



I TEXT BOOK
per l'università
e la professione

MANAGEMENT

Il settore calcistico giovanile

Concetti e strumenti manageriali, giuridici,
tecnico-metodologici e psicologici
per una gestione efficace

A CURA DI **FEDERICO VENTURI FERRIOLO,**
LORENZO VITTORIO CAPRARA E DANIELE TOSI



FrancoAngeli

Management

I TEXT BOOK per l'università e la professione

La Collana **Management** costituisce un punto di connessione, oggi sempre più necessario, tra l'attività manageriale e le conoscenze economico-aziendali e delle scienze sociali più aggiornate.

I volumi proposti si offrono come *strumento*, teorico e insieme pragmatico, per chiunque operi o intenda operare nei vari tipi di organizzazioni – imprese private, aziende e amministrazioni pubbliche, enti non-profit – e i temi affrontati spaziano dalla contabilità alla gestione delle risorse umane, dal marketing alla logistica, dalla finanza all'amministrazione ecc.

Duplici è quindi l'intento della Collana: da un lato, soddisfare le esigenze dell'università riformata proponendo textbook in linea con un percorso formativo più articolato e più vicino alla formazione professionale continua, dall'altro offrire strumenti utili ai professionisti che abbiano intenzione di valorizzare le proprie conoscenze indagando le nuove frontiere del management.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

I TEXT BOOK

per l'università
e la professione

MANAGEMENT

Il settore calcistico giovanile

Concetti e strumenti manageriali, giuridici,
tecnico-metodologici e psicologici
per una gestione efficace

A CURA DI **FEDERICO VENTURI FERRIOLO,**
LORENZO VITTORIO CAPRARA E DANIELE TOSI



FrancoAngeli

Isbn: 9788835168317

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Ad Arianna, Flaminia, Flavia e Ludovico
per aver rinunciato a tante nostre attenzioni per questo lavoro.*

INDICE

PREFAZIONE	
<i>di Ilario Alvino, Arturo Maresca</i>	pag. 11
INTRODUZIONE. L'IMPORTANZA DELLA DIREZIONE	
<i>di Federico Venturi Ferriolo, Lorenzo Vittorio Caprara, Daniele Tosi</i>	» 15
1. SETTORI GIOVANILI NEL CONTESTO NAZIONALE E INTERNAZIONALE	
<i>di Roberto Samaden, Luca Antonelli</i>	» 19
1. Il mondo del calcio: numeri e rilevanza economica	» 20
2. Il calcio giovanile in Italia	» 24
2.1. Introduzione	» 24
2.2. Organizzazione e gestione delle attività	» 27
2.3. Numeri e criticità	» 31
3. Calcio e territorio: il progetto di sviluppo territoriale di FIGC – Evolution Programme	» 36
4. Calcio giovanile italiano: casi di studio	» 40
4.1. Il calcio giovanile italiano dilettantistico: San Michele Cattolica Virtus	» 40
4.2. Il calcio giovanile italiano dilettantistico: Varesina Calcio	» 43
4.3. Il calcio giovanile italiano professionistico: Atalanta Bergamasca Calcio	» 46
5. Il contesto europeo	» 51
5.1. Introduzione	» 51
5.2. La valorizzazione del talento nel territorio: Athletic Club	» 52
5.3. Il modello di eccellenza per eccellenza: Ajax Football Club	» 56
6. Il modello studente-atleta negli USA	» 59

2. LA NECESSITÀ DI MANAGEMENT NELLE ORGANIZZAZIONI DEL SETTORE CALCISTICO GIOVANILE

di *Sergio Cherubini*

pag. 66

1. Perché le organizzazioni del settore calcistico giovanile hanno bisogno di un management efficace » 66
 - 1.1. L'importanza del calcio in Italia e nel mondo » 67
 - 1.2. L'attrattività e la competitività del calcio » 68
 - 1.3. Il fabbisogno di calciatori in questo scenario » 70
 - 1.4. Perché è importante il settore calcistico giovanile? » 70
 - 1.5. Necessità di potenziare l'offerta nel settore calcistico giovanile e il conseguente management » 71
 - 1.6. Sintesi per la riflessione sul primo paragrafo » 72
2. Cosa s'intende per management efficace in un'organizzazione del settore calcistico giovanile » 73
 - 2.1. Quadro generale » 73
 - 2.2. La complessità e il management » 74
 - 2.3. Analisi dell'ambiente e dell'industria calcistica » 77
 - 2.4. La pianificazione delle attività » 80
 - 2.5. L'organizzazione delle attività » 82
 - 2.6. Il controllo delle attività » 85
 - 2.7. Sintesi per la riflessione sul secondo paragrafo » 86
3. Come funziona un management efficace in una società calcistica giovanile » 87
 - 3.1. Il management e i programmi d'azione delle funzioni » 87
 - 3.2. Il management e l'offerta di gamma e qualità » 88
 - 3.3. Il management, prezzi e comunicazione » 91
 - 3.4. Il management, aziende e servizi pubblici » 92
 - 3.5. Sintesi per la riflessione sul terzo paragrafo » 94
4. Conclusioni » 94

3. I RAPPORTI DI LAVORO E LA RAPPRESENTANZA DEI MINORI

di *Federico Venturi Ferriolo, Lorenzo Vittorio Caprara, Andrea Cattaneo, Nicolò Peri*

» 97

1. Le collaborazioni con i giovani calciatori, l'apprendistato professionalizzante e il passaggio al professionismo » 97
 - 1.1. Le collaborazioni dei calciatori minorenni » 98
 - 1.2. L'apprendistato professionalizzante nel contesto sportivo » 101
 - 1.3. Il passaggio al professionismo » 108
2. Il diritto sportivo comunitario in materia di minori » 110
 - 2.1. Minori, UE e sport » 111

