

Luciano Cavagnero

“Se vogliamo, possiamo”

*“Certi uomini vedono le cose come sono e dicono:
perché?
Io sogno cose mai esistite e dico:
perché no?”.*

BERNARD SHAW

La riproduzione di questo libro per uso personale è libera. Ogni utilizzo dei suoi contenuti a fini editoriali, commerciali o d'impresa dovrà essere autorizzato dall'autore.

La diffusione avviene attraverso il "passaparola".

Per info: segreteria@topmarketing.it

*Dedico questa mia fatica
a mia moglie Elda per il tempo concessomi
e a Lei sottratto perché dedicato ai club
o alle nottate per lunghissime trattative di vario genere;
grazie ai miei figli, granatissimi all'inverosimile
e che così mi hanno inconsapevolmente sostenuto.*



Hanno detto

ENRICO ALBRIGI: *“Il libro dimostra che il rafforzamento della squadra passa attraverso al rafforzamento finanziario della società che può essere ottenuto dal coinvolgimento di importanti nuovi soci e in seguito dall’ambiente granata”.*



ANDREA ACCORSI: *“È la soluzione per restare al passo con i tempi e reggere l’urto con gli altri club che sono in continua evoluzione e più avanti di noi”.*



ANGELO BENUCCI: *“Finalmente un libro che parla del futuro dimenticando volutamente i miti del passato e dà una possibile soluzione che è spiegata anche con schemi passo a passo”.*



ALBERTO FONTANA: *"È un libro innovativo e coraggioso".*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alberto Fontana' with a stylized flourish at the end.

RICCARDO FEA: *"Il libro ci rende consapevoli dei nostri limiti e fa una proposta da tenere in considerazione con molta attenzione".*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fea Riccardo' with a long horizontal flourish underneath.

Ringraziamenti

Attraverso l'esperienza vissuta con l'Associazione Ex Calciatori Granata ho provato sensazioni uniche e indescrivibili specialmente vedendo uomini maturi e avanti con gli anni scendere in campo come ragazzini anche sotto l'acqua scrosciante per un gesto di solidarietà. Così ho prima conosciuto e poi compreso i valori profondi che guidano i torinisti a partire proprio dalla solidarietà.

Li ringrazio per avermi offerto l'occasione di conoscere aneddoti inediti e per avermi data la possibilità di confrontarmi con i miti della mia gioventù.

Il primo a cui rivolgo il mio ringraziamento è l'amico Giuseppe Pallavicini e alla sua signora Patrizia che mi hanno introdotto nel mondo del calcio consentendomi di viverlo da vicino e comprenderlo; trasformando così un pallido tifoso in un tifoso granata.

Ringrazio altresì la signora Tina Rossi, figura determinante nel presentare sia a me che a Pallavicini l'Associazione Ex Calciatori Granata; sempre sollecita e disponibile a fornire una risposta, proporre un suggerimento, offrire un aiuto.

Voglio poi ringraziare con tutto il cuore don Aldo Rabino per l'aiuto donatoci nei momenti di vera difficoltà e di sconforto durante le fasi di ricostruzione dell'Associazione Ex Calciatori Granata.

Grazie, don Aldo, anche per avermi fatto comprendere quanto aiuto si può dare anche solo con poche parole, ad una squadra che forse attraversa un momento di difficoltà.

Colgo l'occasione che mi offre la pubblicazione di questo libro, per ringraziare le moltissime persone incontrate e che a vario titolo – giocatori, giornalisti, arbitri, organizzatori, volontari, sponsor, presidenti e dirigenti di società dilettantistiche, direttori di giornali e televisioni, tifosi granata – mi hanno aiutato nel periodo della mia collaborazione con l'Associazione Ex Calciatori Granata.



In particolare esprimo un sentito “Grazie di cuore” a tutti gli ex calciatori che hanno partecipato – molte volte con tanti sacrifici –, alle partite di beneficenza e a quelli che, con la loro presenza, hanno manifestato la condivisione all’idea di solidarietà.

Mi cimento nell’impresa di riportare l’elenco di questi amici domandando scusa a tutti quelli che posso aver dimenticato. Andrea Accorsi, Aldo Agropi, Enrico Albrigi, Associazione Consulenti Specialisti Integrati, Antonino Asta, Mario Barbaresi, Alessandro Baretti, Silavano Benedetti, Aurelio Benigno, Piergiorgio Benna, Angelo Benucci, Paolo Beruatto, Paolo Binello, Rosalba Binello, David Boscaini, Franco Brunetti, Maurizio Calamita, Giancarlo Camolese, Vittorio Caporale, Antonio Casciani, Pinuccia Cassatella, Luciano Castellini, Romano Cazzaniga, Angelo Cereser, Seriano Collini, Antonio Comi, Roberto Cravero, Massimo Crippa, Carlo Crippa, Beppe Cuva, Marco Dall’Olio, Gigi Danova, Paolo Danzè, Gabriele Davin, Arturo Della Corte, Francesco Demorra, Marco Deorsola, Giuseppe Di Vittone, Riccardo Fea, Patrizia Fella, Giacomo Ferri, Amos Ferrini, Mauro Fimognari, Aldo Finetto, Alberto Fontana, Daniele Fortunato, Natalino Fossati, Giovanni Francini, Diego Fuser, Agostino Gaglio, Cesare Gallea, Giovanni Gino, Lorenzo Gobetti, Giovanni Gobetto, Francesco Graziani, Gigi Lentini, Franco Lerda, Roberto Manolino, Angelo Marellò, Andrea Menghini, Renato Montabone, Roberto Mozzini, Roberto Mussi, Alessandro Nista, Timothy Ormezzano, Marco Osio, Franco Ossola, Giancarlo Padovan, Claudio Palmero, Mario Palmero, Ezio Panero, Eraldo Pecci, Antonio Pigino, Gianni Pinosa, Marco Pistone, Roberto Policano, Giorgio Puia, Paolo Pulici, Salvatore Pusceddu, Franco Ricci, Sergio Rinero, Roberto Rosato, Tina Rossi, Fulvio Rossi, Claudio Sala, Patrizio Sala, Roberto Salvadori, Salvatore Santagati, Nello Santin, Franco Sattolo, Giuseppe Scienza, Claudio Sclosa, Stefano Serami, Sollier, Alessandro Spugna, Giovanni Tardito, Alfredo Trentalange, Giancarla Tenivella, Carlo Testa, Sauro Tomà, Renato Trevisan, Vittorio Chilin Amedeo, Renato Zaccarelli, Gianni Zichella.

Un grazie a Giancarlo Livraghi per il largo contributo del suo testo “Il potere della stupidità” (Monti & Ambrosiani Editore), fondamentale per sviluppare in pratica l’idea contenuta nel testo. Un grazie “tecnico” a Denis Capello per le correzioni e i suggerimenti del libro e a Roberto Pozzato per l’impostazione grafica delle pagine.



Prefazione

Attraverso le pagine di questo libro il lettore percorrerà, per la prima volta, le fasi che potrebbero portare un contributo allo sviluppo della Società calcistica Torino Fc, attraverso gli occhi di un tifoso innamorato dei colori scelti fin da quando era bambino.

Ho voluto dire basta – per un momento – con il passato di questa gloriosa società calcistica sulla quale si è scritto di tutto e di più ed ho provato a rivolgermi al futuro.

È questo il sogno di un tifoso granata che molte volte ha espresso queste idee ad “amici di virus”, su un possibile sviluppo dell’ambiente granata. Ho pensato e scritto quindi di un possibile futuro escludendo il passato, a parte l’analisi che si riaggancia forzatamente al recente da cui sono partito per elaborare una proposta di progetto.

Così il libro dimentica volutamente le fotografie dei miti torinisti e si azzarda nell’ardua impresa di prospettare – attraverso schemi di sviluppo aziendali –, ciò che potrebbe essere il Toro e tutto quanto pulsa, vive e trae stimoli nell’ambiente granata; ovvero nella società, nei tifosi e nella squadra.

Questo progetto si riassume in poche parole, vorrei dire in un motto: costituiamo una comunità.

Questo è il primo tentativo per rispondere concretamente alle seguenti domande: possibile che ci si deve accontentare della partita settimanale accompagnata dalla favola della Maratona? Possibile che la responsabilità del tifoso debba finire con la fine del tifo, nel vedere realizzare dai beniamini scelti da altri una bella giocata? C’è spazio per un maggior coinvolgimento, partecipazione e interazione tra le varie componenti dell’ambiente granata?

E ancora: è possibile uscire definitivamente da quegli alti e bassi che la storia granata ci ha costretti a subire, passare da un presidente all’altro e sottostare passivamente agli eventi dei passaggi di proprietà?



È possibile tenerci i nostri calciatori cresciuti professionalmente con anni di fatica e sacrifici nelle nostre giovanili senza regalarli ad altri?

È possibile vivere oltre la speranza nella conquista di vittorie che da troppo tempo mancano, senza poter incidere di più sulla vita della squadra?

È possibile trasmettere l'esperienza acquisita dalla gestione di un presidente ad un altro senza ricominciare sempre tutto daccapo?

È possibile essere parte attiva nella costruzione della storia partendo dalla partecipazione alla proprietà della squadra del cuore in modo che ogni tifoso possa scegliere quando, come e quanto partecipare?

Quali potrebbero essere le difficoltà? Come potrebbero reagire i presunti poteri forti?

Per fornire delle risposte a queste e ad altre domande, ho voluto pubblicare questo progetto che si prefigge l'obiettivo di sviluppare tra i tifosi granata un eventuale dibattito che porti alla consapevolezza che "Se vogliamo, possiamo".



Note

Naturalmente quando parlo di un presidente intendo parlare di un ipotetico presidente che dovrebbe prendere in considerazione la proposta qui descritta.

L'evoluzione della società deve avvenire secondo una delle caratteristiche fondamentali dell'ambiente Toro che è proprio quella della spontaneità; senza forzature nei confronti di nessuno come la nostra storia e la nostra esperienza insegnano.

Sovente le forzature sono state deleterie, altre volte pur avendo avuto un esito positivo hanno faticato ad attecchire e a svilupparsi perché disseminate di incognite.

Occorre perciò "sentire" la proposta nostra, essere convinti che questa può essere la strada che porta allo sviluppo di una squadra forte e soprattutto vincente.

Generalmente parlare di sviluppo di una società di calcio lascia il tifoso indifferente o addirittura lo indispetta in quanto per lui le cose più importanti sono la bella giocata, il goal, la posizione in classifica; insomma tutto quanto concerne il gioco. Ho visto trasmissioni televisive durante le quali alcuni presidenti hanno tentato di spiegare l'importanza di sviluppo della propria società, a partire dagli stadi di proprietà per poi passare al merchandising ed ho notato come l'insofferenza del conduttore e degli ospiti – in genere ex calciatori –, crescesse a mano a mano che il presidente sviluppava il proprio pensiero.

È naturale che una trasmissione televisiva sportiva trasmetta principalmente immagini riguardanti gli avvenimenti poiché è questo che lo spettatore vuole vedere, ma i commenti sugli sviluppi societari dovrebbero essere inseriti nel dibattito in quanto indispensabili per far comprendere meglio il mondo del calcio; cosicché non abbiamo a stupirci quando le società falliscono, quando l'atteggiamento dei tifosi diventa polemico sia nei confronti del presidente e dei calciatori poiché i risultati



non gratificano né le aspettative dei tifosi né le prerogative finanziarie di chi ha impegnato ingenti capitali.

Reputo che questi argomenti siano più importanti dei gossip su vari giocatori presunti “fenomeni” o analoghi argomenti che spesso occupano più tempo delle stesse partite giocate.

A volte si ha l'impressione che l'interesse dei tifosi inizi dalla quantità di soldi che un presidente deve possedere e quindi spendere, per discutere solo in un secondo tempo della squadra e dei risultati.

E prima? Ovvero, come un presidente si procuri i soldi è una cosa secondaria; delle attività del presidente se ne parla solamente all'inizio del suo mandato dopo di che su questo argomento cala il sipario.

I tifosi devono rendersi conto che la disponibilità finanziaria è frutto di qualche attività, che tutto dipende da questo e che il presidente non è obbligato a spendere per la squadra.

Qui sta l'equilibrio per lo sviluppo della società e quindi della squadra.

Indubbiamente il discorso riguardante lo sviluppo e il mantenimento societario è ostico per la maggior parte dei tifosi, ciò non toglie però che si debba tentare di comprendere a fondo i complicati e complessi meccanismi per poterne parlare con competenza, confrontando le opinioni e trarne le conclusioni per poter adottare decisioni che portino all'operatività.

La stesura di questo testo può essere intesa anche come una sorta di testamento che lascio in eredità a chi volesse intraprendere la via dello sviluppo e della stabilità del Toro.



Analisi dell'ambiente Toro

L'ambiente del Toro sembra maturo per diventare una vera e propria comunità che ruota attorno alla squadra dei calciatori. La storia di questa squadra che ha ottenuto risultati di tutto rilievo – sportivi e storici –, insieme alla drammaticità di eventi umani e sociali, ha consolidato lo spirito di solidarietà tra i tifosi che non di rado si rivolge anche all'esterno dell'ambiente granata. Attorno a questa squadra infatti si sono formati e consolidati valori umani e sociali unici.

Forse è arrivato il momento di far maturare l'idea di trasformare una squadra di calcio in un vero club, dove le varie componenti diventino un qualcosa di unico a livello mondiale: una comunità, o meglio un club comunità, dove la reciprocità degli obiettivi tra squadra e tifosi porti a vantaggi reciproci reali.

Se questo progetto non fosse ancora percorribile e quindi attuabile, è comunque importante che sia fatto conoscere affinché maturi ulteriormente in modo che l'ambiente Toro diventi consapevole e da questo nascano idee alternative.

Da queste prime considerazioni iniziamo ad analizzare l'ambiente granata, le potenzialità, i vantaggi che ne possono derivare, le varie fasi necessarie al raggiungimento dello scopo.



Attuale Ambiente Granata

Società: la società è nuova (avendo superato un fallimento – ennesima traversia – che ha comunque rafforzato la convinzione dei tifosi di appartenere alla squadra granata) con la presenza di un presidente che dimostra di essere da “Toro” e che, aiutato dai risultati ottenuti sul campo, ha acquisito rapidamente il carisma necessario all’espletamento di questo ruolo e la fiducia dei tifosi.

Tifoseria: catalogare la tifoseria è un’impresa ardua essendo le componenti variegate. Ciò non toglie comunque che non si possa azzardare almeno un tentativo.

Ultras: vanno allo stadio solo negli eventi e o nei club. Sono quelli sempre vicini alla squadra, trainano il tifo allo stadio e organizzano spontaneamente eventi (es. 4 maggio Filadelfia).

Convinti: non partecipano mai o raramente alla vita granata. Parlano senza conoscere se non ripetendo le poche informazioni che arrivano dai giornali.

Tifosi solo negli eventi: sono i tifosi che seguono sempre la squadra e le vicende societarie più attraverso le informazioni dei media che allo stadio, in genere si allontanano quando la squadra dà poche soddisfazioni.

Simpatizzanti: sono quelli che dicono di essere del Toro ma non sanno neppure il nome di un attuale calciatore della prima squadra.

Simpatizzanti di altre squadre: si sa che il Torino è spesso la seconda squadra del cuore per molti sportivi. Sono tantissimi e spesso partecipano agli eventi come organizzatori o spettatori interessati.

Ex calciatori: è una compagine poco considerata, ma con un potenziale relazionale da valorizzare e dalla quale si potrebbero ottenere risultati enormi.

Purtroppo – e parlo per esperienza diretta –, tentativi esterni messi in atto per raggiungere un qualunque scopo, sono ostacolati da un ambiente spesso presuntuoso. Tale presunzione la maggior parte delle volte



proviene dalla poca conoscenza della gestione e sviluppo aziendale e affonda le proprie radici nell'inesperienza manageriale, nella volontà di voler dirigere senza una formazione di base, sovente senza la necessaria umiltà intervenendo in campi e in ambiti sconosciuti.

Tutto questo è accompagnato da una grande diffidenza nei confronti del nuovo e dei cambiamenti, e da una grande difficoltà a prendere coscienza della realtà.

L'individuazione di un'idea innovativa da parte di qualche soggetto appartenente al gruppo, molte volte genera invidia; questo sentimento si traduce spesso nella volontà di boicottare l'elaborazione e la realizzazione di un'idea valida che si può sintetizzare con la classica frase del "mettere il bastone tra le ruote". Un simile atteggiamento smorza o addirittura distrugge l'entusiasmo con cui era nata l'idea.

Una società calcistica attenta all'immagine e idealmente innamorata dell'ambiente granata unito e coinvolgente, deve essere in grado di guidare intelligentemente alla propria volontà, senza sminuire e senza annientare. Deve essere in grado di perseguire con convinzione il proprio progetto per ottenere grandi risultati pur ascoltando tutti.

I divieti incrociati non permettono agli uni di esprimere le proprie idee e agli altri, a quelli cioè che le esprimono, di non poterle mettere in pratica. L'atteggiamento generale che deve essere superato è quello del "farsi del male da soli".

La mia esperienza diretta e l'analisi ambientale che ho avuto modo di condurre, mi hanno permesso di giungere alla conclusione che chi ha delle idee e le mette in pratica – idee che potrebbero aumentare il valore dell'ambiente –, rischia di venir messo in difficoltà se non addirittura emarginato prima ancora di aver potuto esporre le proprie ragioni qualora questa possibilità gli venisse accordata.



Poteri forti contro

Troppo spesso nel nostro ambiente si sente parlare di poteri forti contro il Toro. Esistono? La mia risposta è: sicuramente molto meno che in passato.

Certo che dopo aver superato un fallimento ed esserne usciti più attivi di prima e con l'entusiasmo alle stelle per l'ennesimo ritorno in A, diventa difficile immaginare di dover dipendere ancora dai poteri forti che sovente hanno interferito – e interferiscono ancora – con l'etica sportiva, in particolare con il mondo del calcio.

I presunti poteri forti poi, non ammettono mai di esserlo; esercitano il loro potere in modo occulto facendolo solamente capire; prefiggendosi in questo modo di riuscire a dissuadere e diminuire il nostro impegno nella lotta per la costruzione di un qualcosa di nuovo.

Il potere si crea, si consolida e si mantiene mediante appoggi, conoscenze e legami al modo economico e al mondo politico: chi è forte economicamente, sicuramente può contare su appoggi politici perché ha anche la forza di influenzarne le scelte.

Sovente per noi torinisti il rispetto – o forse sarebbe meglio dire il timore – che nutriamo nei confronti del potere forte è una scusa per non affrontarlo; quasi una paura che ci portiamo dentro e che ci impedisce di agire alla conquista dei nostri spazi.



Obiettivo

La storia del Torino purtroppo va di pari passo con la storia di presidenti scollegati tra loro; e questa situazione di discontinuità è stata la causa dei risultati non sempre lusinghieri della squadra e non ha permesso nel tempo un rafforzamento progressivo della società.

I tifosi hanno sempre atteso e sperato nell'arrivo di nuovi presidenti più per vivere una novità che non come un'opportunità per ripartire verso nuovi ed esaltanti risultati.

Gli scarsi e sofferti risultati sono stati vissuti come un raro e casuale avvenimento piuttosto che il frutto di una programmazione nel tempo.

Sovente lo sforzo per ottenere buoni risultati ha portato al prosciugamento delle casse del presidente (anche se molti tifosi sono convinti che molti presidenti abbiano preso più di quanto abbiano dato) mentre i risultati hanno continuato ad essere scadenti negli anni con l'inevitabile protesta della tifoseria nei confronti sia della squadra che della proprietà costretta a vendere a chicchessia pur di liberarsi di una società diventata ormai un problema.

Troppe volte il presidente si è trovato solo alla ricerca di un possibile acquirente difficile comunque da trovare nell'ambiente Toro, in quanto non esistono grandi imprenditori o grandi famiglie di imprenditori disponibili all'acquisto.

L'ambiente è fatto di piccoli imprenditori, quelli grandi, se ci sono, in genere sono diffidenti verso il mondo del calcio e per questo preferiscono rivolgere le proprie attenzioni e i propri favori verso sport minori.

Occorre superare questa fase, approfittando di un presidente che è prima di tutto tifoso e quindi pienamente in grado di comprendere i desideri del popolo granata poiché dispone di un grande carisma presso i tifosi ed è credibile all'esterno. Inoltre i tifosi hanno dimostrato in più occasioni di voler partecipare alla vita del Toro, non solo partecipando alle partite allo stadio, ma anche alla costruzione e al rafforzamento della società.



Ricordo a questo proposito che durante l'epoca ciminelliana, a seguito di difficoltà economiche, un gruppo di tifosi, su iniziativa e sostenuti dal Presidente delle Pmi – Piccole medie Imprese, Api – avevano tentato di rispondere alla crisi con una raccolta di fondi.

Lo scopo era quello di raggiungere i 5 milioni di euro per sostenere la squadra e l'operazione venne chiamata Azione Toro: il 12° entra in campo.

Purtroppo non si raggiunse l'obiettivo perché si riuscì a raccogliere "solo" la somma di 1,5 milioni di euro e l'iniziativa si arenò, ma ricordo anche che i soldi erano a "perdere"; ovvero erano una vera e propria donazione senza acquisizione di quote sociali o altro.

