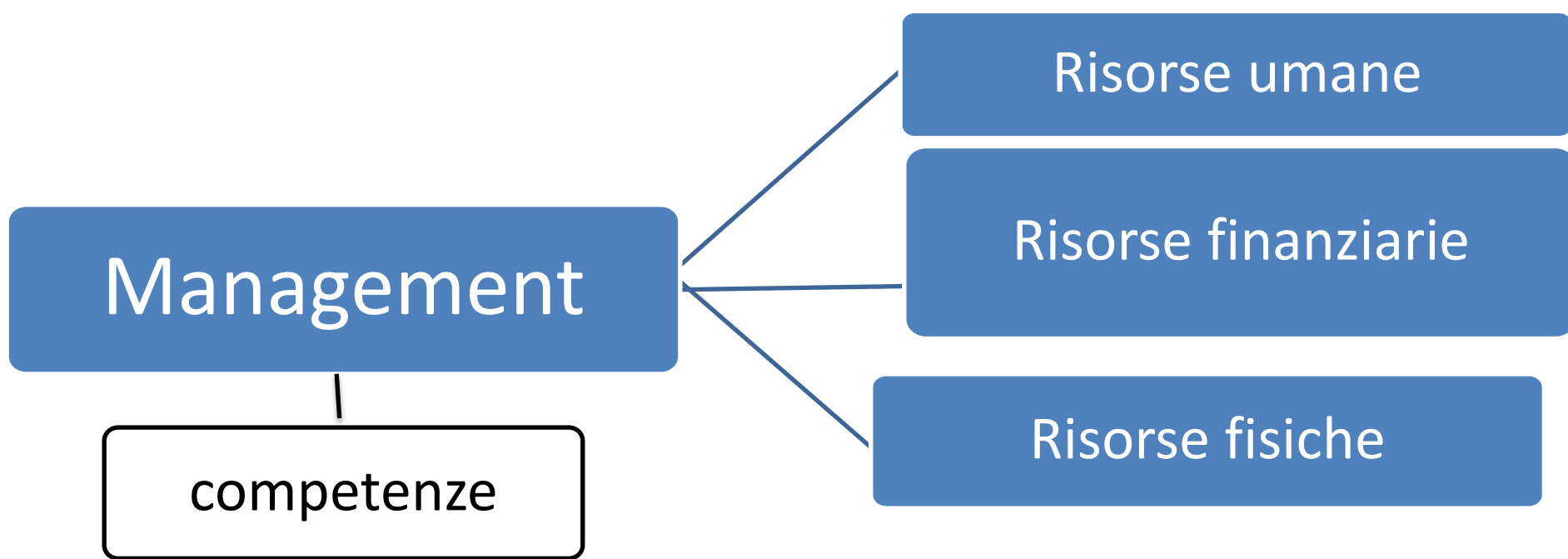


*Short Master*

Organizzazione e gestione delle società e degli enti sportivi

Project management  
Organizzazione e gestione  
società sportive

A cura del dott. Domenico Fracchiolla



Qualunque attività organizzata ha bisogno di management, che rappresenta l'insieme di risorse umane, finanziarie e fisiche per raggiungere gli **obiettivi** dell'organizzazione svolgendo funzioni di **pianificazione, organizzazione, guida e controllo**. Il processo di gestione richiede una serie di scelte a volte rischiose, di natura "imprenditoriale", poste all'interno di un sistema di obiettivi specifici capace di orientare le decisioni.

# Gli interlocutori di una società sportiva

Gli interlocutori sono detentori di interessi aziendali (**stakeholders**) e vedono nell'azienda un mezzo per soddisfare propri interessi.

interni

esterni

*La sopravvivenza e lo sviluppo della società passa attraverso la capacità di prendere in considerazione questi diversi fattori e nel riuscire ad adattarli alle proprie esigenze, limitando o, preferibilmente, azzerando la loro capacità di condizionamento.*

# Gli stakeholders di una società sportiva



# La Strategia

Fornisce una **visione generale** di “dove stia andando” l’impresa. Una visione strategica articolata con chiarezza comunica agli stakeholders le aspirazioni del management e favorisce un’azione sinergica dell’intero personale dell’impresa.

Consente ad un’impresa, attraverso un’attenta attività di analisi, una **operatività** che permette di valutare le opportunità da cogliere e le scelte da effettuare, in linea con gli obiettivi aziendali

Rappresenta la **risultante** della combinazione tra i fini da raggiungere e gli strumenti disponibili in un particolare momento ed in un particolare ambiente.