2.2. Formazione di giovani calciatori nella giurisprudenza UE	pag. 113
2.3. Il valore sociale e educativo dello sport	» 116
3. La disciplina FIFA sul trasferimento dei minori	» 117
3.1. Le FIFA RSTP	» 119
4. La rappresentanza dei minori	» 128
4.1. La rappresentanza dei minori nella normativa italiana	» 128
4.2. La rappresentanza dei minori nella normativa internazionale	» 130
4. LA TUTELA DEI MINORI E LA <i>PRIVACY</i> NEL CALCIO	
di <i>Giulio Vecchi, Paolo Erik Liedholm, Lorenzo Bertoni, Sergio Amato</i>	» 134
1. Introduzione	» 134
2. I modelli organizzativi e di controllo dell'attività sportiva	» 137
3. Il whistleblowing	» 142
4. Utilizzo e protezione dei dati nel settore calcistico giovanile	» 144
4.1. Il monitoraggio delle prestazioni dei calciatori e delle condizioni fisiche	» 145
4.2. Analisi tattica e strategica	» 146
4.3. Intrattenimento	» 147
4.4. Engagement e personalizzazione dell'esperienza	» 147
5. Dati personali e profili di <i>compliance</i>	» 148
5.1. Il framework europeo	» 148
5.2. Calciatori e dati	» 148
5.3. La portabilità dei dati personali	» 151
5.4. Il trading di dati	» 152
6. Conclusioni	» 153
5. METODOLOGIE DI LAVORO	
di <i>Daniele Tosi, Sonny Silooy</i>	» 156
1. Introduzione	» 156
2. L'importanza di avere un programma tecnico: dall'attività di base all'agonismo	» 157
2.1. Preparazione fisica e atletica	» 162
3. Come integrare gli aspetti tecnico-tattici, fisici e psicologici: strumenti utili per la crescita e lo sviluppo del giovane calciatore	» 165
3.1. Foundation	» 166
3.2. Youth Development	» 169
3.3. Professional Development	» 171
3.4. Professional	» 173
3.5. L'allenatore di calcio	» 174
3.6. Aree di crescita e sviluppo	» 175

4. L'area scouting come leva per l'individuazione e la promozione del talento nei settori giovanili	pag. 177
5. Club Italia	» 181
6. Conclusioni	» 186
6. LA PSICOLOGIA TRA BENESSERE E PRESTAZIONE NEI GIOVANI SPORTIVI	
<i>di Laura Borgogni, Sara Landi, Antonio Zuffianò, Giulia Cantonetti, Arnold B. Bakker</i>	» 187
1. Introduzione	» 187
2. La personalità del giovane: tratti, motivi e capitale psicologico	» 192
3. Le risorse personali per il successo e il benessere nello sport: Growing Potentials e Playful Sport Design	» 197
4. La tutela è un gioco di squadra	» 204
4.1. Forme di abuso in ambito sportivo	» 205
4.2. Le conseguenze	» 208
4.3. La strategia vincente	» 210
RINGRAZIAMENTI	» 215
I CURATORI E GLI AUTORI	» 217

PREFAZIONE

di Ilario Alvino, Arturo Maresca

Il volume che qui presentiamo ha il merito di focalizzare l'attenzione sull'importanza dell'investimento nel settore giovanile delle società di calcio professionistico e sulla necessità di affrontare la gestione dei "vivai" adottando un approccio multidisciplinare.

Il manuale si apre, infatti, con una fotografia dei numeri relativi al settore, che rende in maniera chiara l'importanza del fenomeno, non solo sul versante economico. Vengono altresì analizzate le regole sulla base delle quali è organizzato l'ingresso dei giovani nel settore calcistico, per poi soffermarsi sul calcio italiano, del quale viene offerta una panoramica critica.

Partendo da tali premesse, gli Autori mettono bene in evidenza che una gestione positiva del settore giovanile passa attraverso la presa di coscienza, da un lato, della molteplicità degli interessi implicati, e, dall'altro, della molteplicità dei saperi e competenze che devono essere impiegati.

Se infatti l'approccio manageriale è considerato dagli autori imprescindibile, gli stessi mettono in evidenza come le teorie organizzative non siano da sole sufficienti, se non sono arricchite e completate da un'adeguata conoscenza delle regole che governano il rapporto di lavoro sportivo e da una consapevolezza della complessità della psicologia di un giovane atleta, nel quale la pressione competitiva si concentra su una personalità in crescita.

La necessità di un approccio di questo tipo è bene illustrata mettendo in rilievo la molteplicità delle dimensioni in cui lo sport può contribuire alla crescita del giovane: educativa, formativa, lavorativa. Questa molteplicità di dimensioni va considerata insieme con le specifiche esigenze di tutela che si pongono nel caso dell'atleta giovane, ancor più rilevanti se il giovane è minore di età.

Se lo sport contribuisce indubbiamente alla costruzione della personalità, così come oggi espressamente si ricava dalla Costituzione che ne

riconosce il valore educativo e sociale, è però anche necessario predisporre tutele idonee a proteggere gli atleti dai rischi connessi ai relevantissimi interessi economici che ruotano intorno al calcio.

Un particolare interesse riveste la necessità di preoccuparsi della crescita del giovane sul piano professionale, in considerazione del fatto che per la gran parte dei giovani atleti lo sport costituirà una parentesi temporale limitata, e per un numero ancor più ristretto lo sport potrà costituire una fonte di retribuzione da sola sufficiente ad assicurare un'esistenza libera e dignitosa. È dunque importante porsi il problema del "dopo" il periodo dell'attività professionistica, favorendo e incentivando percorsi che consentano al giovane atleta di conseguire una formazione utile alla collocazione lavorativa al di fuori del mondo dello sport fino a quel momento praticato, o all'interno di quel medesimo mondo, ma con un ruolo diverso.

Da questo punto di vista, di grande importanza è la conoscenza delle regole del lavoro sportivo, di recente fatte oggetto di un'importante riforma, varata al termine di un percorso complesso e da molti per alcuni versi ritenuta bisognosa di miglioramenti. Tra i profili più rilevanti che meritano di essere qui ricordati vi è la scelta del legislatore, sulla scorta di una lunga elaborazione della giurisprudenza della Corte di giustizia dell'unione europea, di porre al centro la figura della disciplina il lavoratore sportivo. Il che significa non soltanto riconoscere che praticare sport può costituire e costituisce un lavoro a tutti gli effetti, quanto piuttosto prendere atto che il lavoratore sportivo deve essere tutelato quale che sia il settore (dilettantistico o professionistico) e quale che sia la tipologia di rapporto nell'ambito del quale pratica l'attività (lavoro subordinato o lavoro autonomo).

