

*A mio padre, fonte di ispirazione, compagno di viaggio e amico.  
A Simona per il suo amore e il suo sostegno. Alla mia famiglia.  
E a tutte le persone che inseguono i propri sogni, non chinano la testa  
e hanno il coraggio di provare a cambiare le cose.*



INTERVENTI | 7

Daniele Lalli

# ORO SPRECATO

COME IL CALCIO ITALIANO STA UCCIDENDO IL TALENTO

prefazione di Pippo Russo

**ed.it** editpress

Proprietà letteraria riservata  
Copyright © 2022 editpress  
Via Lorenzo Viani, 74  
50142 Firenze - Italy  
[www.editpress.it](http://www.editpress.it)  
[info@editpress.it](mailto:info@editpress.it)

Prima edizione: novembre 2022  
ISBN 979-12-80675-21-7  
e-ISBN 979-12-80675-21-7  
Printed in Italy

Permalink formato digitale:  
<[digital.casalini.it/9791280675217](http://digital.casalini.it/9791280675217)>

# Indice

<b>Prefazione, di Pippo Russo</b>	<b>7</b>
<b>Introduzione</b>	<b>11</b>
<b>Siamo sicuri sia talento? Le distorsioni nascoste del sistema</b>	<b>15</b>
1. Di che mese sei?, p. 15; 2. Il Relative Age Effect in Italia, p. 17; 3. Quando sei diventato grande?, p. 26; 4. Dove sei nato?, p. 30; 5. Vantaggi = Occasioni, p. 31.	
<b>La crisi del calcio italiano</b>	<b>39</b>
1. Montagne russe e bacino ridotto, p. 39; 2. Italia patria dei luoghi comuni, p. 41; 3. Cosa comprate al mercato?, p. 48; 4. L'importante non è essere alti, ma essere all'altezza, p. 54; 5. Le origini del declino, p. 58; 6. Il caso Atalanta, p. 68; 7. L'Italia "contro" di Mancini, p. 69.	
<b>Come funziona il calcio giovanile</b>	<b>75</b>
1. Gli ingranaggi, p. 75; 2. Costruzione di mini Serie A, p. 77; 3. Il peso del brand: apparire, apparire e ancora apparire, p. 82.	
<b>Il sistema e i suoi protagonisti</b>	<b>85</b>
1. Club Italia: gli ingannevoli risultati delle nazionali giovanili, p. 85; 2. I Centri Federali Territoriali: la (non) rivoluzione, p. 93; 3. Roberto Baggio, la nostra occasione mancata, p. 97; 4. Dirigenti federali. Non disturbare il manovratore, p. 101; 5. La struttura dirigenziale dei club, p. 108; 6. Lo scouting nel calcio giovanile, p. 111; 7. Gli allenatori: vittime o carnefici?, p. 131; 8. Famiglie e ragazzi, p. 135; 9. Media, opinione pubblica e tifosi, p. 138.	
<b>Culture diverse, problemi simili e differenti modi di affrontarli</b>	<b>143</b>
1. Belgio p. 144; 2. Olanda, p. 150; 3. Germania, p. 161; 4. Francia, p. 168; 5. Inghilterra, p. 177; 6. Svezia, p. 188; 7. E la Spagna...?, p. 193.	
<b>Il gioco più bello del mondo</b>	<b>195</b>
1. È difficile essere bambini oggi, p. 195; 2. I settori giovanili come la scuola: adulti al comando e teorie superate, p. 198; 3. La frontiera: complessità, visione sistemica e	

approccio ecologico, p. 202; 4. La presa di decisione, p. 205; 5. Dentro il rettangolo verde, p. 209; 6. La potenza del calcio di strada, p. 211; 7. Tra terra e cemento: alcune storie, p. 217; 8. Cambiare il paradigma, non la metodologia, p. 223.

## **Bilanci in rosso** **225**

1. L'Italia in difficoltà, p. 225; 2. La Super Lega: il re è nudo, p. 226; 3. I giovani: medicina o droga per i bilanci?, p. 228; 4. Aumento dei ricavi? La soluzione in casa: il settore giovanile come arma per la stabilità, p. 230; 5. Investire di più o investire meglio?, p. 233.