# Il processo di creazione e di esecuzione della strategia aziendale

Il processo manageriale di creazione ed esecuzione della strategia aziendale si compone di cinque fasi :

1. sviluppo di una visione strategica
2. definizione di obiettivi
3. elaborazione di una strategia per il conseguimento degli obiettivi
4. efficace ed efficiente introduzione e implementazione della strategia scelta
5. valutazione della performance e introduzione di eventuali misure correttive

# Esempio di strategia aziendale:

## *Fc Bari rapporto settore giovanile e Academy stagione sportiva 2014-15, 2015-16*

### 1. sviluppo di una visione strategica:

Creazione di un settore giovanile con ragazzi esclusivamente del territorio e nel lungo periodo presenza di calciatori baresi nel Bari

### 2. definizione di obiettivi:

- Breve periodo: Costruire squadre nell'attività di base con ragazzi delle Academy e del territorio. Formare una metodologia nel settore giovanile
- Lungo periodo: formare calciatori per la prima squadra

### 3. elaborazione di una strategia per il conseguimento degli obiettivi:

- Migliorare la qualità tecnica dei ragazzi delle Academy mediante un protocollo tecnico e mediante la formazione degli allenatori,
- scouting capillare nelle società affiliate,
- creazione di una didattica comune nel settore giovanile.

### 4. efficace ed efficiente introduzione e implementazione della strategia scelta:

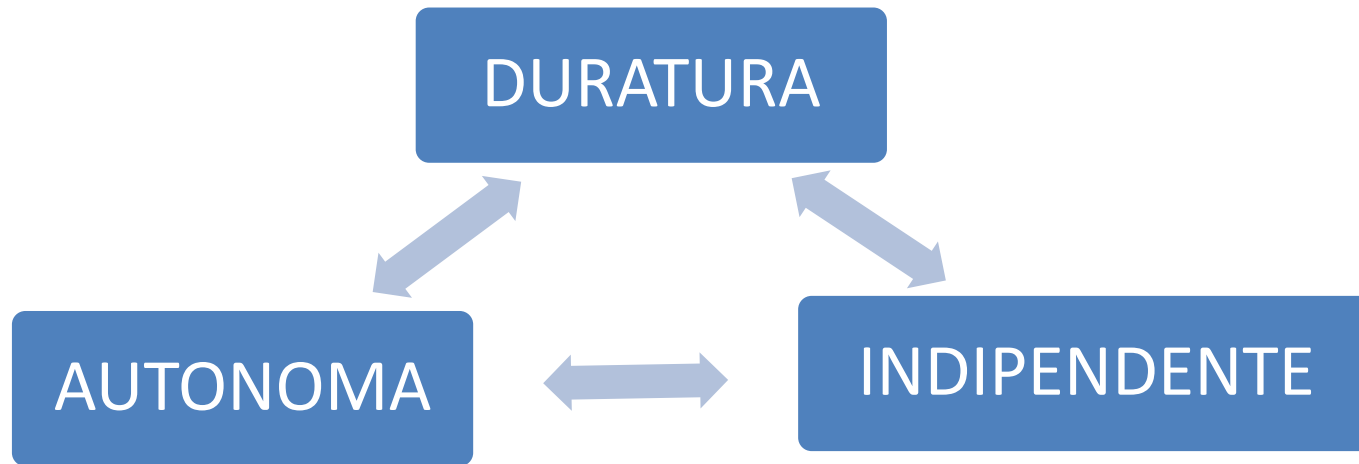
Nel lungo periodo in base alle risorse finanziarie introduzione nel progetto di collaboratori e aumento delle squadre nel settore giovanile

### 5. valutazione della performance e introduzione di eventuali misure correttive:

- Rapporto fra risorse finanziarie e risultati sportivi ottenuti in relazione alle altre società professionistiche.
- Valutazione del parco giocatori delle Academy rispetto alle altre società del territorio.



