



LA NOSTRA **SOSTENIBILITÀ** NEL BUSINESS DEL CALCIO

Bilancio di Sostenibilità
2015/2016



**LA NOSTRA
SOSTENIBILITÀ
NEL BUSINESS
DEL CALCIO**

Bilancio di Sostenibilità
2015/2016

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2015/2016

JUVENTUS

LA NOSTRA SOSTENIBILITÀ NEL BUSINESS DEL CALCIO

UN PERCORSO DI SOSTENIBILITÀ RICONOSCIUTO

5

Nota Metodologica
6

IL CLUB E I NUMERI CHIAVE 2015/2016

8

APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITÀ

11

Un nuovo modello per lo sviluppo della strategia
14
Dialogo con gli stakeholder
16
Matrice di materialità
19

MATCHDAY 1

25

Prima Squadra

31

Il rispetto delle regole
34
La salute della Prima Squadra
36
L'importanza dell'educazione e della formazione
42

Rapporto con i tifosi

45

Juventus e una nuova relazione con i suoi tifosi
46
Investire nella comunicazione con i tifosi: customer care e social media
52
L'esperienza del tifoso allo Stadio
54

Accoglienza allo Stadio

61

La sicurezza
63
Lo steward: una figura chiave per l'accoglienza e per la sicurezza
68

SOMMARIO

IL BUSINESS DEL CALCIO 2

71

Governance, compliance e sistema valoriale

75

Organismi di controllo
77
Risk Management
79
Anticorruzione:
nessun caso riscontrato nell'ultimo triennio
79

Il calcio come strumento di formazione ed educazione

81

JIMuseum: formazione tradizione e innovazione
83
Juventus e UNESCO: insieme per i valori dello sport
87
Progetto di ricerca "Colour? What colour?"
90
GiocaConMe
90
Progetti in Mali e Repubblica Centrafricana
91

Juventus e le istituzioni calcistiche

93

La Governance dello Sport
94
Il ruolo di Juventus
97

Brand, Licensing e Retail

99

La gestione strategica delle risorse umane

103

Le novità della stagione 2015/2016
104
L'organizzazione aziendale
106
La formazione
108
Salute e sicurezza dei lavoratori
108

La crescita e la formazione dei giovani atleti

111

Il settore giovanile
112
Juventus College
117
Dalle Soccer Schools alle Scuole Calcio Juventus: la qualità della formazione al primo posto
120

Gli sponsor

123

La nuova gestione dei fornitori

131

Il sistema di qualifica dei fornitori
133
Enterprise Resource Planning (ERP)
134
Categorie merceologiche
135

Il rapporto con i media

137

Approccio e processi
138

Juventus per lo sviluppo sostenibile del territorio

141

Investimenti in infrastrutture
142
JIMuseum: un museo integrato nel territorio
144
JIMedical: un modello sanitario innovativo
147
J Village: dialogo, riqualificazione e cura dell'ambiente
148
Impatti ambientali
150
Life Cycle Assessment (LCA) di una partita di campionato allo Stadium
154
Community Engagement
157

Performance economica

159

OBIETTIVI FUTURI

165

GRI CONTENT INDEX

173

OPINION PWC

181





LETTERA DI ANDREA AGNELLI AGLI STAKEHOLDER

(G4-1)

UN PERCORSO DI SOSTENIBILITÀ RICONOSCIUTO

Il calcio oggi non è solo un gioco, ma una vera e propria industria capace di influenzare le persone e i contesti, positivamente e negativamente. Le istituzioni del calcio, i club e i giocatori stessi devono quindi assumersi le proprie responsabilità, essere in grado di cogliere i bisogni della società odierna e rispondere in modo consapevole.

Per questa ragione, Juventus ha scelto di investire, anno dopo anno, sempre più tempo e risorse nello sviluppo di un percorso di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Oggi siamo una grande azienda, sostenibile finanziariamente, che desidera continuare a essere competitiva a livello internazionale, in un settore tra i pochi in espansione. Abbiamo capito che la nostra capacità di interpretare la sostenibilità può rivelarsi una leva strategica per la competitività di Juventus, in campo e nel business, perché viviamo di relazioni che vanno oltre la “dimensione aziendale”, con il coinvolgimento di partner commerciali, istituzioni e milioni di tifosi in tutto il mondo. Per riuscire a gestire in modo efficace questi rapporti, abbiamo sviluppato un modello di sostenibilità e di governance che ci mette in condizione di diffondere maggior consapevolezza interna, attraverso pratiche di sostenibilità.