Questa prospettiva si arricchisce ulteriormente allorché si consideri la condizione del lavoratore sportivo giovane, nella cui figura alle esigenze di protezione del soggetto che lavora, si aggiunge la necessità di proteggere gli interessi del minore o di favorire l'occupazione della persona che si trova ancora nella fase del completamento del percorso educativo o in quella del conseguimento di una formazione professionale. Una fase delicata, che può essere di grande fragilità e che richiede l'adozione di modelli organizzativi in cui sia assicurato un controllo idoneo a prevenire abusi e a proteggere beni fondamentali come la salute e la privacy. Da questo punto di vista costituisce un interessante punto di osservazione il contatto di apprendistato, la cui causa consiste in uno scambio tra attività lavorativa e retribuzione arricchito dalla componente formativa, che mira

a facilitare l'ingresso del giovane nel mondo del lavoro dando la possibilità al datore di lavoro di trasferire e plasmare le conoscenze che lo stesso ritenga più utili. Nel caso dell'apprendistato sportivo, da ultimo fatto oggetto di norme specifiche, l'attività lavorativa (sportiva) si combina con una formazione che non è quella propria dell'attività oggetto del contratto quanto piuttosto una formazione "ulteriore", che appunto guarda al dopo dell'attività sportiva e che serve a rendere possibile l'acquisizione di competenze, anche trasversali, che favoriscano una collocazione professionale successiva.

Il manuale si chiude poi con l'analisi del fondamentale contributo che la psicologia può fornire allo sviluppo dello sport giovanile, in generale, e a una gestione positiva ed efficiente del settore giovanile di un'associazione calcistica professionistica, in particolare. Viene sottolineata l'importanza di investire nella formazione dei professionisti coinvolti nel processo educativo dei minori. Una formazione che dovrebbe includere obbligatoriamente l'acquisizione di competenze, conoscenze ed esperienze relative alla tutela dei bambini e degli adolescenti, ma anche di realizzare un adeguato coinvolgimento delle famiglie.

In conclusione, il Manuale si rivela uno strumento utile per affrontare la gestione del settore giovanile di un'associazione calcistica in maniera efficace e attenta a tutti gli interessi in gioco. Le riflessioni che gli autori sviluppano appaiono però utili a delineare una metodologia di approccio alla gestione del settore giovanile che può essere considerato valido in generale, quale che sia la disciplina sportiva presa in considerazione.

INTRODUZIONE.

L'IMPORTANZA DELLA DIREZIONE

di Federico Venturi Ferriolo, Lorenzo Vittorio Caprara, Daniele Tosi

L'idea del libro nasce da due momenti chiave che hanno portato alla sua stesura. Il primo è stato l'incontro tra Lorenzo Vittorio Caprara e Daniele Tosi nel 2021, i quali durante una delle pause caffè del Programma Executive Management del Calcio del Settore Tecnico FIGC in partnership con SDA Bocconi School of Management si sono posti questa domanda "Oltre alla formazione, come possiamo aiutare chi si occupa di settori giovanili a trovare la direzione giusta per favorire lo sviluppo del talento?".

Da lì si sono sviluppate le prime riflessioni sulla possibilità di produrre un libro che potesse rappresentare una sorta di bussola per settori giovanili nel modo del calcio. Uno strumento per comprendere le dinamiche e le criticità del settore con un approccio multidisciplinare.

Come multidisciplinare era il contesto in cui è nata e si è poi rafforzata la collaborazione tra l'avvocato dello sport con esperienza nel mondo del management, Lorenzo Vittorio, e un ex calciatore professionista, Daniele, con una lunga esperienza di tecnico del settore giovanile della SS Lazio.

Il secondo momento è invece rappresentato dall'inizio della collaborazione di Lorenzo Vittorio con Federico Venturi Ferriolo, avvocato e socio di LCA Studio Legale ed esperto di diritto sportivo. Tale esperienza rappresenta la svolta determinante perché l'idea si trasformasse in progetto comune e quindi in realizzazione.

L'ulteriore quesito che si sono posti assieme i curatori è il seguente: "Che strumenti giuridici possiamo dare agli operatori del settore per rendere più chiari, trasparenti e sicuri i rapporti con i giovani atleti e per favorire il loro percorso di crescita e sviluppo professionale?".

È così che nell'estate del 2023, tra un'operazione di calciomercato e l'altra, viene dato avvio alla individuazione dei temi e degli autori, e quindi alla stesura del libro.

Prestigiosi studiosi e professionisti di differenti discipline e esperienze diverse hanno generosamente investito il loro tempo e condiviso le loro conoscenze per la realizzazione del volume.

È dunque con grande soddisfazione e gratitudine che annoveriamo tra gli autori esponenti del mondo federale di altissimo livello come Roberto Samaden e Sara Landi, studiosi di grande reputazione in materie economiche (Sergio Cherubini), giuridiche (Andrea Cattaneo) e psicologiche (Laura Borgogni, Antonio Zuffianò e Arnold B. Bakker), e leggende del calcio giocato (Sonny Silooy).

Come ogni bussola anche la nostra intende indicare le direttrici principali lungo le quali può dispiegarsi l'azione e di cui è opportuno tenere conto per massimizzare il migliore impiego delle risorse economiche, conseguire i migliori risultati sportivi e infine favorire il benessere e la crescita personale degli atleti. A questo proposito i nostri punti cardinali saranno i seguenti:

1. il contesto economico e sociale;
2. l'adozione di un management efficace;
3. i rapporti di lavoro e la rappresentanza dei minori;
4. la tutela dei minori e dei loro dati personali;
5. le metodologie di lavoro;
6. il ruolo della psicologia.

La struttura del volume segue queste sei direzioni, per fornire al lettore una comprensione a 360 del fenomeno delle *academy* in Italia e nel mondo, con un approccio pratico e concreto.

I settori giovanili rappresentano *asset* sempre più centrali per i club e un capitale composto da soggetti, i minori, che nei loro percorsi di crescita personale e professionale, necessitano di tutele giuridiche, economiche e psicologiche particolari e quindi di adeguate tecniche di sostegno e sviluppo.