Mi domando cosa potrebbe succedere se i tifosi diventassero proprietari del Toro con capitale non a perdere, ma come un vero e proprio investimento.

Ricordo anche la disponibilità ad acquistare la Coppa Italia regalata da Pianelli a Natalino Fossati: su *Tuttosport* la gara tra tifosi che offrivano denaro per il riacquisto fu generosissima. E così per i vari cimeli che di tanto in tanto fanno capolino.

Occorre anche ricordare che dopo il fallimento di Ciminelli, molti Vip, non solo di fede granata, in molte interviste sul quotidiano La Stampa espressero la volontà di voler contribuire con offerte alla formazione di una società che facesse rivivere il Torino Calcio. Non è da escludersi che fosse anche un modo per far parlare di sé e per farsi un po' di pubblicità gratuita, ma è certo che la voglia di partecipare alla rinascita del Torino fosse reale; e questo libro si propone anche di verificare questo slancio di generosità.

Tutte queste potenzialità, possono, ora che il clima è favorevole, essere utilizzate per rafforzare la società offrendo soluzioni certe, preparando così un futuro più accorto e con meno incognite o sorprese qualora l'attuale presidente rinunci al suo incarico.

Per fare questo occorre che il presidente condivida il futuro del Toro con tutto l'ambiente granata, che sia credibile, affidabile e carismatico, con idee chiare tali da poter essere facilmente spiegate e comprese.

In queste condizioni e realizzando queste idee, si possono attirare verso la quadra del Torino molte risorse per uno sviluppo nuovo e originale.



Vantaggi ad obiettivo raggiunto

Condivisione finanziaria: rende le casse del presidente o meglio quelle della società, meno dissanguabili, i tifosi più accorti e consapevoli nella gestione della squadra, e la cessione più agevole della società in particolare a persone dell'ambiente Toro.

Condivisione delle responsabilità: i tifosi prendono coscienza della realtà con più consapevolezza e responsabilità. Così facendo si ha più collaborazione tra le varie anime del Toro; collaborazione che facilita l'individuazione degli obiettivi comuni con l'orientamento di tutte le potenzialità: non dovrebbero più esserci quindi (il condizionale è d'obbligo), dispersione di energie in azioni casuali spesso scollegate tra loro se non addirittura conflittuali.

Condivisione di relazioni: queste facilitano l'utilizzo di sinergie all'interno dell'ambiente granata e/o verso l'esterno; sinergie che producono valore che dovrà essere utilizzato dalla società per rafforzare la squadra.

Formazione di vero ambiente granata: con l'aggregazione dei tifosi nella vita di tutti i giorni, questo risultato porterà per esempio, alla realizzazione dell'idea del "quartiere granata" nella città di Torino auspicata anche dal sindaco Chiamparino.

Acquisizione o sviluppo di attività industriali e commerciali: attraverso questo obiettivo fondamentale si ottiene un volano virtuale: attività, redditività, posti di lavoro, sviluppo, rafforzamento della squadra. L'idea Toro si inserisce come strumento dello sviluppo delle attività attraverso le pubbliche relazioni.



Proposta per il raggiungimento dell'obiettivo

La squadra è oggi, come nel passato, controllata da un'unica società dalla quale vengono esclusi di fatto – sia dalla gestione che dalle scelte –, i tifosi anche se i dati dimostrano che i risultati più soddisfacenti e gratificanti si hanno avuti quando il presidente e proprietario era anche un tifoso.

Questa forma di controllo ha sempre condotto a risultati troppo altalenanti in particolar modo nel momento dell'avvicendamento della proprietà. Un rafforzamento della proprietà e della società sono i due problemi principali da risolvere. In altre parole occorre che la proprietà stessa, specialmente se il presidente è un vero tifoso del Toro, prepari con lungimiranza la propria successione, in modo tale da non vedersi costretto ad attuare il cambiamento in un clima poco favorevole o con la fretta di concludere. Un cambiamento di presidente in queste condizioni sarebbe deleterio perché in genere il nuovo presidente, pur con tutta la buona volontà di fare bene, non adotterebbe la linea della continuità assimilando in tal modo quanto fatto di buono dal suo predecessore (per esempio: squadre giovanili che non sono curate e vanno perse).

La prima evoluzione dovrebbe consistere nella trasformazione della società controllante – con un unico proprietario –, in una società composta da più soci. Il presidente-proprietario dovrebbe avere una quota compresa tra il 30 e 51%. Lo scopo di questa società sarà anche quello dell'autofinanziamento e come tutte le società con capitale dovrà dividere anche degli utili con gli investitori.

L'autofinanziamento muoverà i suoi primi passi, quando la società che controllerà il Torino Fc, tenderà anche ad investire i propri capitali in attività commerciali, industriali e finanziarie.

Queste attività dovranno essere oculate e redditizie per poter fornire finanziamenti sempre maggiori per rafforzare la squadra.



L'attività sportiva sarà invece il propulsore di un insieme di attività di relazioni che aumenteranno il valore e lo sviluppo delle attività economiche. Attorno a questo circolo virtuoso potrà svilupparsi una comunità granata vera e propria sempre più integrata. Tutte le attività saranno proiettate verso l'esterno in modo tale da ottenere uno scambio con la crescita della comunità, producendo nuovi capitali, promuovendo nuove attività e attirando nuovi simpatizzati e tifosi per la squadra.

I primi a cui il proprietario-presidente dovrebbe rivolgersi e spiegare dettagliatamente il nuovo sviluppo strategico di costituzione di una comunità, dovrebbero essere i soci istituzionali e fortemente rappresentativi quali aziende industriali, finanziarie, commerciali di grande respiro i cui proprietari sono a loro volta tifosi granata.

Questi soci potrebbero impegnarsi con quote anche relativamente modeste (2%-5% ciascuno), ma dovrebbero comunque trasmettere un'immagine di grande impatto.

Si può ipotizzare una quota complessiva tra il 5-25% per questo primo tipo di imprenditore. (In genere questi imprenditori granata sono sempre stati diffidenti ad investire nel campo sportivo; sia per la fama di attività di spreco di denaro con forti indebitamenti e con facili fallimenti, sia per la poca trasparenza che normalmente accompagnano le attività di questo genere).

La proposta chiara deve essere rivolta all'investimento in quanto la strategia prevedrebbe la possibilità di vendita di successive quote a prezzi sempre più alti in modo da fare cassa per rafforzare anche la squadra.

Inoltre si dovrebbero evidenziare ed enfatizzare le forti capacità di relazione spesso trasversale, che una attività sportiva come quella del calcio riesce a realizzare.

Sono anche da evidenziare possibili attività sinergiche di marketing-finanza. A questi primi soci dovrebbe essere affiancata almeno una banca con una quota oscillante tra il 5 e il 10% che darebbe ai futuri piccoli investitori un senso di sicurezza oltre ad assolvere al compito gestionale del controllo delle finanze.

Accanto alle società o al suo stesso interno si dovrebbero sviluppare il marketing, un ufficio di relazioni, organizzazione, studio, svilup-



po e gestione della finanze: queste attività dovrebbero essere fortemente integrate tra loro per uno sviluppo il più possibile armonico.

I secondi soci a cui il presidente con l'aiuto della gestione finanziaria, relazioni e marketing dovrebbe rivolgersi sono gli imprenditori medio-piccoli; le cosiddette pmi.

Anche in questo caso le motivazioni sono simili a quelle proposte per i grandi gruppi industriali. In particolare offrirebbe loro la possibilità di relazionare e quindi di sviluppare ulteriormente le proprie attività. Il calcio, come lo sport in genere, è notoriamente uno strumento di marketing trasversale alle componenti sociali quali la politica, la religione o altro; e contribuisce per questa peculiarità allo sviluppo delle relazioni e quindi del business.

Il terzo gruppo è quello composto dai tifosi. Lo studio di proposta su questo ultimo gruppo di investitori, deve essere particolarmente approfondita per dare loro la massima chiarezza. Se per i primi due gruppi infatti, appaiono chiari – per la loro esperienza – la natura dell'investimento e i rischi a cui potranno andare incontro a seguito dell'operazione ragionata e scelta, sicuramente non sarà così chiaro per il tifoso comune che tenderà ad investire soprattutto con il cuore più che con la ragione.

La consapevolezza di essere proprietario dello 0,0000001% o anche meno, sarà una bella sensazione: finalmente il tifoso granata sarà effettivamente proprietario.

Si può abbozzare l'idea di una partecipazione dei tifosi attraverso i club ai quali potrebbe venire distribuita una quota che sarà a sua volta ridistribuita ai soci all'interno; e a questo proposito si può ipotizzare una quota totale oscillante tra il 10 e il 20% del capitale sociale.



Diagrammi e grafica di sviluppo

Fase zero: situazione attuale



È chiaro che una situazione del genere è indice di una società debole dove il presidente deve investire realmente grossi capitali e dove, pur avendo grande potere gestionale, è allo stesso tempo estremamente debole in quanto fortemente esposto agli umori della piazza.

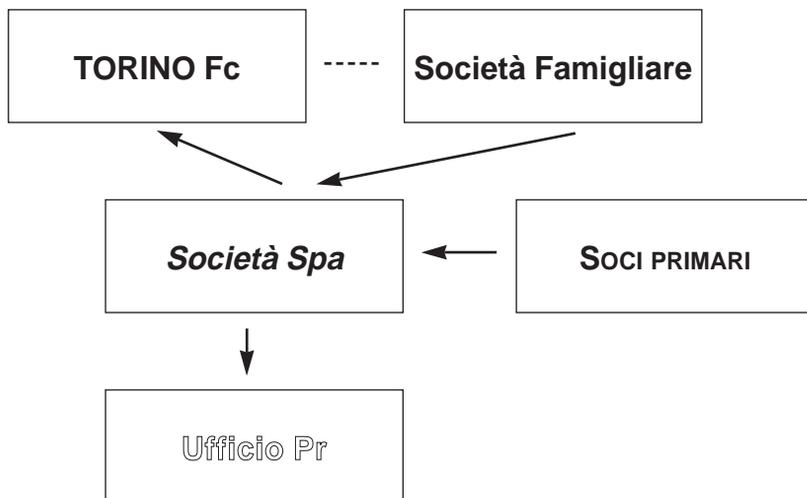
Superare gli umori altalenanti della piazza con i risultati della squadra è difficile specialmente per un ambiente storico, glorioso ed esigentissimo come quello granata. La pressione mediatica sull'ambiente si ripercuote sul presidente che a lungo andare può decidere di vendere al primo venuto pur di liberarsi di un giocattolo diventato troppo rumoroso e fastidioso. In contesti come questi, diventa difficile mantenere la calma, operare con equilibrio e ragionevolezza resistendo alle pressioni di quei tifosi che vivono la squadra come unica ragione di vita.

In previsione di una situazione che si potrà presentare all'improvviso come questa, il presidente può decidere di rafforzare la società e prepararsi a lasciare la presidenza a persone che possono dare seguito al lavoro e all'esperienza fino a quel punto raggiunta, dando continuità di azione alla squadra.

Ecco come.



Fase uno: costituzione di una Società per azioni



L'obiettivo della Società Spa, come vedremo, è quella di coinvolgere il più possibile i tifosi granata e non solo. Una società come questa, in apparenza neutra, deve avere il compito strategico di attirare capitali non necessariamente solo granata: è noto come in momenti difficili per la nostra squadra (come quello dell'ultimo fallimento), alcuni Vip o tifosi di altre squadre, abbiano dichiarato la loro disponibilità ad investire nel Toro se la squadra fosse stata sostenuta da una società seria e credibile. La Società Spa deve essere in grado di produrre utili da poter distribuire fra i soci oltre che fornire i necessari finanziamenti per far crescere il Torino Fc.

Strategicamente una società con queste caratteristiche garantisce che il capitale investito possa essere restituito al valore di mercato: questa proposta si differenzia da altre proposte di azionariato popolare che tendono a proporre fondi a perdere. In questo caso il proprio capitale può essere scambiato e può produrre utili.

Per realizzare questa strategia, si "rompe" il legame tra la società familiare e si realizza una società per azioni composta dalla società familiare del presidente e da alcuni soci di notevole rilevanza definiti "Soci primari" o "Soci fondatori".

Questi soci devono infondere ulteriore autostima nel tifoso grana-



ta facendolo sentire ancora più orgoglioso. Dovrebbero essere numericamente tra i 5 e i 10 soggetti e dovrebbero essere importanti nel contesto dell'imprenditoria – preferibilmente italiana – piuttosto che europea o mondiale. I possibili "Soci primari" devono anche essere ricercati tra gli imprenditori che fino ad ora non hanno sentito il bisogno di impegnarsi nel business del calcio in quanto non sono convinti dell'ambiente e/o della bontà dell'investimento ritenendo l'investimento ad alto rischio.

Inoltre la loro esposizione mediatica per presa di posizione positiva verso una fazione del tifo, potrebbe generare diffidenza verso i loro prodotti generalmente fruiti dalla maggioranza delle famiglie italiane con conseguente perdita del proprio mercato e dei profitti: in genere questa è una convinzione dai loro responsabili di marketing ed è una convinzione non dimostrata.

In realtà un prodotto con un buon rapporto qualità/prezzo e la migliore visibilità dell'azienda sopperiscono tranquillamente alle eventuali perdite di mercato dovuta alla propria posizione di tifoso.

L'esperienza insegna che produttori di prodotti non hanno avuto la temuta flessione (vedi settore auto, gomme, scarpe, acque minerali ecc.) e il cliente continua a fruire del prodotto se questo mantiene la propria qualità nonostante l'imprenditore partecipi al sostegno finanziario di una squadra diversa da quella del cliente-tifoso.

L'esperienza personale nell'organizzare partite per l'Associazione Ex Calciatori Granata, dimostra invece che i colori granata incontrano moltissima simpatia anche presso i tifosi di altre squadre e il Torino Fc è ritenuta spesso la seconda squadra del cuore; e questo probabilmente è dovuto alla tragedia vissuta e al valore di solidarietà che si concretizza tangibilmente nei momenti difficili della vita.

Un buon numero di organizzatori o sponsor locali di partite di calcio a scopo benefico erano tifosi di altre squadre. Quindi lo scetticismo di molti imprenditori – in particolare piemontesi – che temono perdite di mercato sui loro prodotti qualora investissero nel calcio è del tutto ingiustificato.

Ad ogni buon conto, i "soci primari" potrebbero essere presenti con quote molto limitate, per esempio tra l'1 e il 2%, e il loro ruolo sarà ad ogni modo limitato se questo è il loro desiderio; e il loro coinvolgimento



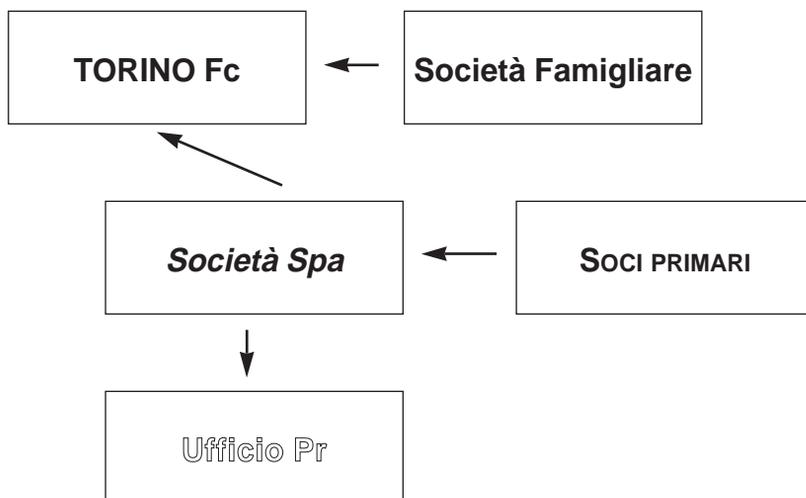
potrà eventualmente procedere gradualmente. Definiamo comunque “socio primario” quel socio che ha una quota superiore o uguale all’uno per cento.

Al termine di questa fase si dovrebbe avere un presidente con una quota oscillante tra l’80 e l’85% mentre quella dei “Soci primari” tra il 15 e il 20% e la società risulterebbe essere già rafforzata per la presenza di imprenditori importanti.

La società deve poi istituire un ufficio di pubbliche relazioni al quale saranno affidate le ricerche di nuovi soci. Successivamente, lo stesso ufficio potrà anche occuparsi della ricerca di nuovi sponsor per Torino Fc e valutare tutte le possibili opportunità per incrementare le risorse della Società Spa.

Una alternativa potrebbe essere la seguente:

Fase due: interlocutoria



Questa fase consiste nel permettere – da parte della società familiare – ad un’altra società di sostenere il Torino Fc.

In questo caso i soci – o società sostenitrici – accanto a quella del presidente potrebbero essere più di una. Il presidente sceglie la quota da versare alla Società Spa, ma si disinteressa dell’andamento della società

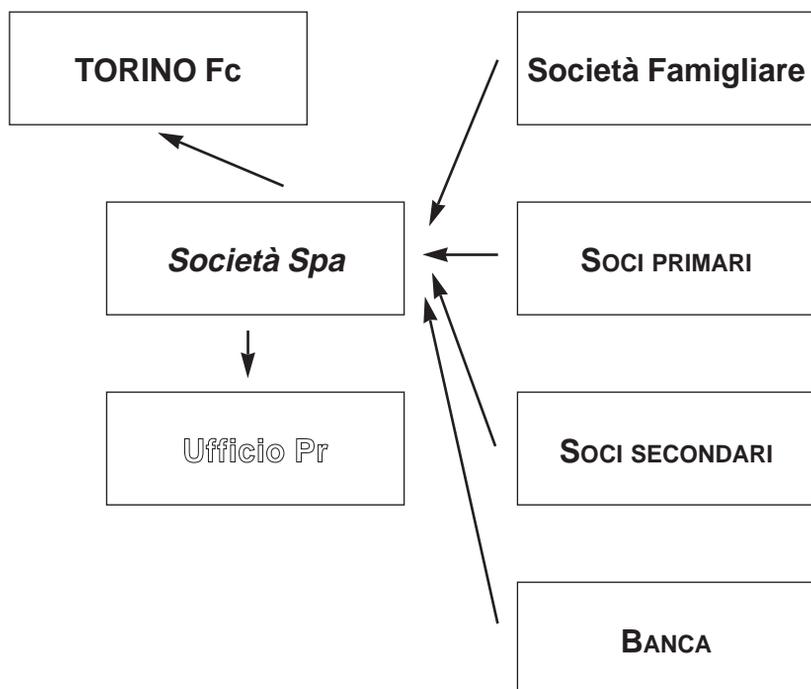


stessa. Una società di questo genere comunque, temo abbia difficoltà a decollare in quanto mancherebbe di quell'amalgama che si deve formare attorno al Torino Fc e che parte proprio dal carisma del presidente; poiché è il presidente che garantisce la volontà del rafforzamento della società e che promuove la costituzione di una vera comunità con la presenza dei tifosi.

Su queste convinzioni si può realizzare un progetto duraturo e progressivamente implementabile nel tempo.

È innegabile che si possono pensare ad altre ipotesi come ad esempio una situazione mista con la società familiare che potrebbe avere quote dirette nel Torino Fc e quote indirette tramite la Società Spa (la strategia della diversificazione dell'impegno e del rischio che diventa come fase 1 qualora il presidente vendesse le proprie quote).

Fase tre: entrata di "soci secondari" e di una banca



In questa fase l'ufficio delle pubbliche relazioni aggiunge, tramite negoziazione e il consenso dei soci già acquisiti, altri soci detti "secondari" ovvero piccoli e medi imprenditori presenti sul territorio. La loro presenza è importante sia in termini di contributo finanziario che di rafforzamento dell'immagine.

L'acquisizione, inoltre, tra i soci di una banca, rafforza le condizioni politico-economiche in cui la Società Spa e quindi il Torino Fc opera.

La Banca garantisce una stabilità finanziaria attraverso il controllo delle risorse per uno sviluppo equilibrato e di correre ai ripari in tempo qualora insorgessero dei problemi dovuti ad eccessivi indebitamenti.

Offrirà inoltre più garanzie e più sicurezza a chi decidesse di investire sul Torino Fc.

Si sa che le banche di una certa importanza hanno potenti referenti politici che possono schermare alcune situazioni o evitare disastri economici che, nonostante tutto, possono essere in agguato.

L'obiettivo di questa fase potrebbe portare ad una situazione societaria così ripartita:

- Società familiare: 60-75%
- Soci di riferimento primario: 10-15% (quote superiori o uguali all'1%)
- Soci di riferimento secondario: 10-15% (quote inferiori all'1%)
- Banca: 5-10%.

