

Capitolo I

La figura del dirigente sportivo

Chi è il dirigente di una società sportiva? Le sue funzioni, tipologie, categorie diversificate, sono, in molti casi, lasciate all'improvvisazione nell'ambito di un club o associazione sportiva non solo calcistica. Vediamo di fare chiarezza sul primo punto fondamentale e, conseguentemente, su tutta la problematica della funzione di questo importante personaggio che ha una precisa collocazione in seno alla sua società sportiva.

1.1 Chi è, dunque, il dirigente sportivo?

Sembra una domanda ovvia, addirittura banale, che merita una risposta scontata. Invece è proprio da qui che nascono equivoci e fraintendimenti che possano portare a confusioni di ruoli e creare talvolta difficoltà non indifferenti nella vita delle società. Capita infatti di sentir dire (o di leggere) che è dirigente sportivo (d'ora in avanti, per convenzione, chiameremo semplicemente: dirigente) chiunque si occupa attivamente di qualche aspetto organizzativo della società sportiva, chi segue un settore particolare della squadra o degli impianti, chi accompagna a qualunque titolo i ragazzi in trasferta, e così via. Ebbene, no, non è così: può darsi che in alcuni casi costoro siano da ritenersi dei dirigenti, ma in altri casi certamente no. E allora, qual è il criterio distintivo essenziale per stabilire chi è un dirigente? Vediamo di arrivarci attraverso esempi concreti.

Prendiamo il caso (abbastanza frequente) del papà di un ragazzo che gioca in una squadra. Questo signore, pieno di entusiasmo e di buona volontà, supponiamo che si dia molto da fare per il buon andamento dell'attività sportiva della squadra di suo figlio: procura tramite un conoscente magliette e calzoncini a condizioni di favore, si interessa presso giornali e radio locali perché le vicende della squadra siano commentate col miglior rilievo, mette a disposizione la sua auto per accompagnare i giocatori in trasferta, ecc., ecc.

Tutto questo lo fa a titolo privato, per passione ed interesse personale. Lo dobbiamo considerare un dirigente? No di sicuro: nessuno del direttivo della Società lo ha investito di qualche compito o responsabilità specifica, anche se lui di sua iniziativa ne svolge molti in modo lodevole. Si occupa di alcune cose perché oggi così gli va; domani potrebbe non andargli più e non avrebbe nessun obbligo di continuare ad occuparsene.

Vediamo un altro esempio chiarificatore. E' il caso di un simpatico pensionato che da anni segue con calorosa partecipazione le vicende sportive della nostra società, è in ottimi rapporti di confidenza ed amicizia con tecnici e giocatori, conosce vita e miracoli della squadra che accompagna assiduamente sostenendola col suo tifo in tutte le competizioni.

Se questo buon uomo, durante i preliminari di una partita fuori casa, con la migliore intenzione di rimediare alla temporanea indisponibilità dall'accompagnatore ufficiale, si sostituisce a quest'ultimo nel presentare all'arbitro la lista dei giocatori oppure comunicasse alla stampa la decisione della Società di ricorrere contro qualche irregolarità constatata, agirebbe con la qualifica di dirigente? Evidentemente, no; nessuno gli ha mai conferito l'incarico di rappresentare la Società di fronte ad altri soggetti né di comunicarne scelte ed iniziative all'esterno. Pur con le più buone intenzioni, il nostro uomo non rappresenta che se stesso.

a) Elementi distintivi

Gli esempi potrebbero continuare, ma pensiamo che si possa già trarre una prima conclusione. Non è dirigente chiunque si dia da fare in qualche modo per la vita della squadra: si tratta certo di collaboratori preziosi, di apporti utili e qualche volta indispensabili per le cento incombenze previste ed imprevedibili che l'attività sportiva

comporta, ma di dirigenti si deve parlare solo quando si è in presenza di **due elementi distintivi** ben precisi ed individuabili:

- La responsabilità di un determinato incarico, affidata direttamente ed esplicitamente, in modo continuativo, ad una persona dagli organi societari competenti.
- La rappresentatività all'esterno della Società per la parte che gli compete, nei contatti con le altre società e soggetti terzi.

b) *Definizione*

Solo **chi, nello svolgimento del proprio compito, riunisce in sé contemporaneamente**, nella misura che al suo incarico compete, **sia una specifica responsabilità all'interno della squadra che una esplicita rappresentatività all'esterno, può essere qualificato come "dirigente sportivo"**. In altre parole, non conta tanto il tipo o l'importanza delle mansioni che uno svolge di fatto, quanto piuttosto il mandato con il quale viene incaricato ufficialmente di svolgere, diventando così responsabile delle mansioni agli occhi della società e rappresentando a tutti gli effetti la voce ed il volto del sodalizio quando lo svolgimento del suo compito lo porta a contatto con enti esterni.