# La società deve essere:

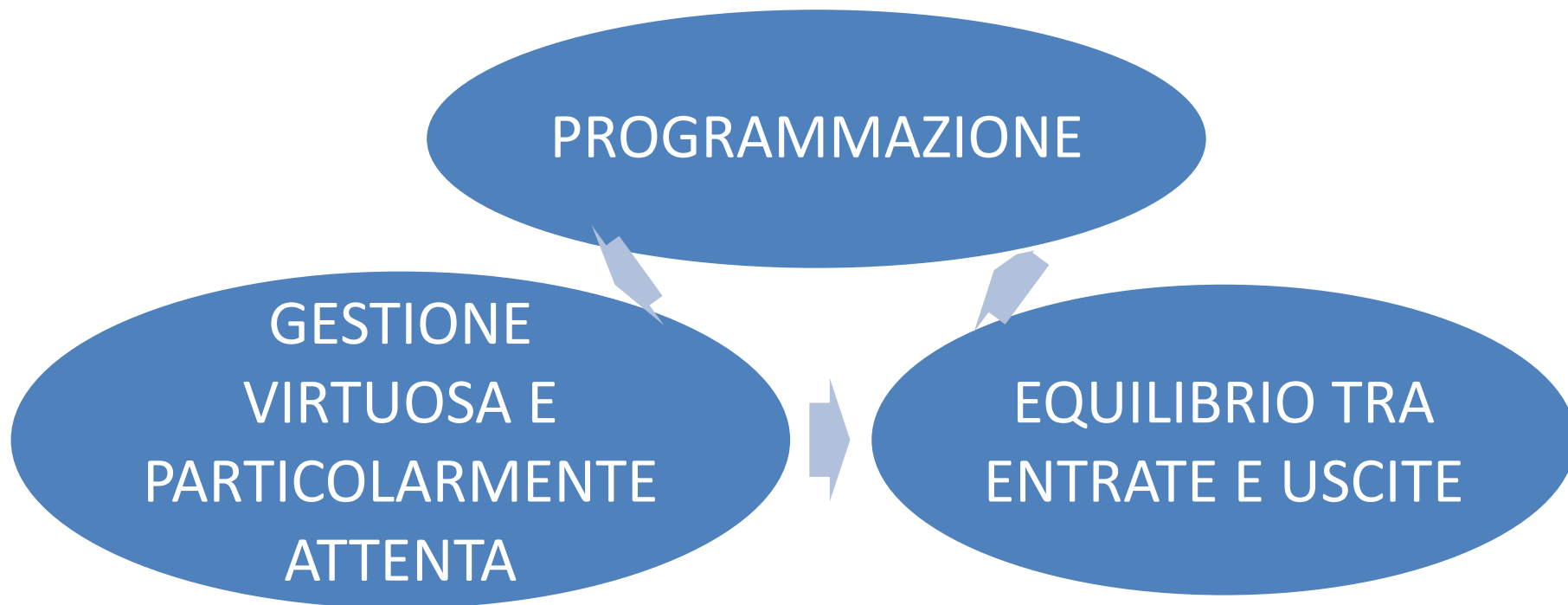


**DURATURA**, deve svolgersi secondo condizioni di vita e di funzionamento tali da consentire di durare nel tempo in un ambiente mutevole.

**AUTONOMA**, senza dover ricorrere a sistematici interventi di sostegno o di copertura delle perdite da parte di altre economie.

**INDIPENDENTE**, deve poter programmare la propria attività in modo indipendente.

# L'importanza della PROGRAMMAZIONE



*Per tutti i club risulta necessario programmare la propria attività in modo da non dipendere (solamente) dai risultati sportivi (Atipicità dell'azienda sportiva).*

L'incertezza e l'indeterminatezza del risultato sportivo condizionano pesantemente il risultato economico di fine anno.

# Organizzazione

Per la dottrina il concetto-base dell'aspetto organizzativo è quello di “**sistema**”, legato alla connessione di un insieme di **parti** e **relazioni** in un processo programmato e teso al raggiungimento di un determinato e prefissato fine.

Proprio l'aspetto legato alle relazioni di vari e diversi soggetti, rende necessario ed ineludibile la funzione organizzativa. L'impresa, come tutti gli altri sistemi, si struttura proprio sulle **relazioni**.

*«L'ORGANIZZAZIONE, da un punto di vista **economico**, nasce per effetto della divisione del lavoro che crea **attività specializzate**, che si sono dimostrate più produttive delle attività generiche. Certe forme di divisione del lavoro si trovano anche in natura e sono connaturate alle attività umane e alle forme sociali affermatesi in diverse epoche storiche». (Adam Smith)*

*«Per ORGANIZZAZIONE si intende un **raggruppamento sociale** dotato di una struttura interna differenziata orientata al perseguimento di scopi specifici ed allo svolgimento di **compiti ben definiti**» (Renate Mayntz)*

componenti che consentono il funzionamento dell'intera struttura:

***Obiettivi, Strategie, Risorse***

tutti i modelli organizzativi si basano sui concetti:

*della **suddivisione del lavoro**, del potere e delle responsabilità;*

*dell'individuazione dei centri di potere (direzione e controllo);*

*della **sostituibilità del personale**;*

*dell'esistenza di meccanismi di coordinamento*

nell'ottica della specializzazione è importante la definizione dei ruoli e dei comportamenti nell'impiego delle risorse umane e tecniche:

*i centri decisionali, di esecuzione e controllo;*

*l'autorità e le responsabilità; le relazioni formali;*

*le procedure di decisione, l'esecuzione e l'informazione;*

***l'adeguamento della struttura ai cambiamenti ambientali.***

# IL NUOVO ORGANIGRAMMA



Vicepresidente vicario  
e Amministratore delegato

**ADRIANO GALLIANI**

*con deleghe sportive:*

- Prima squadra e settore giovanile
- Lega calcio
- Mercato



Presidente Onorario  
**SILVIO BERLUSCONI**



Amministratore delegato  
**BARBARA BERLUSCONI**

*con deleghe sociali:*

- Finanza
- Commerciale
- Marketing
- Stadio



Direttore sportivo  
**Ariedo Braida**



Direttore amministrazione e finanza  
**Alfonso Cefaliello**



Direttore organizzativo  
**Umberto Gandini**

Organigramma inedito con due Amministratori delegati.