## **Un vantaggio competitivo. L'urgenza di una nuova gestione aziendale dei settori giovanili** **237**

1. La conoscenza crea valore, p. 237; 2. "Si è sempre fatto così", p. 238; 3. Eliminare i vivai? Ispirazione Haaland, p. 239; 4. No CEO, no party, p. 241; 5. Il settore giovanile come unità di ricerca e sviluppo, p. 242; 6. Il contesto è tutto, p. 243; 7. Se vuoi fare il Barcellona non copiare il Barcellona!, p. 245; 8. Quanto siete anticonformisti?, p. 248; 9. Pensa diverso, scegli le persone giuste, p. 250.

## **Vuoi un cambio di paradigma? Eccolo!** **253**

## **Note** **255**

## **Bibliografia** **297**

# Prefazione

di Pippo Russo

Come fenomeno socio-culturale di massa il calcio è molte cose. È uno spettacolo che siamo abituati a consumare da oltre un secolo, al punto da essere diventato un pilastro delle odierne economie che puntano forte sul binomio sport & entertainment. Ma rimane essenzialmente un fatto agonistico, un campo nel quale vengono prodotti prestazione e risultati. È anche al centro di un vasto sistema di interessi economici, non sempre legali, ma non per questo smette di essere declinato come un fatto sociale dalla forte carica identitaria e persino con una dimensione di ineludibile ritualità. Molte altre declinazioni potrebbero essere date del calcio, tutte ugualmente veritiere e necessarie a fare emergere singole dimensioni di un fenomeno sociale così complesso. E fra tutte le declinazioni possibili, quella che qui è di nostro interesse fa riferimento al calcio come fenomeno formativo, nell'accezione del termine che riguarda la preparazione all'alta competizione.

Un calciatore professionista – laddove per professionista dello sport deve intendersi un soggetto la cui attività lavorativa remunerata coincida in ampia parte o in toto con l'attività agonistica – è il compimento di un progetto di formazione che passa per lo sviluppo del talento individuale. Si tratta di progetti individuali molto costosi, nonché dall'esito incerto. Talmente costosi da oltrepassare per impegno di risorse l'altro criterio, contrapposto a quello della formazione, per la selezione del talento sportivo: il criterio del reclutamento. Il reclutamento avviene infatti attraverso il mercato (e adesso viene sempre più supportato dall'azione di scouting), dunque comporta un impegno di risorse finanziarie per l'acquisizione del talento reclutato. Questo dato genera un equivoco, facilitato dalle cifre esorbitanti che vengono impegnate dalle società calcistiche di primo livello durante le sessioni di mercato dei trasferimenti. E invece il criterio più costoso è nettamente quello della formazione. Perché bisogna puntare su più ragazzi e per più annate di seguito, senza alcuna certezza che ne venga fuori almeno uno da destinare alla carriera d'alta competizione né che quell'uno, quando sarà pronto, torni effettivamente utile in termini di utilizzo per le prestazioni sportive o di realizzo dell'affare economico. Perché, semplicemente, quel talento formato può essere scippato da altri soggetti, o decidere di andarsene, o semplicemente non mantenere le promesse.

Ecco perché fare formazione è così rischioso. E tuttavia non si può fare a meno di seguire questo criterio, pena l'inaridimento della singola società sportiva o dell'intero sistema calcistico (o sportivo) nazionale. Perché smettere di fare formazione, dedicandosi alla scorciatoia del reclutamento, significa mancare alla propria, principale ragione sociale. Che è quella di diffondere la pratica sportiva, con la produzione di risultati sportivi e di profitto economico che vengono in seconda battuta. Abbandonare il terreno della formazione è non soltanto una mossa miope e fortemente irrazionale, ma anche e soprattutto un atto immorale. Attraverso questa scelta si rinuncia infatti a dare una possibilità a intere schiere di ragazzi che vorrebbero essere avviati allo sport. Dunque si omette di esercitare un principio di responsabilità sociale. Inoltre, volendo proprio riportare il discorso sul terreno della cruda razionalità aziendale, si perde di acquisire quell'oro calcistico che è il talento in fase di sgrezzamento.