La definizione di dirigente, che abbiamo in questo modo delineata, sgombra il campo da possibili equivoci o confusioni e mette a fuoco un figura di protagonista della vita della nostra società sportiva la cui importanza diventa sempre crescente con l'espandersi della struttura e della organizzazione societaria.

In una piccola società allo stato nascente od in via di strutturazione non sempre è possibile avere dei ruoli ben definiti e spesso il presidente assume di fatto anche la funzione di amministratore, in parte anche di tecnico e di dirigente unico, quanto più la società cresce e si dà una struttura organizzativa si fa strada l'esigenza di una migliore divisione dei compiti e delle responsabilità.

c) *Ruolo dirigente 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. Del settore tecnico (allenatori, istruttori, direttore tecnico, osservatori, massaggiatori, ecc.) non dobbiamo qui occuparci, se non per sottolineare la diversità di natura e di funzioni rispetto a quello dirigenziale.

Anche se nelle situazioni concrete si possono verificare singoli momenti di affinità od occasioni di convergenza, non vi devono esser dubbi **nell'obiettiva distinzione fra i due ruoli**. Un tecnico, infatti, per quanto di peso e di rilevanza sia il suo compito, svolge pur sempre un'attività interna alla squadra, non ha rappresentatività esterna, non può impegnare la società con le sue dichiarazioni e non risponde alla società che degli aspetti tecnici del suo lavoro, cioè di far bene il suo "mestiere" secondo le direttive ricevute dalla società, di cui egli non è responsabile.

Al contrario, un dirigente, per quanto minore ed apparentemente insignificante sia il settore di cui è stato chiamato ad occuparsi, partecipa pur sempre alla definizione degli obiettivi strategici e tattici della società, ne è responsabile dell'attuazione per la parte che gli compete, risponde delle scelte societarie e ne rappresenta la volontà di fronte a terzi con dichiarazioni impegnative, a misura del suo ruolo.

1.2 **Le funzioni del dirigente**

Risposto (speriamo con chiarezza) alla domanda iniziale su chi è il dirigente, proseguiamo ora il nostro discorso vedendo più da vicino il contenuto della figura di cui abbiamo sagomato i contorni. Immaginando l'organigramma ideale di una società sportiva, vediamo una struttura di questo tipo:



Basta un'occhiata per rendersi conto che tra il vertice e la base, il "trait-d'union" più importante e delicato è costituito proprio dal settore dei dirigenti, i quali da un lato non sono dei puri esecutori tecnici di decisioni prese più in alto, perché partecipano al livello decisionale, dall'altro seguono quanto succede più in basso, con una responsabilità specifica nell'attuazione delle decisioni prese. In senso figurato possiamo paragonare la funzione del presidente e del consiglio direttivo a quella del cervello nel corpo umano.

Ogni impulso ed ogni progetto del cervello per diventare operativo deve però affidarsi ad una catena intelligente di organi di trasmissione. L'input di camminare parte dal cervello ma arriva alla gamba ed al piede solo attraverso i nervi che trasmettono lo stimolo ai muscoli, altrimenti resterebbe volontà sterile e lettera morta, come nel corpo di un paralitico. Ebbene, nella vita di una società sportiva, la funzione del dirigente è appunto quella del sistema nervoso nel corpo umano: trasmette alcuni impulsi, mette in movimento organi e articolazioni secondo un progetto finalizzato, registra sensazioni e reazioni dalla periferia e li trasmette al centro. Se vogliamo dire così, è una posizione più delicata e più scomoda di quella del Presidente e degli organi puramente direttivi, perché il dirigente non solo porta la responsabilità di quanto si decide, ma deve in più farsene interprete ed esecutore concreto presso la base operativa.

Va da sé che come sono svariatissime per importanza e qualità le attività concrete attraverso le quali si attua la vita sportiva della società, così esistono altrettanti tipi di attività dirigenziali molto diverse tra di loro. Denominatore comune resta sempre la funzione dirigenziale intermedia tra il direttivo e i giocatori, che comporta responsabilità e rappresentatività, ma in pratica abbiamo diverse figure di dirigenti sportivi, con compiti e settori di intervento ben distinti. In sostanza, una volta individuato, in teoria, qual è il tipo ideale di dirigente, dobbiamo poi nella realtà quotidiana fare i conti non con quella figura teorica che abbiamo pensato, ma con tanti tipi diversi di dirigenti che ne incarnano praticamente le caratteristiche, ciascuno nel campo di propria competenza.