Ecco il comunicato ufficiale: *“Il nuovo assetto organizzativo della Società prevede sostanzialmente la suddivisione delle funzioni/direzioni aziendali in due aree, I) la prima attinente l’attività tecnico-sportiva che continua a rispondere ad Adriano Galliani quale Vice Presidente Vicario e Amministratore Delegato, II) la seconda, che comprende tutte le funzioni/direzioni aziendali non riconducibili alla prima, che risponde al nuovo Vice Presidente e Amministratore Delegato Barbara Berlusconi.”*

*(Tratto da « La Gazzetta dello Sport del 1-12-2013»)*

# MANAGEMENT UNITS



La struttura societaria del Porto rappresenta un modello sicuramente ambizioso e redditizio di gestione per un club. (tratto dalla tesi «FILOSOFIA DI TRE CLUB EUROPEI DI SUCCESSO DINAMO ZAGABRIA-PORTO-BASILEA» di R.Zamfir)

A capo di tutto troviamo la F.C. Porto Holding che rappresenta una “**management unit**” dove trovano applicazione decisioni di tipo strategico, nuovi programmi e progetti, e vengono decise iniziative circa investimenti e politiche di gruppo .

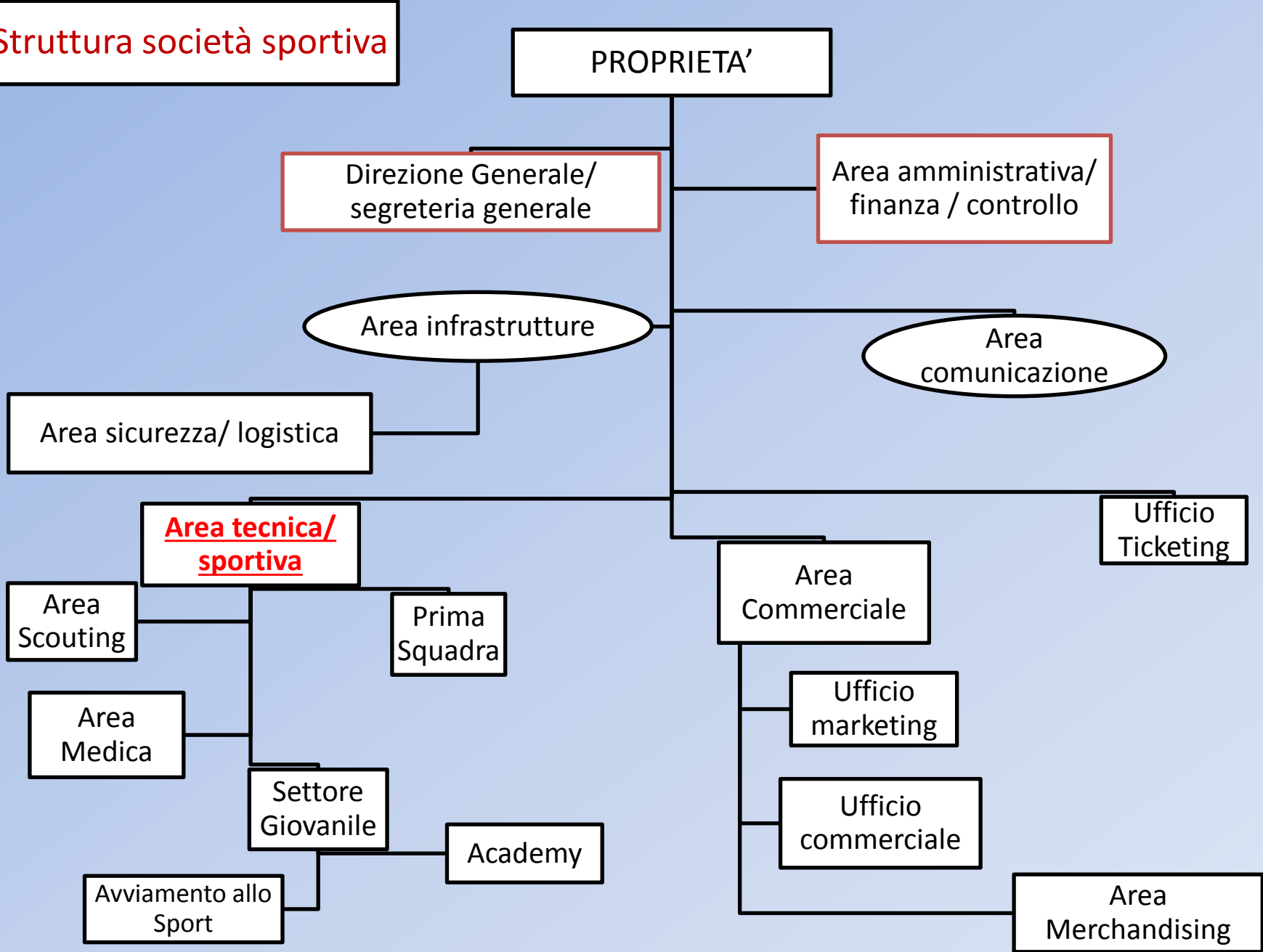
La peculiarità di tutte le unità che compongono l’area gestionale della F.C. Porto consiste nel fatto che hanno bilanci economici indipendenti, quindi il risultato economico di ogni singola unità confluisce direttamente nella F.C. Porto Holding.