Con questa struttura ben definita e questo background alle spalle abbiamo quindi scelto di aprirci verso l'esterno, raccontare il nostro modello e confrontarci con figure istituzionali chiave, quali FIFA, UEFA e UNESCO e altri club internazionali, collaborando con ECA alla realizzazione

dell'evento “The Future of CSR in European Club Football: Towards a new model?” presso lo Juventus Stadium: un'occasione unica per conoscere come altri 37 club si stanno muovendo su queste tematiche, allargando così gli orizzonti del Club e affermando il nostro approccio di fronte agli attori più importanti del nostro settore.

Questo percorso dimostra la visione a lungo termine del nostro impegno: la sostenibilità per Juventus non è un progetto che nasce e muore in una stagione, ma un processo che cresce e si rafforza nel tempo, in armonia con il business. Gli aspetti di sostenibilità, specialmente se misurabili e confrontabili, diventano infatti elementi da considerare sempre più nelle nostre scelte come Club.

Rinnoviamo quindi anche quest'anno il nostro impegno concreto nella sostenibilità in un'ottica di miglioramento continuo.

Fino alla fine...

Andrea Agnelli
Presidente Juventus Football Club S.p.A.

NOTA METODOLOGICA

(G4-13; G4-17; G4-18; G4-28; G4-31; G4-32; G4-33)

Il Bilancio di Sostenibilità 2016 riporta le principali informazioni in merito alla strategia di sostenibilità del Club, le azioni, gli obiettivi e gli impatti economici, ambientali e sociali.

Il documento è stato redatto secondo la quarta generazione (G4) di linee guida per il reporting di sostenibilità del Global Reporting Initiative (GRI), in conformità con l'opzione "Core": viene pubblicata a conclusione del bilancio una tabella con l'indice dei contenuti relativi. Per supportare e completare la redazione è stato, inoltre, utilizzato come riferimento il documento "Event Organizer Sector Disclosures 2014".

Questo documento presenta una parte introduttiva in cui si spiega l'approccio di Juventus alla sostenibilità, con un aggiornamento della matrice di materialità e i relativi temi materiali, per poi dividersi in due macro sezioni che riguardano due ambiti fondamentali e complementari per Juventus: il "matchday", ossia l'evento e il calcio giocato, e il "business del calcio" in cui sono trattati tutti gli aspetti correlati alle attività di una società di calcio necessari alla realizzazione del suo *core business*.

Il processo di rendicontazione di sostenibilità del Club si rinnova ogni anno e i dati presentati in questo bilancio sono riferiti all'esercizio chiuso al 30 giugno 2016 e al campionato di calcio 2015/2016, mantenendo lo stesso perimetro di rendicontazione rispetto alla relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2016 e al bilancio di sostenibilità 2015.

Nel presente documento non vengono riprese le informazioni di gestione ordinaria descritte nei bilanci precedenti.

Dove opportuno, si rimanda anche ai seguenti documenti consultabili sul sito di Juventus (nella sezione Investor Relations):

Relazione Finanziaria Annuale al 30 giugno 2016

Codice Etico

Relazione Annuale sulla Corporate Governance 2015/2016

Relazione sulla Remunerazione 2015/2016

Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex DLgs 231-2001

Procedura per operazioni con parti correlate

Per fornire un confronto con il passato, si presentano dati per tre stagioni sportive. Va evidenziato che i dati ambientali della Sede e dello Juventus Stadium, a differenza degli anni passati, si riferiscono alla stagione sportiva e non più all'anno solare. I dati relativi al Training Center di Vinovo saranno presentati a partire dal prossimo bilancio (stagione 2016/2017).

Il Bilancio di Sostenibilità Juventus è stato sottoposto a revisione limitata da parte della società PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A.*

La stagione 2015/2016 ha visto inoltre il passaggio da Nike a adidas come sponsor tecnico. Questo ha comportato variazioni importanti nella gestione del business tra cui la gestione diretta del *merchandising* e dei punti vendita. Inoltre le attività della Juventus Soccer Schools rientrano adesso sotto il cappello "JIAcademy".

Infine, nel periodo di riferimento hanno avuto inizio le attività del JIMedical, tuttavia i dati quantitativi relativi a questa attività non rientrano nel perimetro di rendicontazione di questo bilancio in quanto questa Società non è controllata al 100% dal Club.

Per domande e commenti in merito a questo bilancio, contattare Virginia Antonini, *Sustainability and External Relations Manager*: virginia.antonini@juventus.com.

*Juventus Football Club S.p.A. a seguito di una gara d'acquisto ha selezionato come società per l'assurance del Bilancio di Sostenibilità PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. (PwC). Le funzioni responsabili di Juventus sono state coinvolte in fase di assurance del Bilancio con interviste individuali.