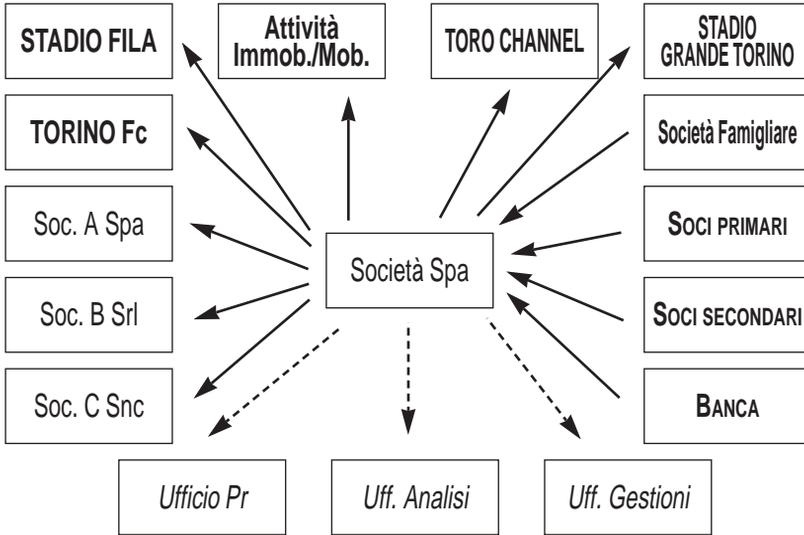
L'ufficio PR si vede costretto a dover accrescere la propria attività poiché oltre alla ricerca di soci primari e secondari, dovrà anche mantenere le relazioni con i soci e promuovere le relazioni fra questi per lo sviluppo di sinergie di business. Inoltre dovrà favorire le relazioni per l'inizio di scambi delle quote societarie sia in entrata che in uscita.

La crescita di relazioni aumenterà l'interesse verso la Società Spa, ovvero verso il Torino Fc, coinvolgendo sempre più i soci, in particolare quelli più "tiepidi".

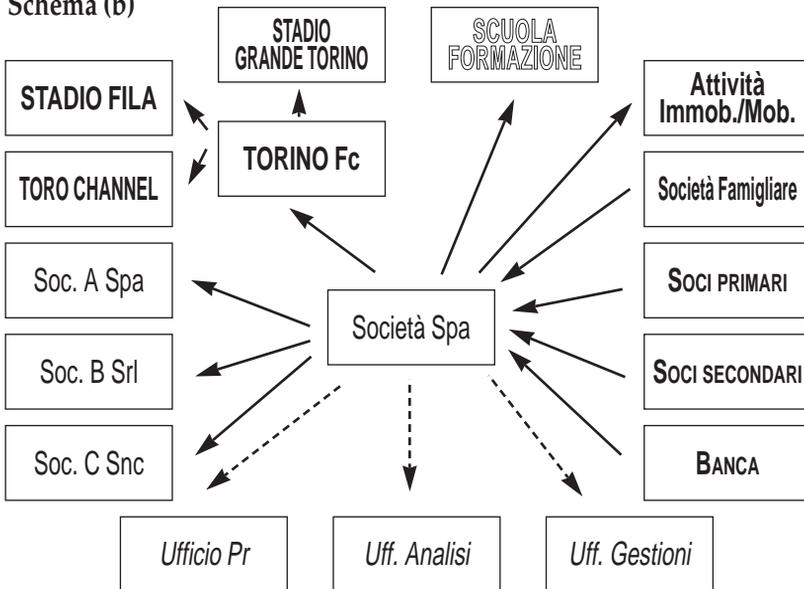


Fase quattro: inizio acquisizione di nuove società e stadi e tramite una gestione accorta si produce utile e quindi aumento di capitale sociale

Schema (a)



Schema (b)



Lo schema b mette in evidenza in modo più coerente tutto quanto riguarda il Torino Fc.

Come già indicato in precedenza la Società Spa deve produrre utili che saranno fruiti soprattutto dal Torino Fc. Il Torino Fc diventa così uno strumento, a tutto tondo, promotore di pubbliche relazioni e della formazione in concreto della comunità granata; comunità a cui molti tifosi aspirano.

Con l'acquisizione o gestione di società A spa, B srl, C snc (nomi fittizi, ognuna indica una categoria) si ottengono le prime attività industriali, commerciali o altro, che dovranno produrre utili.

L'acquisizione di un'attività potrà avvenire per acquisto (seguendo le opportunità di mercato), per gestione o per donazione. Tutte queste operazioni saranno sottoposte ad un ufficio analisi aziendale (vedi schema).

È ovvio che saranno tenute in considerazione le aziende che gli analisti riterranno convenienti e che, tramite l'ufficio delle pubbliche relazioni, potranno svilupparsi e/o essere in grado di aumentare gli utili.

La cessione di una società di imprenditori granata alla Società Spa, fornisce i seguenti vantaggi:

- a) l'imprenditore ha un'opportunità in più poiché saprà a chi rivolgersi in caso di vendita
- b) l'acquisto potrebbe avvenire anche con uno scambio di quote azionarie tra Società Spa e l'imprenditore
- c) continuità dell'azienda in ambiente granata che può essere fonte di orgoglio poiché fornisce alla comunità un'ulteriore opportunità di crescita.

Sovente l'imprenditore al termine dell'attività, incontra difficoltà a collocare la propria azienda per la quale ha lavorato tutta la vita, mentre i figli potrebbero, nel frattempo, aver intrapreso un'altra carriera. Un'opportunità potrebbe essere quella di affidare in gestione l'azienda in attesa di collocarla, ricevendo in cambio un vitalizio. In un ambiente dedicato alle pubbliche relazioni può essere, in seguito, più semplice arrivare all'obiettivo della vendita della società.

Per l'imprenditore o individuo che non ha parenti prossimi, la cessione attraverso un testamento di tutto o di una parte del patrimonio, può essere una ulteriore opportunità per implementare la Società Spa che ope-

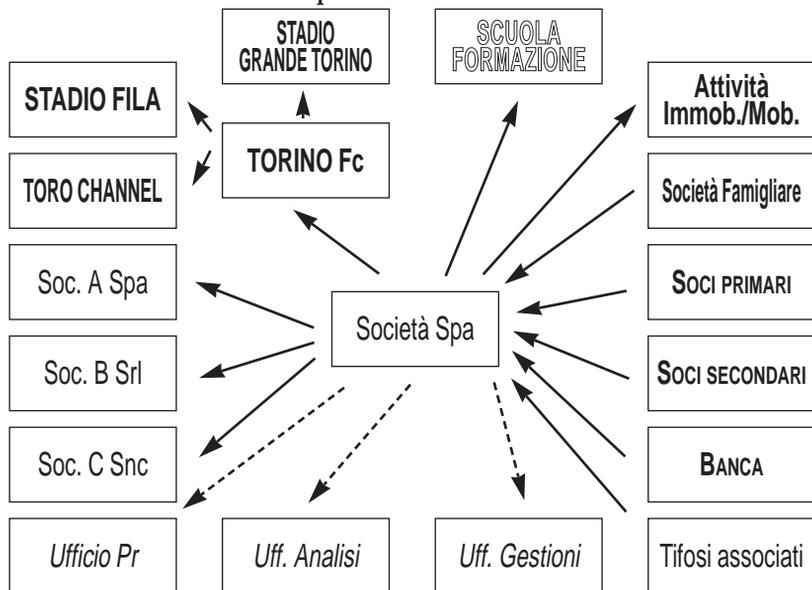


ra nell'ambito della comunità granata. Eventualmente il Torino Fc o la Società Spa potranno essere affiancate da una Fondazione.

Con gli investimenti, possibili tramite il rafforzamento della Società Spa di controllo del Torino Fc, si potranno realizzare nel medio periodo alcuni sogni: rafforzare la squadra con l'ottenimento costante di un rendimento di alta classifica (almeno da Uefa), dare continuità nel superamento di cicli di squadre, far tesoro dell'esperienza acquisita e del lavoro svolto in caso di cambio di presidenti senza disperdere le forze promettenti del settore giovanile, tenere i giovani migliori senza regalarli alle altre società, dare una ulteriore spinta per la realizzazione del Fila, dare vita ad un Toro Channel e relativi Magazine, ottenere uno stadio da almeno 40-45 mila spettatori.

In questo contesto la Società Spa opererà anche nell'immobiliare e nel mobiliare mentre una scuola superiore e di formazione è auspicabile per poter acculturare i giocatori del settore giovanile. La scuola privata potrà essere aperta anche all'esterno dell'ambiente granata mentre la formazione manageriale dovrà formare e aggiornare i dirigenti provenienti sia dall'interno che dall'esterno del gruppo di aziende.

Fase cinque: l'intervento dei tifosi



In questa fase intervengono i tifosi, che al momento dovranno essere associati in quanto anche se tecnicamente è possibile, praticamente diventa quanto mai impegnativo riscrivere, per esempio, uno Statuto all'anno con 10.000 firme e con tutti i soci rinnovati presenti!

Sarà invece possibile avere quote individuali qualora la Società Spa sia in seguito quotata in borsa dopo almeno tre anni di stabilizzazione con bilanci positivi. Un rapido inserimento in borsa può essere ottenuto acquisendo una società già quotata.

La soluzione tecnica dell'associazione dei tifosi mi sembra la strada più percorribile in quanto i soci di un'associazione possono lasciare l'associazione medesima quando lo desiderano. In sostanza ogni associazione di tifosi acquisisce quote della Società Spa, che a loro volta verranno distribuite ai soci dell'associazione. In questo modo ogni quota individuale potrà essere ceduta ad un altro socio dell'associazione stessa, ritenendo il capitale dell'investimento impegnato sulla Società Spa senza particolari formalità: questa ipotesi deve essere vagliata ad ogni modo da tecnici finanziari.

Si può ipotizzare che le associazioni potrebbero essere espressione dei vari club o gruppi di club coordinati. La quota minima di partecipazione per un'associazione potrebbe essere di 100.000 €. Per esempio 100 soci x 1000 €. Le quote non sono a perdere ma sono restituibili all'associazione secondo le quotazioni del momento: presumibilmente tenderanno a crescere se la richiesta è forte, tenderanno a diminuire se l'offerta è forte rispetto alla richiesta (potrebbe per esempio succedere nel momento in cui il Torino Fc attraversi un momento negativo). Ogni quota, qualora il bilancio della Società Spa presenti un attivo, potrà produrre un dividendo.

Le percentuali dei vari gruppi di soci potrebbero essere:

- società familiare del presidente 30-35%,
- società primarie 5-10%,
- società secondarie 25-30%,
- banca 5-10%,
- tifosi associati 30-15%.



Target: di quale capitale potrebbe disporre la Società Spa al termine della fase 4?

La risposta a questa domanda è essenziale per avere un'idea delle potenzialità della nuova società di controllo del Torino Fc e delle prospettive.

Partiamo dal fondo e cioè dalla supposizione che l'apporto dei tifosi attraverso i propri club possa essere del 30%.

Supponiamo ancora che i club che acquistano quote sociali minime da 100.000 € (100 soci di ciascun club che versano 1000 € ciascuno in media), siano 200 (attualmente sono di più).

È prevedibile che ci sarà chi verserà di più e chi meno.

Ricordo che il capitale versato deve essere restituibile al prezzo di mercato come per le azioni e può produrre utile; il prezzo di riferimento potrebbe essere indicato sul sito ufficiale della Società Spa e varierà in funzione della richiesta e dell'offerta; più la società manterrà i suoi impegni, più sarà credibile e più attrarrà capitali.

Riprendendo il ragionamento, il totale versato dai club sarebbe di 20 milioni di €. Il restante 70% della società essendo a carico dei rimanenti soci sarà di 46,67 milioni di €. Totale del capitale sociale: 66,67 milioni di €, qualcosa si può già fare.

Attenzione: una parte (50%?) sarà impiegata nella squadra mentre il rimanente nello sviluppo di attività produttive non necessariamente inerenti al calcio in modo da ottenere utili da reinvestire nuovamente nella squadra.

Ovviamente da questo momento – dopo un periodo ragionevole di assestamento –, si riparte per diventare ancora più forti, magari per una eventuale quotazione in borsa che potrebbe avvenire anche per acquisizione di una società già quotata.

In questo modo il Torino Fc rimarrebbe estraneo ad una quotazione diretta in borsa con le pressioni finanziarie che ne derivano, senza incifiare quei valori sportivi da più parti auspicati.



Il sogno del tifoso

In una situazione come quella descritta sopra, la comunità rappresentata dalla Società Spa andrà ad eleggere il proprio presidente in modo democratico facendolo in base al valore delle proprie quote azionarie. Sarà interessante vedere eventualmente più candidati proporsi o proposti e quanto saranno capaci di attirare voti con proposte di programmi di sviluppo adeguati della Società Spa e di conseguenza della comunità.

La conseguenza è che gli stimoli non mancheranno per ottenere una migliore società di controllo e conseguentemente il massimo rafforzamento della squadra. Inoltre, così facendo, si favorirà la crescita delle attività connesse che produrranno posti di lavoro mentre gli azionisti otterranno maggiori guadagni. La squadra apparterà veramente alla gente che diventerà veramente responsabile della sua sorte.

Saranno difficili i fallimenti in quanto la comunità, oltre ad essere una forma diretta di controllo sulla Società Spa, rappresenterà anche un forte valore politico e sociale in grado di farsi valere anche a livello istituzionale.

Una situazione del genere sarebbe unica al mondo e sarebbe sicuramente una bella sfida. Chi è tifoso e sarà lontano non potendo andare allo stadio potrà partecipare e sarà chiamato a sviluppare la comunità anche se distante dal luogo naturale della sua squadra.

*“Certi uomini vedono le cose come sono e dicono:
perché?”*

*Io sogno cose mai esistite e dico:
perché no?”.*

BERNARD SHAW



Gestione finanziaria

Sicuramente con l'entrata dei tifosi nella società, la gestione diventa più complessa. L'idea che si può ipotizzare è una variazione dell'elenco annuale dei soci. L'elenco dei nuovi soci dovrà essere predisposto dalla gestione finanziaria e sarà convalidato ad una data programmata annualmente. L'ufficio di gestione finanziaria dovrebbe proporre quote eventualmente liberate per la vendita e relativo prezzo e quote di richieste di acquisto con relativo prezzo di acquisto.

Ogni operazione finanziaria avrà un prezzo che andrà a coprire i costi dell'ufficio finanziario e notarile.

I problemi tecnici nei dettagli dovranno essere risolti da esperti del settore legale e finanziario. Per esempio: siccome le quote societarie minoritarie potrebbero, almeno in un primo momento, essere gestite dai club, in caso di scioglimento dei club subentrerebbe un club globale al quale i vecchi soci del club sciolto e proprietari di quote si aggregerebbero.

Tale club globale potrà essere gestito direttamente dalla Società Spa in attesa del passaggio successivo che sarà quello di trasformare la Società Spa in una società quotata in borsa.

Mi rendo benissimo conto che questa ipotesi spesso non piace perché è tutta orientata ai bilanci e ai soldi. Occorre però prendere coscienza che se si vuole una squadra veramente forte non si può evitare questa fase in quanto tutte le squadre più affermate sia a livello nazionale che mondiale sono basate sul business e anche questo è un parametro sul quale occorre sviluppare la competizione. Il calcio infatti non consiste solo più sul confronto in campo ma deve tener conto anche di tutti gli strumenti delle società di business quali per esempio: organizzazione, marketing, immagine, pubbliche relazioni, finanza, investimenti, strategie, tecnologie, preparazione del personale, ecc.



Possibile percorso per il raggiungimento dell'obiettivo

Le considerazioni che presenterò ora, ci invitano a non perderci in diatribe e discussioni inutili per poter raggiungere l'obiettivo di ottenere la società Torino Fc rafforzata, stabilizzata e in grado di crescere con continuità senza rischiare di perdere il buono e l'esperienza acquisita sul campo e nel tempo.

Ad ogni buon conto, qualunque percorso sia scelto per raggiungere l'obiettivo, questo deve essere guidato da un "condottiero carismatico, determinato, credibile, consapevole delle difficoltà e ostacoli che lo stesso ambiente granata potrebbe presentare".

Dobbiamo prendere coscienza che ce la possiamo fare a decidere del nostro destino incominciando, insieme, a camminare con le nostre gambe verso un nuovo obiettivo comprendendo e tenendo sempre presente che "se vogliamo, possiamo".

Le situazioni di seguito indicate sono state tratte dal libro di Giancarlo Livraghi "Il potere della Stupidità" e ci aiutano a comprendere, schematicamente, ciò che potrebbe succedere durante il percorso per raggiungere l'obiettivo di rafforzamento e consolidamento della società che controllerà il Torino Fc.

Immaginiamo che un imprenditore (ma potrebbe essere qualunque persona che decide di percorrere una strada nella sua vita) per raggiungere l'obiettivo decida di attuare un'idea che cambierà la propria azienda. Possiamo immaginare il percorso come una linea retta che parte dal punto A (situazione attuale) e termina con il punto Z (situazione finale).

Fig. 1



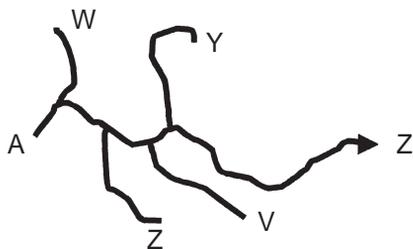
Nel nostro immaginario pensiamo che tutto sia facile per passare da A a Z. In realtà questo è un tracciato teorico, dobbiamo quindi aspettarci più ostacoli che ci allungheranno il percorso che per questo diventerà più tortuoso. Per esempio l'imprenditore incontrerà lungo il percorso, collaboratori che gli ricorderanno impegni presi, scadenze; interverranno persone al momento sconosciute che daranno nuove informazioni ecc. Il percorso diventerà di questo tipo:

Fig. 2



Se il percorso è fatto insieme ad altre persone, oppure se durante il percorso si aggregheranno altre persone con le quali si confrontano idee o/e si passano delle informazioni, la linea (il percorso), diventerà ancora diversa. Nel confronto delle idee e conseguente operatività, alcune persone convinte che la via sia un'altra, tenderanno a disperdere le forze oppure addirittura a lottare tra loro. Ci sarà quindi uno spreco e una dispersione delle risorse con allungamenti dei tempi di attuazione del cambiamento che potrebbero non essere quelli previsti inizialmente. La situazione diventerà deleteria e frustrante per tutti perché non si saprà in quale direzione andare. Lo sforzo per ritornare verso l'obiettivo principale potrebbe essere molto oneroso e dispendioso. Il percorso possiamo rappresentarlo in questo modo:

Fig. 3



In un ambiente di lavoro comunque positivo, per evitare la dispersione di forze, è importante avere “il punto di riferimento” sempre presente che è rappresentato dall’idea e dalle persone delegate a *capi progetto* e queste hanno il potere di decidere nel bene e nel male: eventuali correttivi potranno essere fatti dopo, poiché, se si corregge continuamente in corsa, non si arriva mai. Inoltre occorre diminuire al massimo i “contributi alle decisioni e alle responsabilità” verificando in modo sistematico che i cambiamenti di direzione (inevitabili), siano riportati nella direzione originaria. Da questo se ne deduce una descrizione di processo del seguente tipo:

Fig. 4



Questo tipo di realizzazione è importante per tutto l’ambiente granata in quanto spesso nella nostra storia, le deviazioni hanno interrotto processi di crescita oppure non li hanno nemmeno fatti partire disperdendo così energie e opportunità. È noto che l’ambiente granata è al suo interno molto frazionato ed è prevedibile che su un tema come questo – rafforzamento della società – quasi mai dibattuto, i punti di vista possano essere molteplici e sfaccettati. Sono facilmente prevedibili tempi lunghi e diventa importantissima una guida sicura, carismatica che ci porti da A alla Z.



L'esperienza di recupero e sviluppo dell'Associazione Ex Calciatori e le Glorie Granata

Desidero riportare in questo testo l'esperienza con l'Associazione Ex Calciatori Granata di cui sono stato responsabile marketing per circa 18 mesi.

Da quella esperienza ho capito come l'ambiente sia per certi versi unito (nell'idea del Toro), ma al tempo stesso conflittuale nella realizzazione di idee per cui troppe volte si fatica a raggiungere gli obiettivi prefissati. Sovente, riflettendo, mi convinco e non sono il solo, che al Toro non c'è bisogno di poteri forti per impedire la crescita dell'ambiente granata: bastiamo noi da soli ad autocastrarci. Esempi ce ne sono stati tanti: presidenti buoni come Rossi mandati via dalla tifoseria, il Filadelfia distrutto e tuttora non ricostruibile per mancanza di fondi e di volontà politica e nonostante l'esperienza negativa di una fondazione (Fondazione per il Filadelfia promossa da Diego Novelli: che fine ha fatto?), ne fondiamo un'altra senza sapere concretamente dove si prenderanno i preventivati 16 milioni di euro che diventeranno 20 o 25 prima della fine dei lavori necessari per il nuovo progetto e così via.

Tra questi esempi c'è l'Associazione Ex Calciatori Granata. L'avventura è iniziata nel marzo 2004 quando ho scoperto che una mia collega aveva come marito un ex calciatore del Torino e che questo calciatore, il signor Giuseppe (Beppe) Pallavicini, era stato il mister dei miei due figli Edoardo e Claudio nello stage di Villeneuve nell'ambito di Torino Summer 2004.

Sono bastate due domande al signor Pallavicini per capire la grande potenzialità che potevano avere le allora "Vecchie glorie granata".

La prima fu: "Il Torino gioca partite per beneficenza?". La risposta



fu sorprendente perché Beppe mi rispose “Da anni, io partecipo da tredici anni”.

La seconda fu: “Come mai io non ne sono mai stato a conoscenza?” e la risposta fu: “Alle partite c’è comunque abbastanza pubblico”.

