

Impianti accessibili e strutture adeguate

La disponibilità di campi e strutture in buone condizioni è una delle priorità per garantire continuità all'attività dilettantistica. Molte società dipendono da impianti comunali e devono confrontarsi con difficoltà manutentive, costi di gestione e limiti infrastrutturali.

La Federazione dovrà favorire, insieme alla LND, agli enti locali e alle istituzioni competenti, una ricognizione delle principali criticità e promuovere progetti di ammodernamento, efficientamento energetico e migliore utilizzo degli impianti esistenti. Dovrà inoltre essere promosso un confronto con le istituzioni competenti per individuare possibili misure di sostegno alle società dilettantistiche rispetto ai costi di gestione, con particolare attenzione alla spesa energetica e alla manutenzione degli impianti. L'obiettivo è rendere le strutture più funzionali, accessibili e sostenibili, ampliando le opportunità di pratica sportiva per giovani e adulti.

Obiettivi per il biennio

È necessario individuare, attraverso una collaborazione continuativa con la LND e i Comitati territoriali, gli adempimenti più onerosi, le principali carenze infrastrutturali e le esigenze formative delle società. Da questo costante dialogo dovrà nascere un programma di interventi con priorità definite e verifiche periodiche.

I risultati potranno essere misurati attraverso la riduzione dei tempi e degli oneri amministrativi, il miglioramento dei servizi alle società, l'ampliamento delle opportunità formative e il numero di iniziative avviate per migliorare l'accessibilità e la qualità degli impianti.

Il calcio dilettantistico deve essere riconosciuto come una componente strategica del sistema federale: sostenere le società che lo animano significa rafforzare le fondamenta sulle quali poggia il calcio italiano.

Le priorità dovranno riguardare il miglioramento e lo sviluppo dell'impiantistica sportiva, la promozione di convenzioni tra amministrazioni pubbliche e società calcistiche e l'introduzione di un credito d'imposta a sostegno delle realtà più piccole, per consentire loro di realizzare investimenti e consolidare la propria presenza sul territorio. Sarà inoltre necessario promuovere norme statali e federali che incentivino le società a investire nei vivai e a garantirne la continuità nel tempo, affiancate da misure di agevolazione fiscale per le imprese che sostengono il calcio attraverso le sponsorizzazioni.

8.

Tutte le dimensioni del calcio italiano

Il calcio italiano è un sistema articolato, nel quale convivono discipline, competizioni e percorsi sportivi differenti. Calcio femminile, futsal, attività interregionale, beach soccer e calcio paralimpico contribuiscono alla diffusione della pratica sportiva, alla crescita dei talenti e alla capacità della Federazione di raggiungere pubblici e comunità diversi. Ciascuna di queste realtà richiede attenzione alle proprie specificità, strumenti adeguati e obiettivi di sviluppo riconoscibili.

Le articolazioni del calcio italiano non devono essere considerate componenti periferiche del sistema, ma realtà capaci di generare sviluppo sportivo, inclusione e innovazione. La Federazione dovrà riconoscerne pienamente il valore, assicurando un coordinamento efficace tra le strutture competenti e una strategia di crescita coerente con le diverse esigenze.

Calcio femminile, consolidare la crescita e ampliare le opportunità

Il calcio femminile italiano ha compiuto progressi significativi, sia sul piano della partecipazione sia sul piano tecnico e organizzativo. Secondo il ReportCalcio 2025, le calciatrici tesserate sono aumentate del 142% tra il 2008 e il 2024, arrivando a sfiorare quota 50.000. Nella stagione 2023-2024, la FIGC ha investito oltre 9 milioni di euro per lo sviluppo del movimento.

Questa incredibile crescita ha la necessità, però, di essere consolidata, in modo da permettere al calcio femminile di ampliare la propria base e rafforzare la sostenibilità delle società.

La priorità è accompagnare il progresso del movimento lungo tutta la filiera: dall'attività di base ai settori giovanili, dai campionati dilettantistici alle competizioni professionistiche, fino alle Nazionali. Occorre favorire la nascita di nuovi club, ampliare l'accesso delle giovanissime generazioni alla pratica sportiva e sostenere la formazione di allenatrici, dirigenti e arbitre. Particolare attenzione dovrà essere dedicata alla continuità dei percorsi sportivi durante l'adolescenza, fase nella quale è fondamentale garantire strutture adeguate, qualità tecnica e opportunità di competizione.

Sul piano professionistico, sarà necessario proseguire il confronto con le Leghe e le società per favorire modelli economici sostenibili, migliorare le infrastrutture e accrescere il valore commerciale dei campionati. La visibilità mediatica, la qualità della comunicazione e la capacità di coinvolgere sponsor e partner devono accompagnare lo sviluppo sportivo, creando condizioni più solide per gli investimenti.

Il sostegno al professionismo femminile dovrà tradursi in investimenti concreti nei vivai, negli staff tecnici qualificati, nelle infrastrutture, nella medicina sportiva, nella comunicazione e nei percorsi di formazione e accompagnamento professionale delle

atlete. Sarà inoltre importante favorire una relazione più strutturata tra i club maschili professionistici e le rispettive realtà femminili, valorizzando le opportunità di sviluppo tecnico, organizzativo e commerciale e tenendo conto dell'evoluzione degli standard UEFA.

Lo sviluppo del calcio femminile sarà una delle aree di maggiore interesse della Federazione. La crescita del calcio femminile dovrà essere valutata in base alla diffusione territoriale delle società, per permettere un maggiore radicamento e un maggiore coinvolgimento degli enti locali nella prospettiva di ampliare l'offerta per le giovani calciatrici, all'aumento delle tesserate, alla permanenza delle ragazze nell'attività sportiva calcistica e alla sostenibilità delle competizioni e ai risultati delle Nazionali.

Lo sviluppo del calcio femminile richiede un investimento coordinato su più fronti: diffusione della cultura sportiva, formazione, comunicazione di qualità, strategie di marketing, capacità di organizzare grandi eventi e ammodernamento delle infrastrutture. Sono tutti fattori determinanti per accrescere la partecipazione, la visibilità e l'attrattività del movimento, favorendone una crescita strutturale e duratura.

Il rafforzamento del calcio femminile e l'allargamento della base delle tesserate

La crescita del calcio femminile italiano registrata negli ultimi anni rappresenta un risultato importante, ma non ancora sufficiente. La base delle tesserate rimane infatti ancora limitata e distante dai livelli raggiunti dai principali Paesi europei. È necessario, pertanto, imprimere un'accelerazione al percorso di sviluppo, intervenendo soprattutto sull'allargamento della partecipazione, a partire dal calcio giovanile e dall'intero movimento dilettantistico.

L'obiettivo deve essere quello di ampliare in modo strutturale il numero delle bambine e delle ragazze che si avvicinano al calcio, favorendone la permanenza e la crescita all'interno delle società sportive. Il rafforzamento del vertice professionistico, pur fondamentale, deve procedere parallelamente allo sviluppo della base, attraverso un progetto organico che coinvolga tutte le componenti del movimento.

Per perseguire questo obiettivo, ritengo prioritari i seguenti interventi:

- la riorganizzazione della governance, assicurando il coordinamento di tutte le relative aree – professionistica, dilettantistica e giovanile – nel rispetto delle rispettive competenze, attraverso un'unica regia federale, in grado di definire una visione strategica condivisa e garantire una maggiore integrazione tra i diversi livelli del movimento;

- la prosecuzione e il potenziamento del Progetto di sviluppo della filiera già avviato dalla FIGC, utilizzando i risultati del monitoraggio territoriale in via di completamento per individuare le aree maggiormente fragili, definire le priorità di intervento, programmare azioni mirate e assegnare le risorse necessarie;

- il rafforzamento delle attività di promozione e marketing, assicurandone continuità ed estendendole anche al calcio di base. Occorre valorizzare l'immagine delle calciatrici e delle Nazionali, sviluppando iniziative di comunicazione, progetti nelle scuole e grandi eventi di rilevanza nazionale e internazionale, con l'obiettivo di accrescere la visibilità e l'attrattività del calcio femminile e, soprattutto, avvicinare un numero sempre maggiore di bambine e ragazze alla pratica sportiva;

- un piano per favorire l'accesso delle società di calcio femminile agli impianti sportivi del territorio, anche attraverso protocolli di collaborazione con le istituzioni locali e l'adozione di criteri pubblici, trasparenti e oggettivi per l'assegnazione delle strutture e delle relative fasce orarie, garantendo pari opportunità di accesso a tutte le realtà sportive. La disponibilità di spazi adeguati (e di orari compatibili) con le esigenze delle giovani atlete costituisce una condizione essenziale per ampliare l'offerta e favorire la nascita di nuove squadre;

- la previsione di risorse stabili e pluriennali, accompagnata da una gestione e da una distribuzione dei contributi al movimento più fluida e trasparente, attraverso criteri di ripartizione definiti e comunicati preventivamente, tempi certi di erogazione, vincoli di destinazione e adeguati strumenti di rendicontazione, che consentano di verificare l'effettivo utilizzo delle risorse.

Futsal, una disciplina da valorizzare

Il futsal è una componente importante del calcio italiano, con caratteristiche tecniche e organizzative proprie e un potenziale significativo sul piano della partecipazione, della formazione e dello spettacolo sportivo.