IL CLUB E I NUMERI CHIAVE 2015/2016

(G4-4)

I Club organizza partite e partecipa alle competizioni calcistiche nazionali e internazionali. Le sue principali fonti di ricavo sono la gestione dell'evento sportivo, la valorizzazione del brand Juventus e dell'immagine della Prima Squadra, tra cui le più rilevanti sono le attività di licenza dei diritti televisivi e media, le sponsorizzazioni, la cessione di spazi pubblicitari e le attività di *licensing* e merchandising.

Lo Juventus Stadium, di proprietà del Club, è stato inaugurato l'8 settembre 2011. Inoltre, all'interno del moderno centro sportivo inaugurato nel 2006, è in funzione dal 2012, lo Juventus College, dedicato esclusivamente ai ragazzi del settore giovanile e, unico esempio in Italia, di liceo parificato di proprietà di una società calcistica.

119

anni di storia

34

scudetti vinti

Oltre

21 MILIONI

di euro investiti nella sostenibilità nel triennio 2013-2016

1.550

persone coinvolte nell'organizzazione di una partita

785

organico totale

20,2 MILIONI

di euro il risultato operativo

4,1 MILIONI

di euro di utile dell'esercizio 2015/2016

300 MILIONI

di tifosi nel mondo

13.000

i bambini coinvolti nelle JAcademy

30 MILIONI

di follower sui canali digitali

96%

dei dipendenti coinvolti in attività di formazione

100%

dei dipendenti coinvolti nelle iniziative di welfare aziendale

LA MISSION DI JUVENTUS

La Juventus è una società di calcio professionistico, quotata in Borsa, che si è affermata in più di un secolo di storia come una delle squadre più rappresentative ed amate a livello nazionale e internazionale.

Il primo fondamentale scopo della Juventus è dare ai propri sostenitori le più ampie soddisfazioni sportive, vivendo il calcio da protagonista e proseguendo una tradizione vincente che si è confermata nel corso degli oltre cento anni di gloriosa storia. Questa finalità viene perseguita seguendo regole ben precise, che la società ha deciso di raccogliere in un Codice Etico al quale dipendenti, collaboratori e consulenti si ispirano.

Tra i principi fondamentali c'è la volontà di promuovere l'etica sportiva e conciliare la dimensione professionistica ed economica del calcio con la sua valenza etica e sociale, mantenendo nel tempo uno stile di condotta consono alla propria tradizione, nel rispetto dei propri sostenitori e di tutti gli sportivi.

La Juventus ha inoltre la finalità di creare valore per i suoi azionisti attraverso la valorizzazione del proprio marchio, il mantenimento di un'organizzazione sportiva di livello tecnico eccellente, lo studio e la realizzazione di progetti di diversificazione di attività. La Juventus aspira, infine, a mantenere e sviluppare un rapporto di fiducia con tutti i suoi stakeholder, cioè con quelle categorie di individui, gruppi o istituzioni il cui apporto è richiesto per realizzare i propri obiettivi sociali.

L'attività caratteristica della Società consiste nella partecipazione alle competizioni calcistiche nazionali ed internazionali e nell'organizzazione delle partite. Le principali fonti di ricavo della Società derivano dalle attività di sfruttamento economico dell'evento sportivo, del brand Juventus e dell'immagine della Prima Squadra, tra cui le più rilevanti sono le attività di licenza dei diritti televisivi e media, le sponsorizzazioni e l'attività di cessione di spazi pubblicitari.

APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITÀ

Un approccio aperto e inclusivo, una prospettiva “glocale”, economica e dinamica sono le caratteristiche principali della strategia di sostenibilità di Juventus che si impegna a mettere in campo le competenze acquisite negli anni per poter partecipare attivamente alla definizione di un modello di sostenibilità anche per il sistema calcio.

APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITÀ

Lo sport, ma principalmente il calcio, proprio per la sua visibilità e mediaticità, rappresenta un'opportunità unica per promuovere l'integrazione, la non discriminazione, il rispetto reciproco, lo spirito di gruppo e l'educazione in generale: tematiche chiave nell'approccio alla sostenibilità di Juventus.

Il Club, a partire dall'autunno 2013 ha intrapreso un percorso strutturato verso la sostenibilità, realizzando con cadenza annuale una rendicontazione in linea con l'ultima generazione di linee guida GRI (Global Reporting Initiative) e coinvolgendo numerosi interlocutori, nella convinzione che un calcio più responsabile possa nascere dalla collaborazione e dalla partnership tra una molteplicità di attori.