A questa vasta e complessa tematica sono dedicate le pagine scritte da Daniele Lalli. Che ha scritto un libro bello, appassionato, ma soprattutto ottimamente documentato. Si fa riferimento al caso italiano, che di talento sprecato sta rischiando di morire come testimoniano le due mancate qualificazioni consecutive alle fasi finali dei mondiali di Russia 2018 e Qatar 2022. E non si tratta soltanto di una rinuncia a formarlo, ma anche di formarlo in modo errato. Per esempio, privilegiando la stazza fisica alla capacità di trattare il pallone, o frastornando i giovani calciatori attraverso l'imposizione di una disciplina tattica da adulti. Si tratta soltanto di una fra le tante distorsioni dalle quali il talento calcistico si ritrova soffocato.

Viene così illustrato un problema di natura complessa, trattato anche con un approccio di carattere comparativo, ma che fin qui non ha stimolato quelle risposte che sarebbero necessarie per evitare che il sistema calcistico italiano imploda al termine di una lunga agonia. Sarà una partita molto difficile da vincere, ma per fortuna non è stata ancora persa. Ma di tempo non ne rimane più. La vena d'oro è prossima a esaurirsi.

# ORO SPRECATO

COME IL CALCIO ITALIANO STA UCCIDENDO IL TALENTO

## ATTENZIONE

La lettura di questo libro può causare effetti desiderati quali la fiducia nelle nuove generazioni, la collaborazione e contaminazione tra campi applicativi apparentemente distanti, la crescita di un pensiero critico.

*(ispirato da Maurizio Montali, MAXXI di Roma. Mostra "tra arte e architettura", 2014)*

*Non dobbiamo pensare all'ottimismo o al  
pessimismo quanto piuttosto a essere realisti.  
Bisogna dire la verità, qual è la situazione e cosa  
dobbiamo fare per prevenire una catastrofe,  
dire le cose come stanno.  
(Greta Thunberg)*

*"Si fa così da anni"  
è la confessione che il sistema non funziona.  
(E.W. Deming)*



# Introduzione

Palermo, 24 marzo 2022. È il secondo minuto di recupero della ripresa. L'attaccante della Macedonia del Nord, Aleksandar Trajkovski, segna il gol che elimina l'Italia nel playoff valido per la qualificazione al Mondiale del Qatar. È la prima volta nella storia che gli azzurri perdono in casa nelle eliminatorie per l'accesso a una fase finale della Coppa del Mondo. Probabilmente il punto più basso della nostra storia calcistica. Per la seconda volta consecutiva ne restiamo fuori: alla prossima partecipazione saranno passati come minimo dodici anni, venti dall'ultima che ci ha visti protagonisti. Chissà se nel 2026 dovremo ringraziare il previsto allargamento a quarantotto squadre.

Generazioni di bambini che non potranno avere memoria di “notti magiche”, intere leve di calciatori che non avranno possibilità di calcare il palcoscenico più prestigioso.

Quello che avete tra le mani potrebbe sembrare un *instant book* scritto per cavalcare l'onda emotiva creata da questa delusione. Si tratta invece di un'amara profezia sull'inevitabile approdo di un prevedibile declino. La gestazione e la scrittura di questo libro sono avvenute in piena gestione Mancini, nominato CT nel maggio 2018, periodo in cui la FIGC era commissariata, protagonista di una cavalcata che ha visto la nostra nazionale vincere un Europeo e battere il record mondiale di risultati positivi consecutivi.

Una parabola, partita da un'eliminazione ai Mondiali per arrivare a un'altra, che è stata in modo miope confusa con una rinascita, ma che, in realtà, non era prova della guarigione del nostro movimento. Perché il merito di Mancini, come scopriremo in queste pagine, è stato proprio quello di utilizzare al meglio le poche risorse messe a disposizione dal nostro calcio, mettendosi addirittura in contraddizione con quelle che sono le linee di tendenza che lo condizionano.

Bisogna smetterla con le montagne russe legate ai risultati della nazionale, che ci “sballottano” dalla delusione all'esaltazione e invece porre lo sguardo sui percorsi profondi, di lunga durata. Perché la crisi del movimento, in primis culturale, non dipende da una competizione vinta o meno. Il vero problema è la mancanza di talento nel nostro calcio: oro spercato.

Sono nato e cresciuto a Roma, nel quartiere Appio Latino, a due passi dalla casa di Francesco Totti. Da bambino ho letteralmente perso la testa per questo gioco. A farmi innamorare sono stati la classe di Baggio, l'eleganza

di Maldini, le giocate di Totti, l'insuperabilità di Nesta e andavo matto per le pennellate di Del Piero. Ogni giorno era calcio. Con gli amici, imitando le gesta dei nostri idoli, o da solo nella mia camera dove, tra un dribbling alla sedia e un tunnel alla scrivania, la stanza si trasformava in uno stadio. Il momento più atteso della settimana? Le immagini di *90° minuto*.