La quantità di pubblico, come ho scoperto in seguito, non superava mai il migliaio di persone. A tutto questo va aggiunto che mi rode vedere le “partite del cuore” fatte a Roma e a Milano. In realtà occorre dire che le partite del cuore sono fatte un po’ in tutta Italia ma quelle di Milano e Roma sono messe in onda dalla televisione probabilmente per la mastodontica organizzazione che negli anni si è costruita e per la risposta elevata del pubblico.

Poche altre domande di precisazione con alcune considerazioni e quindi la mia proposta: Perché non proviamo ad organizzarne una noi?

Detto e fatto. Beh! “Detto e fatto” si fa per dire. Occorre sapere che il sottoscritto pur avendo esperienza manageriale e consulenziale, orientata soprattutto al marketing, vendite e formazione, non sapeva assolutamente a cosa andava incontro e Beppe è *solo* un bravo ex calciatore e ottimo allenatore.

Tutto è partito da qui: la prima partita con praticamente tutti i giocatori dell’ultimo scudetto granata è stata disputata ad Asti nell’aprile 2004 contro la Dinamo Rock, squadra di cantanti rock.

Poi la conoscenza degli ex calciatori Torino tramite una tifosa appassionata, Tina Rossi, l’analisi della situazione delle partite e la loro organizzazione spontanea, l’idea di valorizzare la squadra, di farla conoscere, migliorarne l’immagine e l’organizzazione, attirare più spettatori per ricavarne più beneficenza. Tutti obiettivi centrati (per quanto possibile), tenendo conto delle risorse messe in campo, del tempo (molto), risorse umane (poche) e risorse finanziarie (scarse). Nonostante questo l’associazione è cresciuta da 30 soci per lo più molto anziani a 230, oltre 20 partite realizzate, un primo depliant in 25000 copie con la programmazione di otto partite.



4 maggio 2005: un'emozione indimenticabile

Abbiamo svoltato a destra in via Spano ed è comparso il Filadelfia addobbato con grandi bandieroni granata per coprire le pesanti ferite e traboccante di gente colorata. Sul pulman (uno dei due) provenienti da Superga, dopo la messa di Don Aldo Rabino in suffragio del grande Toro, 50 ex calciatori del Torino, di colpo tutti in piedi ad applaudire mentre, quasi in fondo, Marco Bonetto, giornalista di Tuttosport, al telefono probabilmente con la redazione, raccontava in diretta, nella concitazione dell'emozione e dell'entusiasmo ciò che stava succedendo: brividi sulla pelle! E tutto intorno i balconi delle case addobbate con i colori del Toro.

Storia che si sta scrivendo! Una partita in tre tempi per consentire a tutti gli ex calciatori granata intervenuti di giocare contro i tifosi.

La gente tutta intorno a fare festa. Una festa della gente granata assieme agli ex calciatori professionisti e ai tifosi, quelli veri e praticanti. Al termine si contarono oltre 115 ex calciatori del Torino che parteciparono all'evento.



Progetto di presentazione istituzionale per l'anno 2006

Qui di seguito è riportato quello che sarebbe dovuto essere il programma per il 2006 (mai attuato) dopo l'esaltante esperienza del 2005. Dopo questi successi e a conferma dell'autolesionismo insito nell'ambiente granata, l'Associazione Ex Calciatori Granata si frantumò nel giugno 2005 ed ebbe inizio un nuovo progetto dell'*Associazione Glorie Granata Torino* sostenuto da manager e presentato alla stampa l'11 novembre 2005. La frattura si ricompose nei primi mesi del 2006 dopo estenuanti ed inutili trattative che portarono alla scomparsa del progetto *Associazione Glorie Granata Torino* e alla autoesclusione dei manager interni che avevano rivitalizzato con le loro idee e il loro operato l'associazione medesima.

Ecco il progetto nelle parti principali.

Nel corso dell'anno 2005 è stato definito un nuovo progetto riorganizzativo teso a rendere la nostra associazione – *Associazione Glorie Granata Torino* – più presente sul territorio, creando quindi migliori opportunità di crescita per il futuro.

Le nuove richieste verso la nostra associazione di partecipare a sempre più incontri calcistici a scopo umanitario, ci spingono a cogliere qualsiasi spunto affinché sia possibile sviluppare la nostra attività, in uno scenario sempre più coinvolgente per il pubblico che ci osserverà.

LA NOSTRA MISSIONE

L'associazione ha lo scopo di mantenere vivo tra i Soci il legame di amicizia secondo i valori di solidarietà che i colori granata ispirano. In particolare l'*Associazione Glorie Granata Torino* ha i seguenti obiettivi:



1. Promuovere tutti i tipi di solidarietà tra i soci, in particolare:
 - l'assistenza ai soci in difficoltà
 - l'assunzione di iniziative a favore dell'occupazione dei Soci, sia in campo sportivo che nella vita civile.

2. Promuovere tutti i tipi di solidarietà verso l'esterno dell'Associazione, in particolare:
 - il sostentamento di associazioni onlus o di volontariato attraverso la beneficenza o partecipazione ad eventi, proponendo l'immagine dell'Associazione
 - il sostentamento di iniziative umanitarie in situazioni di precarietà.

3. Promuovere iniziative tendenti al rafforzamento della società e dell'immagine del Torino Calcio.
 - L'Associazione Glorie Granata Torino è stata fondata per convogliare, razionalizzare e valorizzare l'entusiasmo spontaneo e la grande disponibilità del volontariato locale che negli ultimi anni ha richiesto sempre più la partecipazione dei calciatori a partite di calcio a scopo benefico.
 - Inoltre intendiamo far conoscere queste iniziative ad un più vasto pubblico, scambiare le esperienze provenienti dai vari eventi, aumentare le sinergie, distribuire meglio la presenza dei giocatori specialmente quelli più rappresentativi, far conoscere le organizzazioni onlus e i loro progetti nel dettaglio, rafforzare i rapporti con i media. L'augurio è di far crescere questa iniziativa con il tempo offrendo a chi ha bisogno sempre un po' più di noi.

OBIETTIVI

- Coordinamento con associazioni Onlus per opere di beneficenza
- Sostentamento e rinnovamento con le iniziative delle partite di calcio dell'*Associazione Glorie Granata Torino*
- Incremento delle relazioni tra ex calciatori e organizzatori locali (comuni, politici, imprenditori, professionisti, tifosi)



- Miglioramento delle relazioni ex calciatori con (l'allora) Torino Calcio
- Realizzazione di un calendario di partite
- Organizzazione delle partite evitando il più possibile le improvvisazioni e il pressapochismo
- Scambio di esperienze dopo i vari eventi per migliorare gli eventi futuri
- Innalzamento della qualità delle partite
- Salvaguardia dell'immagine degli ex calciatori
- Coordinamento tra i vari organizzatori locali con un unico comitato organizzatore delle partite
- Incremento dei buoni rapporti e della collaborazione con i mass media
- Ricerca metodica di sponsor avvalendosi anche delle amicizie e delle conoscenze personali
- Apprezzeremo il valore di relazioni stabili con i nostri sponsor e collaboratori
- Il rispetto e la stima reciproca saranno alla base dei nostri rapporti interni ed esterni
- Svilupperemo la professionalità delle nostre risorse umane e ne valorizzeremo le attitudini, stimolando il coinvolgimento dell'intera organizzazione. Più amplieremo il livello di comunicazione e di condivisione delle decisioni, più sarà semplice raggiungere il successo.

L'attività si svolge perseguendo i valori e le motivazioni della tradizione dei colori granata che qui sono evidenziati:

- Spirito libero e di sacrificio
- Amicizia profonda
- Generosità
- Entusiasmo
- Lealtà
- Spontaneità
- Coraggio
- Saggezza



- Autoironia nelle contrarietà
- Determinazione nel raggiungere gli obiettivi
- Umiltà nell'operare
- Unità costante e continuativa delle forze
- Eliminazione dei dissapori tra i soci
- Positività e razionalità nell'agire
- Riconoscenza verso chi ha lavorato positivamente per i colori granata
- Rispetto delle idee altrui
- Confronto civile delle idee
- Coinvolgimento senza escludere nessuno e forti motivazioni.

L'attuale struttura delle risorse "Giocatori" è gestita e coordinata interamente dal Sig. Giuseppe Pallavicini ed è nata con l'obiettivo di creare valore nell'associazione. Per questo interagisce con le diverse figure dell'associazione stessa, supportandole nella realizzazione di tutti i progetti e di tutti gli avvenimenti calcistici.

Tale struttura è stata studiata e rafforzata con l'obiettivo di creare un "team tecnico" in grado di avere un know how di atleti per consentire all'associazione un alto grado di distinzione al fine di soddisfare qualsiasi evento calcistico e di spettacolo.

Nonostante l'impegno finanziario si sia rivelato gravoso, l'aiuto generoso degli sponsor ci ha consentito di mantenere un margine operativo dignitoso, consentendoci di far fronte alle esigenze dei calciatori e alle esigenze delle attività logistiche legate all'organizzazione degli incontri calcistici.

SVILUPPO

Per il futuro e cioè a partire dall'anno 2006, l'attenzione è rivolta ad ottenere un equilibrio economico, base per ogni piano di sviluppo e di crescita dell'associazione.

L'associazione ha aderito per l'anno 2006 a significativi impegni di spettacolo calcistico a carattere regionale e nazionale, le scelte sotto-



scritte e alcuni impegni assunti, ci portano a proporci a partner di elevata importanza su tutto il territorio.

Per il 2006 è stata focalizzata una necessità prioritaria rivolta all'acquisizione di un "main sponsor" che contribuisca a livello finanziario grazie ad un contributo di investimento.

L'attività dell'organizzazione e l'incontro con la stampa dell'11 novembre 2005, il conseguente convegno con la presenza di atleti non solo del mondo del calcio, il collegamento con l'associazione di consulenti aziendali in tutta Italia, la collaborazione con alcuni media ha già permesso di incrementare la nostra visibilità su tutto il territorio nazionale. Il continuo sviluppo di pubbliche relazioni ci ha permesso di fare numerosi passi avanti che porteranno contatti di sicuro interesse.

Il logo "Glorie Granata Torino" offre all'associazione un segno di distinzione; e attraverso il merchandising offre a tutti i tifosi e non, con il cuore granata, la possibilità di acquistare gadgets prima e dopo ogni evento calcistico.

Inoltre con azioni di co-marketing siamo in grado di offrire durante tali eventi, una grandissima visibilità per i nostri sponsor.



Possibili sviluppi delle opportunità perse

Per l'associazione si era pensato e sviluppato il progetto di un primo calendario (venticinquemila copie), di partite (dieci organizzate compresa quella del 4 maggio 2005 al Filadelfia con 15.000 spettatori, 115 ex calciatori partecipanti all'evento e una partita a Gela), progetto che si sarebbe dovuto arricchire di anno in anno con la ricerca di sponsor. Questi ultimi si sarebbero dovuti recuperare tramite una rete di acquisizione (agenti), rete già in fase di allestimento in quanto cinque agenti avevano già offerto la loro disponibilità. La previsione prospettava un target di 200.000 € di sponsorizzazioni per il primo anno e 800.000 € al quinto anno. L'idea dello sponsor era completamente diversa dall'idea tradizionale intesa fino a quel momento che era quella di una semplice fonte finanziaria fine a se stessa.

Lo sponsor piuttosto sarebbe dovuto diventare un vero e proprio partner coinvolto nelle scelte strategiche dei canali di comunicazione valutandone i risultati ottenuti e inserito nell'associazione come socio effettivo. Uno sponsor così coinvolto avrebbe sicuramente portato risorse per diversi anni. L'obiettivo era la distribuzione del calendario attraverso diversi canali (giornali, fans club, stadio prima delle partite, distribuzione presso le famiglie, canali preferenziali).

Un'altra possibilità di sviluppo dell'Associazione Ex Calciatori Granata poteva essere l'avvicinamento della medesima con la società Torino Fc producendo vantaggi reciproci (immagine, aumento di pubblico ecc.).

È risaputo che sono pochi i giocatori che hanno ottenuto un vero successo durante la loro carriera calcistica, mentre i più non hanno saputo sfruttare le occasioni offerte loro da una seppur breve popolarità e accantonare e/o gestire le proprie risorse finanziarie; di qui la necessità di



collaborare per un aiuto reciproco tra ex calciatori; aiuto che si può realizzare anche attraverso eventi progettati e realizzati ad hoc.

E l'elenco delle idee continua:

- sviluppare le relazioni con i media locali, regionali, nazionali per ottenere reciproci vantaggi;
- incrementare le partite con altre squadre come ad esempio squadre dello spettacolo, dei cantanti o con giocatori di altre squadre;
- favorire le varie iniziative dei tifosi per gli stessi eventi; top obiettivo: giungere all'evento top onlus per Torino e/o Piemonte come sono già giunti a Roma e a Milano;
- agevolare e consolidare contatti con ex calciatori di altre squadre per organizzare eventi e pubbliche relazioni dirette con il mondo dello spettacolo;
- salvaguardare l'immagine di ciascun ex calciatore della squadra ex calciatori della società del Torino dallo sfruttamento commerciale ad opera di impresari e organizzatori improvvisati;
- "dosare" l'immagine degli ex calciatori più rappresentativi nelle manifestazioni più significative;
- verificare e confermare la partecipazione degli ospiti più rappresentativi delle squadre avversarie;
- proporsi quali modelli positivi per gli ex calciatori di altre squadre (passare il *know how* acquisito);
- costituire una associazione italiana (ammesso che non esista già) con tutto quel che ne consegue.

Nel programma degli ex calciatori poi sono previsti:

- meeting di discussione sull'argomento calcio – ma non solo – con la presenza di moderatori, giornalisti, esperti;
- corsi di formazione per avvicinare il mondo reale al calciatore (per esempio: società, organizzazione, management, bilancio, marketing, vendite, motivazioni).

Dove ci sono questi tipi di pubbliche relazioni sono facilmente intuibili anche possibili opportunità di affari.

Quasi tutte queste opportunità sono andate perdute in quanto dopo otto mesi di trattative serrate per una riunificazione, si è verificata una



spaccatura, l'accordo si è bloccato per mancanza di presa di responsabilità che un'organizzazione di questo genere deve avere.

Oltre ai divieti incrociati tra ex calciatori sull'attuazione delle idee, prevalse quella leadership che se poteva essere importante e valida sul campo di calcio è difficilmente riproponibile nella vita normale. Infatti leadership apparenti sovente trascinano i propri compagni alla contrapposizione e danno vita a quei contrasti o peggio ancora a quegli scontri che difficilmente si riescono ad appianare nonostante dichiarazioni pubbliche formali di unità di intenti. Ancora nell'aprile 2007 la stampa -Tuttosport- definiva "turbolenta" la vita del cda dell'associazione per quanto riguarda la questione Filadelfia e a tutt'oggi la ennesima spaccatura generata tra i medesimi ex calciatori risulta nei fatti non sanata.

Alle idee e all'entusiasmo scaturiti attorno a un tavolo durante una buona cena, si devono aggiungere le "gambe"; cioè quella operatività pratica molto difficile da realizzare quando la realtà si scontra con tutta una serie di vecchie ruggini che impediscono la realizzazione di una vita professionale successiva a quella del campo.



Qualcosa sulla Stupidità

Esistono moltissimi libri i cui autori tentano di descrivere l'intelligenza mentre sono vere e rare chicche quelle che tentano di descrivere l'esatto contrario ovvero "la stupidità".

Uno di questi libri è di Giancarlo Livraghi (Monti&Ambrosini Editori) e si intitola "Il potere della stupidità". Da questo libro desidero riportare alcuni stralci, la parte in corsivo, per gli ammalati da virus granata che hanno avuto il coraggio e la determinazione di leggermi fin qui, in modo che possano trarre spunti di meditazione, e determinare i punti di stupidità che purtroppo costellano la nostra storia per poterli intravedere, evitare o almeno limitarli se eventualmente si dovesse intraprendere un progetto di potenziamento della società del Toro con la realizzazione di una società ruotante attorno ad una comunità.

Livraghi nel suo testo si sorprende, ma non più di tanto, di quanto poco studio è dedicato alla stupidità: *"Ci sono dipartimenti universitari che si occupano delle complessità matematiche dei movimenti delle formiche in Amazonia o della storia medievale dell'isola di Perim, ma non mi risulta che ci siano cattedre di stupidologia"*. Il testo si rivela arguto, spesso ironico e soprattutto vero, proprio come piace al mondo granata.

Consideriamo quello che è definito come il principio di Peter (Peter Laurence sociologo canadese) pubblicato nel 1969: *"In una organizzazione meritocratica ognuno è promosso fino al suo livello di incompetenza. Se una persona sa fare bene una certa cosa la si sposta a farne un'altra. Il processo continua fino a quando ognuno arriva al livello di ciò che non sa fare e lì rimane"*. Il concetto di "merito" attualmente è molto confuso in quanto le "promozioni" sono spesso dovute alla protezione di potenze oligarchiche, al gioco delle apparenze o a intrighi che hanno poco a che fare con la competenza. Le persone incompetenti ai vertici o in posizioni di alta gerarchia sono collocate in ruoli di sola apparenza così i compiti operativi possono essere svolti da persone competenti. Non bastano le varie manovre a spiegare la diffusa presenza di stupidi in ruo-



li “importanti” e appariscenti. Non si premiano le persone qualificate ma quelle più gradite alla fazione che prende il sopravvento. I giochi di potere e le manovre di corridoio prevalgono su ogni criterio di merito e capacità. Lascio a ciascuno di noi le considerazioni che si possono trarre pensando al nostro sistema calcio oltre che alle situazioni del nostro ambiente granata.

Ci sono poi le cinque leggi di Cipolla (Livraghi definisce Carlo Cipolla, professore emeritus di storia dell'economia a Berkeley). Tralasciando le prime due leggi, la terza dice testualmente: “Una persona stupida è una persona che causa un danno ad un'altra persona o gruppo di persone senza realizzare alcun vantaggio per sé o addirittura subendo un danno”. Mentre la quarta legge recita: “Le persone non stupide sottovalutano sempre il potenziale nocivo delle persone stupide. Dimenticano costantemente che in qualsiasi momento e luogo e in qualunque circostanza, trattare o associarsi con individui stupidi costituisce infallibilmente un costoso errore”. La quinta legge infine viene così enunciata: “La persona stupida è il tipo di persona più pericolosa che esista: è ampiamente percepito che le persone intelligenti, per quanto ostili possono essere, sono prevedibili mentre gli stupidi non lo sono”.

Per noi ammalati di virus granata non è difficile vedere applicate queste leggi: basti pensare a che cosa è successo al Filadelfia, di come è stato stupidamente distrutto e di tutti i motivi, azioni e tante parole inutili che ne impediscono la sua ricostruzione.

Carlo Cipolla ha poi stigmatizzato quattro categorie di persone che combinate tra loro definiscono facilmente gli individui. Qui riporto solamente le categorie già sufficienti per scatenare la nostra fantasia granata.

Sprovveduti

Persones che con il loro agire danneggiano se stesse mentre producono un vantaggio per qualcun altro.

Intelligenti

Persones le cui azioni avvantaggiano loro e anche gli altri.

Banditi

Persones che agiscono in modo da trarne vantaggio ma danneggiare gli altri.



Stupidi

Vedi terza legge di Cipolla.

Test: proviamo a mettere un cognome e nome accanto ad ogni definizione... non troppi però!

Come quasi tutti i teoremi enunciati in geometria, anche le leggi del Cipolla si sono corredate con il tempo di corollari che riporto.

Primo corollario di Livraghi alla prima legge di Cipolla

In ognuno di noi c'è un fattore di stupidità che è sempre maggiore di ciò che pensiamo.

Qui mi limito di consigliare un esame di coscienza e a contare sulla personale onestà di analisi.

Secondo corollario (n.d.a.: micidiale!!!)

Quando la stupidità di una persona si combina con la stupidità di altre, l'effetto cresce in modo geometrico – per moltiplicazione, non per addizione, dei fattori individuali di stupidità.

Pensate cosa potrebbe combinare il leader di un partito o il capo di una tifoseria o un calciatore considerato un mito dalla tifoseria con una dichiarazione provocatoria. Questo può aiutare a spiegare il noto detto secondo il quale le folle sono molto più stupide delle singole persone che le compongono. *La stupidità ha una così pericolosa tendenza a riprodursi e moltiplicarsi che può travolgere o coinvolgere persone abitualmente intelligenti quando, senza accorgersene, si lasciano travolgere dalla stupidità collettiva!*

Terzo corollario

La combinazione delle intelligenze di persone diverse ha un effetto minore della combinazione di stupidità perché (quarta legge di Cipolla) “le persone non stupide sottovalutano il potenziale nocivo delle persone stupide”.

Livraghi spiega: *le persone stupide possono aggregarsi istantaneamente in un gruppo o “massa” super-stupida, mentre le persone intelligenti funzionano come gruppo solo quando si conoscono bene e hanno esperienza di lavorare insieme.*

La creazione di gruppi ben armonizzati che condividono intelligenza, può



generare notevoli forze anti-stupidità, ma (contrariamente alle aggregazioni stupide) queste comunità hanno bisogno di organizzazione e mantenimento. E possono perdere una parte rilevante della loro efficacia se non addirittura scomparire, per l'infiltrazione anche di una sola persona stupida per inattese crisi di stupidità in persone abitualmente intelligenti.