1.3 I vari tipi di dirigente

Dobbiamo allora passare dalla definizione astratta di dirigente alla definizione dei principali tipi di dirigenti che abitualmente si incontrano nella vita delle nostre società.

Prima di inoltrarci nella classificazione vera e propria, è meglio però avvertire subito che l'enumerazione dei vari tipi di attività dirigenziale non sarà mai completa ed esclusiva: nella realtà concreta si darà sempre il caso di tipi "misti" di dirigente, dove magari si mescolano con un po' di fantasia un cocktail di elementi di tipi diversi, a seconda delle esigenze della situazione.

Vediamo dunque di elencare rapidamente le principali "figure-base" del settore dirigenti di una società sportiva. Ognuna di esse corrisponde ad una precisa esigenza organizzativa e svolge una funzione ritagliata su misura, per dare risposta ad un determinato problema concreto della vita societaria.

a) *Il segretario*

C'è anzitutto la necessità di un centro operativo che segua quotidianamente l'attuazione delle decisioni prese al vertice, trasmetta gli "input" necessari alla classe dirigenziale, ne coordini ed unifichi l'attività. Ecco allora la figura del Segretario che è il "primo" dei dirigenti, con mansioni direttive di indole generale:

- è responsabile della gestione organizzativa dell'intera Società;
- ne organizza lo svolgersi dell'attività quotidiana;
- 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.

b) *L'amministratore o il cassiere*

Una seconda esigenza concreta, altrettanto importante, è quella di amministrare bene i mezzi economici di cui la società dispone, garantendo l'equilibrio finanziario del sodalizio. A tale funzione è delegato l'amministratore o il cassiere (a seconda delle più o meno ampie responsabilità). Suoi compiti specifici sono principalmente:

- curare la contabilità e l'amministrazione sociale;
- applicare le norme fiscali in materia di attività sportive;
- seguire i rapporti finanziari con le banche;
- gestire gli aspetti economici dei rapporti con altri Enti o Società per l'uso degli impianti;
- redigere il bilancio preventivo da sottoporre all'approvazione del Direttivo ed il bilancio fiscale di fine anno.

c) *Il direttore sportivo*

Questo incarico che la Presidenza o il Consiglio Direttivo della società ha creduto bene di assegnare ad una certa persona, già esperta di questioni calcistiche, rappresenta il vero "motore" dell'intero club. Il direttore sportivo deve occuparsi dei rapporti con tutti, proprio tutti i dirigenti, a qualsiasi compito dedicati, dei trasferimenti dei tesserati, dello sviluppo di progetti o iniziative concordate con il direttivo, dei rapporti con le società esterne, con le istituzioni sportive esistenti e deve relazionare, sempre, al direttivo cosa è stato compiuto e cosa non si è potuto attuare. E', insomma, la persona di riferimento dei dirigenti, dei tecnici e dei componenti il Consiglio direttivo di cui, si presume, anche lui faccia parte.

d) *Il direttore tecnico*

Sempre a livello di bisogni fondamentali di una Società, dopo quello di coordinare unitariamente i vari aspetti del suo lavoro e di amministrare oculatamente i mezzi economici a disposizione, troviamo la necessità di formare i giovani alla pratica sportiva

ed all'attività agonistica, dando vita ad un addestramento totale secondo i metodi che si sono scelti per conseguire le mete prefisse. Si delinea così il ruolo di un dirigente molto importante, specie nelle società di puro settore giovanile: il direttore tecnico. Spetta a lui una serie delicata di responsabilità:

- creare e formare un buon gruppo di allenatori;
- trasmettere la tecnica e la metodologia di allenamento da applicare alle diverse squadre;
- far mettere in pratica le direttive decise dalla Società per l'addestramento agonistico ed intervenire ove siano disattese;
- creare, quando lo ritenga necessario, dei responsabili di categoria che gli facciano percepire in tempo reale la situazione delle varie squadre;
- incentivare con maggiore incisività il ruolo e la responsabilità specifica dell'allenatore.