La disciplina rappresenta anche una straordinaria opportunità di sviluppo delle capacità tecniche: il gioco in spazi ridotti, la rapidità decisionale, la qualità del primo controllo e la capacità di giocare sotto pressione sono elementi che possono contribuire alla formazione dei calciatori e alla crescita della tecnica di base.

È necessario rafforzare la collaborazione tra Federazione, Divisione Calcio a 5, società e strutture territoriali, sostenendo la diffusione della disciplina e la qualità dei campionati. La crescita del futsal passa anche attraverso una maggiore visibilità delle competizioni, una valorizzazione più efficace dei diritti audiovisivi e dei contenuti digitali e il coinvolgimento di nuovi partner commerciali.

Un'attenzione specifica dovrà essere riservata ai settori giovanili e al coordinamento tra attività di base, campionati e Nazionali. La formazione di tecnici qualificati e la disponibilità di impianti adeguati sono condizioni essenziali per ampliare la partecipazione e consolidare il livello competitivo italiano, sia maschile che femminile.

Rafforzare il collegamento tra territori e sistema nazionale

L'attività interregionale svolge una funzione importante nel collegamento tra il calcio locale e le competizioni nazionali. Consente alle società di confrontarsi con realtà diverse dalla propria area geografica e contribuisce a mantenere una struttura competitiva diffusa sul territorio.

Occorre rafforzare il coordinamento tra Dipartimento Interregionale, Comitati regionali e Lega Nazionale Dilettanti, migliorando la programmazione dei campionati, i servizi alle società e il dialogo sulle esigenze organizzative delle diverse aree del Paese.

Particolare attenzione dovrà essere riservata alla sostenibilità delle trasferte, alla qualità degli impianti e alla valorizzazione delle società che investono nella formazione dei giovani. Per le società che dimostrano solidità e dispongono di progetti credibili, sarà opportuno accompagnare un percorso graduale di avvicinamento agli standard organizzativi e gestionali richiesti dal professionismo, evitando passaggi discontinui o adempimenti sproporzionati rispetto alle effettive possibilità. L'obiettivo è assicurare condizioni di partecipazione equilibrate e favorire un percorso di crescita sportiva fondato su criteri chiari, continuità gestionale e rispetto delle regole.

Beach soccer, sviluppare il potenziale di una disciplina spettacolare

Il beach soccer presenta caratteristiche distintive, legate alla spettacolarità del gioco, alla dimensione degli eventi e alle opportunità di promozione turistica e territoriale. La disciplina può contribuire ad ampliare l'offerta sportiva italiana e a raggiungere nuovo pubblico, anche attraverso manifestazioni capaci di coniugare competizione, comunicazione e valorizzazione delle località ospitanti.

In collaborazione con la struttura federale competente, occorre rafforzare il calendario delle competizioni, la promozione degli eventi e le opportunità di sponsorizzazione. La costruzione di partnership con amministrazioni locali, operatori turistici e soggetti privati può favorire una maggiore continuità organizzativa e commerciale.

Sarà inoltre importante sostenere lo sviluppo del settore giovanile e del movimento femminile, promuovendo occasioni di pratica e percorsi di crescita tecnica. Una strategia condivisa potrà contribuire a rafforzare la presenza internazionale e a valorizzarne le potenzialità sportive e promozionali.

Calcio paralimpico, rendere l'inclusione una componente strutturale

Il calcio paralimpico rappresenta una delle espressioni più significative della funzione sociale della Federazione. Attraverso l'attività sportiva, persone con disabilità possono trovare opportunità di agonismo, partecipazione, crescita personale, relazione e appartenenza. Il compito federale non si esaurisce quindi nell'organizzazione delle competizioni, ma riguarda anche la possibilità di rendere il calcio accessibile a un numero crescente di persone.

La strategia federale dovrà considerare, accanto all'attività paralimpica, anche le altre forme di partecipazione e inclusione attraverso il calcio, come il calcio integrato e il calcio camminato, promuovendo una responsabilità condivisa tra le diverse componenti del sistema.

La Divisione Calcio Paralimpico della FIGC ha registrato una crescita significativa, che conferma l'interesse verso questa attività e la necessità di accompagnarla con strumenti organizzativi e risorse adeguati.

La prima priorità è ampliare le opportunità di partecipazione. Occorre favorire l'adesione di nuove società, coinvolgere associazioni sportive e realtà del Terzo settore e rafforzare la collaborazione con scuole, enti locali e organizzazioni che operano nel campo della disabilità. La diffusione territoriale dell'attività deve consentire a un numero crescente di persone di praticare calcio senza che la distanza dagli impianti o la carenza di strutture organizzate rappresentino un ostacolo.

È inoltre necessario sostenere le società che sviluppano progetti paralimpici, accompagnandole sul piano organizzativo e formativo. La preparazione di tecnici e dirigenti, la disponibilità di impianti accessibili e la presenza di competenze adeguate sono condizioni essenziali per garantire un'attività continuativa e di qualità. In questa prospettiva, occorre promuovere percorsi formativi specifici e diffondere le esperienze che hanno già dimostrato di poter coinvolgere stabilmente atleti, famiglie e comunità.

Un ulteriore obiettivo riguarda il riconoscimento del calcio paralimpico all'interno della cultura sportiva nazionale. Le competizioni e le iniziative dedicate devono ottenere maggiore visibilità, attraverso i canali federali, i media e le partnership con istituzioni e imprese. La comunicazione dovrà valorizzare gli atleti e le atlete per il loro impegno e i loro risultati sportivi, contribuendo a promuovere una cultura dello sport fondata sull'inclusione, sul rispetto e sul pieno riconoscimento del valore sportivo di ogni persona.

Infine, sarà importante consolidare il coordinamento tra la Divisione, le componenti federali e le strutture territoriali, definendo obiettivi di sviluppo misurabili. L'aumento delle società partecipanti, la diffusione geografica delle attività, la continuità dei percorsi sportivi e il miglioramento dell'accessibilità degli impianti potranno costituire indicatori concreti dei progressi compiuti.

Il calcio paralimpico non deve essere considerato un'attività accessoria, ma una componente stabile della missione federale. Investire nella sua crescita significa ampliare il diritto alla pratica sportiva e rendere il calcio italiano più aperto e capace di rispondere alle esigenze delle persone.

Obiettivi per il biennio

Sarà opportuno avviare un confronto con le strutture federali competenti e con le organizzazioni rappresentative delle diverse discipline, individuando per ciascuna le

principali criticità e le opportunità di sviluppo. Sulla base di questa ricognizione, dovrà essere definito un programma biennale con obiettivi distinti: ampliamento della partecipazione nel calcio femminile e paralimpico, rafforzamento dei campionati di futsal, miglioramento dei servizi per le società interregionali e maggiore valorizzazione commerciale e territoriale del beach soccer.

I risultati dovranno essere monitorati attraverso indicatori relativi alla partecipazione, alla sostenibilità delle società, alla diffusione degli impianti e delle attività, alla formazione degli operatori e alla visibilità delle competizioni.

La Federazione deve valorizzare tutte le espressioni del calcio italiano, riconoscendone le differenze e offrendo a ciascuna strumenti adeguati a crescere.

9.

Giovani, formazione e futuro del calcio italiano

I giovani rappresentano il futuro sportivo e umano del calcio italiano. Il ReportCalcio 2025 della FIGC evidenzia che l'attività giovanile coinvolge quasi 900.000 calciatori e calciatrici e che, nella fascia d'età tra i 5 e i 16 anni, il 22,7% (quasi 1 su 4) della popolazione maschile risulta tesserato per la Federazione.

Questa ampia partecipazione rappresenta una risorsa preziosa per il calcio italiano e richiede un progetto che promuova la qualità della formazione, tuteli il benessere dei ragazzi e valorizzi il calcio come esperienza sportiva ed educativa, indipendentemente dalla possibilità di intraprendere una carriera professionistica.

La qualità della formazione al centro

La crescita di un giovane calciatore dipende in larga parte dalla preparazione dei tecnici, dalla disponibilità di strutture idonee e dalla capacità delle società di adottare metodologie aggiornate.

Occorre, dunque, investire nella formazione e nell'aggiornamento dei tecnici, rafforzando la collaborazione tra Settore Giovanile e istituzioni scolastiche, società, Associazione Allenatori e strutture federali, in particolare il Settore Tecnico. Sarà importante diffondere metodologie che tengano conto dello sviluppo tecnico, motorio e psicologico dei ragazzi, promuovendo percorsi coerenti con l'età e le caratteristiche individuali. La qualità di un settore giovanile dovrà essere valutata non soltanto attraverso i risultati agonistici, ma anche attraverso la capacità di far crescere i giovani e di garantire loro un'esperienza sportiva positiva e formativa.

Tutela dei minori e benessere dei ragazzi

La protezione dei giovani deve essere una responsabilità di tutto il sistema. Ogni atleta deve poter praticare sport in un ambiente sicuro, rispettoso e libero da abusi, discriminazioni e pressioni inappropriate. In questa prospettiva, è fondamentale rafforzare il sistema di Safeguarding (senza introdurre ulteriori oneri economici e organizzativi a carico delle società sportive). La tutela non può limitarsi al rispetto degli obblighi formali, ma deve diventare parte integrante della cultura delle società e del comportamento di dirigenti, tecnici e accompagnatori.

La Federazione dovrà sostenere l'applicazione effettiva delle politiche di tutela, rafforzando la formazione degli operatori, la chiarezza delle procedure di segnalazione e la capacità delle società di prevenire situazioni di rischio. Occorre inoltre promuovere un rapporto equilibrato con le famiglie, affinché l'ambizione sportiva non comprometta il benessere dei ragazzi e il calcio resti un luogo di crescita, rispetto e condivisione.