Il primo Bilancio di Sostenibilità di Juventus, realizzato nel 2014, oltre a rispondere ad aspettative esterne, è stato un'opportunità per raccogliere e mappare tutte le attività che il Club promuove dentro e fuori dal campo. Il secondo bilancio, pubblicato nel 2015, riprende le evidenze emerse dall'estesa attività di *stakeholder engagement* organizzata nel corso della stagione, sottolineando le tematiche di maggior rilievo.

Il terzo bilancio, si pone l'obiettivo di tracciare il percorso verso un modello che possa guidare la strategia di sostenibilità di Juventus nei prossimi anni. Questo non può prescindere da un lato, da una progressiva internalizzazione del processo così da assicurarne la continuità, dall'altro da un'apertura al confronto con altri attori del mondo del calcio al fine di legittimare il percorso e garantirne la scalabilità.

In quest'ottica, nella stagione sportiva 2015/2016, sono state introdotte due importanti novità:

- una figura che, insieme a un team di persone, è dedicata alla definizione della strategia di sostenibilità, alla redazione del Bilancio di Sostenibilità e all'implementazione delle diverse iniziative, sia a livello locale sia internazionale all'interno della Direzione Communications and External Relations, che riporta direttamente al Presidente;
- un **Sustainability Committee**, composto da rappresentanti di tutte le direzioni aziendali con l'obiettivo di accrescere la sensibilizzazione, declinare la sostenibilità in ciascuna area aziendale e riuscire quindi a definire dei KPI utili a collegare la sostenibilità al business.

SUSTAINABILITY COMMITTEE

Per garantire la sistematizzazione del processo e un approccio uniforme e condiviso alle tematiche di sostenibilità, il Presidente ha chiesto la collaborazione di tutte le funzioni aziendali nell'individuazione di una persona referente per la sostenibilità.

Nasce così il comitato di sostenibilità di Juventus: un organismo indipendente che raccoglie i referenti delle principali direzioni aziendali e ha il compito di promuovere i principi e i valori della sostenibilità all'interno del Club. In linea con l'approccio di Juventus, ciascun membro del comitato ha la responsabilità quotidiana di portare la sostenibilità all'interno del proprio business e, a sua volta, di rappresentare il proprio business all'interno del comitato durante la definizione di obiettivi strategici e KPI.

Ad oggi il comitato è presieduto da Virginia Antonini (Sustainability and External Relations Manager) e composto dalle seguenti aree:

COMMUNICATION AND EXTERNAL RELATIONS

- Sustainability Manager: Virginia Antonini

FINANCIAL AREA

- Finance and Administration: Elisabetta Cravero
- Human Resources: Anna Vallò
- Internal Audit: Alessandra Borelli
- IT, Logistics, Purchasing: Claudio Leonardi
- Legal: Giorgia Pogolotti
- Real Estate: Paola La Rocca

GENERAL MANAGER SPORT

- Academy: Stefano Braghin
- General Secretary - Sport Area: Maurizio Lombardo
- Medical Staff: Luca Stefanini

PUBLIC AFFAIRS

- Vincenzo Ampolo

REVENUE AREA

- Brand, Licensing and Retail: Luca Adornato
- Global Partnerships & Corporate Revenues: Fulvia Moscheni
- Marketing and Digital: Federica Borin
- Stadium: Francesco Gianello

Il gruppo di lavoro si riunisce secondo le necessità e coinvolgendo solo le funzioni interessate in ottica di efficienza.



UN NUOVO MODELLO PER LO SVILUPPO DELLA STRATEGIA (G4-22)

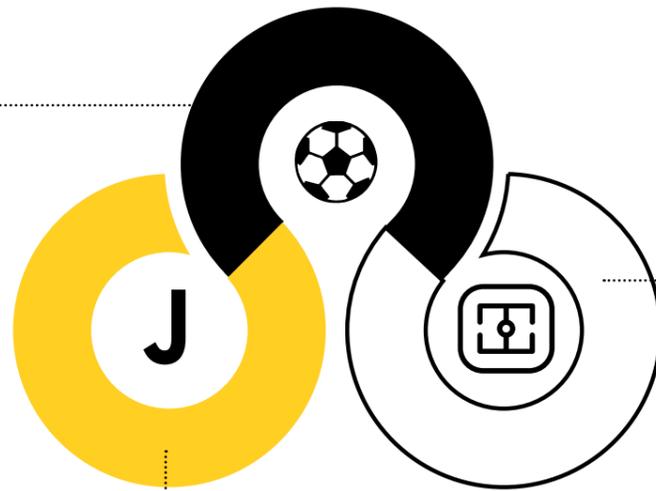
Anno dopo anno Juventus è riuscita a creare un proprio approccio alla sostenibilità, attraverso obiettivi progressivi e sempre nuovi sviluppi che le hanno permesso di crescere e migliorarsi nel tempo da un punto di vista economico, sociale e ambientale: tre elementi con cui i club oggi devono confrontarsi per riuscire a eccellere nella loro industria.