Un elemento distruttivo è che i sistemi di potere tendono a collocare "banditi intelligenti" (o anche "banditi stupidi") al vertice della piramide; e questi, a loro volta, tendono a favorire e proteggere la stupidità e a tenere la vera intelligenza il più lontano possibile.

Le "sorelle" e gli "alleati" della stupidità

Continuando ad analizzare ciò che potrebbe interferire nell'operatività per il rafforzamento del nostro Toro, attraverso la formazione di una società Spa che ne rappresenti e coinvolga la gente granata, ecco un elenco che potrebbe essere molto lungo.

Livraghi determina, dall'esperienza quotidiana, tre accompagnatori della stupidità: l'ignoranza, la paura, l'abitudine a loro volta sostenuti dal fenomeno curioso e contraddittorio che è la fretta.

La paura può nascere dall'ignoranza e viceversa. L'abitudine è spesso il nutrimento (o il pretesto) dell'ignoranza e della stupidità. È evidente che tutte e quattro possono (intenzionalmente e non) essere sfruttate a proprio vantaggio da chi ha le leve per farlo (la stupidità del potere). Una delle più gravi manifestazioni dell'ignoranza è "credere di sapere". Così come è molto stupido chi non si accorge mai della propria stupidità, è incurabilmente ignorante chi non si accorge mai di "non sapere". Socrate diceva: "più so, più so di non sapere".

Ci sono forme di paure piuttosto diffuse: paura di essere se stessi, paura di capire, paura di sapere, paura (pigrizia) di affrontare i problemi, paura di decidere, paura di scegliere, paura di accettare e avere responsabilità, paura di non essere capaci, paura di pensare o di avere un'opinione che non sia imposta dalle convezioni e dalle abitudini, paure di problemi immaginari, paura di esprimere i propri sentimenti, paura dei presunti poteri altrui (questa paura è molto nota nell'ambiente granata).

Eliminare tutta la paura è impossibile. Ma è possibile, conoscendola, governarla e ridurne i danni. L'importante è non aver paura della paura e spesso è meno difficile di quanto possa sembrare.



L'abitudine ha per complice l'imitazione: fare come gli altri è spesso un modo per non pensare, non sapere, non capire, non decidere, non agire, non assumersi la responsabilità del proprio comportamento.

L'immaginazione, la fantasia, la curiosità e il gusto della diversità, sono nutrimenti dell'intelligenza. Spesso l'abitudine ci rende ciechi, perché ci impedisce di cogliere segnali interessanti che sono intorno a noi ma non riusciamo a vedere. Uno dei modi per rompere il circolo vizioso delle abitudini è sostituirle con abitudini diverse, per esempio abituarci ad essere più curiosi, più aperti, più disponibili alle scoperte che spesso ci passano davanti e ci sfuggono perché siamo incapaci di veder ciò che non rientra negli schemi abituali.

Altri importanti alleati della stupidità potrebbero essere, secondo le circostanze, l'arroganza, l'egocentrismo, l'incapacità di ascoltare, la meschinità, il servilismo, la pigrizia mentale, la pretesa di saper fare.

Sbagliare è umano

È pericoloso non sbagliare mai o illudersi di essere infallibili. Se cadiamo nell'abitudine di ripetere gli stessi comportamenti anche se in passato avevano dato buoni risultati, il problema non è solo che smettiamo di imparare. Sta anche nel fatto che le situazioni e i comportamenti non sono mai esattamente uguali.

L'abitudine e la routine si sclerotizzano e perdono progressivamente contatto con la realtà. Una forma diffusa di stupidità è l'incapacità di ammettere i propri errori. Non solo di non confessarli agli altri, ma di nasconderli anche a se stessi. Il coraggio di dire e di sapere di aver sbagliato, non è solo onesto, è anche un modo intelligente di ridurre il potere della stupidità.

Quando si ha la fortuna di trovarsi in un ambiente aperto, collaborativo, in cui si è abituati a condividere gioie e dispiaceri, successi e insuccessi, problemi e soluzioni... può essere utile un esame collettivo degli errori per arricchire il patrimonio.

Se il più stupido degli stupidi è chi non sa di essere stupido, è anche chi crede di non sbagliare mai. Ma c'è chi cade nell'errore opposto. È talmente ossessionato dalla paura di sbagliare da chiudersi in un esagerato e ripetitivo perfezionismo, in una ritualità formale che spesso produce più errori di quanti ne possa prevenire o risolvere.

Sovente infatti succede che anche se un'idea è ritenuta valida, c'è sempre



qualcuno che si oppone alla sua attuazione, più per invidia o per puntiglio personale nei confronti di chi ha proposto l'idea che per convinzione. Si può essere certi che in questi casi, questo individuo lavorerà alacremente nell'oscurità e dietro le quinte, per impedire la realizzazione dell'idea piuttosto che concorrere positivamente alla sua attuazione.

La soluzione, come l'esperienza insegna, si trova nella valorizzazione dell'Associazione Ex Calciatori Granata e si concretizza attraverso il supporto di manager esterni neutrali ed equidistanti e che non siano stati coinvolti in diatribe di spogliatoio; occorre comunque sempre usare buona volontà e umiltà.

In questo comportamento si intravede la voglia di farsi del male da soli; e la causa è da ricercarsi negli errori commessi da individui che non si sono resi conto delle enormi potenzialità e opportunità che l'ambiente granata offriva e non hanno saputo vedere e quindi cogliere le occasioni.

L'impressione che traspare è che alcuni individui con presunte capacità da leader, abbiano commesso errori anche in buona fede come fanno i bambini e per questo "non rendersi conto" potrebbero essere scusati. Ma è proprio a causa della loro età matura che questi individui sono da considerarsi estremamente pericolosi: perché agiscono da bambini pur avendo il potere degli adulti. La persona cosciente comprende l'errore e trae da questo grande insegnamento, mentre quella incosciente non si accorge nemmeno del danno che ha combinato, non ammetterà mai l'errore e quindi tenderà a ripeterlo.

Antidoti della stupidità

È sorprendente come l'ambiente granata sia dotato spontaneamente di alcuni di questi antidoti che Livraghi enuncia, anzi direi di più, fanno parte dei valori tradizionali; mentre altri sono completamente assenti o superficialmente utilizzati. Lascio al lettore il giudizio su ciascun antidoto.

Livraghi inizia con la curiosità. Attenzione però "c'è un genere di finta curiosità pettegola che non allarga la mente, perché ripete sempre, più o meno le stesse cose. Quella che ci aiuta a non essere stupidi è la vera curiosità approfondita, l'istintivo e inesauribile desiderio della scoperta che sa cogliere cose piccole, apparentemente irrilevanti, da cui possiamo imparare più di quanto sembra".



Altro antidoto è l'intuito che ci indica percorsi più intelligenti e illuminanti che spesso sono quelli apparentemente meno logici e razionali.

L'esperienza che se trascurata diventa una forma diffusa della stupidità. Dall'esperienza non si impara mai abbastanza.

Si è già parlato della semplicità. Trovare soluzioni o spiegazioni autenticamente semplici è rasserenante, stimolante, piacevole, allegro e talvolta entusiasmante. Scoprire la chiave semplice di un problema apparentemente complesso, ha un intenso valore estetico. Ci dà una chiara e inconfondibile percezione di bellezza e armonia.

L'umorismo e l'ironia possono essere di grande aiuto. Su questo è certo che la gente granata ne è dotata di una quantità smisurata; altrimenti non riuscirebbe a superare le traversie che continuamente la perseguitano. Dopo il fallimento ciminelliano qualche tifoso scrisse: "Se il destino è contro di noi... tanto peggio per lui"; oppure: "Meglio a pezzi che a strisce". Questi sono due esempi che avvalorano quanto scrive Livraghi: "Quando non sono diletteggioso o scherno, insulso manierismo o banalità, ma un'autentica ed acuta capacità di ridere o sorridere sulle nostre debolezze e sui nostri errori".

Un altro strumento è il dubbio con il quale dobbiamo saper convivere serenamente come una verifica costante di tutto ciò che pensiamo e che facciamo.

Una risorsa importante è la generosità. Anche questa è un'enorme risorsa della gente granata nata e rafforzata dalle contrarietà storiche; purtroppo rasenta la sprovvedutezza o l'ingenuità (vedi sopra definizione e contesto di sprovveduti) dimostrata in molte occasioni.

Per esempio: quanti sono quelli che hanno comprato un mattone dell'abbattimento del Filadelfia a fronte di una promessa della ricostruzione a tutto oggi non concretizzata dalla fondazione di Novelli? E la Fondazione, parteciperà alla costruzione con "tutti" i soldi offerti dai tifosi? E quanti, avrebbero donato i soldi a fondo perduto per aiutare la squadra capitanata da Cimminelli con l'operazione "il 12 scende in campo"? Si era raggiunta la cifra di 1,2 milioni di Euro di promesse, mai fortunatamente andata in porto perché mai raggiunto il target prefissato di 5 milioni di euro. Un'altra ingenuità è quella di fare costruire e gestire l'eventuale nuovo Filadelfia ad una Fondazione come auspica il sindaco Chiamparino. Possibile che non si riesca a comprendere che per attirare



capitali per la costruzione, è indispensabile che poi lo stadio produca un minimo di utili al fine di motivare gli investitori? Ovviamente non bisogna essere ipocriti e far credere che una struttura simile viva da sola, ma bisogna saper gestire una manutenzione decorosa senza aspettare il solito miracolo dovuto al sostentamento dei volontari o alle solite sovvenzioni da parte delle istituzioni pubbliche che gravano poi sulle tasche di tutti i cittadini sotto forma di tasse!

Possibile che il sindaco granata di Torino, non riesce a comprendere che – per esempio – con una Società per azioni o con un Consorzio, il Comune potrebbe anche recuperare i soldi (3,5 milioni di euro) che inizialmente intende generosamente immettere in una fondazione? Quando impareremo, noi granata, a camminare con le nostre gambe? Se ci riusciremo, ci conquisteremo la nostra libertà e avremmo scacciato la paura di tanti, veri o presunti poteri occulti! La generosità, quando arriva ai limiti della sprovvedutezza senza mai raggiungerla, è utile per produrre qualcosa di buono per qualcun altro e per se stessi e riduce la stupidità del sistema.

Ultima risorsa che Livraghi ci propone è “ascoltare”. *Parlare per il gusto di parlare senza badare a quanto ciò che si sta dicendo può interessare qualcun altro – e senza ascoltare ciò che gli altri hanno da dire –, non solo ci rende insopportabilmente noiosi, ma ci offre anche una scarsa possibilità di imparare qualcosa.*

Il mondo è pieno di persone che ascoltano soprattutto se stesse. Di solito, se non sanno capire gli altri, non hanno neppure una percezione chiara del loro gonfiato e confuso “io”. Passano la vita a coltivare un “se” immaginario, che cercano di imporre al prossimo. Il problema è che spesso ci riescono, perché c’è nella natura umana il desiderio di essere “seguaci”, di accodarsi a qualcun altro; e chi parla più forte ha ragione anche se non sa quello che sta dicendo.

Conclusioni sulla stupidità

La stupidità è pericolosa perché quasi sempre imprevedibile. Ma questo è vero solo se ci aspettiamo che il comportamento umano (amico o nemico, favorevole o contrario,) sia ragionevole e coerente; se cadiamo cioè nel pericoloso errore di sottovalutare il potere della stupidità.

Più impariamo a conoscere la stupidità più possiamo sperare non di eliminarla, ma di rendere molto meno opprimente e disastrosa la nostra obbligata convivenza con una caratteristica fondamentale della natura umana.



Filadelfia

Ho già accennato alla mia contrarietà storica relativa alla vicenda del Campo Torino definito poi Filadelfia.

Ora riporto qui di seguito la mia opinione professionale come consulente aziendale di marketing e formulo alcune domande: “Dove e come troviamo i 16 milioni di euro per costruirlo?”. Se non sbaglio, attualmente si sono dichiarati disponibili a finanziare l’opera: il Comune con 3,5 milioni, il presidente del Torino Fc, Cairo, con 1 milione, e si può pensare ad un eventuale 40% a fondo perduto dal Credito Sportivo. E poi, perché dobbiamo “pesare” sulla comunità sociale? In altre parole quando l’ambiente granata comincerà a camminare con le proprie gambe senza aspettare la grazia dal cielo? Con quali fondi si inizia l’attività? Con quali soldi si manterranno le strutture e il personale? Solo con l’affitto del Torino Fc? Il personale sarà volontario? Senza un piano dettagliato di business con ricavi evidenti, le banche non fanno credito per finanziare ciò che manca perché senza entrate sicure non si pagano i debiti. Come si può parlare di sponsor se la mentalità è anti commerciale? Si deve sperare solo sulle donazioni che possono diventare sporadiche in qualunque momento? Esiste un progetto del Fila dettagliato, di come deve funzionare, dei costi e dei ricavi anche presumibili ovvero un business plan? Il business plan dovrebbe essere fatto prima di decidere quale forma societaria adottare (Fondazione, Consorzio, Società) e non viceversa altrimenti si parla e si scrive a vuoto come dimostra l’attuale situazione.

Ad ogni buon conto, la soluzione per costruire uno stadio senza parte commerciale è possibile anche per una società commerciale e la soluzione è un uovo di Colombo, molto semplice [vedi Nota 4]

Al momento ho letto solo uno Statuto di una Fondazione [che ri-



porto in Appendice 1], riguardo al quale sono completamente contrario per i seguenti motivi:

1) Non mi fido: siamo già stati “fregati” da una fondazione, quella di Novelli; che fine ha fatto?

2) Solo una società per azioni (e non una fondazione) può riuscire a far funzionare una situazione così complessa perché il cda deve rispondere agli azionisti anche con gli utili e molto probabilmente il presidente del Torino Fc aumenterebbe la sua partecipazione.

3) Una società per azioni attira capitali a fronte di un business plan e di obiettivi ben specifici ed è attentissima alla gestione.

4) Il Comune dopo essere intervenuto può rivendere la sua quota recuperando il proprio investimento e non pesando sui cittadini.

5) Le banche sono più disponibili ai crediti.

6) Con una fondazione si può solo gestire un monumento alla memoria che ha costi contenuti.

7) Perché si ha paura di attività commerciali? Dopo tutto si creano dei posti di lavoro.

So molto bene che interloquire di una società per azioni nel contesto sociale granata – che troppo spesso vuole avere tutto e possibilmente gratis –, occorre coraggio e senso pratico che non sempre vanno di pari passo con il fattore passione e le passioni sono l’antitesi della ragione. Ma se si vuole sviluppare un progetto come quello del Fila, si deve, che piaccia o no, fare i conti con l’attività commerciale che porta sviluppo e soldi. Per spiegare questo concetto rifacciamoci alla storia dello sviluppo di Internet.

Internet all’inizio era qualcosa di ideale con cui liberamente comunicare senza inserire alcun tipo di pubblicità; era eticamente vietato con tanto di regolamento; poi però per potersi sviluppare e offrire tutti i vantaggi di comunicazione che abbiamo oggi, si è stati costretti a passare attraverso l’attività commerciale.

Per il Filadelfia si dovrebbe applicare lo stesso principio. Occorrono manager determinati e capaci; in grado di superare le opinioni idealistiche della gente e delle conseguenti opinioni politiche. Dal sito di Carlo Nesti, qualche mese fa, un sondaggio ci informava che il 16% dei tifosi è favore-



vole alla parte commerciale. Questo dato è incoraggiante ed è sicuramente incrementabile se si spiegasse chiaramente alla gente come si potrebbe procedere e se si illustrassero i relativi costi e vantaggi. È comunque decisivo cominciare ad agire dalla ricerca delle fonti di investimento e dalle possibili soluzioni alternative qualora si presentassero degli imprevisti.

I passi per procedere in questa direzione potrebbero essere i seguenti.

I potenziali soci che posseggono una certa e immediata disponibilità finanziaria per la costituzione della società per azioni, devono pianificare gli investimenti per la realizzazione delle strutture e per l'avviamento dell'attività, preventivando i tempi necessari per arrivare al break even ovvero al pareggio tra i costi e i ricavi.

A questo comitato di soci potrebbero essere affiancati anche soggetti che dispongono di mezzi finanziari a breve termine (ovvero prima della stesura dello statuto della società); questi soggetti non avranno però potere decisionale fino al momento in cui saranno in grado di dimostrare la propria disponibilità finanziaria, mentre potranno influenzare le scelte con il loro intervento consultivo.

Al tavolo delle trattative per la costituzione della società per azioni, dovranno esserci soltanto i soggetti con la disponibilità finanziaria e al momento, mi pare, ci siano soltanto il Comune e il Torino Fc.

La formazione della società è subordinata a tutti i permessi per la costruzione del Filadelfia.

Nota 1: Sembrerebbe che i tifosi siano esclusi. In realtà con l'apertura di uno o più conti bancari autogestiti, si possono raccogliere fondi per la partecipazione azionaria. Ciascun fondo dovrebbe essere costituito da almeno un milione di euro per limitare il numero dei soci partecipanti alla trattativa della nascita della nuova società. Un numero troppo elevato di soci rende la discussione troppo dispersiva e rischia di allontanare la decisione e quindi la realizzazione del progetto prefissato.

Fondi relativamente cospicui, consentono l'aggregazione dei tifosi che avranno così l'occasione di agire in modo coordinato per poter far valere le proprie ragioni nella fase della trattativa (per esempio nella rappresentatività del futuro cda).



Il fondo autogestito consente inoltre ai tifosi, di fare esperienza nella gestione di capitali senza demandarla a terzi. Sono i tifosi che scelgono cosa fare dei propri soldi.

Nota 2: Come spiegato nella nota 1, allo stesso modo dovrebbero agire tutti quei soggetti che vogliono partecipare al consiglio di amministrazione, per esempio ricercando donazioni o convogliando su se stessi parte dei tifosi che non vogliono partecipare al tifo organizzato.

Nota 3: Il Filadelfia, nonostante i desideri dei più nostalgici, non potrà essere perfettamente uguale al precedente poiché sono cambiate le normative riguardanti l'edilizia sia pubblica che privata, sono cambiate le disposizioni riguardo alla sicurezza e sono cambiate le esigenze di servizio sia delle squadre che del pubblico. Basti pensare che ora le squadre sono di almeno 25 giocatori.

Nota 4: L'attenzione che si deve porre al settore commerciale è fondamentale sia per quanto riguarda lo sviluppo che per quanto riguarda la manutenzione dell'impianto ed è, comunque, un falso problema. Infatti siccome si pensa a costruire una vera comunità con un quartiere granata, con i fondi risparmiati dall'abolizione di negozi, ristoranti, palestre all'interno dello stadio, si potranno acquistare esercizi commerciali nella zona adiacente, a mano a mano che se ne presenteranno le occasioni ottenendo lo stesso risultato. Anzi, una società di capitali, se ben gestita produrrà altri capitali che consentiranno di acquisire gradualmente ulteriori attività andando ben oltre i cinquanta negozi o i 4.000 mq di area commerciale preventivati negli attuali progetti.

Nota 5: Piccola idea. Perché un Fila da soli 3.500 posti? Supponiamo di farlo da 15.000 posti per poterlo usare anche per altri eventi. Esempio 1: siccome lo Stadio Grande Torino sarà difficile se non impossibile cambiarlo per molto tempo per raggiungere i 50.000 posti, perché non usare il Fila con megaschermi per far vedere la partita a prezzi popolari, in particolare quando gli spettatori potenzialmente vanno oltre la capienza dello Stadio Grande Torino? Esempio 2: uso del Fila per partite



della prima squadra per le quali si prevede una bassa affluenza di spettatori come le partite Coppa Italia con probabile abbattimento dei costi di gestione. Esempio 3: eventi misurati per la città di Torino o a carattere regionale per il periodo giugno-agosto.

È chiaro che nel momento della progettazione occorre fare delle valutazioni dei costi di investimento da 3.500 a 15.000 posti compresi accessori per far funzionare la struttura come per esempio i megaschermi in funzione delle presumibili entrate per il recupero dell'investimento nel tempo. Occorre valutare i vantaggi di immagine per l'ambiente, per esempio un doppio stadio usato contemporaneamente per una partita: penso sia unico al mondo!

Non escludo, comunque, che la soluzione possa attuarsi attraverso una fondazione di cui riporto lo Statuto pubblicato il 2 novembre 2007 su www.toronews.it.



STATUTO DELLA FONDAZIONE

(.....)

ARTICOLO 1

Costituzione

È costituita la fondazione con la denominazione “Fondazione, di seguito Fondazione.

La Fondazione opera quale ente di diritto privato secondo quanto disciplinato dalle norme del presente Statuto e, per quanto non espressamente previsto, dalle disposizioni di legge vigenti in materia.

ARTICOLO 2

Sede - Ambito territoriale di attività

La Fondazione ha sede legale in Torino, Via Filadelfia n. 40.

L'ambito territoriale in cui la Fondazione intende operare è quello del territorio della Regione Piemonte.

ARTICOLO 3

Scopi della fondazione

La Fondazione non ha scopo di lucro, non può distribuire utili ed è finalizzata alla ricostruzione e successiva gestione dell'impianto già denominato Filadelfia, ubicato in via Filadelfia n. 40 in Torino, favorendo lo sviluppo di attività sportive, culturali e sociali attraverso la gestione del proprio patrimonio, ispirandosi a criteri di efficienza, efficacia ed economicità.

