



Impact Outlook

2018





Sommario

Il valore dell’impatto generato da Lega Pro	06
Il processo di valutazione d’impatto	07
<i>Impact Outlook 2018 at a glance</i>	09
1 Premessa metodologica	16
1.1 Il principio di materialità	17
1.2 Da <i>output</i> ad <i>outcome</i>	19
1.3 La Teoria del Cambiamento (ToC)	20
1.4 Il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	21
2 Valutazione di impatto: Il processo	22
2.1 Perimetro e fasi d’analisi	23

3 Analisi preliminare	25
3.1 Analisi Interna	26
3.2 Analisi di <i>benchmark</i>	27
3.3 Prime evidenze	31
3.3.1 Il modello di Lega Pro	31
3.3.2 La Mappatura dei cambiamenti (ToC)	36
3.3.3 <i>Impact SWOT Analysis</i>	42
4 Stakeholder engagement	45
4.1 Matrice di materialità	48
4.2 I valori dello sport	50
4.3 Analisi dei bisogni	51
5 L'impatto economico di Lega Pro	56
6 L'impatto sociale di Lega Pro	60
Le sfide di Lega Pro	63

Il valore dell'impatto generato da Lega Pro

Quest'anno, per la prima volta, Lega Pro ha scelto di investire in un percorso di valutazione d'impatto, avvalendosi della collaborazione di ItaliaCamp, organizzazione che lavora da tempo su questi temi con altre importanti realtà nel nostro Paese.

Questa scelta prende forma dalla consapevolezza del valore che Lega Pro genera come istituzione ma soprattutto come insieme di squadre che, giorno dopo giorno, si impegnano a formare giovani sportivi, persone e cittadini responsabili, coinvolgono le loro famiglie, la comunità e le istituzioni, rafforzando l'identità e il legame di ciascuno con la propria terra

Siamo la Lega dei comuni e questo è un punto di forza a cui è importante dare il giusto valore.

Da questa volontà nasce e si sviluppa la valutazione di impatto, un processo di analisi strategica che considera, oltre alle tradizionali metriche economico-finanziarie anche indicatori di *performance* in grado di misurare la capacità di generare impatti positivi per la comunità di riferimento in chiave sociale,

occupazionale, ambientale e culturale.

In tal senso, dunque, valutare l'impatto vuol dire identificare in maniera chiara gli effetti e i cambiamenti che Lega Pro sta generando per il Paese ed attribuire ad essi, laddove possibile, un valore quantitativo e monetario. Questa nuova chiave di lettura rende leggibile, comunicabile e comparabile i risultati raggiunti mettendo in evidenza il valore *intangibile*, sotteso tra le righe delle rendicontazioni economico-finanziarie.

Il primo risultato di questo percorso ci porterà ad avere quindi un documento predisposto e reso disponibile alla più ampia gamma di interlocutori non per obblighi legislativi o regolamentari, ma per nostra esplicita volontà di illustrare ai nostri *stakeholder* il beneficio sociale e il valore aggiunto generato per i nostri territori.

Un documento, dunque, che rappresenta al tempo stesso una "fotografia" di ciò che siamo ma, soprattutto, un impegno rispetto a ciò che vogliamo continuare ad essere, mettendoci dinanzi ai bisogni, agli obiettivi e alle nuove sfide a cui il nostro Paese ci chiama a rispondere, insieme.

Francesco Ghirelli
Presidente di Lega Pro

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE D'IMPATTO

Il processo di valutazione d'impatto

Il valore di Lega Pro va ben oltre le azioni di gestione e controllo e il ruolo istituzionale che l'organizzazione ricopre. L'impatto della Lega è infatti riscontrabile fin dalle azioni quotidiane che ciascun club svolge per i territori e le comunità in cui opera.

Questa ricchezza rappresenta il patrimonio che Lega Pro ha custodito fino ad oggi per il bene delle comunità e, in ultima istanza, del Paese, preservando tre valori fondanti: **l'identità** e il senso di appartenenza, **l'attenzione ai giovani** e alla loro formazione, il legame ed il **presidio dei territori**.

Per poter continuare a preservare, custodire e promuovere concretamente questi valori sono tuttavia necessarie delle azioni di riorganizzazione, strutturazione e, soprattutto, valorizzazione che permettano di gestire e mitigare i rischi connessi ad alcuni elementi di criticità che la Lega è chiamata ad affrontare. Tali elementi riguardano principalmente la **capacità di costituire un ecosistema**

competente e organizzato che metta in relazione società guidate da *manager* opportunamente formati, istituzioni sportive e non, sia a livello locale che nazionale, e le comunità di riferimento.

Promuovere lo sviluppo di azioni in tale direzione vuol dire provare a innescare un processo di cambiamento attraverso il quale **la Lega si impegna ad essere non solo l'interlocutore istituzionale o il controllore, ma diventa promotore attivo del cambiamento. Al contempo le squadre, prendendo parte a tale processo, acquisiscono consapevolezza e rafforzano il proprio ruolo di piattaforma sociale per i territori di riferimento.**

Questo processo di trasformazione che Lega Pro immagina di sviluppare nel prossimo biennio, necessita però di azioni che partono da un cambio di paradigma.

La consapevolezza di ciascuna squadra aderente del proprio valore sociale intrinseco e la volontà di sviluppare, come Lega un piano d'azione condiviso,

rappresentano, in tal senso, i primi passi per poter intenzionalmente generare impatto e misurarne il valore. Per questo motivo, **il processo d'analisi prevede una fase di progettazione partecipativa**, durante la quale vengono coinvolti tutti i club aderenti alla Lega.

Questo modello (tecnicamente definito *participatory design*) è un approccio di progettazione strategica che punta a coinvolgere attivamente tutti i portatori di interesse (impiegati, *partner*, clienti, cittadini, utenti finali) nel processo di pianificazione con l'obiettivo di massimizzare la condivisione e la trasparenza ma, soprattutto, di strutturare azioni e strategie rispondenti ai bisogni di tutti, nell'ipotesi più realistica, della maggioranza degli *stakeholder*.

La partecipazione degli *stakeholder* (in questo caso dei club) al processo di valutazione:

-  **GENERA UNA MAGGIORE CONSAPEVOLEZZA**
rispetto agli obiettivi e alle azioni condivise

-  **FAVORISCE LO SVILUPPO DI UNA VISIONE**
unica e organica

-  **AGEVOLA LA LEGITTIMAZIONE DELLE AZIONI**
che derivano dal processo di valutazione, essendo frutto di scelte condivise

In tale ottica, questo documento, sviluppato attraverso un processo di analisi e valutazione partecipativa sarà finalizzato a raccontare i primi elementi sistemici d'impatto e, soprattutto, a dare le prime indicazioni rispetto allo sviluppo di una strategia d'impatto condivisa capace di integrare obiettivi di *business* ed elementi di impatto.

IMPACT OUTLOOK AT A GLANCE



2 **STAKEHOLDER ENGAGEMENT**

● **L'ingaggio**

- 59 club
- 70% redemption



ANALISI INTERNA e ANALISI DI BENCHMARK



Aree di impatto

● **Matrice di materialità**

2 Aree rilevanti

- I giovani 
- Valorizzazione del territorio 

● **Bisogni a cui Lega Pro risponde**

- Aggregazione e integrazione sociale
- Trasmissione di valori positivi e generazione di opportunità per i giovani

● **I valori di Lega Pro**

- Passione
- Regole
- Identità



3 IMPATTO DI LEGA PRO

Lotta alla criminalità 

0,3 €/mln in 4 anni

Impatto economico 

1€

speso da Lega Pro genera

3€

per il Paese ogni anno

580 €/mln

annui

Il processo di valutazione di impatto proposto ha come oggetto di analisi le azioni previste dalle Linee Programmatiche 2016-20 di Lega Pro e si fonda su uno strutturato approccio metodologico che fa riferimento a diversi *benchmark* internazionali. Primo obiettivo dell'analisi è **l'identificazione delle aree di impatto**, ossia dei contesti in cui Lega Pro può potenzialmente generare impatto sia come istituzione sia come insieme di club che operano sui diversi territori del Paese. Per ciascuna delle aree di impatto identificate sono stati successivamente definiti gli effetti più puntuali che sono potenzialmente generabili (gli *outcome*) e che saranno poi quantificati nella seconda parte del progetto attraverso indicatori quantitativi. Grazie a questo passaggio sarà quindi possibile avere contezza del livello di impatto generato oggi dalla Lega Pro rispetto alle aree e alle attese.

Il processo identificazione e valutazione d'impatto si sviluppa nelle seguenti fasi di attività:

1. Analisi preliminare

il cui obiettivo è identificare gli elementi tipici del *business model* di Lega Pro nonché, quando possibile, dei club che la compongono

2. Analisi dei bisogni e d'impatto

attraverso la quale sarà possibile misurare quantitativamente il valore generato ad oggi e costruire una strategia futura che tenga realmente in considerazione le necessità dei club e, in definitiva, del territorio

3. Impact Outlook

documento che racconterà i primi elementi sistemici d'impatto risultanti dal processo di analisi e valutazione sviluppata e, soprattutto, restituirà le prime considerazioni su una strategia d'impatto condivisa e orientata ad integrare gli obiettivi di *business* con elementi di impatto

A sua volta, l'analisi preliminare si struttura in tre fasi:



La mappa strategica e gli *stakeholder* identificati
(Analisi Interna)



Le aree di impatto (**Analisi di benchmark e Teoria del Cambiamento – ToC**)



L'Impact Swot Analysis strumento utile all'identificazione dei rischi e delle opportunità, nonché dei punti di forza e debolezza dell'Organizzazione

Le Aree di Impatto individuate, coerentemente con i *benchmark* considerati e alla luce delle precedenti esperienze di ItaliaCamp, sono: **Empowerment Individuale**, espressione con cui si fa riferimento alla capacità dei singoli club di favorire la formazione dei giovani atleti come persone e cittadini; **Inclusione Sociale**, ovvero la possibilità di integrare e preservare, attraverso lo sport, categorie di giovani a rischio di esclusione; **Capacity Building** e **Empowerment Organizzativo** cioè la capacità di Lega Pro, come istituzione, di favorire lo sviluppo delle competenze dei singoli club e la crescita dell'intero

ecosistema sportivo valorizzando, al tempo stesso, i territori e le comunità dei singoli club.

Per poter generare questi cambiamenti positivi, è necessario però considerare il contesto sia interno che esterno avendo ben chiari i propri punti di forza e debolezza oltre che i rischi e le opportunità attuali e futuri. Con questa chiave di lettura prospettica l'*Impact SWOT* elaborata fa emergere con chiarezza **la capillarità quale punto di forza della Lega, che le consente di essere un virtuoso catalizzatore di opportunità per la**

crescita e lo sviluppo dell'intero territorio. Tale aspetto è in contrapposizione rispetto all'eterogeneità dei soggetti e dei contesti con i quali la Lega si interfaccia, da considerarsi, oggi, un elemento di debolezza, dato che rende complessa l'attuazione di strategie univoche e condivise.

In chiave futura, tra le opportunità che Lega Pro può cogliere, emerge con chiarezza quella di **costituire un "luogo" di trasformazione ed emersione del talento calcistico italiano sia attraverso lo sviluppo dell'ecosistema calcistico (arbitri, allenatori, tecnici, etc.) sia mediante la promozione, a livello locale e nazionale, dell'attività sportiva come opportunità di inclusione sociale.** In quest'ottica diventa strategico e determinante il ruolo dei singoli club sui propri territori. In tal senso infatti, **il singolo club è anch'esso un potenziale catalizzatore in grado di far emergere il talento ed essere opportunità di crescita sportiva e professionale per gli atleti.**

Oltre che catalizzatori di opportunità per i giovani atleti, **i club mediante la propria azione e grazie anche al valore reputazionale connesso alla partecipazione al campionato di Serie C possono rappresentare un importante elemento di attrattività per il territorio favorendone la promozione, l'emersione**

e la valorizzazione.

Questa prima analisi mostra quindi un quadro tanto eterogeneo quanto ricco di opportunità che necessitano di ulteriori considerazioni di carattere strategico.

Grazie al coinvolgimento attivo dei club è stato possibile ottenere una prima "fotografia" qualitativa di come e in che misura Lega Pro sia oggi Lega dei Comuni, che intercetta, coglie e risponde ai bisogni sportivi, ma evidentemente non solo, del Paese.

Questa modalità di *engagement*, che ha reso la progettazione partecipativa, mostra come i risultati dell'analisi di materialità sono in linea con quelli dei bisogni. Gli aspetti emersi come rilevanti e da sottoporre ad analisi di natura quantitativa afferiscono principalmente alla **valorizzazione del territorio** e alla **tutela dei giovani.**

In linea con tali evidenze, viene presentato in questo documento un primo dato relativo all'impatto economico generato da Lega Pro per il Paese, ossia il valore dell'indotto economico che deriva direttamente o indirettamente dall'agire dei club.

IL VALORE OTTENUTO È PARI A CIRCA 580 €/MLN ANNUI, DISTRIBUITI SU TUTTO IL TERRITORIO NAZIONALE IN MANIERA ANALOGA AL VALORE AGGIUNTO. QUESTO VUOL DIRE CHE OGNI EURO DISTRIBUITO O INVESTITO DA LEGA PRO E DAI SUOI CLUB NELLE PROPRIE ATTIVITÀ GENERA 2,9 EURO CIRCA PER L'INTERO SISTEMA ECONOMICO.