Fin dall'inizio Juventus ha intrapreso il suo percorso di sostenibilità in armonia con il business. Questa inclinazione, confermata dallo stakeholder engagement, ha portato oggi all'individuazione di tre aree chiave: *Gestione Sportiva*, *Gestione Intangibles e valorizzazione del Brand*, *Gestione*

operativa e commerciale dello Stadio. Esiste quindi una modifica rispetto a quanto indicato nell'edizione 2014/2015, poiché l'area che era stata denominata "Gestione aziendale" risulta trasversalmente rappresentata nelle tre aree.

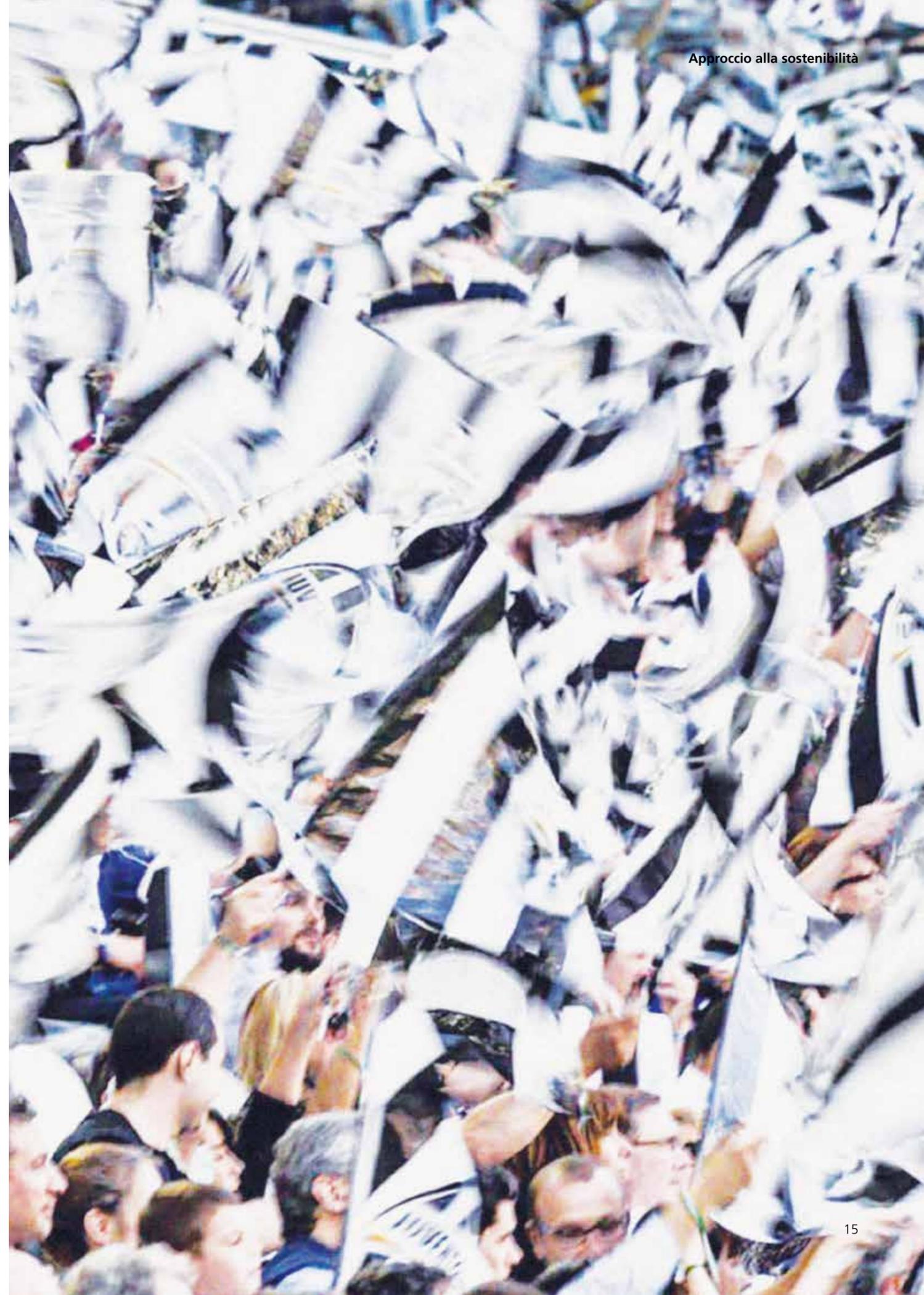
La sfida per le prossime stagioni sportive è di proseguire in questo percorso di crescita e di garantire una sempre maggior integrazione della sostenibilità nel *core business* e quindi la soddisfazione di tutti gli stakeholder.