ARTICOLO 3BIS

Norme relative alla ricostruzione dello stadio Filadelfia - durata

1. Rilevato che è intento comune dei fondatori tenere conto delle esigenze rappresentate dal Torino Fc SpA relativamente alla preparazio-



ne ed agli allenamenti della prima squadra e delle squadre giovanili, la ricostruzione dovrà rispettare, in particolare, le seguenti indicazioni vincolanti:

- dovranno essere realizzati due campi di dimensioni regolamentari UEFA in erba, riscaldati, e dotati di tutte le pertinenze necessarie per lo svolgimento di partite della prima squadra e delle formazioni giovanili, ai sensi delle norme sportive, comunque secondo quanto reputato necessario dalla Società Torino F.C. S.p.A. per l'uso come struttura di allenamento e per tutta l'attività legata alla prima squadra.

Inoltre:

- gli spalti attorno al campo principale dovranno correre su tutti e quattro i lati;
- la tribuna storica dovrà essere ricostruita riproponendo per quanto possibile le sembianze originali ed essere coperta ed i restanti tre lati dovranno essere anch'essi fruibili dal pubblico, almeno per un certo numero di gradoni, per un numero di spettatori da accogliere sulle tribune del campo principale pari a circa 3.500;
- dovrà essere ripristinato, compatibilmente con la vigente normativa, il sottopassaggio di accesso sportivo;
- il cortile dovrà essere concepito in maniera da consentire le stesse funzioni che ha storicamente ricoperto, e restare accessibile al pubblico anche in caso di chiusura delle strutture sportive e delle tribune del campo principale;
- negli spazi che risulteranno eccedenti rispetto alle esigenze tecnico-sportive definite dalla Commissione Tecnica verranno collocati, nell'ordine e per quanto sarà possibile: una sala stampa a norma UEFA, un museo storico dedicato al Torino Calcio, la sede della Fondazione, la sede del Torino F.C., una foresteria in grado di accogliere i ragazzi delle squadre giovanili del Torino F.C., le sedi di associazioni formalmente costituite legate al Torino che ne faranno richiesta;
- la concessione di spazi per esercizi commerciali sarà subordinata alle finalità di finanziamento della costruzione e della manutenzione e gestione del Filadelfia. Detti spazi potranno essere conces-



si a condizione che siano collocati nella parte esterna del perimetro del quadrilatero, lato Via Giordano Bruno, che non siano di ostacolo alla gestione e manutenzione dell'impianto sportivo e che non siano lesivi dei valori e della memoria che il Filadelfia rappresenta.

Le strutture realizzate saranno messe a disposizione dei soggetti che ne hanno fatto richiesta, a titolo oneroso, secondo canone di mercato, ed altresì tutte le strutture sportive verranno affidate in gestione a titolo oneroso alla Società Torino F.C. S.p.a. o ad altro soggetto giuridico nel quale la precitata Società si sia trasformata, incorporata, fusa o scissa e che, comunque, configuri la continuità soggettiva e la prosecuzione anche dell'attività calcistica ora del Torino F.C.

Tali soggetti dovranno, pertanto, stipulare idoneo contratto di servizio che disciplinerà i termini di utilizzo esclusivo degli impianti ed il corrispettivo economico con la Fondazione.

Ai fini della realizzazione degli scopi di cui all'art. 3 e 3bis entro i primi 12 mesi dalla sua costituzione la Fondazione dovrà reperire i fondi per la ristrutturazione e gestione ed avviare le conseguenti procedure di evidenza pubblica a ciò finalizzate. In caso di inutile decorrenza di detto termine o comunque di conclamata impossibilità di assumere tali azioni, la Fondazione si impegna, a pena di estinzione della stessa secondo quanto disposto dall'art. 16 comma 2, a predisporre gli atti necessari per garantire la ristrutturazione e gestione dell'impianto mediante il ricorso a procedure di affidamento a terzi di evidenza pubblica, stabilendo forme di adeguato equilibrio economico finanziario degli investimenti.

2. La Fondazione è costituita a tempo indeterminato, salvo l'anticipato scioglimento a norma del presente Statuto e del Codice Civile.

3. Al fine di perseguire il suo scopo, amministrando il patrimonio immobiliare e mobiliare costituito dai beni realizzati, ampliati o ristrutturati e conferiti alla Fondazione medesima, la Fondazione dovrà reperire le risorse necessarie ed attivare ogni sinergia ed azione, svolgendo anche attività di tipo imprenditoriale, nel rispetto della vigente normativa, favorendo l'utilizzazione dell'impianto per finalità sportive, culturali e sociali.



4. La Fondazione, con l'utilizzo di risorse finanziarie proprie o ad essa erogate da terzi, può porre in essere tutti gli atti, le attività e le operazioni ausiliarie, connesse, strumentali, affini e complementari al perseguimento dei propri scopi, che non le siano precluse dalla legge o dallo Statuto, ivi comprese tutte le operazioni finanziarie, le assunzioni di mutui e la prestazione di garanzie anche mobiliari ed immobiliari, purchè concesse sul Patrimonio disponibile.

ARTICOLO 4

Patrimonio

Il patrimonio della fondazione è composto:

- dal fondo di dotazione indisponibile conferito in sede d'atto costitutivo e specificamente il diritto di superficie sull'area dello Stadio Filadelfia compresa tra le vie Tunisi, Spano, Giordano Bruno e Filadelfia, nonché le strutture che sulla stessa verranno edificate;
- dai beni immobili, dai valori mobiliari e dalle somme conferite dai Fondatori e dai Partecipanti, con espressa destinazione ad incremento del patrimonio;
- dai beni immobili, dai valori mobiliari e dalle contribuzioni che perverranno alla Fondazione a qualsiasi titolo, da parte di soggetti pubblici e/o privati diversi dai Fondatori e dai Partecipanti, espressamente destinati ad incremento del patrimonio;
- da conferimenti, elargizioni, erogazioni, contribuzioni e da quanto comunque perverrà alla Fondazione a qualsiasi titolo da parte di soggetti pubblici e/o privati, espressamente destinati ad incremento del patrimonio indisponibile.

La Fondazione deve provvedere al raggiungimento dello scopo per il quale è costituita con il ricavato dell'esercizio della sua attività, diretta o indiretta, della amministrazione, anche straordinaria, e della gestione del suo patrimonio, nonché con i contributi di enti o persone fisiche.

Il patrimonio della Fondazione, come indicato in atto costitutivo e come ulteriormente incrementato, ed i contributi e le elargizioni corrisposti da soggetti pubblici e privati e costituenti le entrate di cui al suc-



cessivo articolo, con esclusione del fondo di dotazione indisponibile e di eventuali ulteriori conferimenti, espressamente dichiarati indisponibili, hanno il fine di realizzare il funzionamento della Fondazione e sono vincolati alla realizzazione dei suoi scopi ed alla copertura degli eventuali disavanzi di gestione.

La stima dei conferimenti avviene, qualora ne ricorrano le condizioni, a norma di legge per il tramite di perizia dell'UT del Comune di Torino.

ARTICOLO 5

Entrate disponibili / Fondo di gestione

Le entrate costituenti il fondo di gestione della Fondazione, disponibili per il raggiungimento dello scopo, sono costituite:

- dall'apposito conferimento iniziale come da atto costitutivo della Fondazione;
- dalle rendite e dai proventi derivanti dal patrimonio e dalle attività della Fondazione medesima non destinati al patrimonio indisponibile;
- da eventuali elargizioni, erogazioni e contributi da parte di soggetti pubblici e/o privati, che non siano espressamente destinati a patrimonio indisponibile;
- dagli eventuali contributi erogati annualmente dai Fondatori e/o Partecipanti e Sostenitori;
- dai beni mobili ed immobili e dalle somme da chiunque conferite alla Fondazione, destinati a gestione.

Le rendite e le risorse della Fondazione destinate al Fondo di gestione, compresi gli eventuali residui attivi d'esercizio, saranno impiegate per il funzionamento della Fondazione, la realizzazione dei suoi scopi e la copertura degli eventuali disavanzi di gestione.

Le entrate di cui al presente articolo sono amministrare dal Consiglio di Amministrazione.

Le rendite e le risorse della fondazione sono impiegate per il funzionamento della fondazione stessa e per la realizzazione dei suoi scopi. La gestione della fondazione deve, in ogni caso, assicurare l'integrità economica del patrimonio.



Fondatori, Partecipanti e Sostenitori della Fondazione

Fondatori

Sono Fondatori, in quanto hanno sottoscritto l'atto costitutivo

_____ e gli Enti pubblici e le Fondazioni bancarie e assicurative che verranno ammessi a farne parte con apposita deliberazione del Collegio dei Fondatori. I Fondatori conferiscono i beni espressamente indicati nell'atto costitutivo e sono tenuti ad erogare un contributo alla Fondazione. I Fondatori che non hanno sottoscritto l'atto costitutivo sono tenuti a versare il contributo deliberato dal Collegio dei Fondatori, su proposta del Consiglio di Amministrazione inserita nel bilancio preventivo; tale contributo è destinato al fondo di gestione, quando non espressamente destinato al patrimonio indisponibile.

I Fondatori sono rappresentati in seno al Collegio dei Fondatori ed al Consiglio di Amministrazione nelle forme e con le modalità previste dai successivi articoli 9 e 10 del presente Statuto.

Partecipanti

Possono ottenere la qualifica di Partecipanti i soggetti, pubblici e/o privati, italiani e/o stranieri, che, condividendo le finalità della Fondazione e previa richiesta d'adesione al Consiglio di Amministrazione della Fondazione, contribuiscano alla vita della medesima ed alla realizzazione dei suoi scopi mediante contributi, annuali o pluriennali, al fondo di gestione, secondo le modalità ed in misura non inferiore a quella stabilita annualmente, in occasione dell'approvazione del bilancio di previsione per l'anno successivo, dal Consiglio di Amministrazione. Sulla richiesta d'adesione è chiamato a pronunciarsi il Collegio dei Fondatori al quale viene rimessa ogni valutazione in ordine all'ammissione dei partecipanti, all'entità della contribuzione e alla durata della partecipazione sulla base dei criteri stabiliti in occasione dell'approvazione del bilancio di previsione per l'anno successivo da parte del CDA.

I Partecipanti potranno anche contribuire con un'attività o con ser-



vizi, anche di carattere professionale, di particolare rilievo o con l'attribuzione di beni immobili oppure di beni materiali o immateriali, purché stimabili ai sensi di legge.

La qualifica di Partecipante dura per tutto il periodo per il quale il contributo è stato regolarmente versato.

I Partecipanti sono rappresentati in seno all'Assemblea di partecipazione, nella quale nominano con le forme e le modalità previste nel successivo art. 9 bis del presente Statuto e dall'atto costitutivo fino a due membri del Consiglio di Amministrazione (uno qualora il Consiglio di Amministrazione sia formato da nove ad undici componenti, due qualora sia composto da dodici o tredici componenti) ed un membro del Collegio dei Revisori.

Sostenitori

Possono ottenere la qualifica di Sostenitori i soggetti, pubblici e/o privati, italiani e/o stranieri che, condividendo le finalità della Fondazione e previa richiesta d'adesione al Consiglio di Amministrazione della Fondazione, contribuiscano alla sopravvivenza della Fondazione medesima ed alla realizzazione dei suoi scopi mediante contributi in denaro, annuali o pluriennali, destinati al fondo di gestione secondo le modalità ed in misura non inferiore a quella stabilita annualmente, in occasione dell'approvazione del bilancio di previsione per l'anno successivo, dal Consiglio di Amministrazione.

Sulla richiesta d'adesione è chiamato a pronunciarsi il Collegio dei Fondatori al quale viene rimessa ogni valutazione in ordine all'ammissione dei Sostenitori, all'entità della contribuzione e alla durata della partecipazione sulla base dei criteri stabiliti in occasione dell'approvazione del bilancio di previsione per l'anno successivo da parte del CDA.

I Sostenitori potranno anche contribuire con un'attività o con servizi, anche di carattere professionale.

La qualifica di Sostenitore dura per tutto il periodo per il quale il contributo è stato regolarmente versato.

I Sostenitori sono rappresentati in seno all'Assemblea di partecipazione.



ARTICOLO 7

Esclusione e recesso

Il Collegio dei Fondatori delibera l'esclusione dei soggetti di cui all'art. 6 per grave e reiterato inadempimento degli obblighi e doveri derivanti dal presente Statuto, tra cui, in via esemplificativa e non esaustiva:

- violazione, a qualsiasi titolo e per qualsiasi motivo, degli scopi che si prefigge la Fondazione;
 - inadempimento dell'obbligo di effettuare le contribuzioni e i conferimenti previsti dal presente Statuto;
 - comportamento contrario al dovere di prestazioni non patrimoniali.
- Nel caso di enti e/o persone giuridiche, l'esclusione ha luogo anche per i seguenti motivi:

- estinzione, a qualsiasi titolo dovuta;
- apertura di procedure di liquidazione;
- fallimento e/o apertura delle procedure concorsuali anche stragiudiziali.

I soggetti di cui all'art. 6 sono tenuti a comunicare, con lettera raccomandata a.r., entro il 30 novembre di ogni anno, l'eventuale intenzione di cessare di far parte della Fondazione con decorrenza dall'anno successivo. Il recesso comunicato dopo l'approvazione da parte del Collegio dei Fondatori del bilancio preventivo, comporta in ogni caso la corresponsione dei contributi economici per l'esercizio successivo da parte del soggetto recedente.

L'esclusione ed il recesso non conferiscono alcun diritto alla restituzione dei beni conferiti in proprietà alla Fondazione, nonché dei contributi in danaro sino a quel tempo versati. Qualora i soci conferiscano alla Fondazione diritti reali diversi dalla proprietà, questi si estinguono alla loro naturale scadenza.

ARTICOLO 8

Organi della fondazione

Sono organi della Fondazione:

- il Collegio dei Fondatori;
- l'Assemblea di partecipazione;
- il Consiglio di Amministrazione;



- il Presidente e Vice Presidente della Fondazione;
- il Collegio dei Revisori dei conti;
- l'Organo di sorveglianza.

Ad esclusione del Collegio dei Fondatori e dell'Assemblea di partecipazione, la durata degli Organi della Fondazione è di tre anni e scade con l'approvazione del bilancio consuntivo del terzo esercizio da parte del Collegio dei Fondatori. Ciascun componente può essere riconfermato. I componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio dei Revisori dei conti decadono di diritto dall'incarico ricoperto nelle seguenti ipotesi:

- perdita dei requisiti di partecipazione all'Organo;
- passaggio in giudicato della sentenza di condanna per i reati che comportano l'interdizione temporanea o definitiva da pubblici incarichi o servizi.

ARTICOLO 9

Collegio dei Fondatori

1. Il Collegio dei Fondatori è composto dal legale rappresentante di ciascun Fondatore o suo delegato. In caso di esclusione o recesso di un Fondatore, il rispettivo rappresentante decade di diritto dalla carica da esso ricoperta.

2. Il sistema di voto all'interno del Collegio dei Fondatori è disciplinato con il sistema dei punti/voto in proporzione alla contribuzione complessiva storicizzata di ciascuno di essi al patrimonio e/o al fondo di gestione della Fondazione, come risultante dalla stima dei conferimenti effettuata a norma del presente Statuto. L'attribuzione dei punti/voto a ciascuno dei Fondatori e Partecipanti è aggiornata dal Collegio dei Fondatori medesimo ad ogni ulteriore contribuzione secondo la metodologia oggettiva approvata dallo stesso Collegio dei Fondatori.

3. Il Collegio dei Fondatori ha in particolare i seguenti poteri:
- identificare i settori di attività della Fondazione, nonché stabilire le linee generali e le direttive dell'attività della Fondazione e i relati-



- vi obiettivi e programmi, nell'ambito degli scopi e delle attività di cui all'articolo 3 e 3 bis, a cui il C.D.A. deve adeguarsi;
- deliberare in ordine ai criteri ed ai requisiti affinché i soggetti di cui all'art. 6 possano diventare Fondatori, Partecipanti e Sostenitori, nonché all'ammissione e all'esclusione dei medesimi;
 - determinare i contributi necessari all'equilibrio finanziario;
 - approvare il bilancio preventivo e consuntivo ed il programma di attività predisposto dal Consiglio di Amministrazione;
 - deliberare su tutte le questioni attinenti eventuali variazioni della proprietà dei beni nella disponibilità della Fondazione e che non siano dichiarati indisponibili dall'Atto costitutivo;
 - nominare i componenti del Consiglio di Amministrazione in base a quanto disposto dal successivo articolo 10 e nominare, ai sensi dell'articolo 11, il Presidente ed il Vice Presidente della Fondazione;
 - nominare i componenti di sua spettanza del Collegio dei Revisori dei conti, secondo le modalità previste dall'articolo 13;
 - deliberare in merito alle modifiche dello Statuto, anche su proposta del Consiglio di Amministrazione, fatta eccezione in merito agli articoli 1, 2, 3 e 3 bis che sono immodificabili;
 - esprimere i pareri previsti dal presente Statuto, esprimendo, in particolare, parere vincolante sul progetto di ricostruzione dell'Impianto in merito all'osservanza delle disposizioni del presente Statuto;
 - deliberare in merito allo scioglimento della Fondazione e alla devoluzione del patrimonio residuo.

4. Il Collegio dei Fondatori si riunisce almeno una volta ogni trimestre e, comunque, entro il 30 novembre, per approvare in tempo utile il bilancio preventivo dell'anno seguente. Il Collegio dei Fondatori è convocato dal Presidente del Collegio dei Fondatori, nominato dai Fondatori medesimi, di propria iniziativa, ovvero su convocazione del Presidente della Fondazione, ovvero su richiesta della maggioranza dei componenti del Consiglio di Amministrazione, ovvero su richiesta di almeno la metà dei Fondatori ed è presieduto dallo stesso Presidente. Il Collegio dei Fondatori è convocato mediante avviso raccomandato o invio di telefax (o



invio di comunicazione a mezzo di posta elettronica) ai Fondatori. La convocazione deve contenere l'indicazione dell'ordine del giorno e deve essere inviata almeno sette giorni prima della data fissata per la riunione fatti salvi i casi d'urgenza.

5. La riunione del Collegio dei Fondatori è validamente costituita con la presenza della maggioranza assoluta dei suoi componenti rappresentativi dei punti/voto. Le deliberazioni del Collegio dei Fondatori sono prese con il voto favorevole della maggioranza assoluta dei punti/voto dei suoi componenti presenti alla deliberazione, fatte salve le maggioranze qualificate e le eccezioni stabilite al successivo comma. Le deliberazioni del Collegio dei Fondatori devono constare da verbale che, sottoscritto dal Presidente e dal Segretario della riunione, è trascritto in apposito registro o modulo debitamente vidimato.

6. Le deliberazioni concernenti l'approvazione del bilancio preventivo, sono validamente adottate con il voto favorevole della maggioranza assoluta dei punti/voto dei componenti del Collegio dei Fondatori. Le deliberazioni relative allo scioglimento della Fondazione devono essere prese con la maggioranza dei 2/3 dei punti/voto dei componenti del Collegio dei Fondatori.

Le deliberazioni relative alle modifiche dello Statuto devono essere prese con la maggioranza dei 2/3 dei componenti del Collegio dei Fondatori., le deliberazioni concernenti il parere sul progetto di ricostruzione dell'Impianto Filadelfia e la determinazione dei criteri per l'ammissione di nuovi membri della Fondazione, con la qualità di Fondatori, Partecipanti o Sostenitori, nonché l'ammissione e l'esclusione dei medesimi sono assunte a maggioranza assoluta dei presenti, senza applicazione del criterio del punto/voto.

ARTICOLO 9 BIS

Assemblea di partecipazione

1. L'Assemblea di partecipazione è composta da ciascun partecipante e sostenitore – persona fisica o giuridica – o suo delegato. In caso di



esclusione o recesso, il rispettivo rappresentante decade di diritto dalla carica in esso ricoperta.

2. L'Assemblea di partecipazione viene convocata dal suo Presidente almeno una volta l'anno, ovvero qualora se ne ravvisi la necessità o quando ne è fatta richiesta motivata da almeno un decimo degli associati. Le deliberazioni sono prese a maggioranza dei voti e con la presenza di almeno la metà degli associati. In seconda convocazione la deliberazione è valida qualunque sia il numero degli intervenuti.

3. All'Assemblea di partecipazione spetta il compito di eleggere fino a due membri del Consiglio di Amministrazione (uno qualora il Consiglio di Amministrazione sia formato da nove ad undici componenti; due qualora sia composto da dodici o tredici componenti di cui uno in rappresentanza dei partecipanti ed uno dei sostenitori) e un membro del Collegio dei Revisori dei conti.

4. L'assemblea formula pareri consultivi e proposte sui lavori di cui all'art. 3bis del presente Statuto, nonché sui bilanci preventivo e consuntivo dell'Ente.