Un valore che c'è ed esiste pur se non presente tra le righe delle rendicontazioni economico-finanziarie. Unitamente alla valorizzazione del territorio, le evidenze emerse dall'attività di *engagement* confermano la rilevanza che i club attribuiscono a tutti gli aspetti relativi alla formazione e inclusione dei giovani. **Inclusione sociale, integrazione e potenziale riduzione della criminalità giovanile sono i principali effetti connessi a queste azioni;** cambiamenti che nel lungo periodo generano impatto positivo per i territori di riferimento e, più in generale, per la collettività.

Tra questi, la valutazione si è concentrata sull'**impatto dello sport per la riduzione della criminalità minorile**. Il valore economico misurato è stato definito considerando **il risparmio di spesa pubblica che la potenziale riduzione del tasso di criminalità minorile può generare**.

GRAZIE ALL'ATTIVITÀ SPORTIVA DEI DIVERSI CLUB DI LEGA PRO, È POSSIBILE INCIDERE SUL TASSO DI CRIMINALITÀ MINORILE, ARRIVANDO AD UN RISPARMIO DI SPESA PARI A CIRCA 311 €/000 COMPLESSIVI NELL'ARCO TEMPORALE DI QUATTRO ANNI

Quest'effetto va quindi ad aggregarsi all'impatto economico già considerato e rappresenta solo una delle componenti relative all'impatto sociale che possono essere valorizzate. Il risultato, quindi, è sicuramente notevole considerando tali elementi necessari per una valutazione globale.

1

**PREMESSA
METODOLOGICA**

Il tema della valutazione di impatto sta riscuotendo sempre maggiore interesse al punto che la sua definizione metodologica è, in questo momento, in fase di pieno sviluppo ed evoluzione. L'innovatività legata a questo approccio è sicuramente espressione di una visione pionieristica che porta con sé tutte le caratteristiche legate alle "avanguardie".

A livello internazionale, nonostante il crescente interesse sul tema, sia da parte del mondo aziendale che accademico, non è possibile identificare ad oggi un'unica metodologia di valutazione d'impatto *standard* e universalmente riconosciuta. Sono più di 40 gli approcci metodologici attualmente rintracciabili a livello

internazionale. Tale eterogeneità, se da un lato rende complessa la comparabilità tra i risultati raggiunti dalle organizzazioni che valutano il proprio impatto, dall'altro permette di scegliere l'approccio metodologico che meglio risponde alle esigenze e, soprattutto, meglio aderisce alle caratteristiche dell'organizzazione in termini di risorse, competenze e dati disponibili per la valutazione d'impatto.

Partendo da tali considerazioni, l'approccio metodologico è stato elaborato a partire dai principi cardine dei *framework* di valutazione maggiormente utilizzati nel contesto internazionale ulteriormente sviluppati e definiti.

1.1 Il principio di materialità

Il processo di valutazione di impatto parte dalla considerazione del principio di "materialità"¹ assunto coerentemente con le definizioni di due tra i più importanti *framework* presenti nel contesto internazionale: il *Global Reporting Initiative* (GRI) – per il Bilancio di Sostenibilità – e l'*International Integrated Reporting Council*

(IIRC) – per il Bilancio Integrato; che hanno definito in maniera chiara il concetto di "*material aspects*" ed evidenziato alcuni elementi necessari all'identificazione e valutazione degli stessi. In particolare, in base alle *G4 Sustainability Reporting Guidelines* (GRI, 2013)², parlare di "*material aspects*" vuol dire considerare gli aspetti

¹ Tra tutti, *Integrated Reporting – Reflections on the Concepts, Principles, Elements and Case Studies that are redefining Corporate Accountability*, edited by Cristiano Busco, Mark L. Frigo, Angelo Riccaboni, and Paolo Quattrone, Springer, 2013.

Per approfondimenti ulteriori sul tema si rimanda a Fasan, Mio (2016) "Fostering Stakeholder Engagement: The Role of Materiality Disclosure in Integrated Reporting", *Business Strategy and the Environment*, 26 (3) pp. 288-305 e Lai, Melloni e Stacchezzini (2017), "What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration", *Meditari Accountancy Research*, 25 (4), pp.533-552

²GRI – *Global Reporting Initiative G4*, 2013. GRI – *Global Reporting Initiative. GRI 101, GRI 102, GRI 103*, 2016

ritenuti prioritari dall'organizzazione e, per essi, sviluppare la valutazione degli impatti interni ed esterni delle attività aziendali, da compiere attraverso il continuo dialogo con tutti gli *stakeholder* coinvolti.

L'IIRC (2013)³ partendo dal medesimo concetto di "*material aspects*", propone uno specifico processo di identificazione distinguendo tra:

(a) valutazione della "*magnitude*" dell'effetto, che si sostanzia nel considerare se l'impatto dell'azione in termini di strategia, *governance* o *performance* sia tale da influenzare in modo sostanziale il processo di creazione di valore nel tempo

(b) valutazione della "*likelihood*", ossia della probabilità di accadimento

La materialità, che nel documento viene definita ai fini della valutazione di impatto "rilevanza" delle aree individuate, viene analizzata attraverso un processo di identificazione e valutazione dei temi che influiscono in modo significativo sulla capacità di Lega Pro di creare valore nel breve, medio e lungo termine mediante un coinvolgimento diretto degli *stakeholder*

(descritto nel paragrafo relativo allo *stakeholder engagement*).

L'intero processo ha così permesso di :

➤ **IDENTIFICARE LE AREE DI IMPATTO** sulle quali Lega Pro può incidere attraverso le proprie attività

➤ **VALUTARE LA RILEVANZA DELLE AREE INDIVIDUATE** in ragione del valore (materiale o immateriale) che in esse può essere generato ed in relazione agli orientamenti strategici definiti dal *management* e dai club

³IIRC – *International Integrated Reporting Framework, 2013.*

1.2 Da output a outcome

Il processo di valutazione si allinea con i principali *benchmark* metodologici di riferimento, identificando quale oggetto di misurazione non gli *output* ma gli *outcome*, ossia gli effetti che Lega potenzialmente genera mediante il proprio operato. Essi vengono definiti alla luce **dell'Impact Value Chain, processo che studia la capacità di un'organizzazione di generare, identificare e misurare il flusso di valore generato oltre che quello di capitali realizzati.**



1.3 La teoria del cambiamento (ToC)

Ai fini di una corretta identificazione e distinzione tra *output* ed *outcome*, il processo di valutazione ha previsto, nella sua fase iniziale, lo sviluppo e applicazione della Teoria del Cambiamento (ToC).

Si tratta di un processo rigoroso e partecipativo attraverso il quale si definiscono i cambiamenti di lungo termine (impatto) che l'organizzazione intende generare e vengono identificate le condizioni necessarie per il raggiungimento degli stessi (azioni di *business*). Essa infatti permette di definire i collegamenti causali (diretti e indiretti) tra le attività poste in essere dall'Organizzazione e gli effetti che esse possono generare. Per poter raggiungere tale obiettivo, la ToC

utilizza l'approccio tipico della *Backwards mapping*, un processo "a ritroso" attraverso il quale, partendo dal cambiamento che l'organizzazione intende generare (obiettivo ultimo dell'organizzazione), vengono individuati rispettivamente:

- > **gli effetti (*outcome*)** che devono manifestarsi per il raggiungimento dell'impatto e che devono essere valutati e misurati
- > **le condizioni generali (azioni)** che devono essere adottate ai fini del raggiungimento dell'obiettivo

PER LA COSTRUZIONE DELLA MAPPATURA È STATO NECESSARIO:

> **Definire l'impatto (obiettivo di lungo periodo) di Lega Pro.** In questa prima fase, l'organizzazione intende definire gli obiettivi di lungo termine, ossia l'impatto che si vuole generare. È inoltre necessario mappare i potenziali *outcome*, ossia identificare a ritroso le condizioni necessarie per generare gli effetti definiti nella prima fase. Essa si sostanzia in una sequenza in cui gli *outcome* devono verificarsi per raggiungere l'obiettivo di impatto

> **Definire il nesso di causalità tra gli *outcome* individuati e le attività realizzate dalla Lega.** La chiara evidenza della relazione che intercorre tra le azioni e i rispettivi effetti, infatti, è essenziale per la successiva fase di quantificazione dell'impatto generato. Ai fini della misurazione, è importante comprendere qual è la "contribuzione" dell'Organizzazione, ossia "quanta parte" dell'effetto di medio-lungo periodo oggetto d'analisi è imputabile all'agire di Lega Pro e quanta, invece, si sarebbe ottenuta indipendentemente da esso

➤ **Verifica delle *assumptions*.** In questo ultimo *step* vanno verificate le condizioni che possono essere controllate limitatamente dall'organizzazione. Si vanno cioè a considerare le ipotesi alla base della ToC, che possono portare al successo o meno del processo

1.4 Il coinvolgimento degli *stakeholder*

Come anticipato, per poter sviluppare un processo partecipato è stato essenziale il coinvolgimento degli *stakeholder* nel processo di valutazione.

Se l'analisi di impatto mira a valutare gli effetti generati su persone, ambiente e territorio d'azione, infatti, lo *stakeholder engagement* permette una lettura più reale e concreta delle aspettative e dei bisogni del contesto di riferimento nonché un coinvolgimento dei portatori di interesse.

In tal senso, i principali *framework* internazionali sviluppati per la rendicontazione non finanziaria, primi tra tutti GRI (*Global Reporting Initiative*), IR (*Integrated Reporting*), SROI (*Social Return On Investment*) sviluppano un processo di *stakeholder engagement* finalizzato alla costruzione della matrice di materialità, strumento grafico che permette di

identificare le aree considerate rilevanti per gli *stakeholder* coinvolti.

In linea con gli *standard* internazionali, il processo di *stakeholder engagement* ha condotto all'elaborazione della matrice di materialità, riferita in questo caso non agli aspetti di sostenibilità, come per le principali metodologie internazionali, ma alle potenziali aree, **ovvero ai contesti sui quali Lega Pro può incidere con il proprio agire e che rappresentano l'oggetto stesso d'analisi.**

In questa prima edizione sono stati considerati quali *stakeholder* le squadre che aderiscono alla Lega, considerandole sia parte integrante dell'Organizzazione che voce capace di rappresentare i bisogni e le caratteristiche dei territori di appartenenza.

2

VALUTAZIONE DELL'IMPATTO: IL PROCESSO

2.1 Perimetro e fasi d'analisi

L'analisi di impatto ha avuto ad oggetto le azioni previste dalle Linee Programmatiche di Lega Pro 2016-20. Pertanto, per ciascuna delle aree di impatto identificate, sono stati definiti i rispettivi *outcome* e, successivamente, sono stati definiti anche indicatori quantitativi che restituiscono il valore al 2018, indicativo dello stato AS IS rispetto agli effetti considerati. Il processo di analisi di impatto, generalmente, si sviluppa attraverso:

- **Analisi interna ed esterna e applicazione della ToC.** Fase di matrice analitica, si pone l'obiettivo di mappare le categorie di *stakeholder* che interagiscono con Lega Pro, in ragione delle attività realizzate e mappare le potenziali aree di impatto sulle quali l'Organizzazione può incidere
- **Stakeholder engagement,** di matrice empirica, ha l'obiettivo di individuare le aree di impatto più significative per gli *stakeholder*, finalizzato alla costruzione della matrice di materialità
- **Analisi, valutazione d'impatto e definizione strategica,** che ha l'obiettivo di valutare in termini quantitativi l'impatto generato e dare una prima lettura strategica dei risultati ottenuti

Tale processo permette di osservare i diversi livelli di azione dell'Organizzazione, e favorisce l'analisi dell'intero processo che va dalla definizione della *company purpose*, all'identificazione di strategie d'impatto condivise.

Nello specifico, il processo di identificazione e valutazione del valore generato da Lega Pro si sviluppa nelle seguenti fasi di attività:

- 1. Analisi preliminare**, il cui obiettivo è identificare gli elementi tipici del *business model* di Lega Pro nonché, quando possibile, dei club che la compongono
- 2. Analisi dei bisogni e d'impatto**, attraverso la quale sarà possibile misurare quantitativamente il valore generato a oggi e costruire una strategia che tenga realmente in considerazione le necessità dei club e, in definitiva, del territorio
- 3. Impact outlook**, documento che racconterà i primi elementi sistemici d'impatto risultanti dal processo di analisi e di valutazione partecipativa sviluppata e, soprattutto, restituirà i primi elementi di una strategia d'impatto condivisa capace di integrare obiettivi di *business* ed elementi di impatto

L'ANALISI PRELIMINARE È, A SUA VOLTA, STRUTTURATA IN TRE AZIONI FINALIZZATE ALLA DEFINIZIONE DI *OUTPUT* DIFFERENTI. NELLO SPECIFICO:

- **Analisi interna** funzionale alla definizione della mappa strategica e all'identificazione degli *stakeholder*
- **Analisi di benchmark** che, integrando le evidenze emerse nella fase di analisi interna, permette la costruzione della ToC e l'individuazione delle Aree di impatto
- **Impact Swot Analysis** volta all'identificazione dei rischi e delle opportunità, nonché dei punti di forza e debolezza dell'Organizzazione

3

ANALISI PRELIMINARE

3.1 Analisi interna

L'analisi interna ha previsto lo studio dell'Organizzazione per comprendere le sue principali caratteristiche e per definire il modello strategico-operativo attraverso cui essa opera.

Nel caso specifico di Lega Pro, considerando la sua "duplice" veste di istituzione e, al contempo, insieme di club, l'analisi interna si è sviluppata mediante lo studio

documentale relativo sia alla Lega intesa come istituzione sia ai singoli club.