L'attività sportiva, oltre a favorire l'acquisizione di competenze motorie e tecnico-tattiche, può essere un potente strumento educativo e formativo della persona nella sua globalità e, a cascata, dell'intero contesto sociale. Attraverso la pratica sportiva, i giovani possono sperimentare l'importanza del lavoro di squadra per raggiungere obiettivi comuni sapendosi confrontare con la vittoria e la sconfitta; possono acquisire competenze specifiche per rafforzare la fiducia nelle proprie capacità e nelle proprie potenzialità.

Il volume illustra, alla luce delle innovazioni in ambito economico, giuridico, metodologico e psicologico, le dinamiche, i numeri, il contesto e le peculiarità organizzative che caratterizzano un settore giovanile calcistico virtuoso evoluto e sostenibile. Partendo da una visione multidisciplinare e comparatistica, traendo spunto da modelli apprezzati in ambito sia internazionale che nazionale, i vari contributi forniscono al lettore – che siano Responsabili di Settori Giovanili, Direttori Sportivi, Direttori Generali, studenti o figure con incarichi di gestione di settori giovanili all'interno dei club di calcio – strumenti (i) manageriali; (ii) giuridici; (iii) tecnico-metodologici e (iv) psicologici per gestire in maniera efficace e virtuosa le *academy* e comprendere come consentire ai giovani calciatori di esprimere il massimo del loro potenziale, in campo e fuori.

Il testo include una disamina approfondita delle variabili macroeconomiche che caratterizzano il contesto economico e sociale del mondo dei settori giovanili.

Il primo capitolo parte dai numeri e dalla rilevanza del mondo del calcio a livello internazionale e nazionale per poi passare allo studio dei settori giovanili, analizzandone l'organizzazione, le dinamiche sociali, i numeri e le criticità in Italia e all'estero. Lo sviluppo dei giovani atleti dal punto di vista sportivo ed educativo è spiegato anche attraverso diversi casi di studio inseriti nel capitolo come l'Evolution Programme di FIGC, Atalanta Bergamasca Calcio, San Michele Cattolica Virtus, Varesina Calcio, AFC Ajax e Athletic Club (Bilbao). Per completare l'analisi relativa al percorso di crescita dei giovani atleti, l'ultimo paragrafo è dedicato alla descrizione del modello studente-atleta all'interno del contesto americano. I casi di studio includono interviste a professionisti del settore (Direttori Generali, Direttori Tecnici, Responsabili Settore Giovanile, Atleti ed ex Atleti professionistici e dilettantistici).

Nel secondo capitolo vengono poi analizzate le principali leve necessarie per la definizione di un management efficace.

Nel terzo e quarto capitolo il volume approfondisce poi le tematiche giuridiche sottese ai rapporti con gli atleti minori, dai temi contrattuali e relativi ai trasferimenti – con un'analisi delle normative nazionali e internazionali più rilevanti – alla rappresentanza dei minori, passando per la tutela dei minori in ambito penalistico e la tutela dei dati.

Il quinto capitolo relativo alla metodologia poi passa in rassegna l'evoluzione e l'analisi delle metodologie tecniche/tattiche utilizzate nei moderni settori giovanili, allo scopo di consentire al lettore di comprendere

le cause di tale crescita e la direzione che stanno prendendo le gestioni sportive in alcuni dei maggiori club professionistici.

Il capitolo conclude con una riflessione sul ruolo e sulle metodologie di scouting dei giovani talenti, con interviste a professionisti di club nazionali e internazionali.

Da ultimo viene proposto nel sesto capitolo un focus sul ruolo della psicologia nei settori giovanili. Partendo da una descrizione delle principali caratteristiche psicologiche – predisposizioni individuali, inclinazioni motivazionali e capitale psicologico – caratterizzanti l'età giovanile e documentate dalla ricerca scientifica, viene data enfasi all'importanza di riconoscere, valorizzare o rafforzare precocemente quelle maggiormente distintive che, insieme a quelle tecniche o fisiche, assicurano il successo, il benessere e l'investimento nello sport dei giovani sportivi. L'attenzione a tali aspetti della personalità risulta particolarmente significativa nell'età giovanile, perché più fragile, vulnerabile e soggetta a battute di arresto irreversibili o ad abbandoni precoci nonostante la presenza di talenti naturali, ma al tempo stesso un'età in cui la personalità è ancora plasmabile e in fase di sviluppo. Il capitolo si chiude con una parte dedicata alla tutela dei minori, tema di centrale attualità e interesse.

di Roberto Samaden, Luca Antonelli

L'attività sportiva svolge un ruolo centrale nel percorso formativo dei giovani, aggiungendo valore al benessere psico-fisico, alle capacità cognitive e allo sviluppo delle competenze sociali. Nel calcio italiano, così come in quello europeo, le attività giovanili costituiscono la base del modello organizzativo e gestionale dell'intera piramide del calcio.

Questo libro analizza il tema dei settori giovanili nel calcio, osservandoli da diverse prospettive. In questo primo capitolo, dopo una breve introduzione sulla rilevanza economica del calcio, lo sport più popolare al mondo, approfondiremo:

- la funzione sociale e sportiva dei settori giovanili professionistici e dilettantistici nel sistema italiano;
- l'organizzazione e la gestione delle attività giovanili;
- i numeri e le criticità del sistema italiano.

Ci soffermeremo in particolare sulla funzione sociale e sportiva dei settori giovanili:

- legata a doppio filo al concetto di territorio;
- oggetto del progetto di sviluppo di FIGC – *Evolution Programme*;
- ben rappresentata dai tre Casi di Studio proposti: San Michele Cattolica Virtus e Varesina Calcio per il calcio dilettantistico, Atalanta Bergamo Calcio per il calcio professionistico.

Amplieremo poi lo sguardo al contesto europeo attraverso due *best practice*: *Athletic Club* (impatto territoriale e sociale) e *Ajax* (l'eccellenza nel mondo del calcio giovanile). Infine, concluderemo con la descrizione del

modello scolastico-sportivo degli USA grazie anche a testimonianze fornite da atleti italiani e statunitensi di diversi sport (calcio e basket).

1. Il mondo del calcio: numeri e rilevanza economica

Il calcio è la cosa più importante tra le cose meno importanti¹.

Con questa frase Arrigo Sacchi ha definito nel miglior modo possibile il valore emotivo del calcio per la società.