ARTICOLO 9^{TER}

Organo di Sorveglianza

1. I Fondatori aventi carattere di Ente pubblico territoriale nominano i componenti dell'Organo di sorveglianza con il compito di vigilare sulla conformità alla Legge, allo Statuto e al pubblico interesse dell'attività della Fondazione. A tal fine, copia dei verbali del Consiglio di Amministrazione, del Collegio dei Fondatori, dell'Assemblea di partecipazione è trasmessa all'Organo di sorveglianza a cura del Segretario Generale della Fondazione. Decorsi 8 giorni dalla trasmissione senza che siano pervenute osservazioni, la delibera diviene esecutiva.

2. Nel caso in cui venga rilevata la non rispondenza oggettiva agli scopi della Fondazione, alla Legge, allo Statuto o al pubblico interesse, l'Organo di sorveglianza potrà chiedere entro 10 giorni la riconvocazione



e ridiscussione della deliberazione. Nel caso in cui la deliberazione venga riconfermata essa diviene immediatamente esecutiva, sotto la responsabilità dei componenti dell'organo deliberante).

ARTICOLO 10

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione della Fondazione è composto da un minimo di 9 (nove) ad un massimo di 13 (tredici) membri, su determinazione del numero da parte del Collegio dei Fondatori. I componenti del Consiglio di Amministrazione debbono possedere idonei requisiti di professionalità ed esperienza nei settori nei quali la Fondazione opererà e vengono nominati dal Collegio dei Fondatori.

I componenti del Consiglio di Amministrazione durano in carica 3 (tre) anni e possono essere riconfermati. Nel caso in cui si debba provvedere alla loro sostituzione, per qualsiasi motivo, la nuova designazione spetta allo stesso soggetto che aveva designato il consigliere cessato.

Qualora uno o più dei Fondatori dovessero recedere od essere esclusi dalla Fondazione, i rispettivi rappresentanti non avranno diritto di nomina ai sensi del precedente comma. Le dimissioni o comunque la vacanza contestuale reiterata della maggioranza dei Consiglieri comporta la decadenza dell'intero organo.

Il Consiglio di Amministrazione provvede all'amministrazione ordinaria e straordinaria della Fondazione ai sensi del presente Statuto e adotta ogni provvedimento necessario al raggiungimento degli scopi della Fondazione. In particolare e a mero titolo riassuntivo e non esaustivo, esso provvede a:

- predisporre il bilancio preventivo ed il conto consuntivo;
- concorrere a definire, in occasione dell'approvazione del bilancio di previsione, i criteri in base ai quali il Collegio dei Fondatori attribuisce la qualifica di Partecipante o di Sostenitore;
- istruire le domande d'ammissione alla Fondazione;
- deliberare sulla consistenza dell'organico della Fondazione, sulle assunzioni e sul trattamento economico del personale, salva la fa-



coltà di delegare tutto o parte di tali attribuzioni al Presidente del Consiglio di Amministrazione;

- provvedere all'istituzione, all'ordinamento ed al coordinamento degli uffici della Fondazione;
- deliberare sulle materie indicate agli articoli 3, 3 bis e 4 del presente Statuto, ivi inclusa l'accettazione di conferimenti, elargizioni, erogazioni, contribuzioni, sentito il parere del Collegio dei Fondatori;
- predisporre ed approvare, a maggioranza assoluta dei suoi componenti il regolamento interno di cui all'articolo 19 del presente Statuto;
- dare esecuzione e deliberare in merito ai programmi, alle direttive, agli affari e alle questioni che gli siano stati sottoposti dal Collegio dei Fondatori;
- deliberare in ordine alle procedure di evidenza pubblica di cui all'art. 3 bis;
- sottoporre al Collegio dei Fondatori proposte per: a) eventuali modifiche statutarie; b) stipulazione di mutui ed aperture di credito, nonché ogni operazione bancaria utile per il raggiungimento delle finalità istituzionali; c) eventuali accordi di collaborazione tra la Fondazione ed altri enti pubblici e/o privati, nazionali e/o internazionali;
- accertare l'eventuale impossibilità di perseguire gli scopi della Fondazione e riferirne al Collegio dei Fondatori per gli opportuni provvedimenti;
- nominare il Segretario Generale della Fondazione.

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce in sede ordinaria almeno una volta al trimestre ed è convocato dal Presidente della Fondazione, che lo presiede. Il Consiglio di Amministrazione è convocato dal Presidente in seduta straordinaria ogni qualvolta egli stesso lo ritenga necessario o su richiesta di almeno la metà più uno dei consiglieri. Il Consiglio di Amministrazione è convocato mediante avviso raccomandato o invio di telefax (o invio di comunicazione a mezzo di posta elettronica) ai Consiglieri. La convocazione deve contenere l'indicazione dell'ordine del giorno e deve essere inviata almeno quindici giorni prima della data fissata per la riunione.



Il Consiglio di Amministrazione è validamente costituito con la presenza della maggioranza assoluta dei suoi componenti e delibera a maggioranza assoluta dei presenti. Ciascun componente esprime un voto e l'esercizio del diritto di voto non può essere delegato, in caso di parità prevale il voto del Presidente. Le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione devono constare da verbale che, sottoscritto dal Presidente e dal Segretario della riunione, è trascritto in apposito registro o modulo debitamente vidimato. Alle riunioni del Consiglio di Amministrazione possono partecipare, su invito del Presidente, dirigenti o dipendenti della Fondazione, amministratori nonché consulenti ed esperti al fine di riferire circa argomenti specifici relativi alle materie all'ordine del giorno e/o esprimere il proprio parere.

L'ingiustificata assenza alla partecipazione di più di n. 3 (tre) riunioni consecutive del Consiglio di Amministrazione, determina l'immediata decadenza dall'incarico di consigliere.

Le cariche di Consigliere di Amministrazione sono totalmente gratuite, salvo il rimborso delle spese vive effettivamente sostenute nell'espletamento dell'incarico, purché regolarmente documentate.

Per le riunioni del C.D.A. è ammesso il ricorso agli strumenti telematici e/o telefonici.

ARTICOLO 11

Presidente e Vice Presidente della Fondazione

Il Presidente della Fondazione è il Presidente del Consiglio di Amministrazione che ha la legale rappresentanza della Fondazione, di fronte ai terzi ed in giudizio, e ne promuove l'attività. Egli è eletto, al pari del Vice Presidente, dai componenti del Collegio dei Fondatori. e dura in carica tre esercizi come meglio precisato all'articolo 8 dello Statuto e può essere riconfermato consecutivamente anche per più mandati.

Il Presidente sorveglia il buon andamento della Fondazione, cura l'osservanza dello Statuto, e l'esecuzione delle delibere del Consiglio di Amministrazione.

In particolare ed a mero titolo riassuntivo, al Presidente spetta:

- la legale rappresentanza della Fondazione;



- la convocazione, la presidenza e la predisposizione dell'ordine del giorno delle riunioni del Consiglio di Amministrazione;
- l'esecuzione delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione;
- la firma degli atti e quanto occorra per l'esplicazione di tutti gli affari che vengono deliberati dal Consiglio di Amministrazione;
- l'adozione, nei casi di necessità ed urgenza, dei provvedimenti di competenza del Consiglio di Amministrazione, che sottopone alla ratifica di tale Organo nella prima riunione utile;
- la gestione delle relazioni con enti, istituzioni, imprese pubbliche e private e altri organismi, anche al fine di instaurare rapporti di collaborazione e sostegno delle singole iniziative della Fondazione;
- il compimento di tutti gli atti di gestione ordinaria e straordinaria rientranti nelle proprie competenze;
- il raccordo con il Collegio dei Fondatori.

Il Vice Presidente della Fondazione svolge attività vicaria del Presidente. Pertanto, in caso di assenza o impedimento del Presidente a svolgere le attività attribuitegli dal presente Statuto, il Vice Presidente sostituirà il Presidente, con i medesimi poteri.

ARTICOLO 12

Presidenti Onorari

Il Consiglio di Amministrazione può nominare uno o più Presidenti Onorari, senza alcun potere di rappresentanza legale che possono partecipare ai Consigli con diritto di parola ma non di voto, e non possono assumere cariche all'interno del Consiglio né rappresentarlo in alcun modo.

ARTICOLO 13

Il Collegio dei Revisori dei conti

Il Collegio dei Revisori dei Conti è l'organo di controllo della gestione della Fondazione, che provvede:

- al riscontro della gestione finanziaria della Fondazione;
- al controllo circa la regolare tenuta delle scritture contabili;



- ad esprimere il proprio parere mediante apposite relazioni sui bilanci preventivi e consuntivi.

Il Collegio dei Revisori dei Conti si compone di 3 (tre) membri effettivi e di massimo 2 (due) membri supplenti, nominati dal Collegio dei Fondatori, ad eccezione di un membro effettivo che viene nominato dall'Assemblea di partecipazione. I componenti del predetto Collegio sono scelti tra gli iscritti nel Registro dei Revisori Contabili.

Il Collegio dei Revisori dei Conti deve riunirsi almeno ogni trimestre, esso è convocato dal Presidente, eletto in seno al Collegio medesimo, con avviso scritto comunicato almeno cinque giorni prima di quello fissato per la riunione. In caso di urgenza, il termine per la convocazione può essere ridotto e la convocazione può essere effettuata con qualunque mezzo. L'avviso di convocazione deve contenere l'indicazione del luogo, del giorno e dell'ora della riunione e degli argomenti da trattare. Delle riunioni del Collegio dei Revisori dei Conti deve redigersi verbale sottoscritto da tutti gli intervenuti e trascritto in un registro debitamente validato.

Le deliberazioni del Collegio dei Revisori sono prese a maggioranza assoluta dei presenti. Ogni Revisore esprime un voto e l'esercizio del voto non può essere delegato. Il Revisore dissenziente ha diritto di fare iscrivere a verbale i motivi del proprio dissenso. In caso di assenza del membro effettivo subentra nei casi previsti dall'articolo 2401 Codice Civile, il membro supplente.

I membri del Collegio dei Revisori dei Conti restano in carica tre esercizi come meglio precisato nell'articolo 8 del presente Statuto.

ARTICOLO 14

Esercizio finanziario e bilancio

L'esercizio finanziario della Fondazione ha inizio il 1° gennaio e termina il 31 dicembre. Per ogni esercizio sono predisposti ed approvati dal Consiglio di Amministrazione un bilancio preventivo ed uno consuntivo, con le modalità di cui al presente Statuto.

Il Collegio dei Fondatori approva in forma definitiva, entro la fine del mese di novembre, il bilancio economico di previsione dell'esercizio



successivo, ed entro il 30 giugno successivo il bilancio consuntivo relativo all'anno decorso.

Nella redazione del bilancio, costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico e dalla nota integrativa, in ossequio alle norme vigenti tempo per tempo, dovranno essere seguiti i principi previsti dagli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile e dovrà essere oggetto di certificazione da parte degli appositi soggetti ed organismi.

Il bilancio della Fondazione, con i relativi allegati e le relative relazioni, sono depositati presso la sede della Fondazione almeno venti giorni prima dell'adunanza del Consiglio di Amministrazione convocato per l'approvazione del bilancio consuntivo.

In considerazione delle finalità della Fondazione e della sua natura giuridica è vietato distribuire direttamente o indirettamente utili e/o avanzi di gestione, nonché fondi, riserve o capitale durante la vita della Fondazione.

La Fondazione ha l'obbligo del pareggio del bilancio, che può essere conseguito anche utilizzando il proprio patrimonio ad esclusione di quello indisponibile.

ARTICOLO 15

Informativa

I progetti di bilancio preventivo e di bilancio consuntivo approvati dal Consiglio di Amministrazione, dovranno essere inviati a tutti i soggetti fondatori e partecipanti.

Il Presidente trasmette agli Enti Pubblici fondatori i documenti di volta in volta richiesti dai consiglieri da essi nominati relativamente a qualsiasi iniziativa e/o procedura della Fondazione.

ARTICOLO 16

Estinzione della Fondazione

Il collegio dei fondatori delibera in merito allo scioglimento della fondazione, con la maggioranza dei 2/3 dei punti voto dei suoi componenti, stabilendo altresì le modalità di devoluzione del patrimonio resi-



duo della Fondazione, ove si sia realizzata una delle ipotesi di estinzione previste dalla legge, dallo Statuto e dall'atto costitutivo.

La fondazione dovrà, entro i primi 12 mesi dalla sua costituzione reperire i fondi per la ristrutturazione e gestione ed avviare le conseguenti procedure di evidenza pubblica a ciò finalizzate. In caso di inutile decorrenza di detto termine o comunque di conclamata impossibilità di assumere tali azioni, la Fondazione si impegna, a pena di estinzione della stessa, a predisporre gli atti necessari per garantire la ristrutturazione e gestione dell'impianto mediante il ricorso a procedure di affidamento a terzi, per il tramite di evidenza pubblica, stabilendo forme di adeguato equilibrio economico finanziario degli investimenti.

In tutti i casi di estinzione della fondazione i beni immobili conferiti, con espressa destinazione per il perseguimento delle finalità di cui all'art. 3 verranno retrocessi in capo agli originari proprietari ed in particolare l'area superficaria dello Stadio Filadelfia e l'eventuale impianto rientreranno nella piena proprietà della Città di Torino ai sensi dell'art. 954 del C.C. con espressa rinuncia a conguagli.

ARTICOLO 17

Foro competente

Ogni controversia relativa all'interpretazione del presente Statuto e collegata con l'attività della Fondazione è di esclusiva competenza del Foro di Torino.

ARTICOLO 18

Riconoscimento

1. La Fondazione si impegna a chiedere il riconoscimento della personalità giuridica.

ARTICOLO 19

Regolamento interno

Per disciplinare l'organizzazione, definire le strutture operative, i compiti, la durata ed i poteri del Segretario Generale, e dotarsi di tutte le



disposizioni necessarie all'esercizio del presente Statuto, la Fondazione si doterà di un Regolamento interno, predisposto ed approvato dal Consiglio di Amministrazione a maggioranza assoluta dei suoi componenti.

ARTICOLO 20

Rinvio alle leggi

Per quanto non espressamente contemplato e regolato dal presente Statuto, si applicano le disposizioni del Codice Civile e le leggi vigenti in materia.



Premessa all'appendice 2

Ho appena finito di leggere il testo di Enzo Catania e Mario Celi "Il marcio minuto per minuto" e al termine della lettura di questo libro avevo quasi deciso di eliminare l'appendice già scritta, perché rileggendola mi appariva molto ingenua e piccola rispetto al concentrato di mal costume nauseabondo storicizzato nel libro. Poi ci ho ripensato e ho capito che in fondo il mondo si muove a piccoli passi e quindi l'ho lasciata tale e quale.

Nel 1896 gli arbitri hanno iniziato ad usare il fischietto; nel 1903 alle porte fu aggiunta la traversa orizzontale poiché fino ad allora erano costituite dai soli pali verticali; nel 1907 le porte vennero completate con la rete; nel duemila e... forse la moviola in campo.



Tecnologia applicata al campo di calcio

Da anni mi domando il motivo per cui non si tenta di applicare la tecnologia al gioco del calcio per ottenere i seguenti obiettivi:

- Determinare i goal così detti “fantasma” che sovente sono reali ma che si determinano solo nel dopo partita.
- Rivedere episodi dubbi.
- Poter esprimere un giudizio sempre più pertinente ed oggettivo sugli episodi fallosi.
- Poter ritornare sugli episodi salienti e calcolare l'intensità delle azioni fallose dopo la partita con il supporto di un data base e software appositi.
- Formazione della classe arbitrale in modo oggettivo e uniforme.

Le controindicazioni o le argomentazioni contro l'uso della tecnologia sono pretestuose e si adattano alla salvaguardia di spazi per gli intrallazzi e le furbizie. Queste ultime, com'è stato evidenziato nel capitolo precedente, si accompagnano alla stupidità.

Eppure lo sport potrebbe essere più vicino al solo gesto tecnico ed atletico senza essere accompagnato da altri gesti di “furbizia sporca” se solo questi fossero immediatamente evidenziati, oltre che tentare di eliminare gli accordi sottobanco che accompagnano sistematicamente i campionati specie al termine.

Accordi tra società (ma in questo caso la tecnologia può fare ben poco poiché è difficile individuare un errore voluto da un giocatore per favorire la squadra avversaria) e tra società e classe arbitrale (in questo caso invece la tecnologia può fare molto perché le discrepanze di valuta-



zione degli episodi pressoché uguali su campi diversi, con arbitri diversi, in tempi diversi, possono essere messe in evidenza se regolamentate).

La mancanza di sensibilità verso l'utilizzo della tecnologia dà adito a sospetti (basta leggere "Il marcio minuto per minuto" di Enzo Catania - Mario Celi, Edizioni Piemme Spa!) sul sistema calcio che vuole lasciare tutto così com'è; ovvero mantenere il potere di fare ciò che si vuole, senza avere il timore di poter essere sottoposti ad un reale controllo e a sanzioni anche pesanti. Una conseguenza di ciò, è che il pubblico si accalora in discussioni con forte animosità sugli episodi; e non di rado queste discussioni sfociano in violenza.

Si lasciano così ampi spazi di discrezionalità nelle mani chi ha più conoscenze personali e meno scrupoli, concedendo loro la libertà di intervenire con argomenti a dir poco "persuasivi" - magari non coercitivi -, ma che recano comunque vantaggi a vari e diversificati personaggi del mondo calcistico.

In tal modo si pilotano verso interessi personali i risultati delle partite, falsando il reale andamento delle gare e quindi dei campionati.

Mi sembrano degli ingenui sprovveduti (vedi definizione nel capitolo sulla stupidità), quelli che sostengono la partecipazione dell'arbitraggio come una forma romantica del passato senza accorgersi che la velocità dell'agonismo è stata accelerata negli anni con nuovi metodi mentali e relativi cambiamenti di allenamento.

Mentre un tempo era difficile comparare tecnologicamente gli andamenti delle partite perché la quantità e la qualità di immagini e analisi delle stesse era limitata, ora non lo è più. La comparazione tecnologica mette in evidenza gli errori voluti e non. In un testo sull'ambiente calcio di cui purtroppo non ricordo il titolo, si affermava che: "se un arbitro decide di cambiare l'andamento di una partita, oltre il 98% del pubblico non se ne accorge". Il problema è che il 2% che si accorge dell'imbroglio, crea problemi trascinando sovente il rimanente 98%.

Sono convintissimo che, con le conoscenze attuali, sia possibile realizzare programmi informatici per la comparazione delle azioni di gioco con le azioni storiche memorizzate in un data base, comprese le istantanee azioni fallose di una partita, determinando subito così il grado di fallosità e decidere in modo obiettivo l'intensità del fallo.



Si tratta quindi di catalogare i falli effettivamente visti sui campi di calcio, decidere la loro gravità, metterli in un data base e durante una partita confrontarli – attraverso un programma di software adeguato –, con quello che succede sul campo di calcio.

Certamente all'inizio non tutto funzionerà perfettamente ma il data base, il programma (software) e i dati delle singole azioni fallose, potranno essere aggiornati in funzione delle indicazioni, per esempio, di una commissione composta da un rappresentante arbitrale, un rappresentante della federazione, un rappresentante dei calciatori, un rappresentante degli allenatori e un rappresentante tecnico del software del programma.

Oltre ai continui aggiornamenti del software ci si potrà avvalere anche dei miglioramenti dell'hardware che aiuterà sicuramente con la velocità, l'analisi dell'azione in tempi diversi; da notare ad ogni modo, che gli eventuali svarioni sono uguali per tutti i campi, per qualunque arbitro (anche se "fuori forma" con i dubbi che ne derivano da queste affermazioni), per qualunque squadra (si conoscono le polemiche tra differenze di trattamento tra squadra piccola-provinciale e squadra così detta "grande").

Il ricorso ad un programma del genere si dovrebbe effettuare solo per le azioni fallose e dubbie che, in genere e per esperienza, sono al massimo tre azioni per squadra per ogni partita. Quindi un dirigente, su espressa richiesta del proprio allenatore, potrà richiedere al massimo tre interruzioni per partita per analizzare episodi ritenuti sfavorevoli alla propria squadra.

Altri tre episodi dubbi potrebbero essere da supporto all'arbitro e richiesti da questo per poterlo mettere in condizioni di decidere nel modo più corretto possibile.

Supponiamo che l'analisi di ciascun episodio sia al massimo di 30 secondi: abbiamo 30 secondi moltiplicati per 9 episodi che danno un totale di 270 secondi pari a 4 minuti e mezzo.

In altre parole la partita potrebbe essere allungata di quattro minuti e mezzo se si utilizzassero tutte le possibilità di contestazione, perfettamente in linea con i tempi di allungamento delle partite attuali.



Estratto di citazioni (tra humor e serio) che possono aiutare a raggiungere l'obiettivo del rafforzamento della società Torino

“Non si ha mai due volte la possibilità di lasciare la prima impressione”. (REY MC KENNA)

“Meglio non aprire bocca e sembrare stupidi che parlare e togliere ogni dubbio”. (ANONIMO)

A proposito di lavoro di gruppo... (Test)

Gli insegnanti di marketing di Haward hanno condotto un esperimento di lavoro di gruppo con gli studenti del primo anno. Invece di essere sottoposti individualmente come di consueto all'esame di metà anno accademico, gli studenti furono suddivisi in gruppi (con l'obiettivo di insegnare loro a lavorare per una squadra). A ciascun gruppo fu assegnato un problema di economia e commercio da risolvere entro ventiquattro ore: ogni membro di ciascun gruppo avrebbe ricevuto lo stesso voto.