Gestione Sportiva



Gestione operativa
e commerciale
dello Stadio

Gestione Intangibles
e valorizzazione
del Brand



DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

(G4-24; G4-25; G4-26; G4-27)

Juventus, nella sua attività quotidiana, si relaziona continuamente con diversi stakeholder, sia interni sia esterni. Non tutti sono direttamente collegati al business aziendale, ma tutti hanno un'influenza su Juventus.

- Atleti Prima Squadra
- Appassionati di calcio
- Agenti e procuratori dei giocatori
- Atleti Settore Giovanile
- Azionisti e fornitori di capitale
- Concorrenti (altri club, i loro tifosi e collaboratori)
- Famiglie degli atleti Juventus
- Fornitori e i loro dipendenti
- Iscritti alla Scuola Calcio Juventus e alle JIAcademy
- Istituzioni scolastiche e universitarie
- Istituzioni sportive
- Media
- Pubblica Amministrazione e forze dell'ordine
- Sponsor e partner commerciali
- Staff (tecnico sportivo, medico, etc.)
- Territorio e organizzazioni internazionali
- Tifosi Juventus, abbonati, Member e spettatori allo stadio
- Top Management, dipendenti e collaboratori (steward)

ATTIVITÀ

- 4 CdA a cadenza trimestrale
- 1 Assemblea degli Azionisti incontri one-to-one

Azionisti e fornitori di capitale

ATTIVITÀ

- 1 Juventus Day, momento dedicato a tutti i dipendenti Juventus
- 1 evento a fine stagione rivolto a tutti gli steward
- 1 evento di reclutamento nuove risorse: J Careers c/o Bocconi

Dipendenti

ATTIVITÀ

- 1 Club Doc Day rivolto ai presidenti dei circoli, svoltosi il 16 aprile e a cui ha partecipato anche la dirigenza Juventus: oltre 400 presenti (239 Club di cui 20 internazionali)
- 6 incontri organizzati in occasione di partite in trasferta, che hanno visto la partecipazione di circa 50 soci ad incontro, per un totale di circa 300 soci in totale
- 8 Terzi Tempi: 8 incontri post match esclusivamente dedicati a 120 soci e a cui partecipano 3 giocatori
- Allenamenti a porte aperte

Club Doc e i loro soci

ATTIVITÀ

- Partecipazione a vari eventi: Inaugurazione Reparto Neonatologia del Sant'Anna
- Cerimonia di consegna del contributo alla Fondazione Candiolo
- Cena in memoria di "Ale&Riky"
- Commemorazione Heysel
- 1 evento di formazione ("Randstad Perfect Team")
- 5 eventi al Museo

Territorio e organizzazioni internazionali

ATTIVITÀ

- 1 Juventus Future Cup dedicata a tutte le Scuole Calcio Juventus in Italia
- 1 JIAcademy Partners' Meeting: 40 responsabili progetto da 19 Paesi per una "due giorni" di scambio, confronto e pianificazione dell'attività sportiva e didattica futura

Partecipanti alle JIAcademy

Esempi di attività di dialogo

Famiglie, atleti del Settore Giovanile

ATTIVITÀ

- 1 incontro a fine settembre di apertura stagione sportiva
- 1 incontro in novembre per illustrare il percorso formativo

ATTIVITÀ

- 24 incontri del Gruppo Operativo Sicurezza (ogni partita giocata in casa)
- Continuo dialogo con la Pubblica Amministrazione e con la Prefettura

Pubblica Amministrazione e forze dell'ordine

ATTIVITÀ

- 2 eventi Junior Reporter: le conferenze stampa per i J Kids
- 1 J 1897 Day: incontro annuale con il top management
- Coinvolgimento e ascolto quotidiano attraverso il nuovo customer care e i social
- Allenamenti a porte aperte

Tifosi, abbonati, Member

ATTIVITÀ

- 4 interviste televisive settimanali (Sky, Mediaset, J1TV), dalle 18 alle 24 interviste ai calciatori il giorno della gara in Campionato (la media dei passaggi è di 23 se si parla di Champions), e circa 100 interviste esclusive con media esteri a stagione.
- Conferenze stampa: Allenatore pre gara (38 Campionato, 8 Champions, 5 Coppa Italia, 1 SuperCoppa) e una decina di conferenze stampa tra rinnovi e nuovi arrivi

Media

ATTIVITÀ

- 12 Assemblee di Lega + 1 Assemblea Straordinaria ECA:
- 4 working group/ Task Force,
- 2 Assemblee Generali,
- 5 Executive Board UEFA: working group tematici

Istituzioni sportive (European Club Association, FIFA, FIGC, Lega Calcio, UEFA)

Sponsor e partner commerciali

ATTIVITÀ

- 1 B2B Day: 160 aziende, per una giornata di incontri volti a gettare le basi per future collaborazioni.