Infatti, secondo uno studio prodotto da Word Atlas nel 2022, il **calcio** è lo sport **più popolare** al mondo con 3,5 miliardi di fan sparsi su tutto il pianeta, seguito a grandissima distanza da sport come cricket (2,5 miliardi di fan) e hockey (2 miliardi di fan, sommando tutte le diverse tipologie di hockey esistenti). Sport come tennis e basket faticano ad arrivare al miliardo di fan, mentre il football americano non rientra tra i primi dieci per seguito al mondo. Il calcio è anche lo sport con maggior penetrazione a livello di continenti, di impatto sociale e culturale. Mentre gli altri sport sono praticati e seguiti in alcune zone del mondo più che in altre, il calcio ha la stessa importanza e la stessa rilevanza in tutto il pianeta. Considerando la sola **Italia**, secondo uno studio *Demos* del 2024, il calcio è lo sport più seguito del paese (ben il 53% degli intervistati si sono dichiarati appassionati di calcio, in crescita del 15% rispetto alla precedente rilevazione del 2016).

Il calcio è importante non solo per l'aspetto sociale, emotivo e culturale che ha un impatto sugli appassionati e sulle comunità/territori di riferimento ma è anche una delle industrie globali più rilevanti dal punto di vista **economico e manageriale**.

All'interno del mondo del pallone sono presenti numerosissimi *stakeholder* (ossia "portatori di interesse") e ognuno di loro genera un impatto economico diretto o indiretto:

- Istituzioni Governative;
- Federazioni;

¹ Sacchi (2015), cap. 7, p. 117.

- Leghe;
- Club;
- Atleti;
- Allenatori e Staff;
- Fan e Spettatori;
- Sponsor;
- Media e Broadcaster;
- Agenti;
- Organizzatori di Eventi;
- Agenzie di Marketing;
- Agenzie di Scommesse.

Se l'impatto economico generato dai diversi stakeholder e dalle diverse fonti di business (ad es.: *ticketing*, *broadcasting* e *sponsor*) è così rilevante a livello globale, è evidente la necessità sempre maggiore di **competenze manageriali** all'interno di ogni componente di questo settore (come verrà poi ulteriormente illustrato nel Capitolo 2).

Considerando l'industria del pallone a livello europeo, per una questione di rilevanza rispetto all'industria del pallone globale e per attinenza rispetto alle tematiche presenti in questo libro, l'insieme dei **ricavi delle top 5 leghe europee** – Premier League, La Liga, Serie A, Ligue 1 e Bundesliga – è stata nel 2022/2023 di circa 19,6 miliardi di euro, contando la somma dei ricavi di tutte le squadre partecipanti (56% del totale dei ricavi del calcio europeo). Con grandi diversità, tuttavia, a livello economico: la Premier League quasi doppia per ricavi tutte le altre leghe europee (*Tab. 1*). Considerando l'insieme di tutte le **leghe europee** la somma dei ricavi totali nel 2022/2023 è stata di circa 35,3 miliardi di euro (in crescita del 16% rispetto al 2021/2022)². Tutte le maggiori leghe professionistiche europee sono tornate all'incirca allo stesso totale dei ricavi dell'epoca precedente alla pandemia, con l'eccezione della Premier League che ha raggiunto livelli più alti rispetto al 2020. I numeri delle leghe europee sono però inferiori a quelli di leghe americane come NBA, MLB e NFL che nel 2022 avevano ricavi tra 10 e 18 miliardi di dollari, ma sono tutti superiori ai ricavi che il calcio produce negli USA con la Major League Soccer (1,5 miliardi di dollari nel 2022).

² *Annual Review of Football Finance 2024 e Football Money League, 2024.*

Tabella 1. Ricavi Leghe Europee 2022/2023. Fonte Deloitte

Lega Europea	Ricavi – Totale Club 2022/2023 (miliardi di euro)
Premier League	6,97
Bundesliga	3,84
La Liga	3,54
Serie A	2,86
Ligue 1	2,38

All'interno di questo contesto economico, prendendo in esame il report di Deloitte – *Football Money League 2024* – sui **20 club europei** con i ricavi più alti nella stagione 2022/2023, possiamo notare come la loro somma porti a ben 10,5 miliardi di euro di ricavi complessivi con *Real Madrid* (831,4 milioni), *Manchester City* (825,9 milioni) e *Paris Saint Germain* (801,8 milioni) a formare il podio. I ricavi totali dei maggiori 20 club europei sono aumentati dal 2021/2022 del 14%, dimostrando una continua crescita dell'industria calcio in tutta Europa e sono quindi tornati a livelli paragonabili o superiori rispetto al periodo precedente al Covid-19.

L'aver riportato i ricavi a livelli uguali o superiori a quelli pre-pandemici non è però il solo parametro da prendere in considerazione. La pandemia ha mostrato come il **sistema calcio non fosse sostenibile** e non potesse reggersi su solide fondamenta. Inoltre, nonostante un sistema di ricavi così elevati a livello europeo, sono pochissimi i club in grado di generare profitto e uno degli indicatori più importanti per una valutazione "aziendale" dei club, cioè il **rapporto salari/ricavi**, è ancora molto elevato nel sistema calcistico europeo: negli ultimi anni, tranne la Bundesliga che ha sempre avuto una percentuale tra il 50% e 60%, le altre top 4 leghe europee variano tra 65% e 90% in questo rapporto³. Nel sistema americano solo la NHL, con il 55%, supera il 50% nel rapporto tra stipendi e ricavi⁴. Se ogni anno più del 70% dei ricavi di un club viene investito in stipendi, la gestione del club difficilmente sarà sostenibile perché non sarà possibile investire sugli altri asset societari (tra cui i settori giovanili, di cui parleremo a breve).

Un altro fattore da considerare è quello delle **fonti di ricavo** dei club calcistici, che sono rappresentate principalmente da:

³ *Sport & Entertainment Knowledge Center, SDA Bocconi School of Management.*

⁴ *Ibidem.*

- *broadcasting* (diritti tv nazionali e internazionali);
- commerciali (sponsor, *partnership* e *merchandising*);
- *matchday* (abbonamenti, biglietti e *hospitality*);
- altri ricavi (ad esempio *player trading* e *prize money*).