Calcio, scuola e crescita personale

Il percorso sportivo dei giovani deve poter convivere con quello scolastico e con le altre dimensioni della loro vita. Non tutti diventeranno professionisti, ma tutti devono poter trarre beneficio dall'esperienza calcistica, sviluppando senso di responsabilità, capacità di lavorare in gruppo e rispetto delle regole.

La collaborazione tra società, istituti scolastici e istituzioni territoriali, favorirà iniziative utili a facilitare la conciliazione tra impegni sportivi e studio. Per i giovani inseriti in percorsi agonistici particolarmente impegnativi, sarà importante promuovere strumenti di orientamento e accompagnamento che consentano di affrontare con maggiore consapevolezza le scelte formative e professionali.

Più opportunità di accesso e partecipazione

Le differenze nella qualità degli impianti, nei costi di iscrizione e nell'offerta sportiva possono limitare l'accesso e la continuità della partecipazione. Perciò è importante dare l'opportunità a tutti, in egual modo, di praticare calcio senza dipendere dal territorio di residenza, dalle condizioni economiche della famiglia o dalla disponibilità di strutture.

La FIGC dovrà favorire, insieme alle associazioni, alle Leghe, alla LND e alle istituzioni competenti, iniziative che amplino le opportunità di pratica, sostengano le società impegnate nell'attività di base e promuovano contesti accessibili e inclusivi. Particolare attenzione dovrà essere riservata alla partecipazione delle ragazze, all'inclusione dei giovani con disabilità e alle aree nelle quali l'offerta sportiva è più limitata.

Obiettivi per il biennio

Sarà essenziale avviare una ricognizione delle esigenze dei settori giovanili e sulla base di questa analisi, dovrà essere definito un programma di interventi con obiettivi mirati, misurabili e verifiche periodiche.

I risultati saranno valutati attraverso indicatori quali la partecipazione giovanile (maschile e femminile), la formazione degli operatori, la diffusione delle misure di tutela, la continuità dell'attività sportiva e l'ampliamento delle opportunità per i ragazzi e le ragazze provenienti da contesti differenti.

Il calcio italiano deve investire sulle nuove generazioni - che rappresentano gli appassionati di domani - con una visione che vada oltre la ricerca del talento agonistico: formare giovani significa costruire le condizioni affinché ciascuno possa crescere attraverso lo sport, dentro e fuori dal campo.

10.

La condizione dei calciatori e delle calciatrici: garanzie e prospettive professionali

Il calcio si fonda sul lavoro dei calciatori e delle calciatrici, ma le condizioni in cui si sviluppano le loro carriere sono profondamente diverse. Accanto agli atleti e alle atlete che raggiungono i livelli più alti esistono migliaia di professionisti e giovani in formazione che affrontano incertezze contrattuali, difficoltà economiche e prospettive lavorative limitate. Per molti, inoltre, la fine dell'attività agonistica arriva senza una preparazione adeguata alla fase successiva.

La FIGC deve occuparsi di queste realtà con un approccio concreto, coinvolgendo l'Associazione Italiana Calciatori, le Leghe e le società. L'obiettivo è fare in modo che la carriera sportiva si svolga in condizioni corrette e che chi dedica anni al calcio possa contare su riferimenti certi, assistenza adeguata e opportunità anche al di fuori del campo.

Rapporti di lavoro più chiari e affidabili

La tutela dei calciatori e delle calciatrici, come di tutti gli altri lavoratori sportivi, nonché il rispetto dei loro diritti devono costituire una priorità per il sistema calcistico. La solidità di una società si misura anche dalla capacità di adempiere puntualmente agli impegni assunti con i propri tesserati, garantendo certezza nei pagamenti, correttezza nei rapporti contrattuali e condizioni adeguate allo svolgimento dell'attività sportiva. Ritardi retributivi, controversie e difficoltà nell'esercizio dei propri diritti possono compromettere la serenità degli atleti e incidere sulla regolarità delle competizioni.

In questo ambito, sarà fondamentale rafforzare il ruolo dell'Associazione Italiana Calciatori, valorizzandone l'esperienza e la funzione di rappresentanza nella tutela degli interessi dei calciatori e delle calciatrici. La Federazione promuoverà un confronto strutturato e continuativo con l'AIC e con le Leghe, al fine di individuare le criticità più ricorrenti, rafforzare gli strumenti di prevenzione e rendere più tempestivi ed efficaci i meccanismi di tutela e risoluzione delle controversie. Particolare attenzione dovrà essere riservata alle categorie in cui la fragilità economica e organizzativa delle società espone maggiormente i calciatori e le calciatrici al rischio di inadempimenti, affinché i diritti contrattuali siano effettivi e adeguatamente tutelati in ogni livello del calcio.

Infortuni e conseguenze sulla vita professionale

Un infortunio può incidere non soltanto sulle prestazioni sportive, ma anche sul reddito, sulla durata della carriera e sulle prospettive future di un calciatore e di una calciatrice. Per questo la prevenzione, l'assistenza sanitaria e le garanzie assicurative devono essere affrontate considerando le diverse condizioni in cui operano gli atleti.

La FIGC promuoverà un confronto con AIC, Leghe e società per verificare l'adeguatezza delle protezioni esistenti, favorire la diffusione di protocolli efficaci e individuare eventuali lacune, soprattutto nei campionati con risorse più limitate. La valutazione dovrà comprendere anche le conseguenze degli infortuni più gravi e le misure disponibili quando questi impediscono il ritorno all'attività agonistica.

Prepararsi alla vita dopo il calcio

La conclusione della carriera sportiva rappresenta una transizione spesso complessa. L'esperienza acquisita sul campo costituisce un patrimonio importante, ma non sempre è accompagnata da qualifiche e competenze spendibili in altri ambiti.

In collaborazione con AIC, società, università e istituti di formazione, la Federazione dovrà favorire percorsi compatibili con l'attività agonistica, dedicando particolare attenzione ai giovani che lasciano il professionismo senza aver raggiunto gli obiettivi sperati. Orientamento, formazione e accompagnamento al lavoro dovranno diventare strumenti accessibili durante la carriera, non iniziative da avviare soltanto al momento del ritiro.

L'esperienza dei calciatori e delle calciatrici potrà inoltre essere valorizzata in ambiti quali l'attività tecnica, la preparazione atletica, la gestione delle società e l'organizzazione sportiva, attraverso percorsi formativi riconosciuti e opportunità di qualificazione.

I calciatori e le calciatrici protagonisti della crescita del calcio italiano

I calciatori e le calciatrici rappresentano una risorsa fondamentale per la crescita e la credibilità del calcio italiano. Il loro contributo va oltre il campo da gioco: attraverso i comportamenti, i valori espressi e il rapporto con i tifosi, possono trasmettere messaggi positivi e costituire un punto di riferimento per le nuove generazioni.

La FIGC dovrà valorizzare maggiormente il coinvolgimento dei calciatori e delle calciatrici, in collaborazione con l'Associazione Italiana Calciatori, oltre che degli allenatori con l'Associazione Italiana Allenatori Calcio, nelle iniziative rivolte ai giovani, nella prevenzione di ogni forma di discriminazione e nella promozione del rispetto delle regole, degli avversari e di tutte le persone coinvolte nel gioco. A questo impegno dovranno affiancarsi percorsi educativi concreti e l'applicazione coerente delle norme federali, nella consapevolezza che la crescita culturale del movimento richiede responsabilità condivise e comportamenti esemplari.

Un programma di lavoro per il biennio

Avvieremo un tavolo operativo con AIC, AIAC e Leghe per raccogliere dati e individuare le principali criticità in materia di rapporti contrattuali, infortuni, assicurazioni e transizione professionale.

Sulla base dei risultati, saranno definiti interventi con scadenze e criteri di verifica, concentrati su tre risultati: (i) ridurre le criticità ricorrenti nei rapporti tra calciatori - calciatrici e società, migliorando l'accesso agli strumenti di assistenza; (ii) individuare le lacune nelle protezioni sanitarie e assicurative e definire le priorità d'intervento; (iii) ampliare le opportunità di formazione e orientamento professionale, monitorando la partecipazione e i percorsi avviati.

La Federazione dovrà riferire periodicamente sui progressi compiuti, distinguendo le misure di propria competenza da quelle che richiedono accordi con le altre componenti.

Una carriera nel calcio deve poter essere affrontata con serietà, vissuta in condizioni corrette e conclusa con prospettive concrete. È anche da questa capacità di accompagnare i calciatori nelle diverse fasi del loro percorso che si misura la qualità del sistema calcistico italiano.

11.

Allenatori, allenatrici, preparatori: competenza tecnica e sviluppo del calcio italiano

La qualità di una squadra nasce dal talento dei calciatori, ma dipende anche dalla capacità di chi li guida. Il Tecnico è chiamato a prendere decisioni, preparare le partite, gestire il gruppo, migliorare le prestazioni dei singoli e dare un'identità alla squadra. Il suo lavoro incide sui risultati sportivi, sulla crescita tecnica e personale dei giovani e sulla capacità della società di valorizzare i propri calciatori e calciatrici, accrescendone anche il valore economico.