Crescendo, però, ho visto invecchiare i miei idoli che, uno dopo l'altro, in una serie di addii per me strazianti, appendevano le scarpette al chiodo. Purtroppo, generazione dopo generazione, le nuove leve raramente si sono rivelate all'altezza dei loro predecessori. Dov'è finita la magia che caratterizzava i campioni del passato? I colpi d'artista, la genialità, quella sorta di superpotere in grado di lasciare avversari e spettatori a bocca aperta, di colpo sembrano essere scomparsi. Come se tutto a un tratto il talento avesse fatto le valigie. Evaporato.

La sensazione è quella di essere dentro *Space Jam*, il film nel quale, improvvisamente, ai campioni dell'NBA vengono sottratte le loro migliori qualità. Ma con l'unica differenza che, nella vita reale, non c'è nessun Michael Jordan pronto a correre in nostro aiuto.

Come è possibile che una nazione quattro volte campione del mondo, patria di tanti dei più grandi calciatori della storia e casa di ben cinque palloni d'oro, si sia ritrovata a essere un movimento in astinenza da campioni? Si è addirittura arrivati a considerare come tali, giocatori che faticherebbero anche solo a trovare spazio nelle formazioni del recente passato.

Consapevole di come le spiegazioni fornite da stampa e addetti ai lavori mi sembrassero approssimative e poco esaurienti, ho iniziato a dedicarmi allo studio del calcio italiano in cerca di nuovi sentieri. Un percorso che è iniziato nel 2016 e che mi ha portato a viaggiare in Italia e all'estero per cercare risposte.

Osservando il gioco, ascoltando e leggendo le parole degli addetti ai lavori e analizzando la grande mole di dati a disposizione, è stato possibile porsi quesiti assai diversi da quelli imposti dai luoghi comuni imperanti, in grado di guidare verso le reali cause di questa crisi, mettendo in discussione qualunque ricetta semplicistica che cerchi la soluzione dei problemi non partendo dalle loro radici.

Quotidianamente si leggono, tra una notizia e l'altra, titoli riguardanti la crisi del calcio italiano, dove si parla sempre e solo di questioni apparenti. Ad essere riproposti sono così i soliti slogan: "troppi stranieri", "mancano le seconde squadre", "i giovani non giocano", "gli allenatori non hanno coraggio", "non si allena più la tecnica", "è colpa degli stadi fatiscenti".

Chi cerca di approfondire i problemi del nostro calcio lo fa principalmente seguendo due filoni: sotto lo stretto profilo economico o con una lente critica sull'interpretazione del gioco. Sono molti i commentatori che illustrano adeguatamente le evoluzioni tattiche e che, soprattutto, mettono in luce la grave situazione finanziaria che vive il nostro movimento, ma quella è soltanto la punta dell'iceberg. Quello che resta sommerso, non indagato, è proprio l'aspetto principale: la carenza qualitativa, che sta diventando, sempre

più, anche quantitativa, dei nostri calciatori. L'Italia vive una crisi da mancanza di talento. Se il talento manca significa una cosa soltanto: i settori giovanili lavorano male.

Un argomento, questo dei vivai, rispetto al quale il movimento non sembra accettare critiche né proposte innovative. Anche nella mia esperienza diretta mi sono dovuto confrontare con una realtà deprimente, tesa a non ascoltare chi evidenzia i problemi, a nascondere la testa nella sabbia pur di non mettere in discussione lo status quo. Sono più diffuse le chiacchiere da bar, i luoghi comuni, che servono a creare scuse, che diffondono disinformazione e cultura dell'immobilismo.

Ad allarmare è la cecità dilagante che coinvolge per primi coloro che governano il calcio italiano. A pochi giorni dal mancato accesso a Qatar 2022, la massima carica del nostro calcio, il presidente federale, Gabriele Gravina, ha tenuto a rimarcare come non ci sia bisogno di alcuna rivoluzione. Il motivo? La convinzione che «stiamo producendo talenti [...] poi le opportunità di diventare campioni sfumano [...] i giovani si perdono quando devono fare il salto di qualità»<sup>1</sup>. Nonostante per la seconda volta in quattro anni ci sia stato fornito l'assist per mettere tutto in discussione, si preferisce continuare a non vedere la realtà.