Relativamente al primo aspetto, l'obiettivo era comprendere il ruolo che l'organo assume quale soggetto che coordina, regola e gestisce i diversi club e le rispettive attività.

Dunque, a tal fine, sono stati analizzati:

> STATUTO DI LEGA PRO

> LINEE PROGRAMMATICHE 2016 - 2020

> CODICE DI AUTOREGOLAMENTAZIONE

> REGOLAMENTI

Congiuntamente, per individuare le ulteriori iniziative promosse, che integrano le attività *core* di Lega Pro, sono stati esaminati:

- > i documenti di presentazione dei vari progetti implementati
- > la rassegna stampa, sia cartacea che online, relativa agli anni 2018 - 2019

Relativamente all'insieme di squadre, l'analisi era, infine, finalizzata a comprendere dapprima il modello utilizzato dai club e

successivamente ad individuare alcune *best practices*, messe in atto dalle squadre che riguardano i progetti sociali, le attività di formazione o la struttura societaria. I risultati ottenuti sono il frutto dell'analisi dei siti *web* di ciascun club e della rispettiva rassegna stampa. Di seguito vengono presentate alcune squadre della stagione 2018-2019 individuate come *best practices* e le relative motivazioni che hanno condotto a definirle tali:



ROBUR SIENA

alla luce dei progetti sociali sviluppati



ALBINOLEFFE

per i progetti sociali e di formazione dei giovani



FERALPISALÒ

in virtù della solida struttura e organizzazione societaria e delle attività dei giovani



NOVARA CALCIO

per la tradizione storica, i meriti sportivi e per l'adeguatezza delle infrastrutture



CALCIO CATANIA

alla luce della tradizione storica e dei meriti sportivi, delle attività di *marketing*, dell'efficienza del centro polisportivo e dei progetti sociali sviluppati



RENDE CALCIO

per i progetti scolastici e di formazione rivolti ai giovani

3.2 Analisi di *benchmark*

Il secondo *step* dell'analisi preliminare prevede lo studio del contesto in cui l'Organizzazione opera, nonché l'analisi dei *competitors* in riferimento alle loro principali caratteristiche e al modello di *business*.

Alla luce della specificità dell'Organizzazione sono state analizzate alcune realtà, che seppur di diversa natura, possono essere prese in considerazione come *benchmark*, in modo da affinare e integrare l'analisi condotta.

In particolare:

- > FEDERAZIONI SPORTIVE ITALIANE, CON PRINCIPALE RIFERIMENTO ALLA MAPPATURA DEGLI *STAKEHOLDER* E DELLE AZIONI
- > SINGOLE SQUADRE DI CALCIO SIA ITALIANE CHE INTERNAZIONALI, DI DIFFERENTE LIVELLO, DI CUI SONO STATI STUDIATI E VALUTATI DOCUMENTI COME IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ O IL BILANCIO INTEGRATO. NELLO SPECIFICO, TALI SOGGETTI SONO STATI ANALIZZATI RISPETTO AI VALORI, ALLE TIPOLOGIE DI PROGETTI REALIZZATI E AL MODELLO DI *BUSINESS*, ELEMENTI FUNZIONALI IN PARTICOLAR MODO PER LO SVILUPPO DELLA *SWOT ANALYSIS*



NELLO SPECIFICO, RELATIVAMENTE ALLE FEDERAZIONI SPORTIVE ITALIANE SONO STATE PRESE IN CONSIDERAZIONE:

- > **Federazione Italiana Nuoto Paralimpico (FINP)**
Bilancio di Sostenibilità 2017
- > **Federazione Italiana Nuoto (FIN)**
Bilancio di Sostenibilità 2017
- > **Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC)**
Bilancio Integrato 2017
- > **Federazione Italiana Pallacanestro (FIP)**
Bilancio di Responsabilità Sociale 2016 - 2017
- > **Federazione Italiana Rugby (FIR)**
Bilancio di sostenibilità stagioni sportive 2013/2016
- > **Federazione Italiana Pallavolo (FIPAV)**
Rapporto di sostenibilità 2017-2018
- > **Lega Nazionale Professionisti B**
Bilancio sociale 2015-2016

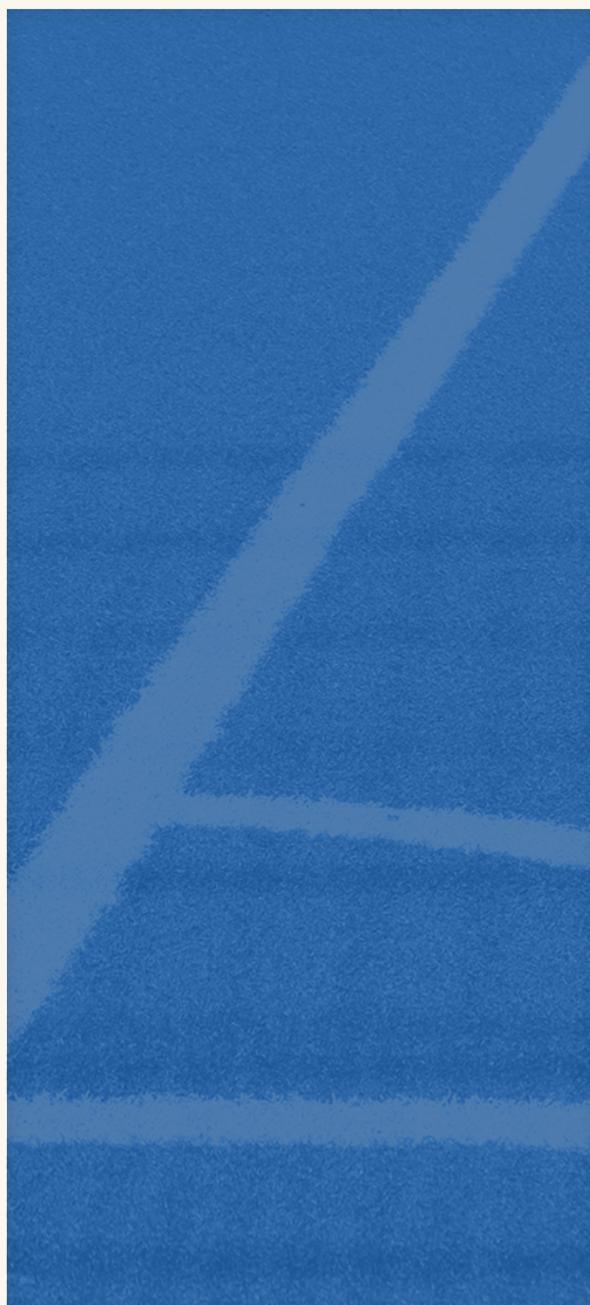
Per quanto riguarda l'analisi di *benchmark* funzionale all'identificazione del modello operativo delle squadre sono state presi in considerazione differenti club.

In particolare, sono stati analizzati il Bilancio di Sostenibilità 2018 della Juventus e il Rapporto di sostenibilità 2016-17 del Milan, i

due club di serie A seppur non confrontabili con le squadre di Lega Pro restituiscono una visione nazionale e d'insieme rispetto ai progetti e agli obiettivi, non solo sportivi, che le squadre di calcio possono avere, per accrescere il proprio valore e quello del territorio dove operano.

Per avere un ulteriore *benchmark* sono stati analizzati gli *Impact Report* e gli *Strategic Plan*, in particolare di squadre inglesi e australiane, di categorie che possono essere assimilate al livello di Lega Pro.

I CLUB ANALIZZATI SONO:



- > **Burton Albion**
Football League One, Inghilterra
- > **Bray Wanderers**
League of Ireland First Division, Irlanda
- > **Burnley**
Premier League, Inghilterra
- > **Wynnum Vikings**
QFA Div 3, Australia
- > **Williamstown Football Club**
Victorian Football League, Australia
- > **Wigan Athletic**
*Football League Championship
Inghilterra*
- > **Stoke City**
Championship, Inghilterra
- > **Watford**
Premier League, Inghilterra

3.3 Prime evidenze

3.3.1 Il modello di Lega Pro

Alla luce dello studio documentale complessivo e dell'analisi di *benchmark* è stato possibile ricostruire il modello di *business* dell'Organizzazione, identificando **la *vision* e la *mission* dello stesso, i valori ai quali si ispira, gli obiettivi strategici e le rispettive azioni implementate.**

Il primo risultato è quindi la costruzione della **mappa strategica** di Lega Pro che si compone di due parti.



Figura 1: Il modello di Lega Pro

La *vision* che caratterizza Lega Pro è di impatto per sua stessa natura. L'Organizzazione ha naturalmente una vocazione di tipo sociale avvalorata da una serie di attività che si rivolgono ai giovani, al mondo della formazione e, inevitabilmente, al territorio. La **capillarità** che la contraddistingue le permette di avere questo effetto positivo sull'intero territorio nazionale.

Coerentemente con la *vision*, l'intero operato della Lega è caratterizzato da una serie di valori ai quali l'Organizzazione si ispira nella definizione delle sue attività

e che, attraverso le sue iniziative, cerca di veicolare e trasmettere anche ai club. L'aspetto valoriale è pertanto centrale all'interno dell'agire di Lega, tanto che si definisce la Lega dei Valori. In relazione alla *mission* e in accordo con quanto detto prima, essa può anche essere definita la Lega dei Comuni alla luce della capillarità territoriale. Lega della Formazione considerando sia i percorsi pensati per i club che quelli messi in campo per i giovani attraverso l'operato delle squadre. Infine, l'Organizzazione può essere vista come Lega dei Servizi alla luce del supporto che fornisce alle società calcistiche.



OBIETTIVI STRATEGICI	AREE DI AZIONE	AZIONI	DESTINATARI
Essere la Lega dei Valori	SOCIAL AREA OBIETTIVI ASSOCIATIVI ➤ Intensificare la lotta al match-fixing GIOVANI ➤ Porre i giovani al centro del progetto ➤ Predisporre la formazione ed i progetti con il mondo scolastico	➤ Progetto Integrity ➤ I Semi dell'Etica ➤ Quarta Categoria	Intera Lega
Essere la Lega dei Comuni	SOCIAL AREA SOSTENIBILITÀ ➤ Migliorare la qualità degli stadi GIOVANI ➤ Predisporre la formazione ed i progetti con il mondo scolastico GIOVANI ➤ Porre i giovani al centro del progetto ➤ Definire gli strumenti di valorizzazione dei settori giovanili	➤ Protocollo di intesa con ANCI per promuovere attività sportiva, ANCI si impegna a migliorare l'impiantistica sportiva ➤ Progetto 3P ➤ I Semi dell'Etica ➤ Progetto Integrity ➤ Quarta Categoria ➤ «Facciamo formazione»: preparare i calciatori a carriere professionali diverse dopo quella calcistica ➤ Progetto «Seconde Squadre»	Comunità e Territorio
Essere la Lega della Formazione	AREA FORMATIVA GIOVANI ➤ Porre i giovani al centro del progetto ➤ Definire gli strumenti di valorizzazione dei settori giovanili AREA AGONISTICA OBIETTIVI ASSOCIATIVI ➤ Guidare la riforma di sistema ➤ Valorizzare lo svolgimento dei campionati per il calcio ➤ Innovare la Coppa Italia e il campionato Berretti GIOVANI ➤ Sviluppare il ruolo delle Rappresentative	➤ Definizione dei calendari e organizzazione del campionato di Serie C, delle gare della Coppa Italia Serie C, Super Coppa Serie C, Campionato nazionale ➤ Gestione delle Rappresentative (Nazionale LP-Under 18, Under 17, Under 16) ➤ Definizione delle regole sportive che i Club devono seguire (es. lista dei giocatori da utilizzare, minutaggio)	Calciatori
Essere la Lega al servizio dei club	AREA GESTIONALE SOSTENIBILITÀ ➤ Supportare i club nello sviluppo di un sistema di garanzie ➤ Sostenere l'analisi e la consapevolezza dell'andamento dei club ➤ Supportare la pianificazione e il fair play finanziario ➤ Semplificazione e gestione efficiente delle risorse economiche AREA FORMATIVA GOVERNANCE ➤ Indirizzare il controllo di gestione COMUNICAZIONE E FORMAZIONE ➤ Creare il Centro Studi come mezzo di aggiornamento e formazione	➤ Definizione di un Sistema di Rating ➤ Convenzione Quadro con ICS per agevolare i) edilizia sportiva e ii) sostegno finanziario all'operatività delle società sportive ➤ Istituzione Fondo di Sostegno ➤ Accordo quadro con FTSA, rispetto della legalità in campo fiscale, previdenziale, assicurativo e sulla sicurezza dei luoghi di lavoro ➤ Definizione delle regole economico-finanziarie ➤ Protocollo di intesa con AIC, AIA, AIPAC, ADISE ➤ Seminari formativi ai club in collaborazione con l'INPS, l'Agenzia delle Entrate e l'INAIL sui temi della legalità in campo fiscale, assicurativo e sulla sicurezza dei luoghi di lavoro ➤ Il pallone d'Italia ➤ Progetto Integrity ➤ Progetto 3P ➤ Centro Studi	Società Management Ecosistema del calcio

Figura 2: La mappa strategica di Lega Pro

Successivamente, a ciascun obiettivo strategico, che ricalca le varie declinazioni della *mission*, è stata associata **un'area di azione**, tra quelle identificate a seguito di una prima analisi delle attività. Nello specifico, le aree individuate sono: **agonistica, gestionale, formativa e la social area**.