Nelle due passate stagioni Juventus ha promosso ampie attività di dialogo, da un lato per sensibilizzare il management di Juventus e coinvolgere gli stakeholder più vicini al Club su questi temi, dall'altro per definire le tematiche chiave più importanti per Juventus e identificare i punti strategici su cui investire in termini di sostenibilità.

Sono quindi state realizzate interviste dirette con le principali funzioni dirigenziali del Club, interviste telefoniche e questionari online con stakeholder chiave (azionisti, sponsor, fornitori, giornalisti, istituzioni...), interviste a esperti nazionali e internazionali del settore e questionari digitali per conoscere l'opinione dei tifosi più fedeli (J 1897 Members).

Quest'anno per rendere ancora più completa la rosa di stakeholder coinvolti negli anni su tematiche legate alla sostenibilità, si è deciso di focalizzarsi principalmente su stakeholder interni, ampliando il numero di persone coinvolte.

12 incontri con il Management per la condivisione di un modello di sostenibilità Juventus

L'obiettivo è stato quello di condividere il percorso di definizione di una strategia di sostenibilità, verificare la possibilità di inserire nuovi indicatori di performance, condividere la struttura del bilancio di sostenibilità in ottica di una progressiva integrazione della sostenibilità al business, coinvolgendo sia le aree core che le aree di supporto quali Legal, Human Resources, Purchasing, Finance.

DIALOGO interno costante grazie all'istituzione del Sustainability Committee, rappresentante tutte le Direzioni aziendali

La creazione del Comitato ha come obiettivo principale quello di identificare interlocutori operativi all'interno di ogni funzione aziendale così da assicurare la continua condivisione del percorso, verificandone l'utilità per il business. La creazione del comitato ha anche permesso una graduale sensibilizzazione interna alle tematiche di sostenibilità e una conseguente responsabilizzazione. Questo permetterà l'internalizzazione del processo garantendo continuità e allineamento agli obiettivi di business.

Oltre 35 interviste con le diverse funzioni d'area

Per supportare le diverse funzioni nella redazione del bilancio di sostenibilità e nell'individuazione di attività e obiettivi funzionali alla strategia di sostenibilità, sono state realizzate interviste dirette con varie funzioni aziendali, accrescendo la relativa sensibilità sulle tematiche più importanti e sottolineando il link tra le attività di business e le iniziative di sostenibilità.

In termini di dialogo esterno Juventus ha ritenuto opportuno quest'anno focalizzarsi principalmente a livello internazionale e istituzionale, promuovendo e organizzando con ECA un **workshop sulla sostenibilità** allo Juventus Stadium, a cui hanno preso parte **64 rappresentanti del settore, di cui 37 Club**: una giornata di confronto e di discussione che ha coinvolto anche i rappresentanti FIFA, UEFA e UNESCO e interlocutori non appartenenti al mondo del calcio.

MATRICE DI MATERIALITÀ

(G4-19; G4-20; G4-21; G4-23)

Data l'ampia azione di *engagement* esterno promossa nella stagione precedente, il Club ha ritenuto opportuno quest'anno concentrarsi principalmente a livello interno, ascoltando quindi la voce di chi lavora in azienda.

Il risultato di questo processo si legge nella nuova matrice di materialità, che vede un aggiornamento solamente a livello dell'asse delle ascisse ("punto di vista interno"), per alcune tematiche: gestione sponsor, attenzione ai dipendenti e impatto ambientale.