Tutte le unità dispongono di organi societari indipendenti e figure manageriali che rispondono direttamente dei risultati della propria attività.

- **L’area sportiva** della holding chiamata F.C. Porto dipende direttamente dalla holding centrale ed è specializzata nell’amministrazione e gestione dell’attività sportiva .
- **La F.C. Porto Shared and Corporative Services** rappresenta un’area direttamente dipendente dalla holding dove si consolidano le strategie della società e trovano spazio anche attività di investimento nel mercato azionario.
- **L’F.C. Porto Commercial** concentra nella propria attività caratteristica le funzioni commerciali del gruppo e si pone come singolo punto di contatto tra i partners associati ed i clienti .
- **L’F.C. Porto Operational** infine si occupa principalmente di organizzazione di eventi legati alle attività del club .



# Struttura società sportiva



# Ruolo dirigenziale e ruolo tecnico

Emergono così tra il vertice direttivo (presidente/vice Presidente, segretario generale, amministratore) e la base dei giocatori, due distinte categorie di organi intermedi di vitale importanza: i dirigenti ed i tecnici.

## Il tecnico

- è responsabile dell'indirizzo tecnico della squadra,
- non ha rappresentatività esterna,
- non può impegnare la società con le sue dichiarazioni,
- risponde alla società solamente degli aspetti tecnici del suo lavoro, responsabile

## Il dirigente

- partecipa alla definizione degli obiettivi strategici e tattici della società,
- è responsabile dell'attuazione per la parte che gli compete,
- risponde delle scelte societarie
- rappresenta la volontà della società a terzi con dichiarazioni impegnative, a misura del suo ruolo.

# Direttore Generale

- è il responsabile della messa in atto delle strategie societarie, attraverso il coordinamento dell'attività dei vari Direttori di Funzione delle singole aree aziendali
- rappresenta l'anello di congiunzione tra l'ambito direzionale e quello operativo, quindi trasmette le direttive strategiche ai settori incaricati di eseguirle
- è la figura di alta specializzazione ed ampie competenze, a cui necessita una precisa preparazione sia legata alle dinamiche dell'alta direzione che a quelle operative (tecnico-sportivo)