A ciascuna area di azione sono stati ricondotti gli obiettivi espressi dalle linee programmatiche e ad esse sono state associate alcune delle attività implementate. Infine, per ciascun gruppo di attività è stato possibile individuare un destinatario principale al quale sono indirizzati i progetti e le iniziative promosse.

Ad esempio, Lega Pro nell'essere la lega al servizio dei club agisce principalmente nell'area di azione gestionale fungendo da supporto alle società delle squadre e sviluppando convenzioni, piuttosto che protocolli, i quali rispondono attivamente all'obiettivo di migliorare l'analisi e la consapevolezza dell'andamento dei club.

Infine, la mappa strategica ha permesso la chiara identificazione di tutti gli *stakeholder* di Lega Pro, ossia l'intero ecosistema di soggetti che l'Organizzazione coinvolge direttamente o indirettamente nelle sue attività. Vista la duplice natura di Lega Pro è stato possibile fare una **mappatura degli stakeholder** sia dell'Organizzazione sia dei singoli club.



Figura 3: Mappatura degli stakeholder di Lega Pro

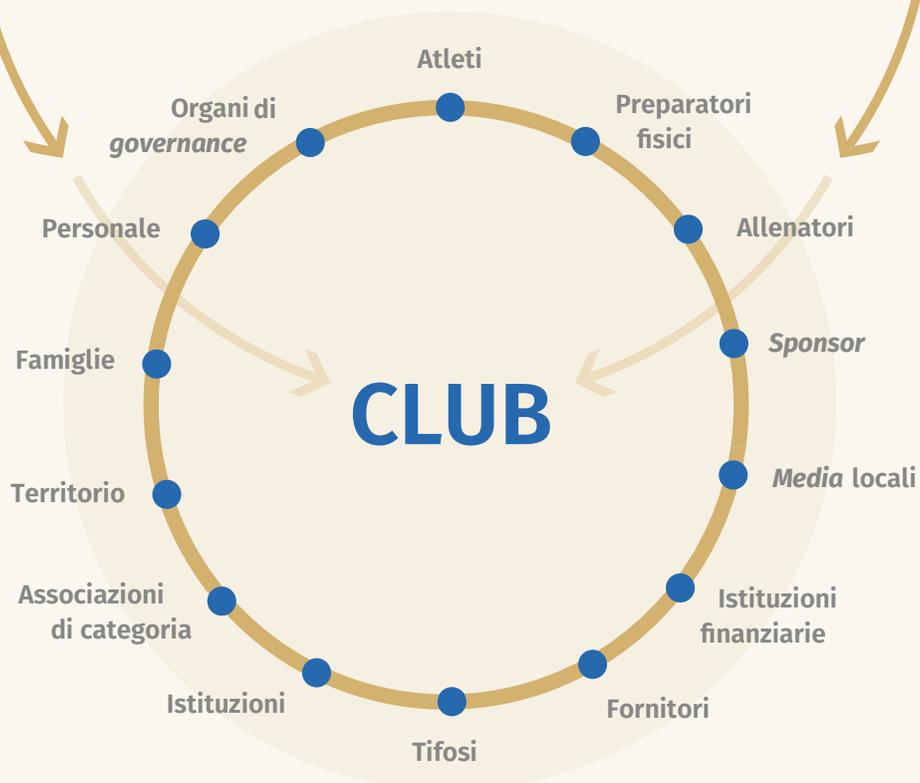


Figura 4: Mappatura degli stakeholder dei club

3.3.2 La Mappatura dei cambiamenti (ToC)

La definizione del modello operativo e del contesto nel quale l'Organizzazione opera ha permesso di sviluppare, successivamente, la ToC, procedendo all'identificazione dei cambiamenti di lungo periodo e delle rispettive Aree d'Impatto.

La Teoria del Cambiamento è un **processo rigoroso e partecipativo** attraverso il quale si **articolarono gli obiettivi sociali di lungo termine di un'organizzazione, identificando le condizioni necessarie**

per raggiungerli. Queste condizioni sono rappresentate dalle Aree di Impatto, ossia aree in cui l'organizzazione può generare valore sociale, illustrate **in un modello causale** (*results chain*) in cui ciascuna azione sviluppata dall'organizzazione determina l'ottenimento di uno o più *outcome* diretti o indiretti e, di conseguenza, il raggiungimento di obiettivi sociali (e quindi di impatto) di medio-lungo periodo.

QUESTO METODO QUINDI SI SVILUPPA ATTRAVERSO LA RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DI UNA MAPPA CHE CONSENTE:

- una miglior comprensione delle modalità in cui il cambiamento può avvenire
- una pianificazione progettuale più accurata
- la definizione delle basi necessarie per la valutazione dell'impatto sociale

Per la costruzione della ToC è necessario procedere alla *i)* definizione degli obiettivi strategici, *ii)* definizione delle aree d'azione, *iii)* definizione delle attività, *iv)* *backward mapping* (una prima individuazione delle aree di impatto), *v)* verifica delle *assumptions*. Alla luce di quanto descritto, appare evidente come siano risultati funzionali gli *step* di analisi interna e di

benchmark sviluppati in precedenza.

Seguendo gli *step* metodologici precedentemente descritti si è passati dall' *impact vision* di Lega Pro agli obiettivi strategici sviluppati dall'Organizzazione.

Di seguito lo schema della Teoria del Cambiamento:

LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO:

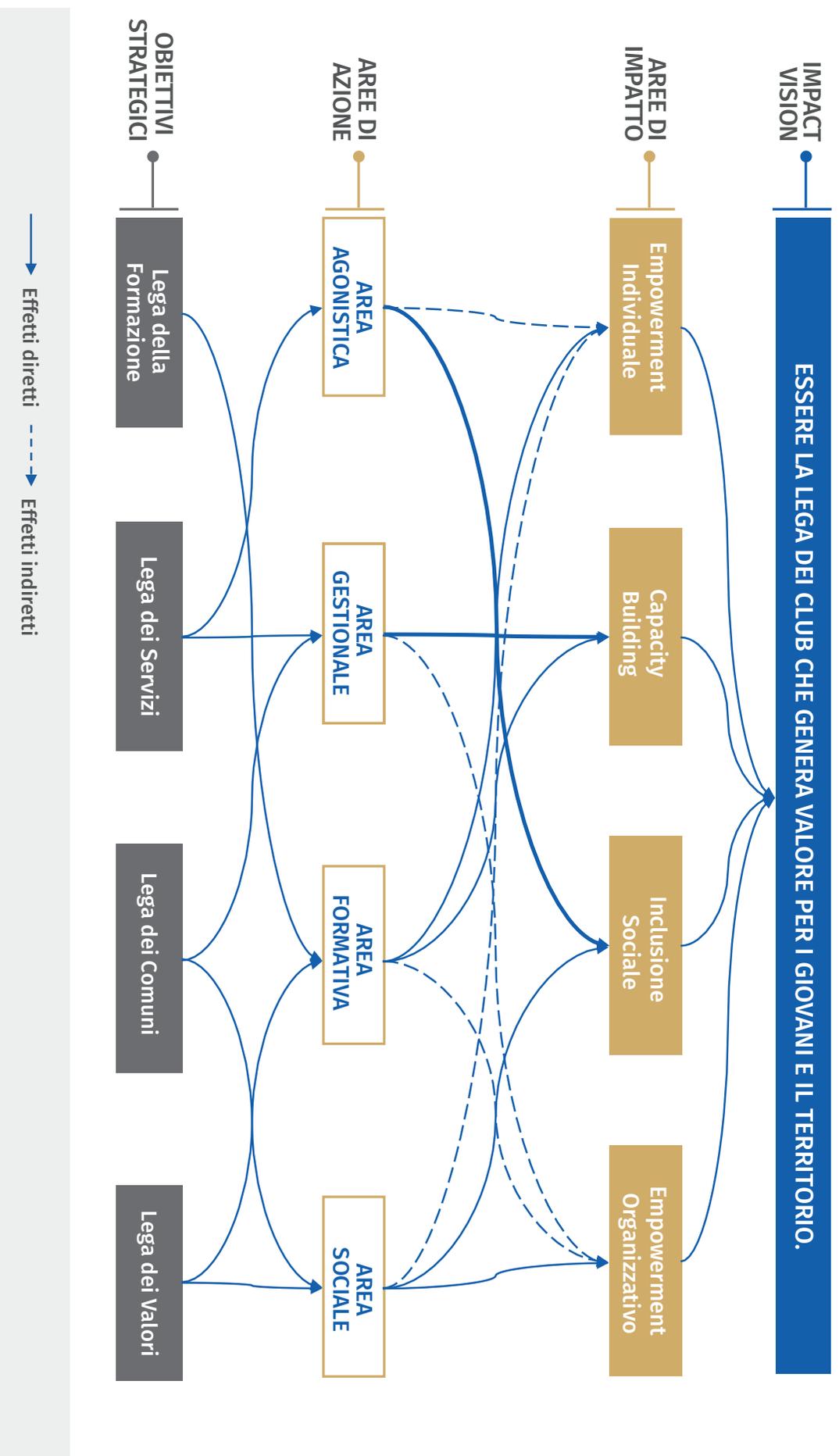


Figura 5: La Toc di Lega Pro

Com'è possibile osservare, **la *vision* di Lega Pro può essere considerata di impatto per sua stessa natura: la valorizzazione del patrimonio giovanile e territoriale data dalla stretta connessione con il contesto di riferimento, rappresenta di per sé un effetto di medio-lungo periodo che genera effetti potenzialmente positivi sul singolo individuo e, più in generale, sulla comunità in cui esso agisce.**

Dall'*impact vision*, procedendo a ritroso, sono state individuate le Aree di Impatto, ovvero contesti entro i quali l'Organizzazione genera valore. A sua volta, è stato possibile identificarle solo grazie ad una precedente e corretta individuazione delle aree di azione e, dunque, degli obiettivi strategici.

La corretta valutazione delle Aree di Impatto sarà possibile mediante la definizione e misurazione di *outcome* intermedi, appartenenti alle differenti aree.

La mappa, quindi, ricostruisce tali passaggi logici:

- > mettendo in evidenza i nessi causali tra aree di azione e quelle di impatto
- > distinguendo tali effetti in diretti (linea continua) e indiretti (linea tratteggiata)

Le Aree di Impatto definite sono quattro: ***Empowerment Individuale, Inclusione Sociale, Capacity Building, Empowerment Organizzativo***. Per ciascuna delle quattro Aree di Impatto sono stati definiti gli *outcome*, ossia gli elementi concreti che, in un arco temporale sufficientemente lungo, rappresentano il cambiamento positivo, effettivo e circoscritto.

EMPOWERMENT INDIVIDUALE

Le attività di Lega Pro contribuiscono a favorire il processo di *empowerment* individuale attraverso il quale i giovani calciatori acquisiscono competenze ma soprattutto sviluppano la consapevolezza rispetto al loro ambiente sociale e culturale. Il processo di valorizzazione è finalizzato alla loro crescita non solo come professionisti ma come persone e cittadini.

Tra gli effetti relativi a quest'Area d'Impatto possono essere individuati i seguenti *outcome*.

Sviluppo di una formazione trasversale: numerosi studi internazionali e non, talvolta di natura empirica⁴, dimostrano che la pratica sportiva favorisce lo sviluppo di un insieme di *soft skills*. La disponibilità di queste competenze non formali e di natura trasversale risulta utile in molteplici contesti, anche di natura professionale.

Oltre allo sviluppo di *life skills* spendibili nel mondo del lavoro, lo sport è **veicolo di valori** che formano appunto la persona e, quindi, il cittadino. Tra i valori⁵ maggiormente espressi dallo sport, secondo quanto rilevato dal CONI⁶ e dal CENSIS, ci sono il rispetto delle regole e per gli altri, lo spirito di squadra, la disciplina, l'onestà e così via. In definitiva, aspetti valoriali che formano la persona e non solo il giocatore.

Riduzione della dispersione scolastica: molte ricerche⁷ evidenziano una correlazione positiva tra pratica sportiva e *performance* scolastica. La partecipazione ad attività

sportive favorisce non solo un rendimento scolastico positivo ma anche una miglior capacità di gestire le emozioni e di affrontare gli squilibri tipici del periodo adolescenziale. Il giovane riesce a mettere in pratica in ambito scolastico quelle *skills* e quei valori acquisiti nello sport, trasferendo gli insegnamenti valoriali in altri contesti di apprendimento come quello scolastico.

INCLUSIONE SOCIALE

I club aderenti a Lega Pro attraverso il proprio agire quotidiano favoriscono lo sviluppo di una forte rete sociale, che permette una maggiore integrazione nell'ambiente di riferimento. In tal senso, è stato possibile individuare all'interno dell'area numerosi *outcome*.

Supporto di giovani in condizione di disagio economico o sociale: lo sport è un importante terreno dove crescere, in cui incontrarsi e scoprire l'altro, superare paure e pregiudizi, manifestarsi e realizzare le proprie potenzialità. Per questo costituisce una leva di sviluppo sociale in territori svantaggiati, in

⁴Jones M.I., *Positive youth development through sport: teaching life skills*, 2007

Griffiths K., et al., *The impact of engagement in sport on graduate employability: implications for higher education policy and practice*, 2017

Bortoli L., et al., *Insegnare life skills attraverso l'attività sportiva*, 2015

⁵Coco D., *Lo straordinario valore educativo dello sport*, 2014

⁶CONI & CENSIS, 1° Rapporto "Sport e Società", 2008

⁷Singh A., et al., *Physical Activity and Performance at School A Systematic Review of the Literature Including a Methodological Quality Assessment*, 2012

McHale S. M., Crouter A. C., & Tucker C., *Free-time activities in middle child-hood: Links with adjustment in early adolescence*, 2001

particolare modo per i giovani che nascono in contesti socioeconomici difficili e che trovano nell'attività sportiva il luogo dove crescere.