e) Il responsabile della Scuola Calcio

Una società non cresce se non pensa al suo futuro: ecco l'esigenza di avvicinare, reclutare ed avviare alla pratica sportiva nuove leve di atleti in erba, selezionati tra le fasce più giovani dei ragazzi, dei bambini e delle bambine. Si fa carico di questa importantissima incombenza un dirigente a cui si dà il nome di Responsabile o Direttore della Scuola di Calcio. Un tempo esistevano i N.A.G.C. (Nuclei Addestramento Giovani Calciatori) della FIGC, poi i C.A.S (Centri di Avviamento allo Sport), organismi istituiti dal CONI per favorire la promozione dell'attività agonistica nella fascia di età che per la FIGC andava dagli 8 ai 12 anni. Da diversi anni, invece, il Settore Giovanile e Scolastico della FIGC, ha istituito le Scuole di Calcio di quelle società che intendono avvalersi di una moderna concezione dell'avviamento allo sport e al calcio in particolare. Le Scuole di Calcio possono essere di diverso tipo e al loro interno possono essere tesserati bambini e/o bambine dai 5 anni compiuti fino ai 12 anni. In seguito l'atleta entrerà nel calcio agonistico con quelle categorie che, attualmente, si chiamano Giovanissimi fascia B, Giovanissimi, Allievi fascia B e Allievi.

Le Scuole di Calcio, secondo le disposizioni recenti del Settore Giovanile e Scolastico della FIGC, possono essere:

- Scuole di Calcio Qualificate
- Scuole di Calcio
- Centri Calcistici di Base

Essenzialmente il ruolo del Responsabile o del Direttore della Scuola di Calcio consiste in:

- strutturare organizzativamente la Scuola di Calcio;
- creare una Segreteria della Scuola di Calcio che gestisca tutti gli aspetti non tecnici dell'attività;
- reperire gli istruttori adatti a trasmettere ai bambini/e i programmi di lavoro;
- identificare ed aggregare gruppi omogenei di bambini e solo dopo suddividerli per fasce d'età;
- promuovere apposite "campagne promozionali" di avvicinamento dei bambini al calcio;
- relazionare periodicamente al Consiglio Direttivo sulla vita, sportiva e non, della Scuola Calcio, facendo da trait-d'union con la Società affinché la Scuola Calcio non si isoli dal resto del club e non diventi, cosa molto pericolosa per i buoni rapporti con tutti gli organismi interni, una "società" nella stessa Società.

Fin qui siamo a livello di esigenze primarie affinché una Società esista: organizzarsi, amministrarsi, addestrarsi, reclutare nuove leve. Non per niente ciascuno dei dirigenti che abbiamo fino ad ora elencato fa parte (o almeno è consigliabile che lo faccia) a pieno titolo del Consiglio Direttivo, cioè del cervello pensante e decisionale della Società. Ma è

facile intuire che appena al disotto di tale livello, si inserisce una serie variegata di esigenze più immediatamente operative che sono assolutamente vitali.

Tornando all'esempio del sistema nervoso cui avevamo fatto cenno prima, gli impulsi della centrale decisionale (il cervello) devono articolarsi e ritrasmettersi in una serie di gangli nervosi decentrati nei diversi settori dell'organismo per arrivare ad ottenere al terminale periferico il movimento desiderato. Con pari efficacia, l'andamento concreto della vita societaria dipende dal buon funzionamento di una serie di personaggi responsabili, ognuno per il suo settore, della traduzione in termini operativi di regole, direttive, strategie d'azione elaborate dalla Società.

Si tratta di quella fascia importantissima di ordini sociali che chiamiamo di solito "dirigenti" tout-court, intendendo con questo termine generico *tutti coloro a cui sono affidate funzioni e responsabilità immediatamente operative, sia verso l'interno che verso l'esterno della società*. Nell'insieme di questa categoria possiamo ulteriormente individuare alcune figure con compiti e responsabilità più specifiche.

f) I dirigenti responsabili di squadra

Ad essi sono demandati parecchi incarichi di grande delicatezza. Anzitutto accompagnano settimanalmente le squadre loro affidate agli incontri agonistici e rispondono direttamente del buon comportamento dei giocatori del rispetto degli impianti e del materiale in dotazione. Inoltre, essendo sul campo i soli rappresentanti della Società, sono gli unici a poter decidere sulla applicazione di norme federali necessarie al momento per il giusto svolgimento della gara. Al di là di tutto, si preoccupano che si crei un clima di collaborazione e di rispetto nei confronti dei Direttori di Gara (gli Arbitri), in modo che tutti i giocatori accettino con equilibrio le decisioni arbitrali e diano prova in ogni occasione di lealtà sportiva. In sintesi, ognuno di loro sarà un vero ponte di scambio vitale tra la squadra ed il direttivo.