Per tutelare, valorizzare e migliorare il grande patrimonio tecnico e tattico del nostro Paese occorre investire nella preparazione degli allenatori e delle allenatrici, rendere più accessibili le occasioni di crescita professionale e favorire la circolazione delle conoscenze tra le diverse realtà del movimento. Al tempo stesso, bisogna affrontare le condizioni nelle quali i tecnici lavorano, dalla Serie A al calcio dilettantistico, riconoscendo le differenze tra i contesti e le responsabilità che ciascuno comporta.

Coverciano e la formazione dei tecnici

Il Settore Tecnico e il Centro Tecnico Federale di Coverciano dovranno continuare a svolgere un ruolo centrale nella formazione e nell'aggiornamento dei Tecnici, attraverso percorsi che integrino conoscenze teoriche, applicazione pratica sul campo e confronto con le esperienze più avanzate del calcio nazionale e internazionale.

Del resto, la Scuola Italiana Allenatori, all'estero, rappresenta un'eccellenza riconosciuta e ricercata, che dovrà essere meglio sfruttata anche sul piano economico e commerciale, anche attraverso i canali diplomatici. In questo senso dovrà essere istituito un data base aggiornato in tempo reale di tutti i nostri tecnici che operano oltre confine, attraverso un Centro Studi che si occupi in modo organico delle esperienze più avanzate degli altri Paesi, stabilendo piani di collaborazione con Università e Istituzioni Culturali.

È necessario proseguire una riflessione sul ruolo e sulle funzioni del Settore Tecnico e del Settore Giovanile, affinché le politiche formative rispondano sempre più alle esigenze del calcio italiano. La priorità dovrà essere innalzare la qualità della preparazione dei formatori, riconoscendo che la crescita tecnica dei calciatori e delle calciatrici dipende innanzitutto dalla competenza di chi li accompagna nelle prime fasi del percorso sportivo.

La formazione dovrà evolversi insieme al gioco, alle metodologie di allenamento e agli strumenti di analisi, valorizzando al contempo i punti di forza della scuola italiana: capacità di lettura delle partite, organizzazione tattica, sviluppo dei calciatori e delle calciatrici e gestione delle diverse situazioni di gara. Dovranno inoltre essere rafforzate le competenze trasversali legate alla comunicazione, alla leadership, alla gestione dello spogliatoio e al coordinamento degli staff tecnici.

Sarà quindi fondamentale mantenere un collegamento costante tra la formazione federale e la realtà quotidiana del calcio, attraverso il confronto con i Tecnici e le società, affinché i percorsi formativi rispondano concretamente alle esigenze del gioco e contribuiscano alla crescita delle competenze tecniche, gestionali e relazionali degli allenatori.

Opportunità di accesso e crescita professionale

La qualità del calcio italiano dipende anche dalla capacità di formare e valorizzare nuovi Tecnici. I percorsi di abilitazione devono garantire preparazione, competenza e serietà, consentendo al tempo stesso a chi possiede capacità e motivazione di intraprendere la professione senza incontrare ostacoli organizzativi.

In questo ambito, occorre riconoscere e valorizzare il lavoro svolto dall'Associazione Italiana Allenatori Calcio, il cui contributo alla formazione, alla rappresentanza e alla tutela della categoria costituisce un riferimento importante per l'intero movimento. La FIGC dovrà rafforzare ulteriormente la collaborazione con l'AIAC, riconoscendole un ruolo sempre più incisivo nella definizione delle esigenze formative e nell'individuazione delle soluzioni più efficaci per favorire l'accesso alla professione e la crescita degli allenatori.

Sarà quindi importante verificare, insieme all'AIAC e alle altre componenti interessate (in particolare la LND), la distribuzione territoriale dei corsi, i tempi di accesso e la compatibilità dei percorsi formativi con gli impegni lavorativi. Dovrà inoltre essere favorito il passaggio dalle qualifiche iniziali ai livelli superiori, valorizzando l'esperienza maturata sul campo e garantendo criteri di accesso e progressione chiari, trasparenti e omogenei.

Una particolare attenzione dovrà essere riservata ai giovani Tecnici. Il ricambio generazionale non può dipendere soltanto dalle opportunità offerte dalle singole società: occorre investire su più iniziative che abbiamo l'obiettivo di favorire l'incontro tra tecnici emergenti e realtà disposte a investire nelle loro capacità, attraverso occasioni di osservazione, affiancamento e confronto con allenatori più esperti.

Un rapporto professionale più solido con le società

Il lavoro del Tecnico è spesso condizionato dall'incertezza del rapporto con la società, dalla pressione dei risultati e dalla discontinuità dei progetti tecnici. Nel calcio professionistico, i frequenti cambi di guida tecnica possono compromettere la programmazione e rendere più difficile dare seguito alle scelte effettuate sul mercato e nel settore giovanile. Nei campionati dilettantistici, invece, emergono spesso problemi legati alle risorse disponibili e alla natura dei rapporti di lavoro. La Federazione, nel rispetto dell'autonomia delle società, dovrà promuovere insieme all'AIAC e alle Leghe una maggiore chiarezza nei rapporti contrattuali, nella definizione degli incarichi e nell'applicazione degli accordi collettivi.

Il valore dei Tecnici nella crescita dei giovani

La formazione di un giovane calciatore e di una giovane calciatrice è, probabilmente, la parte più complessa del lavoro di un Tecnico e dipende in larga misura dalla qualità delle persone che lo accompagnano.

Un'attenzione prioritaria dovrà essere riservata alla fascia d'età compresa tra i 5 e i 12 anni, nella quale si costruiscono le basi della formazione tecnica.

È fondamentale dare spazio alla creatività e alla valorizzazione delle qualità individuali. Il giovane calciatore e la giovane calciatrice devono poter sviluppare la propria tecnica, imparare a scegliere autonomamente e maturare una naturale capacità di interpretare il gioco.

La FIGC dovrà rafforzare la preparazione dei tecnici che lavorano con i più giovani e favorire una maggiore continuità tra il lavoro svolto nei vivai e le esigenze del calcio professionistico. I Tecnici devono essere messi nelle condizioni di sviluppare le qualità individuali, favorire la comprensione del gioco e preparare i ragazzi e le ragazze al passaggio verso livelli competitivi superiori. Sarà inoltre importante valorizzare il ruolo dei Tecnici nei contesti dilettantistici, dove spesso rappresentano il principale riferimento tecnico e educativo per centinaia di migliaia di giovani. La diffusione di strumenti didattici accessibili e di occasioni di aggiornamento sul territorio potrà contribuire a innalzare la qualità del lavoro anche nelle società con risorse limitate.

Conoscenza, innovazione e confronto internazionale

Il calcio evolve rapidamente. L'analisi delle prestazioni, la preparazione atletica, la gestione dei carichi di lavoro e l'utilizzo dei dati offrono nuove possibilità, ma richiedono competenze adeguate e capacità di interpretazione. La FIGC dovrà favorire la diffusione delle conoscenze più utili, mettendo in relazione il Settore Tecnico con le società, le università, i centri di ricerca e le esperienze maturate nei principali campionati internazionali.

Coverciano potrà svolgere una funzione ancora più incisiva come luogo di incontro tra tecnici italiani e stranieri, attraverso seminari, occasioni di studio e scambi professionali. Le esperienze estere dovranno essere analizzate con spirito critico, individuando ciò che può essere adattato al contesto italiano, senza inseguire modelli estranei alle caratteristiche del nostro calcio.

Obiettivi per il biennio

Il confronto con il Settore Tecnico, l'AIAC, le Leghe e le rappresentanze delle società sarà necessario per individuare le principali esigenze formative e professionali degli allenatori nelle diverse categorie. Su questa base, il programma del biennio si concentrerà su: (i) formazione più aderente al lavoro sul campo: verifica dei programmi e sviluppo di attività di aggiornamento su metodologie, gestione dei gruppi, analisi delle partite e

nuove tecnologie, con particolare attenzione alla qualità della preparazione dei formatori e alle metodologie di insegnamento della tecnica nelle fasce d'età più giovani; (ii) percorsi professionali più accessibili: ricognizione dei tempi e delle modalità di accesso ai corsi, con attenzione alla distribuzione territoriale e alla progressione tra le qualifiche; (iii) maggiore sostegno ai tecnici dei settori giovanili e dilettantistici: ampliamento delle occasioni di aggiornamento e diffusione di strumenti didattici utilizzabili anche dalle società con minori risorse, con l'obiettivo di promuovere un'attività di base che favorisca la creatività, la tecnica individuale e la libera espressione delle qualità dei giovani calciatori e delle giovani calciatrici; (iv) confronto tra esperienze italiane e internazionali: programmazione di iniziative tecniche a Coverciano e sul territorio, con verifica della partecipazione e dei risultati.

La realizzazione degli interventi sarà accompagnata da indicatori relativi all'accesso alla formazione, alla partecipazione alle attività di aggiornamento e alla diffusione delle iniziative nelle diverse categorie.

Il calcio italiano deve tornare a considerare la competenza tecnica uno dei propri principali vantaggi competitivi. Investire negli allenatori, nelle allenatrici e nelle altre figure tecniche significa migliorare il lavoro delle squadre, offrire ai giovani una preparazione migliore e rafforzare la capacità delle società di costruire risultati duraturi. È un investimento che riguarda l'intero movimento, dalla base ai massimi livelli professionistici.

12.