Integrazione di giovani immigrati: lo sport ha un grande potenziale come veicolo per lo sviluppo di inclusione sociale, integrazione e pari opportunità. L'attività sportiva contribuisce in modo significativo alla coesione economica e sociale e a una società più integrata. In tal senso, promuovendo un senso comune di appartenenza e partecipazione, esso può costituire un importante strumento d'integrazione degli immigrati. In merito vi sono anche studi⁸ che indagano l'esistenza di una relazione tra la pratica sportiva e l'atteggiamento verso i pari tra i giovani.

Coinvolgimento dei giovani con disabilità: lo sport offre la possibilità di conoscenza e di contaminazione di pratiche sportive "socialmente responsabili". Pertanto, può essere inteso come veicolo di valori positivi, luogo di esercizio alla civiltà e di socializzazione ma anche di educazione e apertura all' "altro diverso da me".

Riduzione dei rischi di criminalità giovanile: numerosi studi di natura empirica⁹ descrivono come vi sia una relazione inversa

tra pratica sportiva e propensione al crimine. La motivazione va ricercata, come già ampiamente descritto, tra i valori trasmessi e l'ambiente positivo all'interno del quale i giovani si trovano a crescere. Inoltre, lo sviluppo di programmi sportivi può generare per il territorio un risparmio anche in termini economici¹⁰.

CAPACITY BUILDING

L'area di *capacity building* fa riferimento all'impegno profuso da Lega Pro per favorire lo sviluppo, per il *management* dei club iscritti, di capacità e competenze che permettano loro di gestire al meglio le proprie società. Al contempo, mira ad arricchire la formazione dei soggetti che vengono a contatto con essa, in particolare dei giovani giocatori.

Nell'area di impatto *capacity building* sono stati individuati i seguenti *outcome*.

Sviluppo di competenze manageriali: le attività di Lega Pro, in quanto istituzione, sono volte a contribuire allo sviluppo di competenze manageriali della area amministrative e gestionale dei club. Tale attività permette alle società sportive di diventare promotrici del cambiamento

⁸Tintori A., Cerbara L., *Lo sport di tutti. Valori e didattica dell'integrazione*, 2017

⁹Brosnan S., *The impact of sport participation on crime in England between 2012 and 2015*, 2017

Caruso R., *Crime and sport participation: evidence from Italian region over the period 1997-2003*, 2010

SIRC (Sport Institute Research Center), *Social Return On Investment In Sport: Participation wide model in England*, 2016

¹⁰ Fondazione Laureus, *Sport scores: the costs and benefits of sport for crime reduction*, 2012

all'interno dei club, garantendo la continuità nel tempo e quindi il consolidamento dei risultati raggiunti.

Facilitazione delle relazioni tra squadre ed ecosistema sportivo: l'intervento di Lega Pro permette di rendere concreto e tangibile il rapporto tra le squadre e l'ecosistema sportivo, generando così la nascita di nuove opportunità che i club e i soggetti possono cogliere e sfruttare.

Facilitazione delle relazioni tra squadre ed intermediari finanziari e dell'attività di fundraising: Lega Pro assume un ruolo centrale nell'agevolazione dei rapporti tra le società calcistiche e gli istituti finanziari. Infatti, essere un club associato a Lega Pro costituisce una valida forma di garanzia spendibile dalle società calcistiche durante la loro attività di *fundraising*. Non solo, oltre ad essere un valido garante, Lega Pro costituisce un valore aggiunto per le squadre, in quanto facilita l'attrazione di investimenti per le stesse.

EMPOWERMENT ORGANIZZATIVO

Lega Pro mira alla creazione di un sistema caratterizzato da una densa rete di attività sociali, attraverso il quale l'insieme dei propri club possano diventare un punto di

riferimento per il contesto in cui operano.

Tra gli effetti di *empowerment* organizzativo possono essere individuati i seguenti *outcome*.

Promozione dei club e del territorio: lo sport, tramite i valori che rappresenta e le emozioni che è in grado di suscitare, può rivelarsi una delle forme di promozione più efficaci per un territorio, grazie alle sue capacità di esaltare le tipicità geografiche, favorendo lo sviluppo di un turismo sportivo¹¹.

Parimenti le istituzioni locali stanno acquisendo consapevolezza sul fatto che l'attività sportiva e l'impiantistica devono essere considerate come infrastrutture materiali e immateriali strategiche per riorganizzare e promuovere politiche sociali e di sviluppo sul territorio.

Facilitazione delle relazioni tra squadre e istituzioni, sia sportive sia locali: l'attività di Lega Pro permette ai club di sviluppare una migliore e costruttiva relazione con altre realtà sportive, anche nazionali, grazie alle quali, le squadre possono cogliere interessanti opportunità di crescita. Allo stesso modo, l'intervento della Lega agevola i rapporti e i legami che i club devono instaurare con il contesto di riferimento al fine di sviluppare sinergie positive con gli attori del territorio dove operano.

¹¹ CONI & CENSIS, 1° Rapporto "Sport e Società", 2008

3.3.3 *Impact SWOT Analysis*

Ai fini della costruzione di uno strumento per la pianificazione di azioni ad impatto è necessario sviluppare un'*Impact SWOT Analysis*.

L'analisi *SWOT* è uno strumento che evidenzia le caratteristiche di un progetto o di un'organizzazione e le conseguenti relazioni con l'ambiente operativo nel quale si colloca, offrendo un chiaro quadro di riferimento utile per la definizione di una strategia. Nello specifico, *l'Impact SWOT Analysis* mette in luce tali caratteristiche avendo come **focus d'analisi la volontà strategica di Lega Pro di sviluppare una strategia d'impatto condivisa**.

In tal senso, quindi, anche le opportunità e le minacce esterne identificate si riferiscono alle **possibilità del club di raggiungere i suoi obiettivi di impatto**. Trattandosi di una progettazione partecipativa, l'Organizzazione e i club saranno congiuntamente chiamati a integrare le caratteristiche individuate, durante la fase di *stakeholder engagement*.

Riprendendo i principi della tradizionale *SWOT*, anche *l'Impact SWOT* permette di rappresentare in una matrice i fattori interni ed esterni. I primi sono parte integrante del sistema organizzativo sui quali, quindi, è possibile intervenire. I fattori esterni sono esogeni rispetto al sistema ma possono condizionarlo. Su di essi non è possibile per l'Organizzazione intervenire direttamente.

In tal senso, i punti di forza e di debolezza sono da considerarsi fattori interni mentre i rischi e le opportunità costituiscono fattori esterni.

Anche in questo caso, vista la duplice natura di Lega Pro, per poter delineare le politiche e linee di intervento più adeguate si è ritenuto opportuno sviluppare l'analisi sia rispetto alla Lega in quanto istituzione, sia rispetto ai singoli club per poter cogliere le specificità di entrambi i soggetti.

Nella Figura 6, vengono presentati i risultati dell'analisi, illustrando in azzurro i fattori che sono attinenti a Lega Pro in quanto ente a sé stante e in marrone sono presentati i fattori relativi ai club della Lega, rappresentati in un'unica *Impact SWOT* che rappresenta al meglio la duplice anima dell'Organizzazione.



Figura 6: Impact SWOT di Lega Pro

Volendo analizzare attentamente i fattori interni emersi rispetto a Lega Pro in quanto ente, si individua chiaramente come la capillarità dell'Organizzazione deve bilanciarsi con un'elevata eterogeneità dei club che aderiscono la Lega e dei contesti nei quali essi operano. Tale eterogeneità rappresenta, al contempo, valore e debolezza.

Se, infatti, la capillarità è il punto di forza che consente all'Organizzazione di essere un virtuoso catalizzatore di attenzioni e di opportunità per la crescita e lo sviluppo dell'intero territorio, l'eterogeneità dei soggetti e dei contesti con i quali si interfaccia rende complessa l'attuazione di strategie univoche.

Quest'aspetto è inoltre influenzato dal *turnover* dei club tipico delle stagioni calcistiche.

In relazione ai fattori esterni, invece, dalla matrice emerge chiaramente che tra le opportunità che Lega Pro può cogliere c'è quella di **costituire un "luogo" di trasformazione ed emersione del talento calcistico italiano sia attraverso lo sviluppo dell'ecosistema calcistico (arbitri, allenatori, tecnici, etc.) sia mediante la promozione, a livello locale e nazionale, dell'attività sportiva come opportunità di inclusione sociale.** In quest'ottica anche il ruolo dei singoli club diventa importante. Essi, infatti, possono essere per i giovani atleti un

trampolino di lancio punto di raccordo tra la realtà locale e i campionati professionistici. In tal senso quindi, **anche il singolo club è un potenziale catalizzatore, in grado di far emergere il talento ed essere opportunità di crescita sportiva e professionale.**

Oltre che catalizzatori di opportunità per i giovani atleti, **i club mediante la propria azione e grazie anche al valore reputazionale connesso alla partecipazione alla Lega possono rappresentare un elemento di attrattività per il territorio e favore la promozione di azioni che rafforzino il legame e il ruolo assunto nel contesto di riferimento.**

4

***STAKEHOLDER
ENGAGEMENT***

Conclusa la fase di analisi preliminare con l'*Impact SWOT*, ha avuto avvio la fase di "Analisi dei bisogni e di impatto" iniziata con lo *stakeholder engagement*. Si tratta di un processo che prevede il coinvolgimento attivo dei diversi portatori di interesse connessi all'Organizzazione. Tramite questa modalità di *engagement*, i club associati a Lega Pro sono intervenuti per rendere concreta la realizzazione di una progettazione partecipativa. Nello specifico, le società sportive hanno espresso, attraverso la compilazione di appositi questionari, un giudizio di rilevanza sulle Aree di Impatto e identificato in quali delle aree l'Organizzazione dovrebbe investire maggiormente in virtù delle aspettative e dei bisogni dei singoli club.

Al contempo, le società sportive hanno fatto emergere i bisogni dei territori nei quali esse operano, individuando le opportunità di sviluppo che Lega Pro può offrire per il contesto territoriale.

FOCUS ON: LA MATERIALITÀ



La materialità dei temi e delle informazioni è un principio che viene già definito nell'ambito dell'informativa finanziaria¹². In particolare, lo IASB (*International Accounting Standards Board*) definisce un'informazione materiale

se la sua omissione o errata presentazione potrebbe influenzare le decisioni che gli utilizzatori assumono sulla base del bilancio. Il principio di materialità assume, però, centrale importanza nell'ambito della *disclosure* non finanziaria, in particolar modo nella rendicontazione di sostenibilità. La definizione di tale concetto non risulta però univoca; infatti, ogni organismo riconosciuto a livello internazionale, in ambito di sostenibilità, contribuisce a fornire la propria definizione del concetto di materialità.

I principali *standard* ai quali è possibile fare riferimento per il principio di materialità sono l'AA1000, il GRI e l'IIRC. L'elemento comune che emerge dalle differenti definizioni evidenzia che l'analisi di materialità prevede il coinvolgimento di soggetti interni ed esterni per comprendere quali siano le aspettative rispetto ai temi oggetto d'analisi e riferibili all'operare dell'organizzazione.

Ciò che risulta materiale dall'incrocio dei giudizi espressi dalle due categorie di *stakeholder* viene sintetizzato e illustrato graficamente tramite la matrice di materialità. Quest'ultima è quindi una rappresentazione grafica del rapporto di interrelazione che esiste tra la rilevanza attribuita alle varie *issues* da parte di *stakeholder* interni ed esterni.

¹² CNDCEC, "Rilevanza (e materialità) nella disclosure non finanziaria", p.43

Dal punto di vista metodologico, l'analisi di impatto ha avuto come *benchmark* di riferimento gli approcci utilizzati per la costruzione della matrice di materialità in ambito di valutazione di sostenibilità differenziando, però, l'oggetto d'analisi. Infatti, mentre nel caso del processo di rendicontazione orientato alla sostenibilità, l'analisi di materialità considera i principali rischi connessi all'agire dell'organizzazione e collegati ai temi ESG¹³, in questo caso vengono considerate le Aree di Impatto ossia gli ambiti (soprattutto connessi a comunità e territorio) su cui l'Organizzazione può direttamente o indirettamente incidere attraverso il proprio operato. Il coinvolgimento dei club è avvenuto *in primis* tramite *focus group*, incontri fondati su una specifica tecnica qualitativa per la raccolta delle informazioni e basati sull'assunto che l'interazione di gruppo favorisca l'emergere di informazioni originali. I dati emersi dal *focus group*, sono stati integrati con l'invio di *survey online* ai club non presenti all'incontro così da garantire la massima partecipazione possibile per la fase di ingaggio. Contestualmente, il questionario è stato somministrato agli *stakeholder* interni, ossia ad alcuni soggetti rappresentativi di Lega Pro come istituzione. I risultati ottenuti offrono dei primi spunti strategici che possono essere oggetto di valutazione. L'analisi delle risposte provenienti dalle due categorie di *stakeholder* ha permesso di identificare le aree "materiali" (cioè rilevanti per ciascuna delle categorie considerate). In questo modo, inoltre, è stato possibile comparare le aspettative e gli obiettivi di Lega Pro e dei singoli club.

¹³ Environmental, Social, Governance

FOCUS ON: LA SURVEY



Lo *stakeholder engagement* ha previsto due approcci metodologici.