g) I dirigenti accompagnatori

A differenza dei dirigenti responsabili non hanno, appunto, una responsabilità diretta sulla organizzazione, in senso lato, della squadra cui sono assegnati, tuttavia il loro compito è sempre delicato in quanto devono formare, per poter essere considerati una équipe di prim'ordine, un tutto unico con tecnico e dirigente responsabile e con i ragazzi loro affidati. Hanno il compito di agevolare il lavoro del responsabile, sia nel trasporto della squadra durante le trasferte, sia in occasione delle gare interne con un aiuto al migliore svolgimento delle stesse e, sovente, possono essere incaricati di svolgere la mansione di assistente arbitrale.

h) Il magazzinoiere o responsabile dei materiali mobili

E' l'uomo che si prende cura del materiale di ogni tipo in dotazione alla Società, provvede alla sua conservazione nonché alla manutenzione ordinaria o straordinaria che si rendesse necessaria. Fa inoltre in modo che non manchi mai la disponibilità del fabbisogno occorrente per le diverse occasioni che si possano presentare. E' un compito solo apparentemente secondario o marginale, perché dal buon funzionamento di questo ruolo dipende la dotazione di base adeguata e la disponibilità aggiornata nel tempo dei diversi materiali indispensabili all'attività sportiva. E che sia un compito importante lo si denota da quanto e da come, all'esterno del club, le altre società ci valutino: una squadra ordinata e ben vestita sarà, sempre, indice di ottima organizzazione; una eccellente distribuzione dei materiali, all'interno della nostra struttura, sarà valutata positivamente (o, comunque, con... invidia) dai sodalizi che via, via ospitiamo.

1.4 Rapporti interni ed esterni alla Società

Visto chi è il dirigente ed esaminati in sintesi i principali tipi di dirigente che si incontrano nella vita della Società, non ci resta che da dare un'occhiata ai rapporti che un

dirigente, nello svolgimento del suo ruolo, abitualmente interpone con gli altri elementi della Società e con persone ed Enti esterni ad essa. Può essere utile, anche in questo caso, seguire la falsariga delle due caratteristiche che ci erano servite per definire la natura del dirigente, cioè la responsabilità e la rappresentatività.

Distingueremo allora tra rapporti riconducibili alla sua responsabilità interna alla Società e altri che derivano dalla sua rappresentatività all'esterno.

1. 4 - a) Rapporti relativi al ruolo interno alla società

- 1) con l'organizzazione direttiva societaria;
- 2) con i tecnici;
- 3) con i giocatori.

1) Rapporto tra dirigenti e organi direttivi della società.

Anche se è compito preciso del Presidente, del vicepresidente e dei membri del Direttivo decidere le strategie del lungo termine, le tattiche da applicare e gli obiettivi immediatamente operativi da perseguire, resta il fatto che ciascun dirigente partecipa, in maggiore o minor misura, della funzione direttiva nei confronti dei suoi sottoposti. Ciò esclude che egli possa ridursi ad un puro esecutore di ordini altrui e neppure ad una diligente "cinghia di trasmissione". In ogni caso il dirigente porta la responsabilità delle direttive societarie di fronte a coloro a cui sono indirizzate: abbiamo anzi sottolineato a suo tempo come proprio questo sia l'aspetto principale che lo distingue da un tecnico. E' dunque suo preciso dovere quello di interpretare in modo intelligente ogni direttiva, di trovare il modo di tradurla in termini operativi il più proficuamente possibile, di adattarla creativamente alle circostanze di tempo e di luogo. Se questa è la sua responsabilità, se ne deduce logicamente che il rapporto tra dirigente e vertici societari deve essere stretto e continuo, non basato su improvvisazioni o contatti occasionali, ma intessuto su di un dialogo aperto e completo. Suo diritto è quello di non essere mai messo di fronte ad un fatto compiuto, come se egli fosse un ricettore passivo o se quanto deciso non fosse cosa che lo riguarda. Al contrario, è interesse comune non solo che il dirigente sia tenuto preventivamente al corrente di ciò che si sta elaborando o progettando, ma che sulle direttive da adottare egli venga ascoltato con attenzione, cointeressato e pienamente coinvolto. Inoltre è compito preciso della società completare e perfezionare la formazione di ogni suo dirigente, aggiornandolo continuamente con mezzi opportuni, portandolo tempestivamente a conoscenza dei nuovi regolamenti, delle modifiche o delle problematiche di nuovo genere che stanno emergendo. Va da sé che questo tipo di rapporto è per sua natura bilaterale: da parte del dirigente vi è il dovere di riferire fedelmente quanto si muove nel settore sottoposto alle sue cure, di intervenire con tempestività, di rappresentare esigenze, problemi, proposte di soluzioni idonee.

2) Rapporti col settore tecnico.