Tutto questo riflette la sostanziale differenza che sussiste tra aziende “classiche” e aziende sportive in generale – e calcistiche in particolare. Nelle prime l’obiettivo primario è, nella maggioranza dei casi, quello di produrre degli utili, investendo allo scopo di ottenere un profitto. Nell’industria calcistica, invece, uno tra i principali (seppur non l’unico) obiettivi dei club è quello di raggiungere risultati sportivi. Il risultato sportivo inevitabilmente rappresenta un’opportunità e una leva per il raggiungimento di altre tipologie di risultato, come quello economico finanziario e/o sociale. Ciò che viene sempre più richiesto a un club è di raggiungere un equilibrio tra questi diversi risultati, ancor di più nell’ambito dei settori giovanili, in cui il “risultato economico” è ancor più difficile da valutare a fronte dei cospicui investimenti sostenuti.

Tutto ciò premesso, l’obiettivo per la crescita sostenibile dell’azienda calcio sarebbe quello di non dipendere da nessuna delle tre differenti voci e di riuscire a mantenerle simili a livello di peso percentuale sui ricavi totali, ma così non è nelle principali leghe europee visto che il peso dei ricavi da *broadcasting* è spesso molto più elevato rispetto alle altre voci. Ci sono, però, delle differenze tra le maggiori leghe: in Bundesliga e Ligue One il peso percentuale dei ricavi *commerciali* e da *broadcasting* è simile, mentre le altre tre Leghe (Premier League compresa) dipendono principalmente dai ricavi da Diritti TV segnalandone quasi una dipendenza nell’ottica della sostenibilità economico-finanziaria.

I dati economici generali, il peso dei salari sui ricavi totali e la composizione dei ricavi dei club offrono una buona fotografia di come il calcio sia una delle industrie più importanti al mondo, ma anche di come sia sempre più necessaria una gestione manageriale a ogni livello e in ogni settore, per poter ambire a una crescita sempre più sostenibile.

Il modello sportivo europeo o internazionale – così definito per differenziarlo dal modello americano – si fonda sulla cosiddetta **piramide dello sport**, caratterizzata dalla struttura gerarchica, dall’autonomia e dal fatto di essere una struttura chiusa. Al vertice di tale piramide troviamo il Comitato Olimpico Internazionale (CIO). Nell’ambito di questa struttura numerosi altri *stakeholder* svolgono un ruolo fondamentale per il comparto sportivo. A mero scopo esemplificativo, si citano le leghe (che soli-

tamente svolgono il ruolo di organizzatori delle competizioni – ma non solo), i *broadcaster* e le agenzie sportive. Al centro di tutto il sistema (o alla base della piramide) vi sono ovviamente gli atleti.

Esiste dunque un livello internazionale sovraordinato, comune a tutte le istituzioni nazionali, composto dal Comitato Olimpico e dalle Federazioni Internazionali e Confederazioni. Passando poi alla componente locale, la Federazione Nazionale governa tutto il calcio nazionale e solitamente ha al di sotto varie leghe (professionistiche e dilettantistiche), vari club (professionistici e dilettantistici) e tutte le attività giovanili.

Se si prende come riferimento il calcio, in Italia la piramide si declina secondo il seguente schema:

- Comitato Olimpico (CIO);
- Comitato Olimpico Nazionale (CONI);
- Federazione Internazionale (FIFA);
- Confederazione (UEFA);
- Federazioni Nazionali (FIGC);
- Leghe (ad esempio, Lega Serie A);
- Club Professionistici (ad esempio: FC Internazionale);
- Associazioni sportive dilettantistiche e società sportive dilettantistiche;
- Attività Giovanili.

2. Il calcio giovanile in Italia

2.1. Introduzione

Le **attività giovanili** rappresentano la base di tutto il sistema sportivo e più nel dettaglio rappresentano la base della piramide di tutto il sistema calcio, oltre che la tematica centrale di questo libro. A livello normativo e organizzativo la Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) ha al proprio interno uno specifico settore, dotato di una propria governance, dedicato allo sviluppo e alla promozione della disciplina. La FIGC prevede il tesseramento specifico nel Settore Giovanile e Scolastico (SGS) di tutti quei giovani dall'età prescolare fino al compimento dei 16 anni di età e disciplina in generale l'attività giovanile coniugando l'attività di base e dilettantistica con quella professionistica. Per promuovere lo sviluppo dei vivai, il Settore Giovanile Scolastico interviene quindi direttamente nell'organiz-

zazione dell'attività giovanile delle società professionistiche occupandosi della gestione dei campionati nazionali sino alla categoria Under 18. C'è quindi una grandissima diversità di età, competenze, conoscenze personali e calcistiche tra le diverse fasi del settore giovanile, che vanno dai Piccoli Amici fino all'ultimo gradino della Under 18.

Il **settore giovanile** ha una funzione chiave dal punto di vista **sociale** e dal punto di vista dello **sviluppo sportivo** e personale del giovane atleta. L'attività calcistica giovanile impatta positivamente su alcune caratteristiche del giovane atleta, come la sua salute fisica e mentale e la sua socialità (Anderson-Butcher *et al.*, 2014). Dal punto di vista personale, tramite l'attività sportiva il giovane atleta cresce sotto diversi punti di vista: fisico, tecnico, di competenza (hard e soft skills) e di relazioni (capacità di stare insieme ad altre persone in maniera positiva). Lo sviluppo di queste caratteristiche nei giovani porta, come indicato in precedenza, un **vantaggio dal punto di vista sociale** secondo diverse traiettorie:

- benessere psico-fisico;
- occupazione del tempo in maniera sana;
- inserimento nella società di professionisti con maggiori competenze e capacità relazionali (utili non solo nel contesto sportivo).