- > Un *focus group* che ha coinvolto i club presenti alla celebrazione dei 60 anni di Lega Pro, tenutasi a Firenze il 16 luglio 2019. Il *focus group* è stato un incontro interattivo e partecipativo che si è svolto in due fasi: una prima fase di introduzione al tema della valutazione d'impatto e un approfondimento sulle prime evidenze ottenute dall'analisi preliminare; una seconda fase di rilevazione del punto di vista dei club, attraverso la somministrazione di un questionario interattivo
- > Una procedura CAWI che ha previsto una prima fase di invio delle *survey*, tramite l'utilizzo di una piattaforma informatica, e una fase di recall così da migliorare la redemption

Il questionario era composto da 21 domande qualitative di differente tipologia.

L'elaborazione quantitativa e descrittiva delle informazioni ottenute dallo *stakeholder engagement* ha portato alla definizione della matrice di materialità e alle evidenze di seguito riportate.

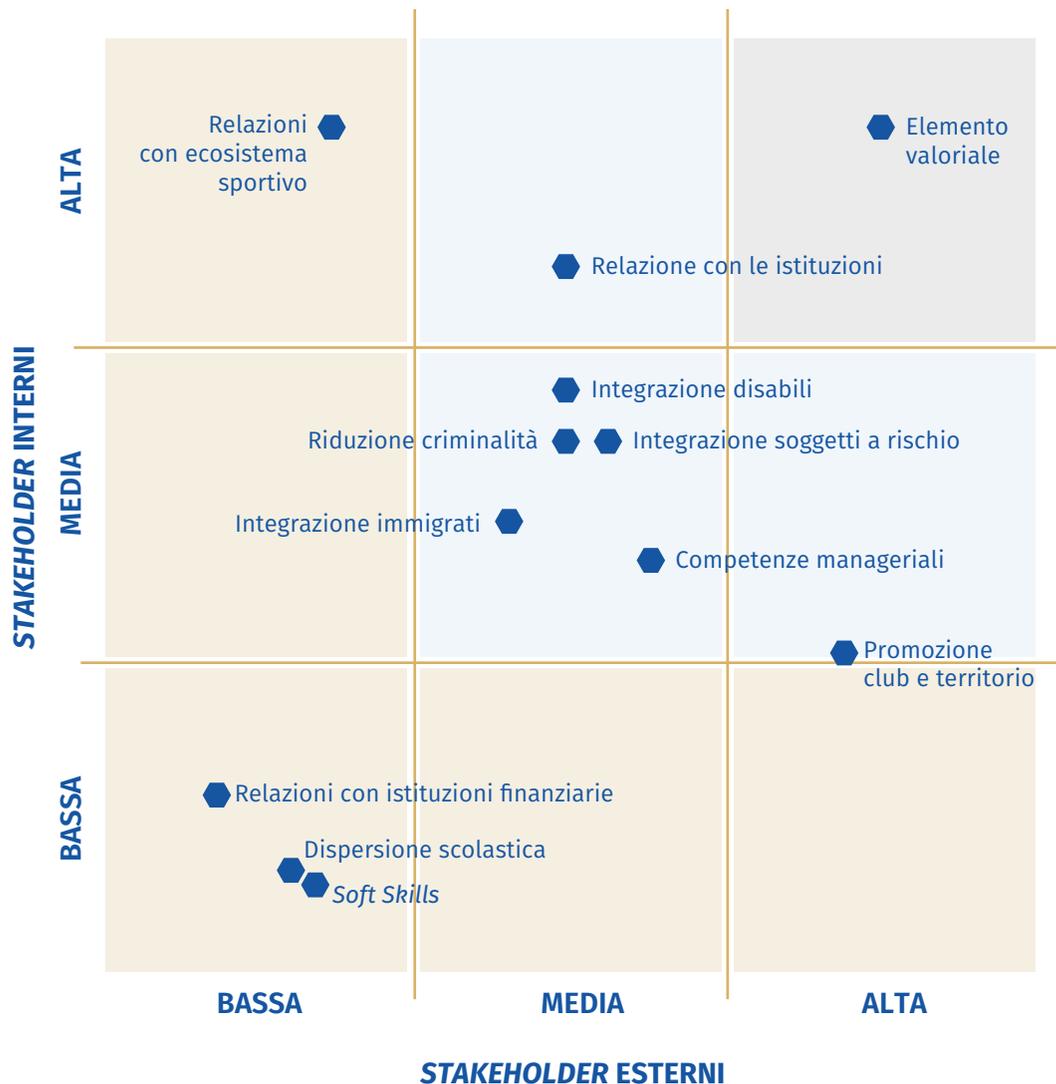
4.1 Matrice di materialità

Lo *stakeholder engagement*, in accordo con il gruppo di lavoro di Lega Pro, ha visto il coinvolgimento dei 59 club che risultavano iscritti al campionato per la stagione 2019-20 al momento della somministrazione del questionario. Nello specifico:

- > 11 squadre hanno partecipato al *focus group*
- > 48 squadre sono state coinvolte mediante indagine CAWI

Il processo di ingaggio ha avuto un esito particolarmente rilevante, con un tasso di risposta pari a circa l'80% dei club coinvolti. Il campione di questionari ottenuti è stato quindi ripulito dalle *survey* incomplete e pertanto inutilizzabili, portando il tasso di *redemption* a circa il 70%.

Figura 7: Matrice di materialità



Com'è possibile osservare, la matrice di materialità è una rappresentazione grafica che permette di comparare la rilevanza attribuita alle differenti Aree di Impatto considerando simultaneamente il giudizio espresso dagli *stakeholder* interni ed esterni.¹⁴ Procedendo nell'analisi della matrice, è possibile osservare che:

- > il quadrante in alto a destra (di colore grigio) contiene le aree che risultano più rilevanti per entrambe le categorie di *stakeholder*. Nel caso di Lega Pro, l'area che rientra in questo specifico quadrante è quella definita "Elemento valoriale", e fa riferimento al ruolo fondamentale che i club hanno nella trasmissione di valori positivi ai giovani
- > analogamente, nell'area centrale (di colore azzurro) sono rappresentate le aree di impatto di "rilevanza media". Qui sono contenute sia aree che fanno riferimento alle azioni di Lega Pro come istituzione quali, ad esempio, la possibilità di favorire il dialogo con le istituzioni o lo sviluppo di competenze manageriali, sia aree che riguardano più strettamente l'operato dei club, come la capacità di integrare soggetti a rischio di esclusione sociale o la riduzione della criminalità giovanile
- > infine, nell'area a sinistra (di colore marrone) sono rappresentate le aree a rilevanza "bassa"



¹⁴ Per una corretta interpretazione dei risultati ottenuti è opportuno sottolineare che la matrice di materialità esprime graficamente una comparazione tra le aree che è alla base della definizione dei tre livelli di rilevanza presenti nel grafico (bassa, media e alta). In tal senso, ad esempio, gli effetti collocati nell'area "a bassa rilevanza", risultano non poco importanti di per sé ma esclusivamente meno prioritari rispetto agli altri

4.2 I valori dello sport

Considerata la rilevanza espressa per l'area "trasmissione dei valori", è stato sviluppato un ulteriore approfondimento per comprendere quali siano, secondo i club intervistati, gli aspetti valoriali sui quali il calcio può avere maggiore influenza ¹⁵.

Dall'analisi delle risposte è emersa quindi la seguente classifica:



CLASSIFICA DEI VALORI

1 Spirito di squadra	7 Fair Play
2 Disciplina	8 Solidarietà
3 Rispetto delle regole	9 Autocontrollo
4 Motivazione	10 Tolleranza
5 Identità	11 Onestà
6 Rispetto per gli altri	12 Comprensione reciproca

Tabella 1: Classifica dei valori. Fonte: Elaborazione ItaliaCamp

Dalla comparazione tra i risultati dell'analisi e l'indagine condotta dal CONI emerge un allineamento tra le considerazioni espresse dai club e quelle emergenti dal *report*.

¹⁵ I valori elencati nel questionario sono tratti dal Primo Rapporto Sport & Società (CONI e Censis), 2008

4.3 Analisi dei bisogni

Il processo di ingaggio dei club ha fatto emergere, inoltre, i bisogni del territorio a cui essi possono dare risposta. Ciò è stato possibile grazie all'esperienza diretta dei club che quotidianamente operano a livello capillare nei diversi comuni del nostro Paese e che sono quindi in grado di rappresentare, come ambasciatori del proprio territorio, in maniera puntuale, concreta e veritiera le istanze locali.

Per questo motivo, a ciascuno dei club intervistati è stato richiesto di:

- > elencare i bisogni del proprio territorio a cui una squadra di calcio, con le sue attività, può dare risposta
- > elencare i bisogni a cui il club stesso ritiene di rispondere attualmente
- > identificare un'azione concreta messa in campo per il raggiungimento di quest'obiettivo

I BISOGNI A CUI UN CLUB PUÒ DARE RISPOSTA

L'analisi ha condotto ai risultati rappresentati di seguito:



CLASSIFICA DEI BISOGNI RILEVATI

- 1 Bisogni infrastrutturali
- 2 Scarsa attrattività di risorse e investimenti
- 3 Disoccupazione giovanile
- 4 Accessibilità e inclusione per giovani con disabilità
- 5 Giovani a rischio esclusione sociale
- 6 Scarsa offerta turistica
- 7 Integrazione immigrati
- 8 Degrado urbano
- 9 Altro

Tabella 2: Classifica dei bisogni rilevati. Fonte: Elaborazione ItaliaCamp

Secondo gli intervistati, i principali bisogni dei loro territori a cui una squadra di calcio può dare risposta fanno riferimento a due aspetti specifici:

- > LO SVILUPPO TERRITORIALE OSSIA IL FABBISOGNO INFRASTRUTTURALE (SPORTIVO E NON) E LA NECESSITÀ DI ATTRARRE INVESTIMENTI PER LO SVILUPPO LOCALE
- > LE ESIGENZE DEI GIOVANI, CON UN RIFERIMENTO AL TEMA DELL'INCLUSIONE SOCIALE E LAVORATIVA

È opportuno evidenziare il perfetto allineamento dei bisogni emersi in questa prima fase con le aree ritenute rilevanti. **Inclusione, Valori, Attrattività dei territori** sono, infatti, elementi ricorrenti ai quali si unisce, nel caso della matrice di materialità, lo sviluppo di competenze manageriali. Dall'incrocio tra le evidenze emerse dall'analisi di materialità e questo primo *output* relativo ai bisogni, si può dedurre che i club sono al contempo consapevoli del ruolo e delle responsabilità sociali che ricoprono rispetto al territorio ma anche dei propri "limiti" a livello strutturale e organizzativo

Ulteriori interessanti evidenze emergono dal confronto tra le diverse aree geografiche:

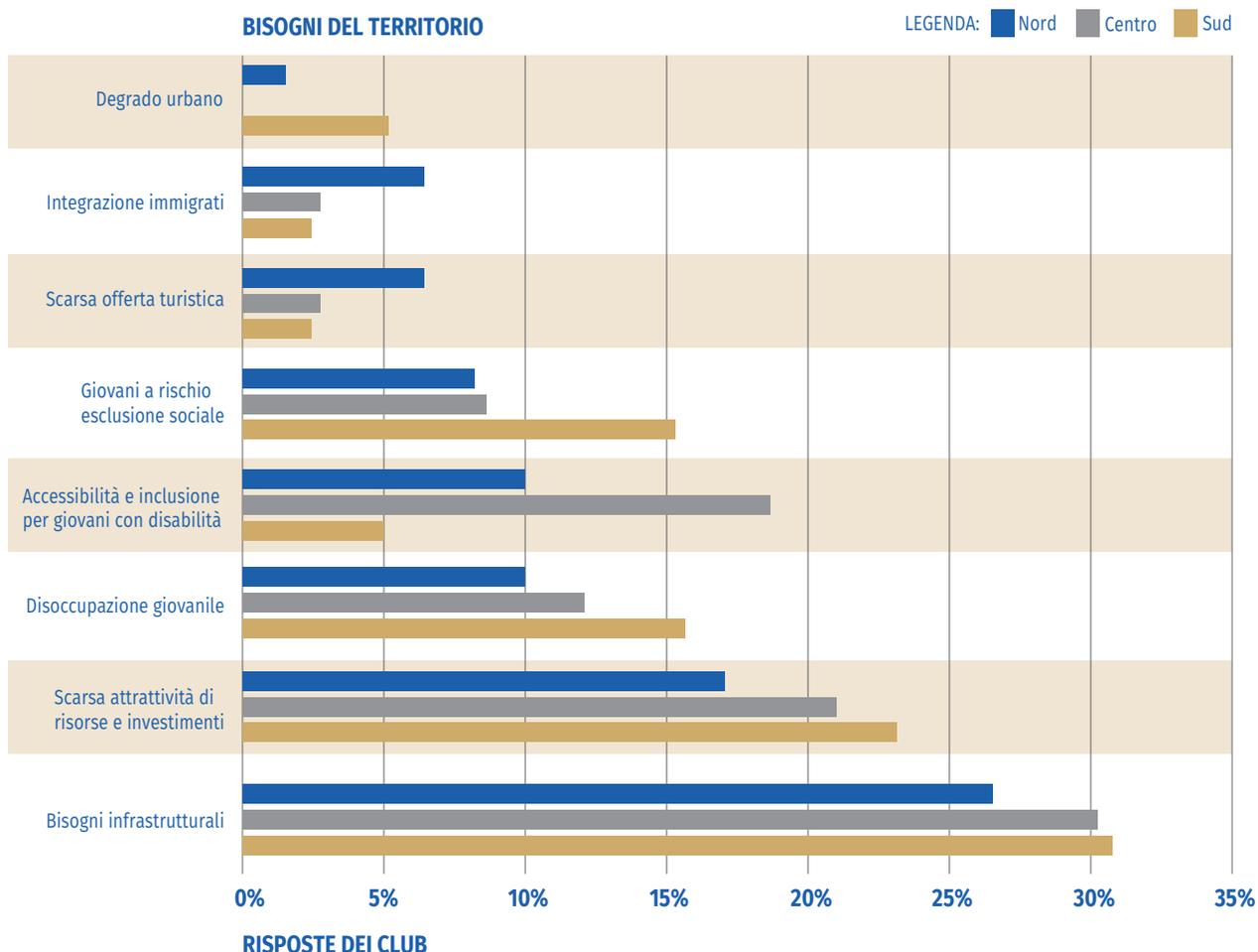


Figura 8: Bisogni rilevati, distribuiti per area geografica

Anche in questo caso, il principale bisogno dei territori è il fabbisogno infrastrutturale. Sebbene tale esigenza si manifesti principalmente nelle regioni del Sud Italia, la distribuzione nelle tre aree geografiche rimane comunque omogenea.