Arbitri, competenza e innovazione

La qualità della classe arbitrale è un elemento essenziale per la credibilità del calcio italiano. Preparazione tecnica, uniformità di giudizio e capacità di gestire le partite incidono sul regolare svolgimento delle competizioni e sulla fiducia di società, calciatori, calciatrici e tifosi. La FIGC deve sostenere la crescita del sistema arbitrale, valorizzando il merito, favorendo il confronto con le altre componenti e garantendo agli arbitri condizioni adeguate a svolgere il proprio ruolo con autonomia e autorevolezza.

Formazione e qualità delle prestazioni

La preparazione degli arbitri deve accompagnare l'evoluzione del gioco. Occorre investire nell'aggiornamento tecnico, nella preparazione atletica e nell'analisi delle decisioni, con criteri di valutazione chiari e percorsi di crescita che valorizzino il merito.

In collaborazione con l'AIA, sarà importante favorire una maggiore uniformità nell'applicazione delle regole, riducendo le differenze interpretative che ancora alimentano dubbi e polemiche.

Reclutamento e tutela degli arbitri

La disponibilità di nuovi arbitri è una questione strategica, soprattutto nei campionati territoriali. Sarà necessario sostenere le sezioni locali, rafforzare le iniziative rivolte ai giovani e individuare le cause che portano all'abbandono dell'attività. Altrettanto importante è contrastare minacce e aggressioni. Il rispetto degli ufficiali di gara deve essere promosso da tutte le componenti, attraverso prevenzione, formazione e applicazione delle norme disciplinari, anche attraverso la promozione di iniziative che sensibilizzino ad una cultura del rispetto delle persone e delle regole di gioco, in collaborazione con enti territoriali, scuole e università. Dovranno essere valutati tutti i provvedimenti utili a rafforzare la tutela degli arbitri, anche attraverso il consolidamento e lo sviluppo del lavoro dell'Osservatorio Arbitrale.

Tecnologia, VAR e FVS

Gli strumenti tecnologici devono contribuire a correggere gli errori senza compromettere la fluidità delle partite. La FIGC dovrà promuovere un confronto sull'efficacia del VAR e del Football Video Support (modello che la Lega Pro sta già sperimentando in Serie C come soluzione tecnologica più semplice ed economicamente sostenibile), sui tempi di intervento e sulla chiarezza delle procedure, intervenendo laddove vi siano difformità, nel rispetto delle competenze.

Un confronto regolare tra arbitri, allenatori, calciatori, calciatrici e dirigenti può contribuire a chiarire i criteri interpretativi e ridurre le incomprensioni. La FIGC dovrà

favorire occasioni strutturate di approfondimento tecnico, salvaguardando pienamente l'autonomia delle designazioni e delle decisioni arbitrali.

Obiettivi per il biennio

La FIGC avvierà un confronto con l'AIA e le componenti interessate per individuare le principali criticità nella formazione arbitrale, nell'utilizzo del VAR e nel reclutamento dei nuovi direttori di gara. Sulla base di questa ricognizione saranno definite le priorità d'intervento e i relativi indicatori di risultato. L'obiettivo è rendere il sistema arbitrale più solido e credibile, migliorando la qualità delle prestazioni e creando condizioni che consentano agli arbitri di svolgere il proprio compito con competenza, serenità e autorevolezza.

Carriera arbitrale, tutela della salute e valorizzazione del percorso professionale

La tutela degli arbitri deve accompagnarli in ogni fase della loro attività, non limitandosi al periodo in cui sono impegnati sui terreni di gioco. La Presidenza affronterà il tema della preparazione atletica e della tutela medico-sanitaria degli ufficiali di gara, promuovendo strumenti di prevenzione, assistenza specialistica e monitoraggio delle condizioni psicofisiche, con particolare attenzione agli infortuni e alle conseguenze che l'attività arbitrale può determinare nel medio e lungo periodo.

Un'attenzione specifica sarà dedicata alla fase successiva alla conclusione della carriera arbitrale. Sarà importante accompagnare gli arbitri nel passaggio a una nuova attività professionale, valorizzando l'esperienza e le competenze maturate durante la carriera arbitrale.

13.

Infrastrutture e competitività del calcio italiano

La modernizzazione degli impianti è una delle condizioni necessarie per rilanciare il calcio italiano. Stadi datati, difficoltà autorizzative e una limitata partecipazione diretta dei club alla proprietà e alla gestione degli impianti frenano gli investimenti e riducono le possibilità di generare ricavi. Il problema riguarda tanto il vertice professionistico quanto le strutture utilizzate quotidianamente da società dilettantistiche e settori giovanili.

EURO 2032 può accelerare un cambiamento atteso da anni. La sfida, tuttavia, è trasformare l'appuntamento europeo in un programma di sviluppo che duri oltre il torneo, mettendo le società nelle condizioni di investire e lasciando ai territori infrastrutture moderne, funzionali e sostenibili.

Il ritardo italiano emerge chiaramente dal confronto internazionale: tra il 2007 e il 2024 sono stati inaugurati 6 nuovi stadi in Italia, a fronte dei 226 realizzati in Europa. Secondo le stime del ReportCalcio 2025 della FIGC, i 31 progetti italiani di nuovi stadi attualmente in fase di programmazione o realizzazione potrebbero generare, qualora completati, investimenti complessivi per 5,1 miliardi di euro.

Uno stadio moderno consente di sviluppare ricavi da biglietteria, ospitalità, sponsorizzazioni, attività commerciali ed eventi, anche extracalcistici, durante tutto l'anno. La FIGC dovrà quindi favorire modelli che permettano ai club di partecipare direttamente agli investimenti, attraverso la proprietà o concessioni di lunga durata, creando condizioni adeguate a programmare e recuperare le risorse impiegate.

EURO 2032

Le iniziative legislative adottate nel 2025 e nel 2026 hanno introdotto strumenti specifici per accelerare le opere connesse a EURO 2032, compresa una struttura commissariale dedicata. Il quadro normativo aggiornato offre una possibilità concreta per ridurre i tempi dei procedimenti e coordinare i diversi soggetti coinvolti.

La Federazione dovrà collaborare con Governo, commissario straordinario, amministrazioni locali e società per monitorare l'avanzamento dei progetti, individuare gli ostacoli e favorire decisioni tempestive. La priorità sarà assicurare che le opere procedano secondo scadenze verificabili e che gli investimenti siano compatibili con le esigenze future delle città e dei club.

Proprietà, gestione e sostenibilità degli impianti

Il tema non riguarda soltanto la costruzione di nuovi stadi, ma anche il modello di proprietà e gestione degli impianti esistenti. Secondo il ReportCalcio 2025 della FIGC, appena l'8% degli stadi del calcio professionistico italiano non è di proprietà pubblica. Questo dato evidenzia la necessità di rafforzare la collaborazione tra società sportive e

amministrazioni proprietarie, promuovendo modelli di gestione più efficienti e rapporti contrattuali stabili, che consentano ai club di programmare gli investimenti, valorizzare gli impianti e svilupparne appieno il potenziale sportivo, commerciale e sociale.

La FIGC dovrà promuovere il ricorso a strumenti contrattuali che garantiscano ai club orizzonti temporali adeguati a investire, evitando che la frammentazione delle responsabilità ostacoli interventi di ammodernamento. Le soluzioni dovranno essere definite caso per caso, nel rispetto delle competenze pubbliche e della sostenibilità economica dei progetti.

Un impianto moderno deve inoltre contenere i costi di gestione, migliorare l'efficienza energetica, garantire accessibilità e sicurezza e offrire servizi adeguati alle famiglie, alle persone con disabilità e ai diversi utenti. La progettazione dovrà considerare anche trasporti, viabilità e collegamenti con il territorio.

La modernizzazione delle infrastrutture sportive deve riguardare l'intero patrimonio impiantistico nazionale. In Italia si contano circa 77.000 impianti sportivi; secondo i dati presentati da PwC nel 2025, l'8% non è funzionante e il 20% non è accessibile alle persone con disabilità. Si tratta di criticità che limitano le possibilità di praticare sport e riducono le opportunità offerte ai giovani. È quindi necessario promuovere un piano di riqualificazione degli impianti esistenti, con particolare attenzione alla sicurezza, alla funzionalità e all'abbattimento delle barriere architettoniche, favorendo la collaborazione tra istituzioni, enti locali e soggetti privati.

La FIGC dovrà collaborare con Leghe, Lega Nazionale Dilettanti, Comuni e Regioni per individuare le priorità territoriali, favorendo il recupero degli impianti esistenti, la condivisione delle strutture e la realizzazione di centri sportivi polifunzionali. Sarà importante orientare gli interventi anche verso i territori con minore disponibilità di strutture adeguate e verso gli impianti destinati al calcio femminile e paralimpico.

Obiettivi per il biennio

Sarà necessario predisporre, insieme alle Leghe e alle istituzioni interessate, un quadro aggiornato dei principali progetti infrastrutturali: percorsi agevolati di privatizzazione, stato delle autorizzazioni, coperture finanziarie, tempi previsti, modello di gestione e criticità da risolvere. Per gli interventi prioritari dovranno essere individuati referenti e scadenze, così da consentire una verifica periodica dei progressi.

Nel biennio, la FIGC dovrà favorire l'avanzamento dei progetti legati a EURO 2032, promuovere accordi più efficaci tra club e proprietari degli impianti e sostenere modelli di investimento replicabili anche nelle categorie inferiori. I risultati saranno misurati attraverso l'avanzamento delle opere, il superamento delle principali fasi autorizzative e la diffusione di soluzioni gestionali capaci di garantire la sostenibilità nel tempo.