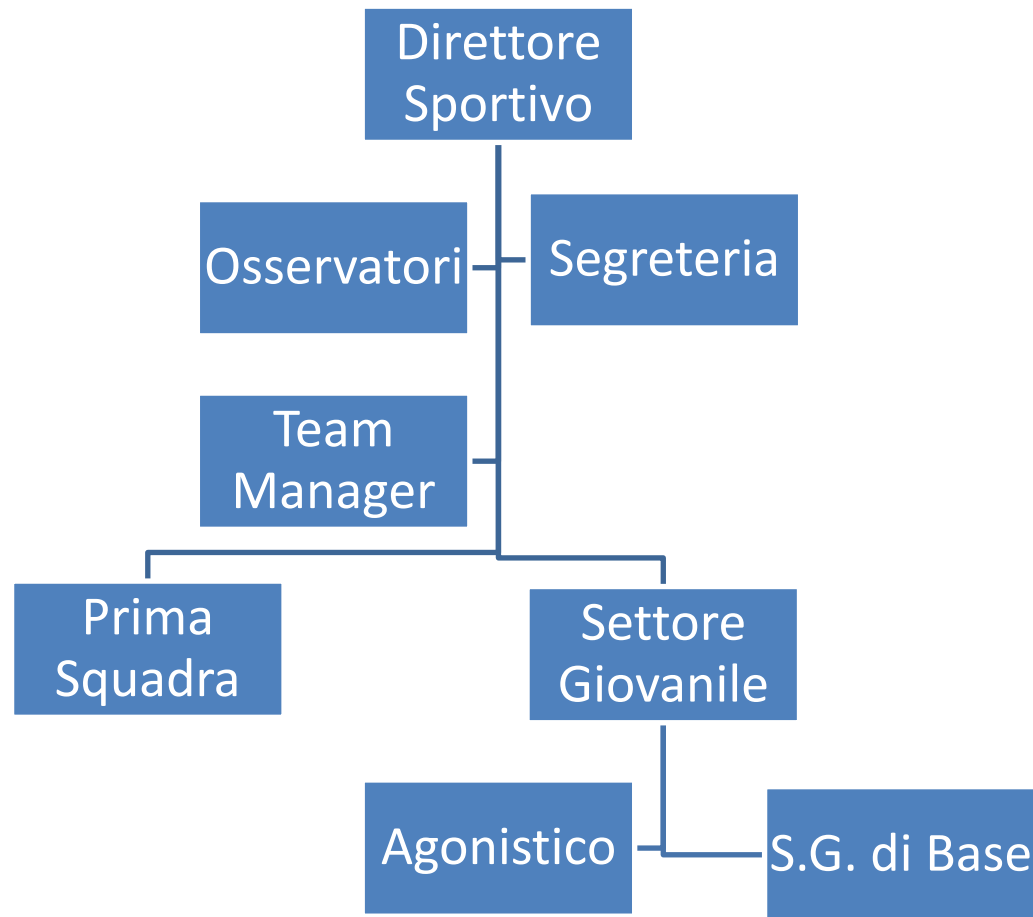
# Il direttore sportivo

- E' la persona di riferimento dei dirigenti, dei tecnici e della proprietà.
- deve occuparsi dei rapporti con tutti i dirigenti, a qualsiasi compito dedicati,
- cura il rapporto con lo staff tecnico e con la «squadra invisibile»,
- si occupa dei trasferimenti dei tesserati,
- coordina lo sviluppo di progetti o iniziative in accordo con la proprietà
- si rapporta con gli altri club e con le istituzioni sportive
- deve relazionare, sempre, alla proprietà cosa è stato compiuto e cosa non si è potuto attuare.
- *Ad esempio* nel calcio professionistico è obbligatorio il tesseramento del direttore sportivo abilitato

# Il Segretario

- segue quotidianamente l'attuazione delle decisioni prese al vertice,
- è responsabile della gestione organizzativa dell'intera Società cura l'organizzazione e l'addestramento dei dirigenti e ne presiede la riunione settimanale;
- cura i rapporti con le altre Società, con le federazioni, con enti vari, coi genitori dei ragazzi;
- sovrintende al corretto comportamento di tutti gli elementi della Società;
- è, per definizione, la persona cui competono “mille” incombenze legate al buon funzionamento della società.

# Organigramma area operativa/tecnica



*Ad ogni società sportiva rimane la scelta del modello più adatto in base alle proprie esigenze.*

## ***Esempio di obbligatorietà di alcune figure:***

Le prescrizioni dettate dall'UEFA per le società che partecipano alle proprie competizioni (contenute nel "Manuale delle Licenze"), lasciano ampia libertà quanto alla struttura, limitandosi a porre delle obbligatorietà.

Sono previste come obbligatorie le seguenti figure:

*il Dirigente Responsabile della gestione;*

*il Segretario Generale/Sportivo;*

*il Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo;*

*il Responsabile dell'Ufficio Stampa;*

*il Responsabile ed il Vice della Sicurezza;*

*gli Addetti alla sicurezza;*

*il Responsabile Tecnico della Prima Squadra;*

*l'Allenatore in Seconda;*

*il Responsabile Tecnico del Settore Giovanile;*

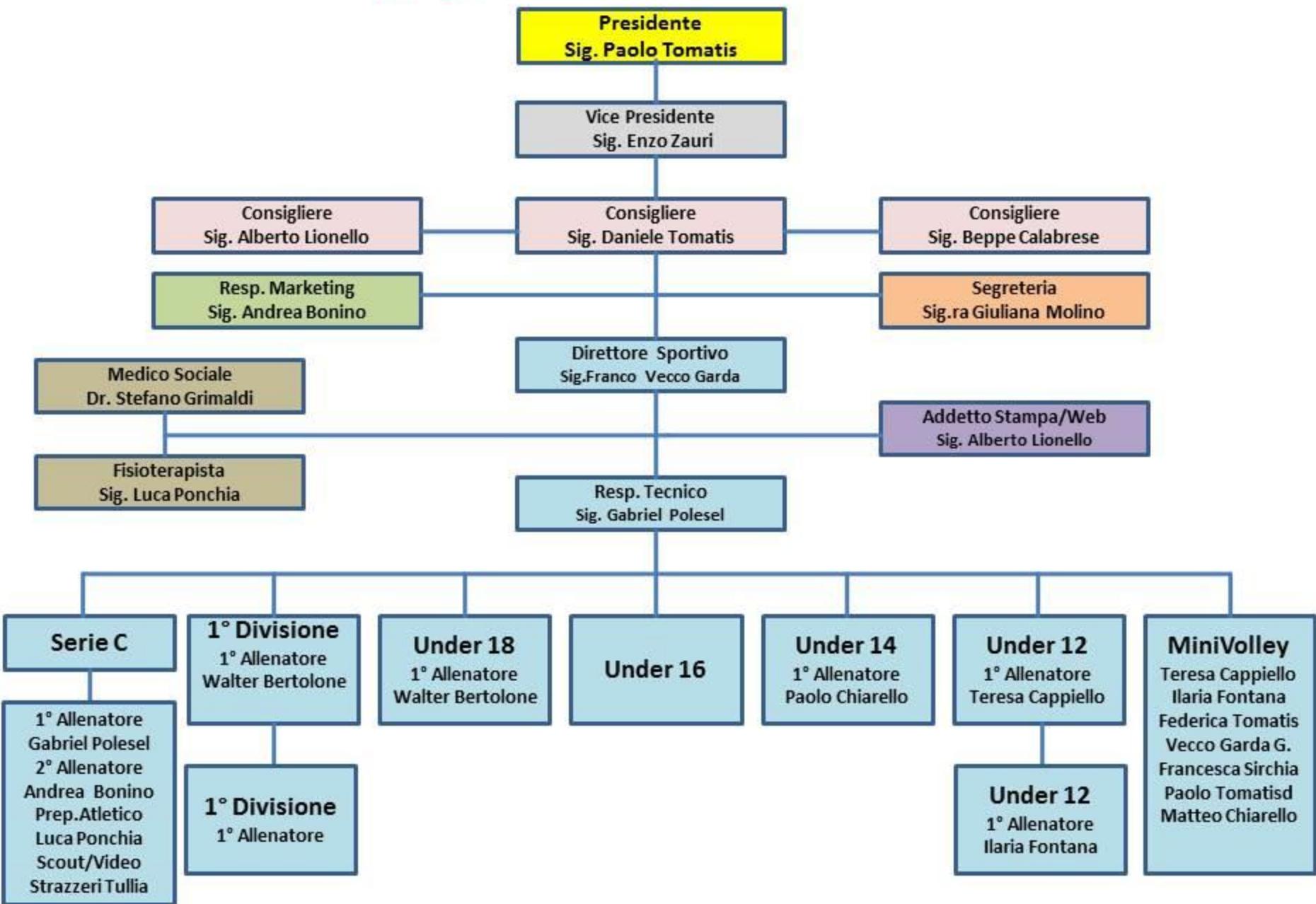
*gli Allenatori del Settore Giovanile;*

*il Responsabile dello Staff Sanitario;*

*il Massaggiatore/Fisioterapista della Prima Squadra;*

*il Preparatore Atletico della Prima squadra.*

# Organigramma Societario LABOR VOLLEY





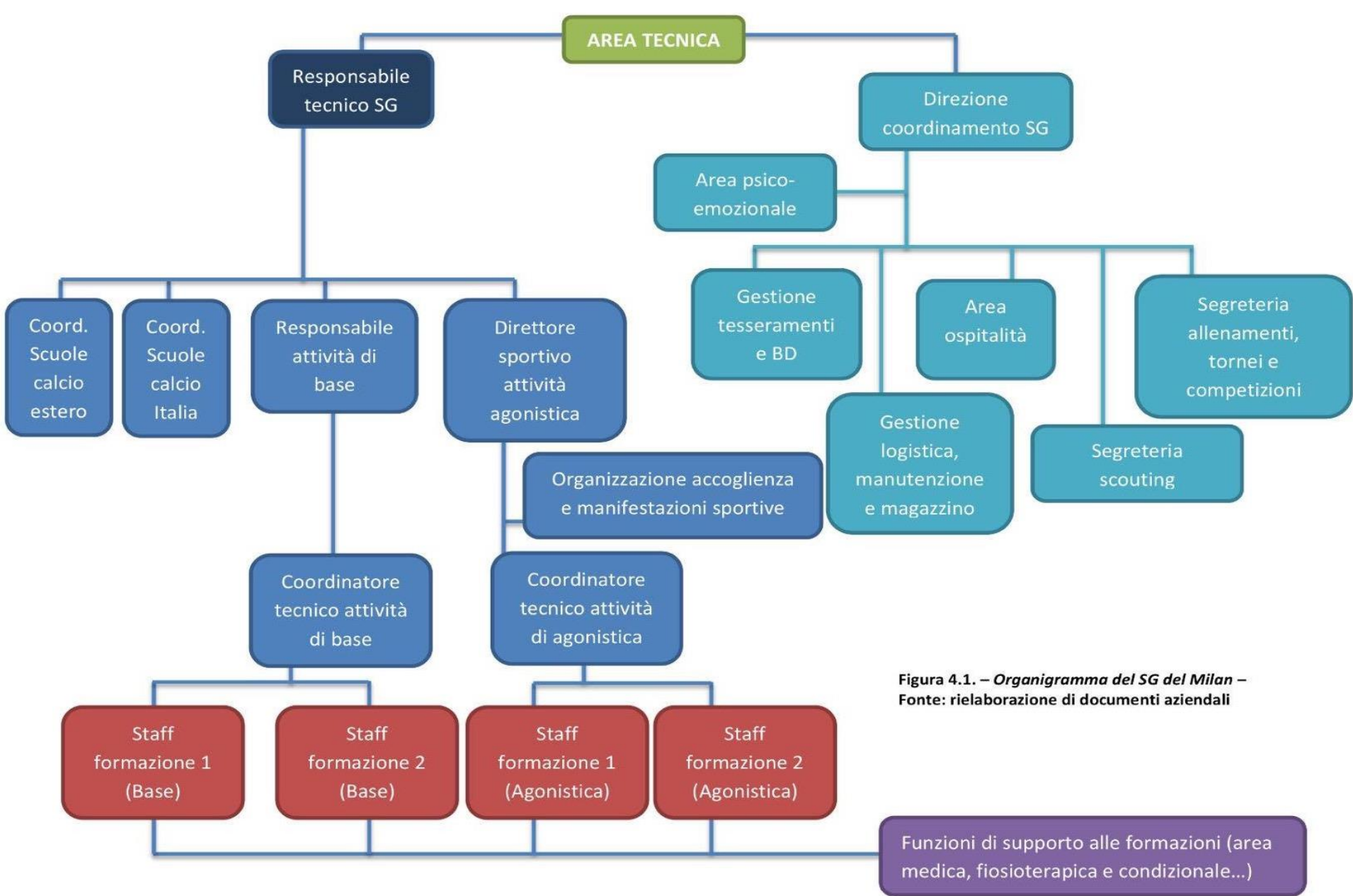


Figura 4.1. – *Organigramma del SG del Milan* –  
 Fonte: rielaborazione di documenti aziendali

*(Tratto dalla tesi di laurea: «VINCERE O GUADAGNARE? ORGANIZZAZIONE E STRATEGIE DEI SETTORI GIOVANILI DELLE SOCIETÀ DI CALCIO DI SERIE A» di A. Bonacini)*

# Esempio di organizzazione negli sport individuali: il nuoto

Una società affiliata alla federazione italiana nuoto, ha due tipi di iscrizioni: ***attività agonistiche sportive e scuola nuoto federale.***

**Nelle società affiliate all'attività agonistiche sportive, le cariche sono:  
Il Presidente, Un segretario, i Tecnici, un medico.**

La durata della stagione va dal 1 settembre al 31 agosto e l'affiliazione è annuale.