Sono i più abituali e frequenti, perché quotidianamente sono mille le occasioni per un contatto, un chiarimento, un colloquio. Potrebbe infatti accadere che un dirigente (per causa sua od altrui) non leghi molto col vertice direttivo della propria Società (caso certamente negativo che richiede urgentemente un rimedio). E' invece praticamente impossibile che un dirigente di squadra, ad esempio, non abbia rapporti di collaborazione continui e stretti con l'allenatore, che vede ogni giorno e col quale condivide fatiche e speranze. Siamo, dunque, di fronte ai tipi di relazioni da un lato molto frequenti e concrete, dall'altro estremamente delicate. Il buon andamento di una Società ben strutturata dipende infatti da un equilibrio di ruoli diversi, dove ciascuno fa la sua parte senza invadere ed interferire in quella di un altro. Ora, è indubbio che un tecnico ed un dirigente hanno per loro natura ruoli totalmente diversi e distinti: abbiamo chiarito all'inizio come proprio tale discriminazione di funzioni sia la regola d'oro per individuare

la figura autentica del dirigente. Capita però, nella pratica quotidiana della vita societaria, che la vicinanza fisica dei due ruoli crei la tentazione di un'affinità o di una interscambiabilità di compiti, cosa che per principio non deve essere mai. Spieghiamoci meglio con un esempio. Torniamo al caso più abituale della "coppia fissa": *allenatore e dirigente di squadra*. Nella "routine" quotidiana degli allenamenti e delle competizioni agonistiche non sarà improbabile che lo scambio di informazioni e di opinioni (del tutto giusto e normale) scivoli verso qualcosa che giusto e normale non è. Il dirigente (magari con le migliori intenzioni) potrebbe fare pressioni pesanti per condizionare la libertà dell'allenatore ed interferire sulla conduzione tecnica della squadra:

"Io al tuo posto farei così". "Se vuoi che ti aiuti, devi smetterla di usare quel metodo". "Quando ti decidi a sostituire o a cambiare di ruolo quel giocatore?". Etc, etc.

A. sua volta il tecnico potrebbe essere indotto a sfruttare l'amicizia col dirigente per fare quello che vuole senza curarsi troppo delle direttive ricevute, per chiedere "la luna" solo per la sua squadra oppure per fare pressioni indebite sulle scelte sociali. Invece, anche se in pratica può essere difficile attuare dei comportamenti sempre corretti, dobbiamo avere ben chiara in mente la distinzione dei ruoli: a ciascuno la sua responsabilità ed i suoi specifici doveri. Il dirigente deve rappresentare, agli occhi dei tecnici con cui lavora, l'interlocutore a cui fare arrivare le istanze della squadra e da cui riavere suggerimenti e direttive necessario. Egli dovrà trasmettere e far assimilare ai tecnici dei chiari criteri generali che rispondano alla strategia scelta dalla Società, nonché i codici di comportamento che ne conseguono. Sarà sua cura da un lato favorire un ambiente sereno per il lavoro dei tecnici, agevolando l'uso di strutture od attrezzature idonee ed eliminando interferenze di "rompiscatole" esterni (es. genitori); d'altro lato, dovrà assicurare l'attuazione concreta delle disposizioni societarie che riguardano il settore tecnico: ad esempio, quali comportamenti adottare in determinate occasioni; quali punizioni infliggere e quali no, quali regole organizzative vadano rispettate ad ogni costo, etc, etc. Dall'insieme di tutte queste regole, ogni dirigente dovrebbe riuscire a far emergere esplicitamente, l'identità e la responsabilità del tecnico con cui è a contatto.

3) *Rapporti coi giocatori.*

Abbiamo già visto come tutto ciò che concerne la pratica sportiva, l'addestramento agonistico e la crescita del giocatore all'interno della squadra faccia capo all'allenatore e non al dirigente. Sua funzione nei confronti dei giocatori è invece quella di garanzia sia della corretta applicazione delle direttive societarie e federali circa l'attività sportiva, sia del clima generale di collaborazione e di lealtà in cui deve svilupparsi l'addestramento totale degli uomini delle squadre. I suoi compiti non saranno (salvo casi occasionali) quelli di intervento diretto ma piuttosto di stimolo e di controllo, in modo da rappresentare agli occhi di ciascun giocatore il volto della Società, che lo segue con attenzione specifica ed interessamento personale. Com'è facile intuire, si tratta di un ruolo delicato, che richiede grandi doti di discrezione e di umanità. Se un dirigente lo interpreta con impegno, avrà mille occasioni per diventare un punto di riferimento che rende presente la Società nelle vicissitudini concrete della vita sportiva del giocatore, offrendogli una garanzia di sicurezza ed affidabilità.