Gli stadi devono diventare una risorsa economica per i club e un patrimonio per i territori. EURO 2032 offre al calcio italiano una scadenza concreta e un'occasione che

l'Italia non può permettersi di perdere: la priorità è trasformarla in investimenti reali, procedure più efficaci e infrastrutture che continuino a produrre valore anche dopo il torneo.

14.

Ricavi e reputazione; il valore del calcio italiano

Il calcio italiano dispone di una storia, di un pubblico e di un patrimonio sportivo di grande valore, ma fatica a tradurli pienamente in competitività economica e presenza internazionale. Nella stagione 2024/2025, i club di Serie A hanno registrato ricavi complessivi per circa 4,04 miliardi di euro, in crescita del 6,5% rispetto all'annata precedente. Tuttavia, al netto dei proventi derivanti dalla gestione dei calciatori, i ricavi ordinari si sono attestati a circa 3 miliardi, sostanzialmente stabili rispetto alla stagione precedente. Il dato evidenzia la necessità di rafforzare le fonti di ricavo ricorrenti e di ampliare la capacità del sistema di generare valore economico in modo strutturale e sostenibile.

Il programma deve affrontare questa sfida su due fronti: ampliare le risorse a disposizione del sistema e rafforzare la reputazione del calcio italiano come prodotto sportivo, industria e patrimonio nazionale. La FIGC dovrà contribuire a creare le condizioni perché Leghe e società possano crescere, attrarre nuovi investimenti e raggiungere un pubblico più ampio.

Nuove risorse e sviluppo commerciale

I ricavi commerciali rappresentano una delle principali opportunità di crescita per il calcio italiano. Nella stagione 2024/2025, i club di Serie A hanno generato circa 803 milioni di euro da attività commerciali, a fronte di 1,5 miliardi di ricavi da diritti audiovisivi e di circa 435 milioni derivanti dalle gare (*cfr.* Calcio e Finanza, 2 febbraio 2026). Questi dati evidenziano il potenziale di sviluppo delle entrate commerciali e da stadio, attraverso una più efficace valorizzazione dei marchi, delle sponsorizzazioni, delle attività digitali e dell'esperienza offerta ai tifosi. Occorre, dunque, rafforzare la capacità di valorizzare sponsorizzazioni, accordi commerciali, licenze, merchandising e servizi per i tifosi. La Federazione dovrà lavorare con le Leghe per favorire progetti condivisi, sviluppare competenze commerciali e sostenere l'innovazione, rispettando l'autonomia negoziale delle singole competizioni e delle società.

Diritti audiovisivi e mercati internazionali

La diffusione internazionale del calcio italiano deve diventare una priorità strategica. Il confronto con i principali campionati europei mostra quanto sia importante raggiungere il pubblico estero: secondo Brand Finance, nel 2026 i ricavi audiovisivi internazionali rappresentavano circa il 21% dei ricavi media della Serie A, contro una quota prossima alla metà per la Premier League. La FIGC dovrà promuovere, insieme alle Leghe, una strategia di internazionalizzazione che valorizzi la qualità del gioco, la storia dei club, i calciatori, le calciatrici e l'identità del calcio italiano. La presenza nei mercati esteri, gli accordi con partner internazionali e la produzione di contenuti pensati per le nuove generazioni possono contribuire ad ampliare il pubblico e aumentare l'attrattività commerciale delle competizioni.

Reputazione, credibilità e immagine del sistema

La reputazione non dipende soltanto dai risultati sportivi. La capacità di attrarre sponsor, investitori e nuovi tifosi è legata anche alla qualità della governance, alla trasparenza delle decisioni e alla credibilità delle istituzioni calcistiche. La FIGC dovrà rafforzare la comunicazione dei risultati raggiunti, rendere più comprensibili le proprie scelte e promuovere una narrazione del calcio italiano che non si limiti alle polemiche e alle emergenze. La valorizzazione delle Nazionali, dei settori giovanili, del calcio femminile e delle eccellenze tecniche può contribuire a presentare un movimento più completo e attrattivo.

Sarà inoltre importante consolidare i rapporti con istituzioni, imprese e interlocutori internazionali, affinché il calcio possa rappresentare un veicolo di promozione dell'Italia e del suo sistema sportivo, culturale ed economico.

Un sistema capace di generare valore

La crescita dei ricavi deve accompagnarsi a una maggiore solidità economica. Il ReportCalcio 2025 rileva che, nella stagione 2023/24, il valore della produzione del calcio professionistico italiano ha superato i 4,5 miliardi di euro, ma il risultato netto complessivo è rimasto negativo per circa 731 milioni. La FIGC dovrà sostenere una cultura gestionale orientata alla programmazione, favorendo la diffusione di strumenti di analisi economica e di buone pratiche amministrative. La crescita commerciale deve tradursi in una maggiore capacità di sostenere gli investimenti, valorizzare i vivai e rafforzare le società, evitando che l'aumento delle entrate venga assorbito interamente dalla crescita dei costi.

Obiettivi per il biennio

Sarà avviato un confronto con Leghe, società e partner commerciali per individuare le principali opportunità di crescita dei ricavi e le aree nelle quali il calcio italiano perde competitività rispetto ai mercati esteri. Da questa ricognizione dovrà nascere un piano di sviluppo con obiettivi misurabili, concentrato sulla valorizzazione commerciale delle competizioni, sull'espansione internazionale e sulla qualità della comunicazione del sistema.

Nel corso del biennio saranno monitorati l'andamento dei ricavi commerciali, la diffusione internazionale dei contenuti, lo sviluppo di nuove partnership e i risultati delle iniziative di promozione. Parallelamente, la Federazione dovrà rendere più sistematica la rendicontazione delle attività svolte e dei risultati conseguiti, in costante confronto e condivisione con tutte le componenti del sistema, rafforzando così la trasparenza del proprio operato e la fiducia degli interlocutori istituzionali e commerciali.

Il calcio italiano deve tornare a convertire il proprio prestigio in valore economico e la propria storia in una prospettiva di crescita. Più ricavi, una presenza internazionale più forte e istituzioni credibili sono obiettivi strettamente collegati: raggiungerli significa dare

alle società maggiori possibilità di competere e restituire al sistema calcistico italiano il ruolo che il suo patrimonio sportivo merita.

15.

Governance, autorevolezza e rapporti istituzionali

La FIGC deve essere guidata da una Presidenza capace di tenere unite le diverse componenti del calcio, assumere decisioni e rappresentare con autorevolezza gli interessi dell'intero movimento. In una fase che richiede riforme, investimenti e interventi normativi, la capacità di dialogare con le istituzioni nazionali è altrettanto importante di quella di trovare accordi all'interno della Federazione.

In una fase che richiede riforme, investimenti e interventi normativi, la Presidenza dovrà saper dialogare efficacemente con il Governo e le istituzioni nazionali, costruendo al tempo stesso un confronto costruttivo tra le diverse componenti del calcio per individuare soluzioni condivise all'interno della Federazione.

Il calcio italiano richiede una Federazione autorevole, capace di rappresentare le esigenze dell'intero movimento nei rapporti con il Governo e le istituzioni, sviluppare un dialogo costruttivo con gli interlocutori esterni e favorire la convergenza delle diverse componenti su obiettivi condivisi. La qualità della governance si misura nella capacità di affrontare concretamente i problemi, individuare soluzioni sostenibili e tradurle in interventi effettivi.

Una Presidenza autorevole nel dialogo con le istituzioni

Il rapporto con Governo, Parlamento, Ministeri, Regioni e Comuni è determinante per affrontare questioni che incidono direttamente sul futuro del calcio: infrastrutture, fiscalità, lavoro sportivo, sicurezza degli impianti e semplificazione amministrativa.

La FIGC dovrà consolidare un dialogo continuativo con le istituzioni, presentando proposte circostanziate e rappresentando le esigenze delle diverse categorie. L'obiettivo è fare in modo che le decisioni che riguardano il calcio siano accompagnate da un confronto tempestivo con la Federazione e che le opportunità legislative si traducano in interventi utili al sistema.

La Presidenza federale dovrà contribuire a mantenere alta l'attenzione sulle scadenze, favorire il superamento degli ostacoli amministrativi e sostenere soluzioni che consentano ai club di investire nei propri impianti. La stessa capacità di interlocuzione dovrà essere utilizzata per affrontare le altre riforme necessarie alla crescita del calcio italiano.

La Presidenza federale dovrà rafforzare il dialogo con il Governo, le istituzioni competenti e gli enti locali. Questo ruolo di interlocuzione istituzionale dovrà estendersi a tutti gli interventi normativi necessari per sostenere lo sviluppo e la competitività del calcio italiano.

Una Federazione autorevole, fondata sul dialogo e sulla condivisione

La pluralità delle componenti rappresenta una ricchezza, ma richiede una Presidenza in grado di comporre interessi differenti e costruire convergenze. Serie A, Serie B, Lega Pro, Lega Nazionale Dilettanti, componenti tecniche, devono poter contribuire alle scelte federali attraverso un confronto ordinato, nel rispetto delle rispettive competenze.

Il Presidente dovrà individuare le questioni sulle quali è possibile raggiungere accordi, stabilire priorità e accompagnare le decisioni fino alla loro attuazione. Il dialogo con le componenti non può ridursi alla ricerca di compromessi temporanei: deve produrre soluzioni che tengano conto delle esigenze immediate e dello sviluppo complessivo dell'intero sistema.