La figura del Presidente chiaramente di solito combacia con quella del proprietario della Associazione/Società sportiva.

Il segretario è colui che gestisce i tesseramenti, la stessa affiliazione, e fa da filtro tra la parte tecnica e quella dirigenziale.

Il tecnico o Allenatore è colui che effettivamente allena le squadre, di solito coadiuvato da altri tecnici in base alla grandezza della squadra.

**L'affiliazione per la Scuola Nuoto Federale**, invece, riguarda la parte di istruzione eseguita nei vari impianti, ed è la base per la formazione di nuovi atleti.

Le figure che rientrano in aggiunta a quelle precedentemente descritte sono **il Direttore Sportivo e il Coordinatore**.

Il direttore sportivo ha una funzione prettamente organizzativa e di pubbliche relazioni con l'esterno (Enti Comunali), segue la stipula dei contratti degli istruttori e dell'eventuali società di servizi per l'attività gestionale della struttura.

Il coordinatore, invece, è colui che segue direttamente i corsi e gli istruttori formando "le classi" nella varie corsie in base alle iscrizioni.

Parliamo di società dilettantistiche, e poche realtà in Italia come il Circolo Aniene di Roma, possono vantare di uno staff completo di fisioterapisti, nutrizionisti, preparatori atletici, psicologi etc. .

***Grazie per l'attenzione***

*Contatti:*

*Dott. Domenico Fracchiolla*

*3484846436*

*fracchiolla84@libero.it*