Considerando invece, l'attrattività di risorse e investimenti per il territorio, il dislivello tra aree geografiche aumenta: il Sud è l'area in cui viene percepito maggiormente, con un distacco evidente rispetto all'area del Nord Italia.

Si osservi, inoltre, che i club dell'area meridionale hanno individuato come importanti necessità del territorio due bisogni strettamente connessi ai giovani: la disoccupazione giovanile e il rischio di esclusione sociale, necessità meno registrate nelle altre due aree.

I BISOGNI A CUI I CLUB DANNO ATTUALMENTE RISPOSTA

Considerando i bisogni a cui i club intervistati già oggi ritengono di dare risposta, sono emersi i seguenti risultati:



CLASSIFICA DEI BISOGNI A CUI I CLUB DANNO RISPOSTA

- 1** Altro
(i. Integrazione e aggregazione sociale,
ii. Valori positivi e generazione di opportunità)
- 2** Scarsa attrattività di risorse e investimenti
- 3** Bisogni infrastrutturali
- 4** Giovani a rischio esclusione sociale
- 5** Accessibilità e inclusione per giovani con disabilità
- 6** Disoccupazione giovanile
- 7** Scarsa offerta turistica
- 8** Integrazione immigrati
- 9** Degrado urbano

Tabella 3: Classifica dei bisogni a cui i club danno risposta a livello territoriale

Pur manifestando un allineamento complessivo, le azioni dei club sembrano dare risposta maggiormente ai bisogni connessi ai giovani che a quelli riferiti allo sviluppo territoriale. Considerando la ripartizione geografica, si ottengono le seguenti evidenze:

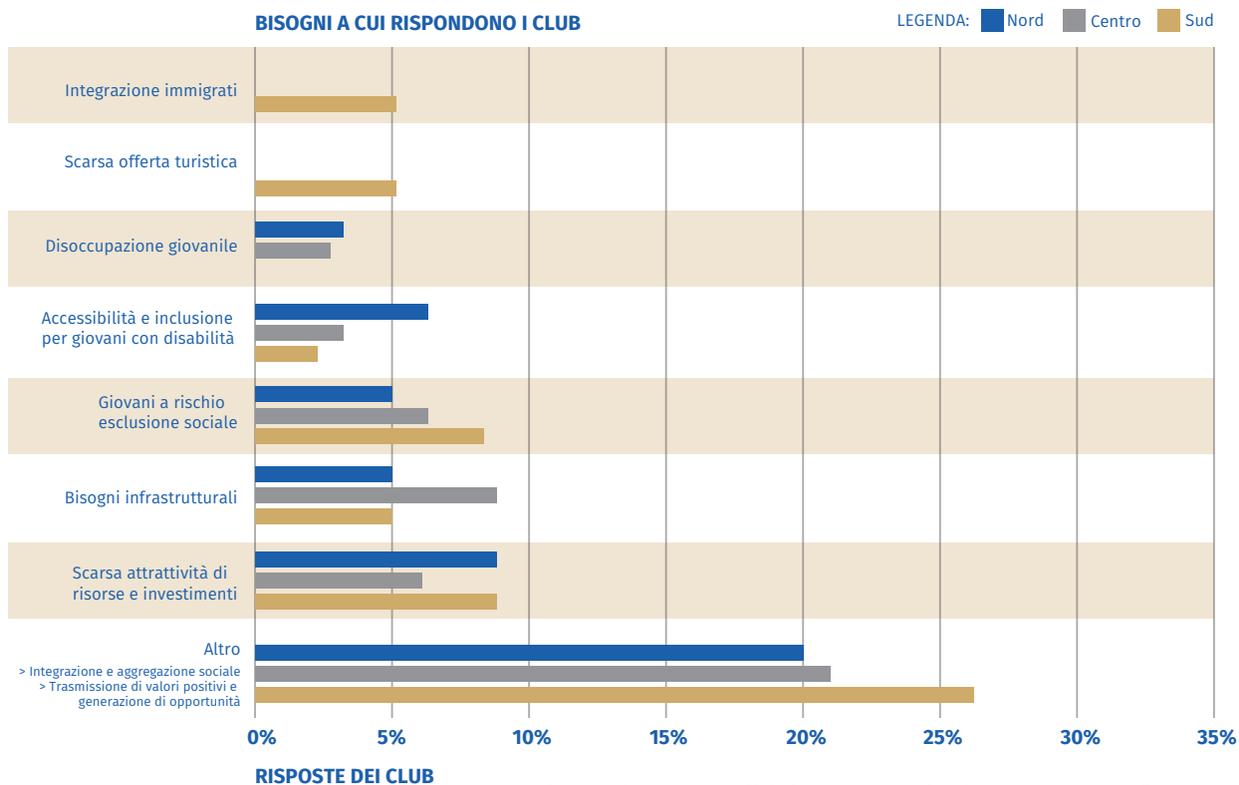


Figura 9: Bisogni a cui i Club danno risposta, distribuiti per area geografica

- > per i bisogni **“Integrazione immigrati”, “Scarsa offerta turistica” e “Giovani a rischio di esclusione sociale”**, i club meridionali sono quelli che affermano di operare per rispondere a tale necessità
- > rispetto all’ **“Accessibilità e all’inclusione per i giovani con disabilità”** emerge un notevole scostamento tra l’area settentrionale e quelle centro meridionali
- > per i **“Bisogni infrastrutturali”**, invece, risulta che siano principalmente i club del Centro ad agire ed operare per migliorare le strutture locali
- > infine, i club settentrionali ritengono di favorire **l’“Attrattività del territorio”**, soprattutto in termini di risorse e investimenti

Come è possibile osservare, tutti i bisogni discussi, seppur con differenze nella distribuzione per area geografica, si discostano ampiamente rispetto alla categoria **“Altro”**. Essa contiene tutte le risposte fornite dai club che non potevano essere assimilate ai bisogni già presenti nella categorizzazione e che fanno riferimento:

- > alla **capacità di aggregazione e integrazione sociale**
- > alla **possibilità di trasmettere valori positivi e generare opportunità** per i giovani

In definitiva, emerge chiaramente come i club ritengano che il loro ruolo sia connotato da una forte impronta sociale nonché formativa per i giovani del territorio.

Infine, per una più chiara lettura, il grafico riportato di seguito mette in evidenza la comparazione tra i bisogni percepiti come potenziale oggetto d'azione e quelli sui quali effettivamente i club agiscono.

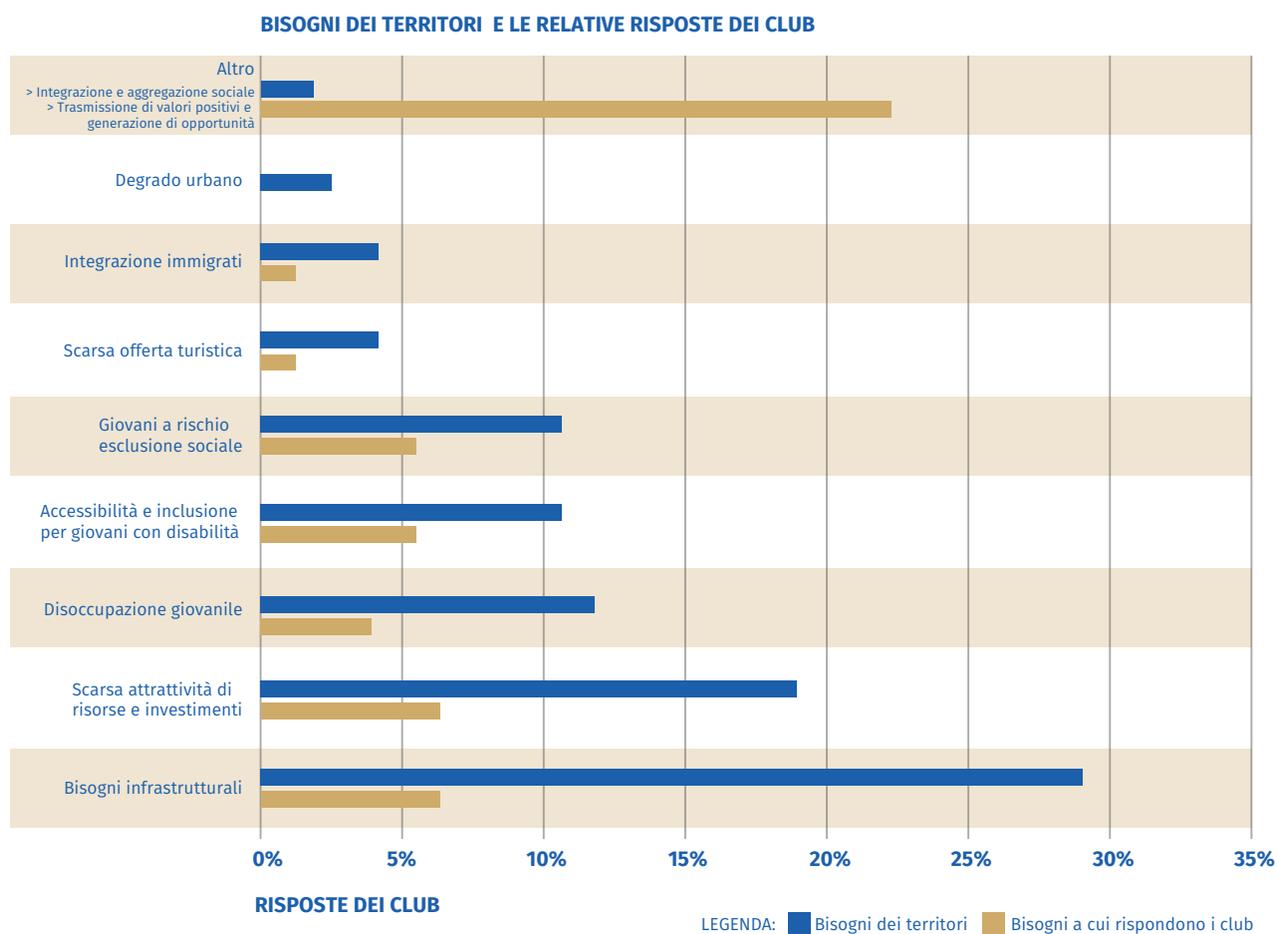


Figura 10: Bisogni del territorio e risposte dei club

È possibile notare che il bisogno infrastrutturale, prima esigenza emersa, vede una bassa capacità di risposta da parte dei club connessa anche alla complessità del bisogno stesso che richiede la compartecipazione di più attori. Al contrario, gli aspetti sociali connessi ai giovani, rappresentano il bisogno a cui i club riescono più efficacemente a dare risposta.

Infine, per meglio comprendere le modalità attraverso cui i club agiscono sul territorio è stato richiesto alle società di descrivere il

principale progetto realizzato a favore della propria comunità.

Nello specifico, sono emersi sia progetti promossi da Lega Pro a livello nazionale (ad esempio Progetto 3P e Quarta Categoria), sia iniziative di varia natura introdotte singolarmente dai club. Coerentemente con le evidenze delle analisi precedenti, le iniziative sono focalizzate sulla diffusione dello sport tra i giovani, sull'educazione a livello scolastico e inclusione della disabilità.

5

L'IMPATTO ECONOMICO DI LEGA PRO

A valle del processo di valutazione preliminare emergono in maniera evidente le due macro-aree che sia gli *stakeholder* esterni che quelli interni hanno ritenuto più rilevanti.

L'analisi di materialità, inoltre, è risultata in linea con quella dei bisogni, da cui è emerso che i temi da sottoporre ad analisi di natura quantitativa afferiscono principalmente alla valorizzazione del territorio e alla tutela dei giovani, rispetto ai diversi rischi di esclusione sociale in cui essi possono imbattersi.

In linea con i risultati ottenuti e compatibilmente con la disponibilità di dati e informazioni necessarie alla misurazione quantitativa e monetaria, vengono presentate di seguito le prime valutazioni del valore economico dell'impatto generato nelle due macro aree oggetto d'analisi.

LA VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

Per poter comprendere quali sono gli effetti già generati e le potenziali azioni da sviluppare a favore del territorio è opportuno partire dalla consapevolezza che ciascun club, attraverso le proprie attività, genera un impatto economico a beneficio dei contesti in cui agisce.