Nello sport giovanile, un'altra importante considerazione è quella dell'esistenza *dell'attività sportiva strutturata e di quella non strutturata*. Con attività sportiva strutturata si definisce l'attività sportiva normata da regole precise, dettate dalla Federazione Sportiva Nazionale di riferimento (FSN), e dalla presenza di allenatori. È l'attività sportiva che viene compiuta all'interno delle società affiliate alle FSN o agli enti di promozione sportiva riconosciuti dal CONI (EPS) e che risponde a canoni tecnici e comportamentali ben precisi, anche con attenzione al risultato. L'attività sportiva non strutturata è quella legata più alla dimensione ludica del gioco e dell'apprendimento sportivo, dove l'istinto e il divertimento rappresentano la componente più importante e dove il risultato non ha un peso specifico rilevante. La combinazione di attività sportiva strutturata e attività sportiva non strutturata è fondamentale per la crescita complessiva del giovane atleta a livello sportivo e a livello personale (Bowers *et al.*, 2013).

Un'altra utile considerazione preliminare riguarda i **settori giovanili professionistici e dilettantistici**: entrambi portano valore al proprio territorio di riferimento, ma sono strutturati in maniera differente per risorse,

organizzazione e obiettivi. I settori giovanili *professionistici* hanno la “missione” di formare persone, ma anche di formare potenzialmente futuri calciatori professionisti. I settori giovanili *dilettantistici* hanno soprattutto la funzione di partecipare alla crescita umana del giovane atleta, in modo che possa potenzialmente portare valore al proprio territorio e alla propria comunità di riferimento sia dal punto di vista umano sia da quello sportivo, alimentando la dimensione partecipativa della disciplina e costituendo la base del movimento (*calcio di base*).

A livello strategico i Settori Giovanili Professionistici sono dei veri e propri **Asset** per i club calcistici e rappresentano, quindi, una delle aree più rilevanti su cui investire e programmare per un futuro più sostenibile. I Settori Giovanili offrono infatti ai club un pool di talenti che possono:

- essere integrati all’interno della prima squadra;
- essere ceduti e generare un ricavo economico e una plusvalenza per la propria società;
- diventare parte della società, qualora scelgano di intraprendere una carriera al di fuori del calcio giocato (dirigenti, allenatori, *ambassador*).

L’asset settore giovanile può essere parametrato a un’**accademia** e può essere genericamente definito in due diverse modalità (applicate al settore particolare del calcio):

- un luogo di studio o formazione in un particolare settore;
- una società che mira a promuovere e mantenere gli standard in un particolare settore.

Nel calcio, i Settori Giovanili hanno tre diverse tipologie di **obiettivi**⁵:

- sportivi;
- sociali, formativi ed educativi;
- economico-finanziari.

Dal punto di vista **sportivo**, gli obiettivi dei settori giovanili sono differenti a seconda che ci si trovi nel calcio professionistico o dilettantistico. A livello di calcio professionistico, gli obiettivi sportivi riguardano l’individuazione e la selezione dei migliori talenti (a livello locale, regionale o

⁵ Dino Ruta, nell’ambito del Programma Executive Management del Calcio, ed. 2024.

nazionale), lo sviluppo di competenze tecnico-tattiche dei singoli atleti, la formazione e il raggiungimento del successo sportivo. Nel calcio dilettantistico gli obiettivi sportivi, invece, riguardano maggiormente l'insegnamento degli aspetti tecnico-tattici per formare giocatori con l'obiettivo di costruire un rapporto di fidelizzazione con la propria società di appartenenza e capaci di giocare in prima squadra o nella categoria superiore dei professionisti competendo in diversi tornei e campionati disciplinati dal Settore Giovanile e Scolastico della FIGC o partecipando all'attività promossa dagli Enti di Promozione Sportiva. Dal punto di vista **sociale, formativo ed educativo** tutti i settori giovanili, dilettantistici e professionistici, hanno l'obiettivo di insegnare al giovane atleta a stare in gruppo, a divertirsi in compagnia, a rispettare gli altri e le regole. Sviluppare quindi conoscenze e competenze utili nella vita di tutti i giorni: saper stare in gruppo, essere inclusivi, rispettare le diversità, imparare a comunicare correttamente (soprattutto sui *social network*), rispettare l'ambiente e avere un occhio di riguardo al tema della sostenibilità nelle proprie scelte di vita. Dal punto di vista **economico-finanziario**, i settori giovanili rappresentano sia un investimento (infrastrutture, materiali, logistica, iscrizioni) sia un ricavo (quote associative e cessioni ad altre società) e l'obiettivo, dal punto di vista aziendale, è quello di massimizzare il ritorno sull'investimento.

In questo senso, i premi di formazione tecnica, di cui si tratterà in maggiore dettaglio nell'ambito del terzo capitolo, rappresentano un incentivo di natura premiale alla formazione dei giovani calciatori, garantendo un "ritorno sull'investimento" sostenuto dai club che decidono di investire sulla formazione dei loro giovani.

2.2. Organizzazione e gestione delle attività

I settori giovanili, dilettantistici e professionistici, svolgono la propria funzione sociale e sportiva all'interno di un contesto generale normato dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC), oltre che nel contesto dell'impianto normativo e regolamentare previsto dalla Fédération Internationale de Football Association (FIFA). La FIGC regola e struttura tutte le attività calcistiche italiane e quindi anche quelle legate ai settori giovanili di diverso livello, con i diversi comitati che si occupano di organizzare le competizioni a livello territoriale in cui si sfidano le squadre a seconda del loro status. La FIGC si occupa di strutturare le attività calcistiche gio-

vanili in Italia a seconda delle diverse fasce d'età, che portano all'organizzazione di diversi campionati (ad esempio Allievi, Giovanissimi, Esordienti) con durata diversa della partita, differente numero di giocatori in campo e differente formato del campionato stesso. Come premesso, l'ente della FIGC deputato al calcio giovanile è denominato **Settore Giovanile Scolastico (SGS)**. Il Settore Giovanile Scolastico si pone, ai sensi dell'articolo 1 dello statuto, tre diverse tipologie di obiettivi⁶:

- Tecnico-Sportivi (organizzazione di campionati, tornei, attività scolastiche, organizzazione delle rappresentative);
- Didattico-Organizzativi (addestramento dei giovani calciatori, organizzazione di corsi per dirigenti di società, organizzazione corsi per insegnanti delle scuole);
- Sociali (incentivo all'attività motoria, organizzazione di riunioni, sensibilizzazione al valore educativo, medico, igienico e psicopedagogico della pratica sportiva e alla realizzazione di impiantistica idonea).