“All'inizio le critiche sono state molte” riferiscono gli insegnanti. “Certi studenti e rispettivi genitori si sono lamentati perché sui voti individuali avrebbe influito negativamente il fatto di essere messi in gruppo di colleghi con cui non avevano scelto di lavorare”. La risposta della scuola fu...

(se non immagini o vuoi verificare la tua risposta, invia una e-mail a: segreteria@topmarketing.it)



A proposito di manager, a proposito di leader..
Il manager amministra, il leader innova
Il manager è una copia, il leader è un originale
Il manager conserva, il leader sviluppa
Il manager si concentra su sistemi e strutture, il leader sulle persone
Il manager si avvale solo del controllo, il leader ispira fiducia
Il manager ha una visione a breve termine, il leader ha una prospettiva a lungo termine
Il manager domanda come e quando, il leader cosa e perché
Il manager tiene gli occhi sul risultato netto, il leader si rivolge all'orizzonte
Il manager imita, il leader inventa
Il manager accetta lo statu quo, il leader lo sfida
Il manager è il classico bravo soldato, il leader è se stesso
Il manager fa le cose nel modo giusto, il leader fa le cose giuste

NB. Segnalo che ci sono state importanti evoluzioni e considerazioni sulle organizzazioni che funzionano benissimo e con successo senza leader. ("Senza Leader" di Ori Brofman - Rod A. Beckstrom, Edizioni Etas).

"Non so mai cosa ho detto finchè non ascolto la risposta". (NORBERT WIENER)

"Sbagliare non è un delitto, mirare in basso sì". (JOHN WOODEN)

"La ragione vede tutte le cose che non vanno, il buon senso suggerisce di ignorarne alcune". (ANONIMO)

"Vale molto di più il costante rispetto del Tuo prossimo, che non la sporadica ammirazione". (ANONIMO)

"Il segreto di essere infelici sta nell'aver il tempo sufficiente per domandarsi se si è felici o no". (GEORGE BERNARD SHAW)

"Dio perdona i tuoi peccati, il tuo sistema nervoso no". (ANONIMO)



“Se non alzi lo sguardo crederai di essere nel punto più alto”.
(ANONIMO)

“Ci vuole tempo per ottenere il successo immediato”. (ANONIMO)

“Le bugie sono in vantaggio sulla verità perché appaiono sotto innumerevoli forme, mentre esse ne hanno una sola”. (VOLTAIRE)

“Esiste solo un angolo dell’universo che potete essere certi di migliorare ed è voi stessi”. (ALDOUS HUXLEY)

“Non lasciate che il pessimismo del Vostro interlocutore Vi disorienti. In fin dei conti, sappiamo che i pessimisti sono felici solo quando sbagliano”. (ANONIMO)

“La fortuna esiste per tutti, però non tutti la riconoscono o per scetticismo o per scarsa fiducia in se stessi”. (ANONIMO)

“Siamo lontani dalla perfezione dell’organizzazione quindi siamo fortunati perché abbiamo ampia e facili margini di miglioramento: è un sacrilegio non approfittarne”. (ANONIMO)

“Alla fortuna non si può comandare, occorre fare di più: meritarsela”. (ANONIMO)

“Non è tanto la buona azione quanto la parola giusta a stabilire la pace degli animi”. (ANONIMO)



C'era una volta una Squadra Italiana di Canoa (SIC)...

Una società italiana ed una giapponese decisero di sfidarsi annualmente in una gara di canoa, con equipaggio di otto uomini.

Entrambi le squadre si allenarono e quando arrivò il giorno della gara ciascuna squadra era la meglio della forma, ma i giapponesi vinsero con un vantaggio di oltre un chilometro.

Dopo la sconfitta il morale della squadra italiana era a terra. Il top management decise che si sarebbe dovuto vincere l'anno successivo e mise in piedi un gruppo di progetto per investigare il problema.

Il gruppo di progetto scoprì dopo molte analisi che i giapponesi avevano sette uomini ai remi e uno che comandava, mentre la squadra italiana aveva un uomo che remava e sette che comandavano.

In questa situazione di crisi il management dette una chiara prova di capacità gestionale: ingaggiò una società di consulenza per investigare la struttura della squadra italiana.

Dopo molti mesi di duro lavoro, gli esperti giunsero alla conclusione che nella squadra c'erano troppe persone a comandare e troppo poche a remare.

Con il supporto del rapporto degli esperti fu deciso di cambiare immediatamente la struttura della squadra. Ora ci sarebbero stati solo quattro comandanti, due supervisor dei comandanti, un capo dei supervisor e uno ai remi.

Inoltre si introdusse una serie di punti per motivare il rematore: "Dobbiamo ampliare il suo ambito lavorativo e dargli più responsabilità".

L'anno dopo i giapponesi vinsero con un vantaggio di due chilometri.

La società italiana licenziò immediatamente il rematore a causa degli scarsi risultati ottenuti sul lavoro, ma nonostante ciò pagò un bonus al gruppo di comando come ricompensa per il grande impegno che la squadra aveva dimostrato.

La società di consulenza preparò una nuova analisi, dove di dimostrò era stata scelta la giusta tattica, che anche la motivazione era buona, ma che il materiale usato doveva essere migliorato.

Al momento la Società Italiana di Canoa è impegnata a progettare una nuova canoa...



Computer, software, auto

Ad un convegno IT (Las Vegas Comdex-1998) Bill Gates ha comparato l'industria dei computers con quella dell'automobile ed ha affermato: "Se la General Motors avesse tenuto lo stesso passo tecnologico dell'industria dei computers, ora guideremmo tutti automobili da 25 dollari che farebbero 1000 miglia con un gallone di benzina".

In risposta all'affermazione di Gates, la GM ha emesso un comunicato (da parte di Mr. Welch stesso) dal seguente contenuto:

Se la GM avesse sviluppato la tecnologia come ha fatto la Microsoft, ora guideremmo tutti automobili con le seguenti caratteristiche:

- la vostra auto andrebbe in crash 2 volte al giorno senza alcun motivo
- ogni volta che venissero ridipinte le strisce sulle strade dovrete acquistare una nuova automobile
- occasionalmente la vostra auto "morirebbe" in autostrada senza alcuna ragione comprensibile e voi non potreste fare altro che accettare la cosa, riavviare e ripartire
- occasionalmente, eseguendo una manovra del tipo "svoltare a sinistra", l'auto si spegnerebbe, si rifiuterebbe di ripartire e a voi non resterebbe altro che reinstallare il motore
- solo una persona alla volta potrebbe usare la vostra auto, a meno che non compriate "CAR95" o "CARNT" ma in quel caso dovrete acquistare anche altri sedili
- la MacIntosh costruirebbe un'automobile alimentata dall'energia solare, affidabile, 5 volte più veloce e molto più facile da guidare, ma che potrebbe andare solo sul 5% delle strade
- la benzina, la temperatura dell'acqua e la spia dell'olio sarebbero sostituite da un'unica spia "general car fault"
- la costruzione di nuovi sedili costringerebbe tutti ad avere il sedere della stessa dimensione
- l'airbag system chiederebbe ogni volta "are you sure?" prima di entrare in azione
- occasionalmente, senza alcuna ragione comprensibile, la vostra auto chiuderebbe le portiere e si rifiuterebbe di lasciarvi entrare, a



- meno che voi, simultaneamente, non alzaste la maniglia della portiera, giraste la chiave e afferraste saldamente l'antenna della radio
- la GM richiederebbe a tutti i suoi clienti di acquistare anche un set di cartine stradali del Touring club, anche se non ne avessero bisogno e non le volessero. Tentare di cancellare questa opzione provocherebbe il calo delle prestazioni dell'automobile del 50% e più. Inoltre la GM sarebbe subito sottoposta ad indagine da parte del dipartimento federale di Giustizia
 - ogni volta che la GM introducesse un nuovo modello d'auto gli acquirenti sarebbero costretti ad imparare di nuovo a guidare, poiché nessun comando si comporterebbe nella stessa maniera della vecchia auto per spegnere il motore dovrete premere il pulsante "Start".



L'ingegnere ed il manager

Un giorno un signore, che stava facendo un giro in mongolfiera, per un colpo di vento, perde la bussola e le mappe. Decide allora di perdere quota e, visto un uomo in un campo, scende vicino a lui e si ferma a circa 2 metri di altezza dal suolo. Getta la cima di ormeggio a quest'ultimo, che subito la prende, e gli chiede: "Per cortesia, mi sa dire dove sono?". L'altro risponde: "Lei è su una mongolfiera, in mezzo ad un campo, a 2,54 metri di altezza dal suolo". Senza scomporsi l'uomo sulla mongolfiera replica: "Mi lasci indovinare il suo mestiere: lei è un ingegnere!". L'altro: "Come ha fatto a capirlo?". Il primo: "Perché mi ha dato un'informazione esatta, ma assolutamente inutile". Allora l'ingegnere, tranquillo, replica: "Adesso indovino io: lei è un top manager!". L'uomo sulla mongolfiera, stupito: "Come ha fatto a capirlo!?". L'ingegnere: "Perché lei evidentemente non sta lavorando, non sa dove sta andando, non sa dov'è e cerca di dare la colpa ai tecnici".

"Non cerchiamo persone che trovano e passano i problemi, cerchiamo persone che trovano e realizzano soluzioni". (LUCIANO CAVAGNERO)

"Il denaro è il sesto senso che sviluppa gli altri cinque". (ANONIMO)

"La formazione costa molto ma l'ignoranza ancora di più". (ANONIMO)

"Tutti fingevano di non vedere i vizi, gli abusi, le debolezze altrui allo scopo di meglio mascherare i propri". ("La grande pioggia", di Luis Bromfield)

"Fino a quando ci si prestava a quel giuoco si poteva fare quel che si voleva impunemente... Sotto la superficie della società si accumulava, a strati, un'immensa fetida corruzione: bastava ignorarla e volgere il capo altrove". ("La grande pioggia", di Luis Bromfield)



“Il privilegio di sentirsi ovunque a casa propria appartiene solo ai re, alle prostitute e ai ladri”. (“Splendori e miserie delle cortigiane”, di Honoré de Balzac)

“Du bien que feras, recompense n’attendras” (del bene che farai, non attenderti ricompensa). (Scritta sui camini del castello di Pavone - Biella)

“Il lavoro consiste in qualsiasi cosa il corpo sia obbligato a fare... Il gioco consiste in qualsiasi cosa che il corpo non sia obbligato a fare”. (MARK TWAIN)

“Vivete per il presente, sognate per il futuro, imparate dal passato”. (ANONIMO)

“Ci sono eccellenti capacità che, perché restino tali, vanno sempre educate”. (EDMONDO DE AMICIS)

“Ciò che stiamo costruendo è già vecchio ed è la base delle idee nuove”. (LUCIANO CAVAGNERO)

“Non è a forza di scrupoli che un uomo diventerà grande”. (ALBERT CAMUS)

“Non sono le specie più forti a sopravvivere, né le più intelligenti, ma quelle che rispondono con più prontezza ai cambiamenti... (CHARLES DARWIN)

...e più forti ancora sono quelle specie che provocano i cambiamenti”. (LUCIANO CAVAGNERO)

“Excusatio non petita, accusatio manifesta”. (ANONIMO)

“Ma il guaio è che voi, caro, non saprete mai né io vi potrò comunicare come si traduce in me quello che voi dite. Non avete parlato turco,



no. Abbiamo usato, io e voi, la stessa lingua, le stesse parole. Ma che colpa abbiamo, io e voi, se le parole per sé sono vuote?

Vuote, caro mio. E voi le riempite del senso vostro, nel dirmele; e io, nell'accoglierle, inevitabilmente le riempio del senso mio. Abbiamo creduto di intenderci; non ci siamo intesi affatto". (LUIGI PIRANDELLO, "Uno, nessuno e centomila)

"Un'idea che non sia pericolosa non merita affatto di essere chiamata idea". (OSCAR WILDE)

"Un esperto è una persona che sa sempre più cose su sempre meno argomenti, fino a sapere tutto... di nulla". (ANONIMO)

"Puoi ingannare tutti per qualche tempo, puoi ingannare qualcuno per sempre, ma non puoi ingannare tutti per sempre". (ABRAHAM LINCOLN)

"Questa macelleria rimane aperta alla domenica solo per i polli". (INSEGNA DI UN NEGOZIO)

"Oggi sappiamo che l'ordine nasce dal caos". (ANONIMO)

"Non si possono avere dei cambiamenti significativi senza conflitto". (ANONIMO)

"Non dovete limitarvi a fare ciò che è possibile; quel che dovete fare è cambiare il possibile". (ANONIMO)

"Devi dirti sempre: ho tanto tempo inutile, bisogna che lo distrugga". (ANONIMO)

"Io miro al cuore, i miei quadri non passano attraverso il cervello". (AIME, pittore)

"I dieci comandamenti contengono 279 parole, la dichiarazione Americana d'Indipendenza 300 e le disposizioni della Comunità Europea sulla importazione di caramelle 25.911". (ANONIMO)



“Il marketing è qualcosa che si può capire in poche ore, ma può non bastarti una vita per applicarlo bene”. (KOSTLER)

“Marketing operativo di successo? Cuocere a fuoco lento e mescolare con cura”. (ANONIMO)

“Se si incontrano due uomini con una moneta ciascuno e se la scambiano, ognuno se ne va con una moneta. Se si incontrano due uomini con un’idea ciascuno e se la scambiano, ognuno se ne va con due idee”. (ANONIMO)

“E pensai quello che scioccamente i giovani pensano ogni qual volta le cose sembrano nere; pensai che in un giorno ero diventato un uomo vecchio e stanco”. (Da “Canaglia in armi”, di Kennet Roberts)

“Io non so quale differenza vi sia tra un uomo coraggioso e un uomo non coraggioso. Ad ogni modo non chiamerò mai uno coraggioso e un altro codardo, poiché vi sono azioni apparentemente di codardia che richiedono maggior coraggio delle così dette coraggiose... A mio giudizio, dunque, ogni uomo ha in sé il suo speciale coraggio e la sua speciale vigliaccheria”. (Da “Canaglia in armi”, di Kennet Roberts”)

“Troppo spesso i politici usano le statistiche come gli ubriachi usano i lampioni: più per appoggiarsi che per vederci chiaro”. (National Geographic Italia [marzo 04, pag. 20])

“Gli uomini sono disposti a fare molto di più per eliminare ciò che temono che per ottenere ciò che desiderano”. (ANONIMO)

“La principale attività dei terrestri è di spostare denaro. Essi non fanno altro che raccoglierne e portarlo in altro luogo. Vi sono delle sale apposite dove, pur di procurarsi denaro da spostare, i terrestri regalano cibo ed oggetti di grande utilità. Stati, banche ed aziende organizzano centri di raccolta in grande stile, milioni di persone poi stanno tutto il giorno a discutere dove andare a portare il denaro così raccolto. I terrestri pro-



vano particolare piacere nel portare il denaro molto lontano da casa. Si sono dovute costruire strade e ferrovie e far volare aerei per trasportare le persone che devono spostare il denaro. Molti si recano in luoghi lontanissimi e spesso ritornano solo quando sono riusciti a distribuire tutto il denaro che avevano”.

(Da un sussidiario per bambini di terza elementare “Marziani come ci vedono”).

“Non sono d’accordo con quello che dici, ma darei la vita perché tu lo possa dire”. (VOLTAIRE)

“Chi sa, fa. Chi non sa, insegna. Chi non sa nemmeno insegnare, dirige. Chi non sa nemmeno dirigere fa il politico. Chi non sa fare il politico, lo elegge”. (Antico detto rimaneggiato da Sisto VI)

“La luce è più veloce del suono. Per questo motivo alcune persone sembrano brillanti fino a quando non parlano”. (ANONIMO)

“Se non fai parte della soluzione, fai parte del problema”. (ANONIMO)

“Piuttosto che niente è meglio piuttosto”. (Proverbio italiano)

“Un esperto in economia è colui che fa le previsioni e poi ti spiega perché non si sono avverate”. (ANONIMO)

“Se tu pagare come dici tu, io lavorare come dico io. Se tu pagare come dico io, io lavorare come dici tu”. (Proverbio orientale)

“Se i fatti e la teoria non concordano, cambia i fatti”. (ALBERT EINSTEIN)

“Tutto quello che non so l’ho imparato a scuola”. (LEO LONGANESI)

“Io sono stato invitato in tutti i migliori salotti. Una volta sola”. (GROUCHO MARX)



“Ci sono persone che sanno tutto e purtroppo è tutto quello che sanno”. (OSCAR WILDE)

“Lesson number one: win. Lesson number two: win again”. (Pubblicità “Slam”)



Appello ai tifosi granata

Dobbiamo costruircelo da soli il nostro futuro e incominciare a camminare con le nostre gambe. Dobbiamo renderci conto che per ottenere una squadra forte, dobbiamo saper fare di conto e in fretta per produrre e gestire capitali, dobbiamo conoscere intralazzi e trucchi sul diritto societario senza per questo imitarli, dobbiamo procurarci il nostro spazio di potere politico ed economico per attaccare.

Ci piaccia o no questo è il gioco a cui dobbiamo adeguarci e che dobbiamo imparare velocemente e con altrettanta velocità adeguarci perché siamo in ritardo rispetto a molte squadre. Dobbiamo dare continuità alla nostra storia: basta autodistruzioni e ricostruzioni ad ogni cambio di presidente, basta farci del male da soli. Ogni presidente nuovo dovrebbe continuare a costruire su quanto ha fatto quello precedente promuovendo cambiamenti gradualmente o più raramente radicali per migliorare situazioni già buone.

Dobbiamo ottenere, mantenere e migliorare un vivaio di giovani e dobbiamo essere capaci, cosa di sforzo notevole per noi, di tenerci i nostri campioncini. Qualunque strada noi scegliamo (dobbiamo smettere di subire il destino provocato da presidenti spesso incapaci), deve avere come obiettivo la continuità dei risultati secondo un diagramma a "basse oscillazioni".

Per contatti: segreteria@topmarketing.it

E adesso mi metto qui, osservo, ascolto ed aspetto cosa succederà, come i gatti.



Bibliografia

- DALE CARNAGIE, *Come trattare gli altri e farseli amici*, Bompiani, Milano 1989.
- WARREN BENNIS, *Come si diventa leader*, Sperling & Kupfer Editori, Varese 1990.
- DALE CARNAGIE, *Scopri il leader che è in te*, Bompiani, Milano 1994.
- FRANCESCO ALBERONI, *Abbiate coraggio*, RCS Libri Spa, Milano 1999.
- HAROLD J., *Leavitt Top-Down*, RCS Libri Milano 2005.
- VARI, *La Negoziazione*, Harward Business Essentials RCS Libri Spa, Milano 2005.
- GIANCARLO LIVRAGHI, *Il potere della stupidità*, Monti & Ambrosini Editori, Trento 2005.
- VARI, *Potere, influenza, persuasione*, Harward Business Essentials RCS Libri, Milano 2006.
- ORI BRAFMAN - ROD A. BECKSTROM, *Senza leader*, RCS Libri Spa, Milano 2007.
- ROBERT I. SUTTON, *Metodo Antistronzi*, Elliot Edizioni srl, Roma 2007.
- ENZO CATANIA - MARIO CELI, *Il marcio minuto per minuto*, Edizioni Piemme Spa, Casale Monferrato 2007.



Indice

Hanno detto	pag.	3
Ringraziamenti	»	5
Prefazione	»	7
Note	»	9
Analisi dell'ambiente Toro	»	11
Attuale Ambiente Granata	»	12
Poteri forti contro	»	14
Obiettivo	»	15
Vantaggi ad obiettivo raggiunto	»	17
Proposta per il raggiungimento dell'obiettivo	»	18
Diagrammi e grafica di sviluppo	»	21
<i>Fase zero: situazione attuale</i>	»	21
<i>Fase uno: costituzione di una Società per azioni</i>	»	22
<i>Fase due: interlocutoria</i>	»	24
<i>Fase tre: entrata di "soci secondari" e di una banca</i>	»	25
<i>Fase quattro: inizio acquisizione di nuove società e stadi e tramite una gestione accorta si produce utile e quindi aumento di capitale sociale</i>	»	27
<i>Fase cinque: l'intervento dei tifosi</i>	»	29
Target: di quale capitale potrebbe disporre la Società Spa al termine della fase 4?	»	31
Il sogno del tifoso	»	32
Gestione finanziaria	»	33
Possibile percorso per il raggiungimento dell'obiettivo	»	34
L'esperienza di recupero e sviluppo dell'Associazione Ex Calciatori e le Glorie Granata	»	37
4 maggio 2005: un'emozione indimenticabile	»	39
Progetto di presentazione istituzionale per l'anno 2006	»	40
Possibili sviluppi delle opportunità perse	»	45



Qualcosa sulla Stupidità	<i>pag.</i>	48
<i>Appendice 1: Filadelfia</i>	»	56
Premessa all'appendice 2	»	81
<i>Appendice 2: Tecnologia applicata al campo di calcio</i>	»	82
<i>Appendice 3: Estratto di citazioni (tra humor e serio) che possono aiutare a raggiungere l'obiettivo del rafforzamento della società Torino</i>	»	85
Appello ai tifosi granata	»	97
Bibliografia	»	98