Il valore distribuito attraverso la filiera di fornitori a cui ciascun club fa riferimento, ad esempio, genera a sua volta ulteriore valore per l'intero sistema economico in cui essi operano. Misurare gli effetti così generati vuol dire considerare:

- > l'impatto economico diretto, relativo agli effetti prodotti sulla filiera produttiva del settore stesso
- > l'impatto economico indiretto, generato nel sistema economico attraverso la catena produttiva formata dai fornitori di beni e servizi di attività direttamente riconducibili al settore oggetto d'analisi
- > l'impatto economico indotto, costituito dall'aumento della spesa che si registra nell'area geografica di riferimento, generato dalle spese e dai consumi indotti dall'impatto diretto e indiretto

La valutazione e la quantificazione di tali effetti è stata realizzata seguendo l'approccio tipico del modello *input-output*.

FOCUS ON: MODELLO INPUT - OUTPUT



Il modello *input-output* (anche detto di Leontief) analizza le interdipendenze settoriali ossia le relazioni che sussistono tra i diversi settori economici e fornisce una misura empirica dei flussi di beni e servizi che intercorrono tra i settori produttivi.

Gli effetti conseguenti ad una variazione della domanda o dell'investimento in un settore, infatti, si propagano in tutti gli altri settori, proporzionalmente al grado di interdipendenza tra gli stessi.

Lo strumento di analisi più importante per lo sviluppo di tale valutazione è la tavola *input-output*, che mette in evidenza attraverso una matrice le interdipendenze che ci sono tra i diversi settori economici, classificati mediante le branche NACE. Tale rappresentazione offre un quadro contabile che evidenzia un elevato numero di relazioni nell'economia.

La tabella consente, mediante specifici procedimenti statistico-matematici, di stimare le ripercussioni sul livello di produzione e sui fabbisogni dei singoli.

Nel caso specifico di Lega Pro, il processo metodologico che ha condotto alla definizione dell'impatto economico ha previsto:

- > la determinazione del valore aggiunto complessivo di Lega Pro
- > l'identificazione dei moltiplicatori di valore, attraverso il metodo *input-output*
- > la misurazione dell'impatto economico diretto, indiretto e indotto

A. DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Per determinare il valore dell'impatto economico è necessario in prima battuta definire il valore aggiunto generato dall'organizzazione oggetto di analisi, ossia l'insieme di flussi che vengono distribuiti ai differenti *stakeholder*. Tale valore si ottiene attraverso un'opportuna riclassificazione di bilancio, in cui vengono considerati tutti i

costi sostenuti dall'organizzazione, al netto di ammortamenti e svalutazioni. La logica sottesa a tale approccio vede, infatti, nei costi dell'organizzazione il valore economico che la stessa genera e distribuisce per la realizzazione della propria attività.

Nel caso specifico di Lega Pro, il valore aggiunto è stato calcolato considerando, in maniera aggregata, i valori economici relativi ai bilanci 2018 di 51 club e della Lega stessa. Il valore complessivo così ottenuto è pari a circa **198 €/Mln distribuiti per il 46% al Nord e per il restante 54% equamente tra Centro e Sud Italia, in ragione della distribuzione delle squadre sul territorio nazionale.**

**VALORE
COMPLESSIVO**

**198
€/Mln**

DISTRIBUITI PER

**46%
Nord**

**54%
Centro e
Sud Italia**

La maggior parte di tale valore viene redistribuito al personale o, in alternativa, alle diverse attività che offrono servizi ai club e che fanno quindi parte della filiera delle differenti società.

Questo risultato offre già una prima evidenza di quanto valore Lega Pro e i suoi singoli club distribuiscano a livello locale.

Per poter misurare l'impatto, al valore aggiunto sono stati applicati specifici moltiplicatori ottenuti secondo l'approccio Leontief.

B. DEFINIZIONE DEI MOLTIPLICATORI E MISURAZIONE DELL'IMPATTO ECONOMICO

La definizione dei moltiplicatori d'impatto secondo l'approccio *input-output* prevede la rielaborazione delle matrici di interdipendenza fornite dall'ISTAT. Nello specifico, per l'identificazione dei tre moltiplicatori (di impatto diretto, indiretto e indotto) è stata considerata la branca NACE di riferimento "Attività sportive, di intrattenimento e di divertimento". Inoltre, è stato calcolato l'impatto indiretto generato dai club nelle rispettive filiere.

Il valore dell'impatto economico diretto, indiretto e indotto, è quindi ottenuto dalla combinazione tra il valore aggiunto identificato e i moltiplicatori elaborati.

I risultati ottenuti sono riportati di seguito:



L'impatto economico complessivo generato da Lega Pro è quindi pari a circa 580 €/Mln annui, distribuiti su tutto il territorio nazionale in maniera analoga al valore aggiunto. Questo vuol dire che ogni euro distribuito o investito da Lega Pro e dai suoi club nelle proprie attività genera 2,9 euro circa per l'intero sistema economico. Un valore che c'è ed esiste pur se non presente tra le righe delle rendicontazioni economico-finanziarie.

6

**L'IMPATTO
SOCIALE DI
LEGA PRO**

L'ATTENZIONE AI GIOVANI

Unitamente alla valorizzazione del territorio, le evidenze emerse dallo *stakeholder engagement* confermano la rilevanza che i club attribuiscono a tutti gli aspetti relativi alla formazione e inclusione dei giovani.

Inclusione sociale, integrazione e potenziale riduzione della criminalità giovanile sono i principali effetti connessi a queste azioni; cambiamenti che nel lungo periodo generano impatto positivo per i territori di riferimento e, più in generale, per la collettività.

Questi effetti, *intangibile* per definizione e, quindi, di difficile misurazione, devono essere necessariamente descritti e, in qualche misura, rappresentati attraverso l'implementazione di uno strutturato processo che permetta di:

- > identificare opportuni indicatori quantitativi
- > rintracciare, ove possibile, *proxy* monetarie che rappresentino il valore economico dell'impatto sociale generato

QUESTO PROCESSO NECESSITA DI:

- > un chiaro perimetro d'analisi
- > fonti dati strutturate e disponibili che permettano l'elaborazione quantitativa

Atitolo esemplificativo, in questa prima analisi preliminare, viene presentata la valutazione di uno degli effetti che rientrano tra quelli indicati dai club come rilevanti durante

il processo di *stakeholder engagement*: l'impatto dello sport sulla riduzione della criminalità minorile.

La scelta di approfondire l'analisi su questo specifico aspetto è motivata da:

- > rilevanza espressa dagli *stakeholder*
- > disponibilità di *benchmark* metodologici
- > disponibilità di dati a supporto della misurazione

IMPATTO DI LEGA PRO SULLA RIDUZIONE DI CRIMINALITÀ MINORILE

L'opportunità di riscatto offerta ad un giovane a rischio, pur non avendo un "prezzo" economicamente misurabile con specifici indicatori, genera un incommensurabile valore per i soggetti coinvolti e per la comunità. Valutare gli effetti monetari ed economici indiretti connessi a tale opportunità, con la misurazione d'impatto, è però possibile.

A partire da tali considerazioni è stato calcolato l'impatto che Lega Pro ha generato nell'arco temporale 2015-19 in tale ambito.

Nello specifico il valore economico misurato è stato definito considerando **il risparmio di spesa pubblica che la potenziale riduzione del tasso di criminalità minorile può generare.**

La riduzione del numero di giovani che vengono giudicati o detenuti per aver commesso dei crimini, riduce infatti i costi

connessi sia alle fasi di giudizio che a quelle successive di detenzione. La pratica calcistica, in tal senso, non ha solo valore per i giovani stessi e per il loro futuro ma, indirettamente per l'intera comunità.

Per poter valutare questi effetti sono stati considerati:

A. I giovani potenzialmente a rischio mediante:

- > il numero di tesserati Lega Pro tra i 14 e i 19 anni nel quadriennio 2015-19¹⁶
- > il tasso di criminalità minorile ¹⁷

B. L'effetto dello sport sul tasso di criminalità, considerando:

- > il valore della riduzione del tasso di criminalità per i giovani che frequentano attività sportiva¹⁸

C. La spesa pubblica connessa alla criminalità minorile, che include:

- > il costo medio annuale di detenzione in carceri minorili o in comunità di accoglienza¹⁹
- > il costo medio delle attività processuali²⁰

D. Il tutto è stato distribuito nel tempo considerando

- > la durata media della detenzione.

GIOVANI POTENZIALMENTE A RISCHIO	X	EFFETTO DELLO SPORT SUL TASSO DI CRIMINALITÀ	X	SPESA PUBBLICA CONNESSA ALLA CRIMINALITÀ MINORILE	=	0,3 €/mln
						IMPATTO

Com'è possibile osservare, grazie all'attività sportiva dei diversi club di Lega Pro, è possibile incidere sul tasso di criminalità minorile, arrivando ad un risparmio di spesa pari a circa 311 €/000 complessivi nell'arco temporale considerato (2015-2019).

Quest'effetto va quindi ad aggregarsi all'impatto economico già considerato e rappresenta solo una delle componenti relative all'impatto sociale che possono essere valorizzate. Il risultato quindi, è sicuramente notevole considerando tali elementi necessari per una valutazione globale.

¹⁶ Fonte dati: Lega Pro

¹⁷ Fonte dati: ISTAT, Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo. Priorità 4. Ind.284, aggiornato al 2016

¹⁸ Fonte dati: SIRC (Sport Institute Research Center), Social Return On Investment In Sport: Participation wide model in England, 2016

¹⁹ Fonte dati: XIV Rapporto sulle condizioni di detenzione, Associazione Antigone, 2018 e fonti informali terzo settore

²⁰ Fonte dati: DM 55/14 aggiornato sulla base del DM 37/18

²¹ Fonti informali terzo settore

LE SFIDE DI LEGA PRO

Questa prima valutazione esprime in maniera chiara, attraverso un processo solido, ciò che fino ad ora si è letto tra le righe del nostro operato e che assume un rilievo che va ben oltre la quantificazione economica a cui si è giunti. Emerge infatti una rappresentazione evidente di ciò che siamo, di ciò che sono i nostri club con le proprie luci ed ombre, forze e debolezze. **Una realtà capillare e radicata in grado di generare valore sociale ed economico.** Emergono volontà e fermento, presidio e consapevolezza, caparbietà e passione.

SIAMO LA LEGA DEI VALORI PER I GIOVANI.

Ci sentiamo responsabili della loro crescita sana, inclusiva, di valore. Vediamo nella vita di squadra una via attraverso cui i nostri giovani apprendono il senso profondo della disciplina e del rispetto delle regole, si impegnano a perseguire un obiettivo con volontà e motivazione, sperimentano il senso di appartenenza, che genera identità. **Un'esperienza qualificante che educa, trasforma e fa crescere.**

SIAMO LA LEGA DELLA FORMAZIONE.

In un contesto in rapida e continua evoluzione siamo chiamati a rivalutare ed ampliare il nostro ruolo formativo, acquisendo la consapevolezza che lo sport non soltanto educa ma, soprattutto, "rende capaci di", abilitando, ad esempio, i giovani a lavorare in team, a essere *leader*, ad assumersi delle

responsabilità; competenze sempre più richieste nel mercato del lavoro e dalla vita in società. Questo cambiamento, che già avviene indirettamente e informalmente, per essere sistemico può e deve essere pianificato intenzionalmente e strategicamente coinvolgendo altre istituzioni sportive e, soprattutto, la scuola e con tutta la comunità educante. **Formazione e sport, capacità e skills, più facce della stessa medaglia.**

SIAMO LA LEGA DEI COMUNI,

ne conosciamo i bisogni e proviamo a darvi risposta. A partire dalla necessità impellente e diffusa di infrastrutture per lo sport che va guardata, però in maniera rinnovata e con una lente strategica e multilivello. È di sicuro un tema connesso alla sicurezza, all'allineamento alla normativa e, soprattutto, alla necessità di generare, attraverso questi asset, nuovi flussi economici per i club.

Ma è anche necessario iniziare a investire nella rivalorizzazione degli impianti sportivi guardando soprattutto al valore aggiunto che essi possono generare per territori e i comuni di riferimento sia dal punto di vista economico, fungendo da catalizzatore di nuove risorse e investimenti, sia dal punto di vista sociale, offrendo ai centri urbani, soprattutto a quelli in maggiore difficoltà, un rinnovato punto di aggregazione a servizio della collettività.

Per poter agire in tale direzione sono necessarie però due condizioni:

Una rinnovata crescita di professionalità e competenze, ricordando che ciascun club oltre che una squadra di calcio è e resta un'azienda e che, nella sua gestione, la passione, sebbene essenziale, non può essere sufficiente. Occorre capacità di visione e di gestione, competenze nella pianificazione di medio-lungo periodo, progettualità salda e strutturata, fondata su azioni che rendano i club autonomi, sostenibili e competitivi.

Strategia, sostenibilità, competenze, autonomia economico finanziaria sono gli elementi su cui, insieme, occorre lavorare, per essere attori validi e credibili nel processo di cambiamento del nostro movimento e, più in generale, del Paese. Una pianificazione di sistema di ampio respiro che porti fiducia, investimenti e partecipazione dell'intero ecosistema sportivo e istituzionale. Per questo come Lega dei Servizi, abbiamo la responsabilità di formare, crescere e connettere per il bene dei nostri club ma soprattutto per quello dei nostri territori.

|||
E' una partita che va giocata
insieme e che non possiamo
perdere. |||







10°
anniversario



ROMA > Piazza dell'Esquilino, 5
MILANO > Via Massimo D'Azeglio, 3



06 94 421 200



info@italiacamp.com
<http://italiacamp.com>