Organizzazione, responsabilità e risultati

Una governance efficace richiede una struttura federale ben organizzata, con competenze definite e responsabilità riconoscibili. Sarà necessario verificare il coordinamento tra organi e uffici, migliorare la preparazione delle decisioni e stabilire tempi precisi per l'attuazione delle principali iniziative.

La Presidenza dovrà inoltre assicurare che il programma trovi riscontro nell'attività quotidiana della Federazione, attraverso verifiche periodiche e una comunicazione chiara sui risultati raggiunti.

Obiettivi per il biennio

Verrà definito un calendario di confronto con le istituzioni nazionali e territoriali sulle priorità del calcio italiano, affiancato da un programma operativo delle principali riforme federali. Per ogni dossier saranno individuati interlocutori, obiettivi e scadenze, così da monitorare l'avanzamento delle iniziative e gli eventuali ostacoli.

Entro il biennio, la Federazione dovrà poter documentare i progressi compiuti sui principali dossier istituzionali, sulle semplificazioni richieste dal sistema e sull'attuazione delle decisioni federali. I risultati saranno valutati sulla base dei provvedimenti avanzati, degli accordi raggiunti e delle riforme portate a compimento.

16.

Le risorse del calcio: diritti TV, pirateria, scommesse e fiscalità

Il calcio italiano deve poter contare su un quadro economico e normativo che ne sostenga la competitività. La capacità di generare ricavi, proteggere il valore delle competizioni e operare in condizioni fiscali adeguate è determinante per il futuro delle società e per la solidità dell'intero sistema calcistico.

Queste questioni richiedono scelte che coinvolgono interessi diversi e che, per produrre risultati, devono essere sostenute da una posizione condivisa. La FIGC deve saper mettere attorno allo stesso tavolo le componenti federali, individuare obiettivi comuni e rappresentarli con autorevolezza nelle sedi istituzionali. La capacità di costruire consenso all'interno del calcio e di trasformarlo in interlocuzione efficace con Governo e Parlamento sarà determinante per affrontare dossier che nessuna singola componente può risolvere autonomamente.

Diritti televisivi: un prodotto da rendere più competitivo

Il valore dei diritti televisivi dipende tanto dalla qualità delle partite, quanto dalla capacità di costruire un prodotto riconoscibile, capace di attrarre pubblico, investitori e nuovi mercati. Il calcio italiano deve recuperare terreno nella competizione internazionale per i ricavi audiovisivi.

Occorre lavorare sulla valorizzazione complessiva delle competizioni, sulla qualità della produzione televisiva, sulla distribuzione internazionale e sulla capacità di raggiungere nuovo pubblico. In questo ambito, la Serie A rappresenta già un'eccellenza a livello mondiale, anche grazie alle infrastrutture tecnologiche e produttive dell'IBC e del VAR Center, che costituiscono un patrimonio da consolidare e sviluppare ulteriormente. Un'attenzione particolare dovrà essere riservata ai mercati esteri, dove il calcio italiano dispone di una storia e di un patrimonio di interesse che non sono ancora pienamente tradotti in valore commerciale.

Sarà opportuno avviare una riflessione sui criteri di ripartizione delle risorse derivanti dai diritti audiovisivi, valutando l'introduzione di parametri premiali che riconoscano maggiormente l'impegno delle società nella valorizzazione dei settori giovanili e nella sostenibilità economica. La distribuzione delle risorse dovrà contribuire non soltanto a sostenere la competitività immediata, ma anche a incentivare investimenti capaci di produrre benefici duraturi per il sistema.

Pirateria: una sottrazione di valore da contrastare

La diffusione illegale delle partite costituisce una perdita economica per chi investe nei diritti e per tutto il sistema calcistico. Non è soltanto un problema di tutela della proprietà intellettuale: riduce le risorse disponibili per le società e altera le condizioni di concorrenza tra gli operatori.

Gli strumenti di contrasto devono diventare più efficaci, soprattutto nei confronti delle organizzazioni che gestiscono e distribuiscono i contenuti illegali. La priorità è ridurre i tempi di intervento, migliorare il coordinamento tra autorità e titolari dei diritti e rendere effettive le sanzioni.

La Federazione dovrà inoltre valutare, insieme alle istituzioni competenti, la possibilità di destinare una quota dei proventi delle sanzioni irrogate dall'AGCOM per violazioni in materia di pirateria audiovisiva a un fondo dedicato al potenziamento dei settori giovanili e dell'impiantistica sportiva di base. In questo modo, una parte delle risorse recuperate attraverso il contrasto agli illeciti potrebbe essere reinvestita nello sviluppo del movimento, a partire dai suoi livelli fondamentali.

Scommesse sportive: una disciplina da riconsiderare

Il divieto di pubblicità e sponsorizzazione delle scommesse sportive introdotto dal Decreto Dignità ha modificato profondamente il rapporto economico tra il settore del betting e il mondo dello sport.

È opportuno riaprire una riflessione sulla disciplina, valutando se un modello regolamentato possa consentire al calcio di recuperare opportunità di finanziamento, mantenendo al tempo stesso rigorose misure di prevenzione e contrasto al gioco illegale.

La questione dovrà essere affrontata attraverso una posizione condivisa delle componenti federali e un confronto con le istituzioni competenti. È essenziale non delegittimare gli operatori autorizzati dal mercato e valutare la possibilità di una comunicazione consentita entro limiti precisi, con particolare attenzione alla protezione dei minori e all'integrità delle competizioni.

A tal proposito, la FIGC dovrà sostenere il recupero a favore del calcio dei diritti sui giochi sportivi, attraverso il riconoscimento di una quota delle risorse generate dalle scommesse sportive legate al settore, pari al 2% di una base indicata in circa 16 miliardi di euro (*cfr.* ReportCalcio 2025). Si tratta di una proposta da sottoporre al confronto con il Governo e il Parlamento, con l'obiettivo di individuare una nuova fonte di finanziamento per il sistema calcistico.

Fiscalità: condizioni competitive per il calcio italiano

Il sistema fiscale incide direttamente sulla capacità dei club di investire, sostenere il costo del lavoro e competere con le società degli altri principali campionati europei. Le differenze nei regimi tributari e nelle condizioni economiche possono influenzare l'attrattività dei club italiani nei confronti dei calciatori, nonché le decisioni di investimento degli operatori del settore.

È necessario affrontare il tema del costo fiscale del lavoro sportivo e della stabilità delle norme che regolano il settore, evitando interventi discontinui che rendano difficile la

programmazione delle società. Particolare attenzione dovrà essere dedicata agli investimenti nella formazione, ai settori giovanili e alle infrastrutture.

La Federazione dovrà farsi interprete delle esigenze delle diverse categorie, elaborando proposte sostenibili e capaci di trovare una sintesi tra le necessità del calcio professionistico, dilettantistico e giovanile.

In tale ambito, occorre promuovere una revisione della disciplina del lavoro sportivo, attraverso strumenti di contribuzione agevolata, sgravi fiscali e agevolazioni in materia di IVA, insieme a una revisione del sistema previdenziale e del vincolo sportivo. L'obiettivo è rendere più sostenibile il quadro economico e normativo nel quale operano le società, tenendo conto delle specificità delle diverse realtà sportive.

Particolare attenzione dovrà essere riservata agli effetti della riforma dello sport entrata in vigore nel 2023, la cui applicazione ha comportato un aumento degli adempimenti burocratici e dei costi gestionali, soprattutto per le società dilettantistiche che operano spesso grazie al volontariato e a risorse limitate. A questo si aggiunge il peso crescente dei costi energetici, che incide direttamente sulla sostenibilità delle società sportive.

È quindi necessario avviare una nuova fase fondata sulla semplificazione, sulla proporzionalità degli obblighi e sul riconoscimento della specificità dello sport di base. Il sistema non può richiedere responsabilità sempre maggiori alle società senza un adeguato rafforzamento degli strumenti di sostegno. Le politiche normative e fiscali dovranno tenere pienamente conto del ruolo sociale svolto dal calcio, in particolare a livello dilettantistico e giovanile.

Una posizione comune, una rappresentanza autorevole

Diritti audiovisivi, pirateria, scommesse e fiscalità sono temi che richiedono attenzione, continuità, competenza e capacità di interlocuzione. Le istanze del calcio devono arrivare alle istituzioni non come richieste separate delle singole componenti, ma come proposte organiche di un sistema che ha individuato le proprie priorità.

Per questo è necessario che la Presidenza Federale sappia costruire una sintesi tra interessi differenti e, una volta raggiunta, sostenerla con determinazione nei confronti del Governo, del Parlamento e delle amministrazioni competenti. La rappresentanza istituzionale non può essere occasionale: deve tradursi in un rapporto diretto e continuativo con i decisori pubblici, capace di accompagnare i dossier dalla loro elaborazione fino alle decisioni.

Obiettivi per il biennio

Nel corso del mandato dovranno essere definite posizioni condivise sui principali dossier economici e normativi, accompagnate da proposte concrete da sottoporre alle Istituzioni. La Federazione dovrà lavorare per accrescere il valore commerciale dei diritti audiovisivi, rafforzare la protezione dei contenuti sportivi e promuovere una revisione

ragionata della disciplina sulle sponsorizzazioni delle scommesse. Sul piano fiscale, dovrà sostenere interventi che migliorino le condizioni di investimento e la competitività delle società.