1. 4 - b) Compiti di rappresentanza esterna

- 1) Rapporti con le altre società sportive.
- 2) Rapporti con i giudici di gara.
- 3) Rapporti con genitori e familiari dei tesserati.
- 4) Rapporti con la Federazione Calcio ed altri soggetti terzi.
- 5) Casi di delega

1) *Rapporti con le altre società sportive.*

Al di fuori dei compiti istituzionali del segretario e dell'economista che intrattengono, ciascuno per le proprie competenze, relazioni continue con altre Società, normalmente i rapporti di un dirigente si limitano ai contatti abituali in occasione delle trasferte della propria squadra. Eppure proprio in queste occasioni si esalta al massimo la funzione di rappresentatività di ogni dirigente accompagnatore. In quel momento, agli occhi di tecnici, dirigenti, giocatori e pubblico avversari, è lui ad impersonare a tutti gli effetti la Società, nel bene e nel male. Dal suo comportamento, dalle sue reazioni, di ciò che egli dice e fa, gli altri ricaveranno un'impressione positiva o negativa, che subito estenderanno automaticamente all'intera compagine di cui egli è esponente. In questo rapporto sono spesso i piccoli particolari che fanno la differenza:

- la disciplina dei ragazzi nell'entrare in campo;
- la divisa in ordine per tutti i giocatori;
- la compostezza delle riserve che siedono in panchina;
- la manifesta sportività nell'accettare senza discussioni le decisioni arbitrali, anche le più discutibili;
- la competenza con cui vengono soccorsi i propri giocatori infortunati e così via.

Spetta ad un buon dirigente dare un'immagine favorevole di se stesso e della propria Società, curando che si realizzino tutti questi particolari di comportamento, garantendo la migliore organizzazione e serietà, intervenendo a calmare con decisione eventuali gesti di stizza od atteggiamenti di intolleranza. Solo l'esperienza ed il comportamento autorevole del dirigente responsabile o accompagnatore garantisce un rapporto corretto, equilibrato ed autenticamente sportivo con le altre Società.

2) *Rapporti con i giudici di gara.*

Possono essere la fonte del clima sereno di una competizione sportiva, ed evitare guai e contestazioni a non finire. Anzitutto vediamo in cosa consistono:

- il dirigente accompagnatore deve compilare la distinta della formazione della squadra i relativi documenti e consegnarla all'arbitro;
- quando sia il caso, deve presentare, prima dell'inizio della gara, riserva scritta su irregolarità del campo di gioco;
- al termine della gara presentare riserva scritta su eventuali posizioni irregolari dei giocatori avversari (squalificati, etc.).

Al di là di queste incombenze formali (che hanno peraltro una loro essenziale importanza), il dirigente deve mettere a disposizione dell'arbitro per tutte le problematiche che quest'ultimo dovesse prospettargli al fine di garantire un corretto andamento della gara. Infine dovrà automaticamente prodigarsi per evitare occasioni d'attrito, attutire motivi di contrasto, calmare gli animi di tecnici e giocatori con una presenza assidua e rasserenante ai margini del campo e negli spogliatoi. In altri termini il suo rapporto di correttezza sportiva con l'arbitro, più che in adempimenti formali, si evidenzia con attenzione, riguardi ed interventi personali che nel complesso devono riuscire a creare il clima giusto, affinché il direttore di gara possa fare bene il proprio lavoro ed il confronto agonistico fili liscio sui binari della sana competizione sportiva.

3) *Rapporti con genitori e familiari dei tesserati.*

Questo è un capitolo a parte e chiunque frequenti il nostro mondo calciofilo sa quanto incida nell'agevolare o nel turbare (anche notevolmente) la vita societaria e la stessa attività agonistica. Di solito i parenti dei nostri ragazzi sono portati a vedere tutti gli aspetti dell'addestramento e della partecipazione alle gare solo in funzione dell'affermazione personale del loro piccolo "campione".

A tal fine non esitano ad assillare tecnici e dirigenti con sollecitazioni, raccomandazioni, pressioni di ogni tipo per ottenere un occhio di riguardo od un trattamento di favore per il

loro ragazzo. E' facile intuire che da questo tipo di interferenze non possano che nascere gelosie, malintesi, scintille di malumori destinati a divenire un incendio. E anche quando questa ipotesi peggiore non venga a verificarsi, l'ingerenza di certi genitori determina comunque una noia e un disturbo non indifferente al lavoro dell'allenatore e dei compagni di squadra. Al contrario, la collaborazione intelligente dei genitori può aiutare a risolvere molti problemi, da quelli psicologici del ragazzo alle cento piccole incombenze organizzative. Il loro interessamento spontaneo può essere indirizzato utilmente a servizio della crescita della squadra. E' questo il compito preciso del dirigente.