All'interno del Settore Giovanile Scolastico la macro-divisione più importante è però quella tra **attività di base** e **attività agonistica**. L'**attività di base** è comune alle società dilettantistiche e a quelle professionistiche, nel senso che prevede la stessa organizzazione e le stesse competizioni per squadre dilettantistiche e squadre professionistiche, anche con l'ausilio dei comitati regionali e locali. Va precisato che l'Attività di Base per la UEFA (Union of European Football Associations) ha una definizione ancora più ampia riferendosi genericamente al «calcio giocato dalle masse a un livello in cui la partecipazione e l'amore per il gioco sono le forze trainanti» ed è denominata con il termine *grassroots*. Il Settore Giovanile e Scolastico, in sinergia con il Settore Tecnico della FIGC⁷, si occupa di indirizzare lo sviluppo della disciplina del calcio nel nostro paese secondo quelle che sono le linee guida e gli standard a livello internazionale ed europeo con obiettivi tecnici, umani, sociali, di sviluppo di competenze (anche degli allenatori) e di ampliamento dei partecipanti tramite progetti nelle scuole. Nell'ambito dell'Attività di Base, secondo la definizione più

⁶ Settore Giovanile Scolastico, Regolamento FIGC aggiornato, 2024.

⁷ Il Settore Tecnico della Federazione Italiana Giuoco Calcio è un organo di servizio della stessa FIGC, incaricato – come viene indicato nell'articolo 14 dello Statuto Federale – “di svolgere attività di studio e di qualificazione per la diffusione e il miglioramento della tecnica del giuoco del calcio”.

restrittiva del SGS, rientrano non solo tutte le attività calcistiche proprie dei club per un'età compresa tra i 5 e i 12 anni nelle squadre maschili, ma anche tutte le attività calcistiche giovanili del calcio femminile, del *futsal* e del calcio integrato.

I settori giovanili dei club, professionistici e dilettantistici, possono essere divise in livelli qualitativi (in passato invece semplicemente guadagnavano l'appellativo di Elite) in base a diversi parametri obbligatori e facoltativi, quali ad esempio:

- presenza di allenatori con il patentino;
- presenza di una squadra femminile o mista;
- presenza di un progetto di integrazione tra diversamente abili e giovani calciatori;
- realizzazione di un progetto con uno psicologo;
- tipologia di organizzazione societaria;
- progetti sociali e relazioni con le scuole del territorio;
- partecipazione a eventi e iniziative FIGC nell'ambito dell'attività di base.

I settori giovanili delle società, dilettantistiche e professionistiche, vengono riconosciuti secondo livelli di qualità (1°, 2°, 3° o 4°), ma possono anche collegarsi ad altre società professionistiche secondo un rapporto detto di affiliazione. L'affiliazione permette alle società di settore giovanile di utilizzare il simbolo e i materiali della squadra professionistica a cui sono affiliati, creando così un legame tra i due club.

L'**attività agonistica** riguarda i tornei e i campionati dalla Under 14 alla Under 18 sotto l'egida del Settore Giovanile Scolastico, mentre da un punto di vista medico-sanitario si riferisce all'attività svolta dalle calciatrici e dai calciatori che abbiano compiuto il dodicesimo anno di età. In tale segmento c'è differenza tra le competizioni disputate da squadre professionistiche e dilettantistiche: i settori giovanili professionistici, oltre a poter partecipare alle attività organizzate territorialmente, disputano i campionati nazionali, mentre quelli dilettantistici (a parte i club di Serie D con esclusivo riferimento alla categoria Under 19 o Juniores) giocano nei campionati regionali, provinciali e locali. Nell'attività agonistica, organizzata sotto l'egida del SGS, non viene meno il richiamo al divertimento, all'apprendimento e alla socialità ma, rispetto all'Attività di Base, inizia a esserci un focus non solo sulla crescita umana e tecnica del giovane atleta, ma anche sul risultato sportivo di squadra vero e proprio. Una volta terminata l'attività di Settore Giovanile Scolastico, il giovane atleta, se continuerà

la sua carriera sportiva, potrà approdare o a un campionato juniores (provinciale/regionale/nazionale a seconda del livello del proprio club di appartenenza) o a un campionato Primavera (per squadre professionistiche e organizzato dalle diverse Leghe Professionistiche).

Come visto anche in precedenza, il settore giovanile è un *asset* importantissimo per i **club** dal punto di vista sportivo, economico, sociale e formativo. In tutte le realtà professionistiche e in gran parte di quelle dilettantistiche, il settore giovanile è gestito dal **responsabile del settore giovanile**, figura per la quale dalla stagione 2019/2020 il Settore Tecnico della FIGC ha istituito un corso di formazione dedicato con abilitazione specifica. Il compito del responsabile del settore giovanile è quello di gestire e coordinare tutte le attività caratteristiche del mondo calcistico giovanile, in particolare si occupa di:

- individuare e gestire i giocatori che fanno parte del proprio settore giovanile, anche provenienti da altre società a seguito di scouting che, a seconda del livello qualitativo riconosciuto, dei requisiti posseduti della società e dell'età dell'atleta, può essere locale, regionale, nazionale o internazionale;
- individuare e gestire allenatori qualificati e coerenti con i valori identitari e tecnico-tattici del club;
- individuare e gestire tutte le altre figure professionali funzionali allo svolgimento delle attività delle squadre (tra cui, ad esempio, preparatori fisico-motori, preparatori dei portieri, dirigenti accompagnatori);
- dettare le linee guida per le attività di campo, coerenti con gli obiettivi di sviluppo sportivo del club;
- definire le regole organizzative nel rispetto della visione del club che tutti i giovani atleti e lo staff dovranno rispettare;
- occuparsi della relazione con i giocatori e le famiglie in modo che la loro crescita sia coerente con lo sviluppo umano e sportivo a cui mirano;
- occuparsi dello sviluppo di conoscenze e competenze dei giovani atleti anche al di fuori del terreno di gioco (risultati scolastici, attività extrascolastiche non inerenti al calcio);
- occuparsi, in molti casi, delle strutture sia dal punto di vista di gestione organizzativa degli spazi sia per quanto riguarda le specifiche dei diversi campi.

È evidente quindi che il ruolo del responsabile del settore giovanile non è puramente legato all'attività di campo tra selezione dei giocatori e