Da qui è nata l'esigenza, o forse è più opportuno dire, l'urgenza, di questo libro: accendere un faro sull'eclissi del talento italiano in modo da illuminare le vere ragioni della crisi sportiva, ma soprattutto economica, del movimento. Mostrando come, al contrario di quel che viene dichiarato, i nostri giovani non siano all'altezza e il lavoro sbagliato dei vivai comprometta tutta la catena di valore del nostro calcio. Perché tutto parte da qui. In un ambito in cui il ricambio generazionale è rapido e continuo, se chi arriva non è adeguato pregiudica bilanci e salute del sistema. I giovani calciatori di talento costituiscono l'asset cruciale per evitare che tutti gli altri perdano di valore.

Il modo più appropriato per affrontare un'analisi di tale portata è stato quello di utilizzare una visione sistemica, che abbracciasse, per quanto è possibile, tutti gli aspetti e le componenti che caratterizzano un mondo così complesso. Per unire i puntini che possano delineare un disegno diverso occorre un approccio che contenga la ricerca scientifica come la descrizione giornalistica, la visione "da campo" come quella aziendale.

Il nostro viaggio parte dall'analisi di dati ed elaborazioni, passo obbligatorio per uscire fuori dai luoghi comuni. E faremo scoperte sorprendenti. Il percorso prosegue con una radiografia il più possibile completa di tutto quello che ruota intorno al calcio giovanile italiano e con una panoramica delle più avanzate esperienze estere per cogliere le differenze e capire quali siano le novità in atto.

<sup>1</sup> <https://www.figc.it/it/federazione/news/in-serie-b-gli-under-23-italiani-giocano-il-19-6-del-minutaggio-generale-gravina-e-balata-tutelare-i-giovani/>.

Ho poi approfondito gli ulteriori condizionamenti che inficiano l'emersione del talento: come crescono i giovani nella nostra società e specificamente nel mondo del calcio. E i retaggi culturali che ancora governano il sistema. In un mondo sempre più improntato alla conoscenza tattica e all'analisi delle partite si è inteso introdurre una riflessione sul trascurato aspetto della comprensione di cosa governi i comportamenti in campo, giungendo alla presentazione di un nuovo paradigma basato sulla complessità. È il gioco libero l'ambiente più favorevole allo sviluppo del talento, non certo i settori giovanili impostati sulla falsariga del sistema scolastico. Scopriremo così le vere storie dei tanti campioni cresciuti con il calcio di strada.

Nell'ultima parte si affronta la situazione economica del nostro calcio, in una sofferenza accentuata dall'insorgere della pandemia, che vede come soluzioni, tra le altre, l'utilizzo sfrenato delle plusvalenze fittizie e addirittura il tentativo di rivoluzionare il panorama delle competizioni (*Super League*).

In un contesto in cui i club sono alla disperata ricerca di vie per aumentare i propri ricavi, saper usare al meglio i settori giovanili, anche per assecondare le nuove normative UEFA, garantirebbe loro sostenibilità e un futuro roseo. La narrativa corrente porta a pensare che la soluzione stia nell'aumento degli investimenti nei vivaia. In realtà questo già avviene, con cifre importanti e, incredibile a dirsi, il più alto numero di risorse umane impiegate nel panorama europeo. Ma otteniamo poco perché non li sappiamo usare.

C'è bisogno di una nuova gestione aziendale dei settori giovanili, una rivoluzione culturale che porti al superamento del "si è sempre fatto così".

Dove sono i Totti, i Baggio e i Maldini del futuro?

### *Nota ai lettori*

Questo lavoro racchiude studi, elaborazioni e interviste svolti da chi scrive tra il 2016 e il 2022. L'ampio periodo di tempo ha consentito di analizzare e verificare in senso longitudinale dati, opinioni e pratiche: cosa inusuale in un ambiente disabituato a coltivare la memoria. In alcuni casi ci si è riferiti ai ragazzi come prodotti e risorse. È stata una scelta voluta, per permettere al lettore una maggiore comprensione delle dinamiche economiche che guidano il sistema.