I suoi rapporti con i genitori o parenti dei ragazzi delle squadre che ricadono sotto il raggio d'azione della sua responsabilità, devono consistere essenzialmente in un "filtro" intelligente che faccia da cuscinetto tra le diverse "spinte" della società e dei familiari. Le attenzioni di questi ultimi vanno indirizzate verso un appoggio esterno ed una collaborazione discreta, anziché verso un'interferenza ingombrante da "rompiscatole", nel lavoro dell'allenatore, dei tecnici, della squadra in genere. Egli deve senza dubbio saperli ascoltare, cogliere con sensibilità umana esigenze o problemi particolari, ma nello stesso tempo deve rappresentare efficacemente la serietà, la correttezza, la decisione della società sportiva nel perseguire obiettivi di interesse generale.

4) *Rapporti con la Federazione Calcio.*

Sono estremamente ridotti in quanto tali rapporti fanno capo per loro natura alla Società nel suo insieme e, specificatamente, all'organo a ciò preposto, ossia alla Presidenza e al Segretario. Tuttavia in poche occasioni importanti deve essere il dirigente accompagnatore di squadra ad assumere un'iniziativa di rilievo basilare per lo sviluppo di futuri rapporti ufficiali.

Tali occasioni si limitano normalmente a due casi specifici:

- la presentazione di riserva scritta al giudice di gara, **prima** dell'inizio della partita, circa irregolarità rilevate a proposito del terreno di gioco;
- la presentazione di riserva scritta all'arbitro, **dopo** la conclusione della gara, circa l'irregolare posizione di qualche giocatore inserito nella formazione della squadra avversaria (esempio: illegittimo utilizzo di un atleta non regolarmente tesserato, sospeso o squalificato, fuori fascia di età, sostituzioni a giocatori oltre il numero stabilito dalle norme federali che comportano la perdita della partita, etc.)

Come si vede, si tratta di adempimenti formali elementari, che tuttavia mettono in gioco tutta la rappresentatività del dirigente, perché solo dalla loro corretta e tempestiva presentazione dipende la possibilità di un futuro positivo esame di un caso irregolare presso gli organi federali competenti. Inoltre, al momento del nascere della questione nel campo di gioco, il dirigente è l'unico qualificato a vigilare e ad intervenire: lui, e solo lui, può decidere dell'applicazione di norme federali ai fini di un giusto svolgimento della gara. In questo senso, egli interpreta un ruolo di collaboratore prezioso della Federazione per tutelare, a norma di regolamento, la correttezza dell'attività agonistica.

5) *Casi di delega.*

Altri compiti specifici di rappresentanza della Società nei confronti di enti esterni possono essere affidati di volta in volta ad un dirigente per casi concreti o su particolari materie. E' il caso della **delega** che la Presidenza od il Direttivo può attribuire occasionalmente ad un determinato dirigente per un singolo atto o per una serie limitata di incombenze. Egli potrebbe, ad esempio, essere chiamato a rappresentare il Presidente od il Vicepresidente, impossibilitati a prendere parte ad un determinato incontro o cerimonia. Va da sé, che ogni delega vale solo per l'occasione singola per cui è stata concessa e non oltre (in questi ultimi anni la **delega** per partecipare a riunioni o assemblee ufficiali indette dalla FIGC o dalla LND può avere effetto "legale" soltanto se si fa parte, da un certo tempo, del Consiglio Direttivo della società).

E' bene tuttavia, a mo' di conclusione e come regola generale, ricordare ancora una volta che, al di là di deleghe ed incarichi ufficiali, ogni qual volta e per qualunque motivo un dirigente viene a contatto con un soggetto esterno, egli "di fatto" rappresenta la sua società agli occhi dell'interlocutore. Il suo comportamento e le sue dichiarazioni, anche se non definiti precedentemente a livello di dirigenza societaria e frutto di sua scelta personale, saranno comunque fonte di valutazione e di giudizi - più o meno positivi - sulla Società che rappresenta. E' questa una grossa responsabilità d'immagine che ciascun dirigente porta in ogni ambiente e circostanza della sua attività. Ciò deve essere per lui motivo di riflessione e di preoccupazione per non sbagliare a figurare bene, ma anche di soddisfazione di fierezza per il fatto di essere l'ambasciatore dei valori sportivi ed umani per i quali la sua Società lotta e si impegna.

La rappresentatività esterna è un "*onere*", ma è anche un "*onore*" per ogni dirigente degno di questo nome.