Tra le proposte da portare al confronto istituzionale dovranno figurare la revisione dei criteri di ripartizione dei diritti audiovisivi, la destinazione di una quota delle sanzioni AGCOM al fondo per i settori giovanili e l'impiantistica di base e il recupero di una quota delle risorse generate dalle scommesse sportive legate al calcio.

La Federazione dovrà inoltre elaborare proposte per la revisione della disciplina fiscale e previdenziale del lavoro sportivo e per la semplificazione degli adempimenti e la riduzione dei costi che gravano sulle società dilettantistiche e giovanili, con particolare attenzione ai costi energetici e alla sostenibilità dell'attività di base.

Il risultato dovrà essere misurato non soltanto nelle proposte elaborate, ma anche nella capacità di ottenere risposte, aprire percorsi normativi e conseguire risultati concreti.

17.

Regole, professioni e funzionamento del sistema

Il calcio italiano si regge anche su una rete di professionisti, operatori e procedure che rendono possibile l'attività quotidiana delle società. Agenti sportivi, dirigenti, segretari, addetti amministrativi e figure tecniche operano all'interno di un sistema regolamentare articolato, nel quale chiarezza delle norme, tempi delle procedure e certezza delle decisioni incidono direttamente sull'efficienza del movimento.

La FIGC deve garantire un quadro di regole comprensibile, aggiornato e applicato in modo uniforme, con controlli efficaci e minori oneri burocratici. L'obiettivo non è ridurre le garanzie, ma rendere più semplice e affidabile il rapporto tra Federazione, Leghe, società e professionisti.

Gli agenti sportivi svolgono un ruolo importante nei trasferimenti, nella negoziazione dei contratti e nella gestione delle carriere dei calciatori. È necessario assicurare che la loro attività si svolga in un quadro di trasparenza, nel rispetto delle norme e degli interessi delle parti rappresentate.

La Federazione dovrà favorire procedure chiare per l'abilitazione, l'iscrizione, il deposito dei mandati e la verifica degli incarichi, rafforzando la tracciabilità delle operazioni e la gestione dei potenziali conflitti d'interesse. Particolare attenzione dovrà essere riservata alla tutela dei giovani calciatori, delle giovani calciatrici e delle loro famiglie, affinché le scelte professionali siano compiute con piena consapevolezza. Il confronto con le rappresentanze degli agenti e con le istituzioni competenti dovrà inoltre contribuire a rendere la disciplina coerente con il quadro normativo nazionale e internazionale, evitando incertezze interpretative e applicazioni disomogenee.

Licenze nazionali: regole chiare e sostenibilità

Il sistema delle Licenze Nazionali è uno strumento fondamentale per garantire che le società rispettino i requisiti economico-finanziari, infrastrutturali, sportivi e organizzativi previsti dalla normativa federale. La loro efficacia dipende dalla solidità dei controlli, ma anche dalla chiarezza dei criteri e dalla prevedibilità delle scadenze. La FIGC dovrà assicurare regole stabili, verifiche tempestive e comunicazioni chiare, affinché le società possano programmare per tempo gli adempimenti richiesti. Le procedure dovranno essere proporzionate alle esigenze dei diversi campionati, senza compromettere l'equità della competizione o la tutela della sostenibilità economica. Sarà inoltre importante migliorare il coordinamento tra uffici federali e Leghe, ridurre le duplicazioni documentali e rendere più efficiente la gestione delle pratiche. L'obiettivo è coniugare rigore nei controlli, uniformità nell'applicazione delle regole e maggiore certezza per tutti i club.

Semplificazione e valorizzazione delle professionalità

Il funzionamento del calcio dipende anche dal lavoro quotidiano di chi gestisce tesseramenti, contratti, iscrizioni, trasferimenti, adempimenti amministrativi e organizzazione delle competizioni. Queste professionalità rappresentano una risorsa essenziale, soprattutto per le società che dispongono di strutture organizzative limitate. La Federazione dovrà proseguire nel processo di digitalizzazione, favorendo piattaforme integrate, modulistica standardizzata e procedure che consentano di seguire le pratiche in modo trasparente. La semplificazione dovrà accompagnarsi a un investimento nella formazione degli operatori, affinché le norme siano conosciute e applicate correttamente, riducendo errori, ritardi e contenziosi.

Particolare attenzione dovrà essere riservata alla disciplina dei rapporti di lavoro nel calcio dilettantistico e non professionistico. L'introduzione dei contratti di lavoro autonomo, prevista dal Decreto Legislativo n. 36/2021, ha aperto nuove possibilità, accompagnate da misure fiscali e previdenziali. Occorre tuttavia verificarne gli effetti concreti sulla sostenibilità delle società, anche alla luce dell'aumento degli oneri che, secondo le criticità evidenziate, ha interessato sia il comparto non professionistico sia quello professionistico.

La FIGC dovrà farsi promotrice, insieme alle componenti interessate e alle istituzioni competenti, di un approfondimento volto a individuare soluzioni che consentano di programmare i costi dei rapporti di lavoro senza compromettere la sostenibilità delle società. Le misure di accompagnamento dovranno tenere conto anche della formazione e della valorizzazione delle persone coinvolte, evitando che gli oneri organizzativi ed economici finiscano per penalizzare l'attività sportiva e gli investimenti nei settori giovanili.

La tutela del calcio di base e dilettantistico costituisce una condizione essenziale per la tenuta dell'intero sistema. Le difficoltà economiche delle società che operano in questi ambiti devono essere considerate anche nella definizione delle politiche federali e nel confronto con il legislatore, affinché gli obblighi richiesti siano compatibili con le effettive capacità economiche e organizzative dei club.

Obiettivi per il biennio

Nei primi mesi sarà avviata una ricognizione delle principali procedure federali, con il coinvolgimento delle Leghe, delle società e delle categorie professionali interessate. Saranno individuati gli adempimenti più onerosi, le duplicazioni da eliminare e le aree nelle quali migliorare i tempi di risposta e il coordinamento tra uffici.

Sarà inoltre avviato un confronto con le componenti del calcio e le istituzioni competenti sugli effetti della disciplina dei rapporti di lavoro autonomo, con particolare riferimento ai costi per le società dilettantistiche e non professionistiche e alle possibili misure di accompagnamento.

L'obiettivo è costruire un sistema nel quale le regole siano rispettate, i controlli siano credibili e chi lavora per il calcio possa concentrarsi maggiormente sulla propria attività, anziché essere assorbito da complessità amministrative evitabili.

Il confronto dovrà inoltre contribuire a individuare soluzioni che salvaguardino la sostenibilità economica delle società, in particolare quelle di base e dilettantistiche, senza rinunciare alla tutela dei lavoratori e alla qualità dell'attività sportiva.

18.

L'esperienza al servizio del calcio italiano

Un biennio di sprint

Il calcio italiano deve ritrovare competitività, credibilità e capacità di guardare al futuro. Le criticità sono note e non possono essere affrontate con interventi isolati: serve una visione condivisa, una Federazione capace di decidere e un sistema in cui tutte le componenti concorrano al raggiungimento degli stessi obiettivi.

Per affrontare questa sfida sono necessarie esperienza, capacità di gestione e una conoscenza approfondita del calcio, delle sue dinamiche economiche e dei rapporti con le Istituzioni, in una fase in cui il dialogo con il Governo e il Parlamento assume un valore strategico per la FIGC.

È con questa consapevolezza e con la volontà di contribuire al futuro del calcio italiano che presento la mia candidatura alla Presidenza federale, sapendo che il tempo a disposizione impone priorità precise, decisioni tempestive e risultati concreti.

La mia esperienza professionale, maturata nel calcio italiano e internazionale, in ambito imprenditoriale e nelle istituzioni, mi ha consentito di acquisire una conoscenza approfondita delle dinamiche sportive, economiche e organizzative del sistema calcistico.

Due anni per accelerare

Il mandato è di un biennio di lavoro intenso, caratterizzato da priorità definite e obiettivi chiari. Il primo impegno sarà individuare, insieme alle componenti federali, le priorità condivise e avviare rapidamente gli interventi più urgenti: dalla valorizzazione delle Nazionali alla sostenibilità dei club, dalle infrastrutture, alla crescita dei ricavi, fino al rafforzamento del dialogo con il Governo e le Istituzioni, fondamentale per accompagnare le riforme necessarie allo sviluppo del calcio italiano.

Ogni iniziativa dovrà avere responsabilità condivise, tempi di attuazione e momenti di verifica. Non tutte le criticità potranno essere risolte in due anni, ma per ciascuna sarà necessario dimostrare progressi, superare gli ostacoli e creare le condizioni per uno sviluppo duraturo.

Lo sprint significa concentrare energie e competenze, ridurre i tempi delle decisioni e utilizzare al meglio le risorse disponibili. Significa soprattutto restituire al calcio italiano la capacità di programmare e di presentarsi con maggiore forza nel confronto internazionale.

La FIGC non appartiene a una singola componente, ma all'intero calcio italiano. Ascolterò le diverse esigenze, assumerò le decisioni nell'interesse generale e manterrò un

rapporto costante con società, atleti, tecnici e istituzioni. Il successo del programma dipenderà dalla capacità di trasformare questa pluralità in una direzione comune.

La mia candidatura si fonda sulla disponibilità a mettere esperienza, relazioni e capacità di governo al servizio di questa responsabilità. Non un progetto personale, ma un impegno per un'istituzione che deve essere un punto di riferimento autorevole per tutto il sistema.

Avanti! Il calcio italiano lo merita.

Adriano Galliani