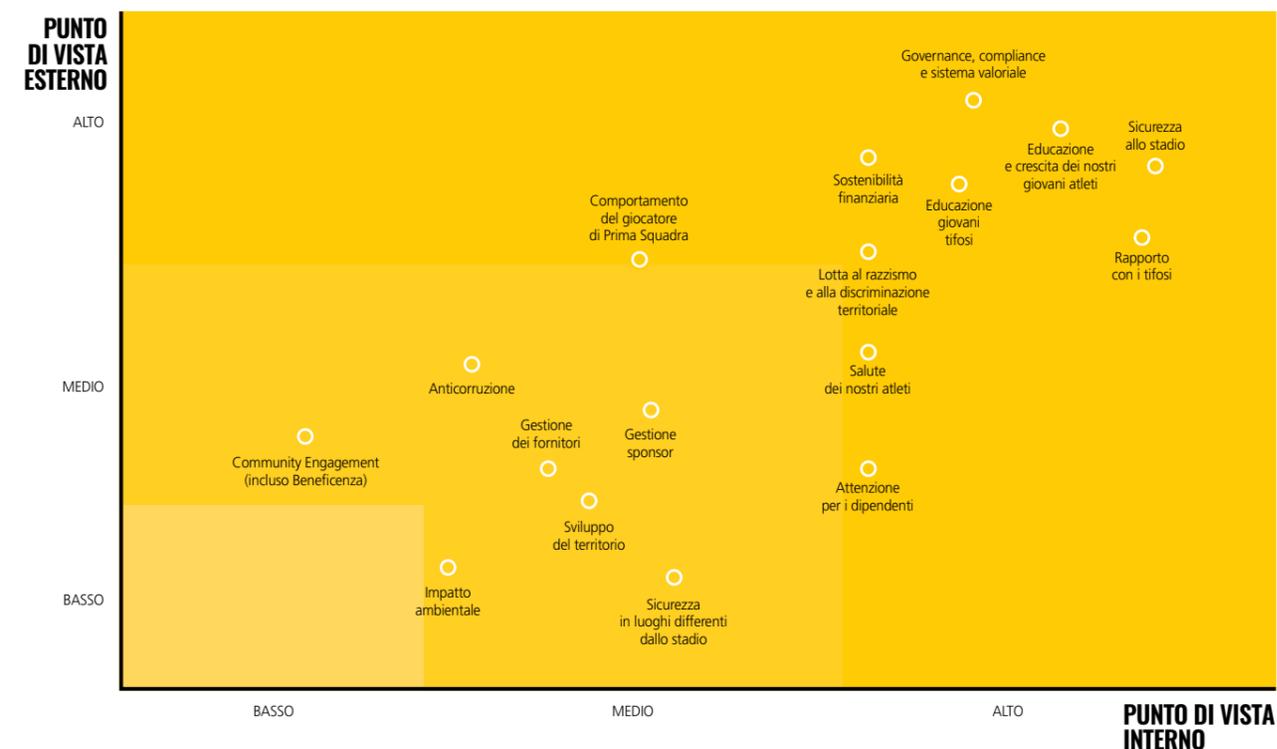
Il cambiamento più rilevante riguarda l'attenzione per i dipendenti che, da tematica rilevante è considerata oggi tematica prioritaria (materiale). Hanno contribuito a creare una maggiore consapevolezza interna su questo tema l'attività di *engagement* come anche il cambio di gestione delle risorse umane che nelle ultime due stagioni ha portato a un'ottimizzazione di alcuni processi aziendali – in termini di trasparenza – e alla creazione di nuovi, tra cui un ampio utilizzo dello strumento digitale.

Altra modifica degna di nota è relativa all'impatto ambientale che, pur rimanendo nell'area "media" si rivela un tema un po' più rilevante internamente rispetto agli anni passati: quest'anno, con l'internalizzazione della figura di sostenibilità, si è lavorato molto alla diffusione di una cultura interna legata agli impatti

ambientali del Club, dello Stadio e dei tifosi sensibilizzando le risorse interne anche in termini di impatti economici: è stato infatti realizzato il *Life Cycle Assessment* (LCA) di una partita di campionato (per approfondimenti si rimanda al capitoletto relativo a pagina 154). Le tre voci relative all'impatto ambientale degli scorsi anni sono quindi state raggruppate in una sola voce "impatto ambientale".

È inoltre cresciuta la percezione interna per la gestione degli sponsor che, in un'ottica di creazione di valore, vengono oggi considerati partner con cui è possibile attivare anche progetti di collaborazione su tematiche sostenibili (si rimanda al progetto di Philips a pag. 128). La voce, oltre a spostarsi dall'area medio bassa all'area medio alta, è stata modificata in "Gestione sponsor".

In ultimo, a seguito dell'approccio strategico che Juventus sta definendo anno dopo anno in termini di sostenibilità, sono stati meglio definiti due temi della matrice, uno dei quali è materiale. Nello specifico il tema della governance viene espresso con "Governance, compliance e sistema valoriale", mentre il termine "Community Engagement (incluso Beneficenza)" va a completare la tematica "Beneficenza". È infatti intenzione di Juventus approfondire i temi della beneficenza e del *Community Engagement* con i propri stakeholder.



Juventus non ha società controllate o collegate, quindi l'analisi sugli impatti interni relativi alle tematiche materiali riguarda le "dimensioni" interne all'azienda coinvolte in maniera più importante per ogni tema. Per quanto riguarda gli impatti verso l'esterno, numerosi sono gli stakeholder che possono essere coinvolti dall'attività di Juventus. Il modo in cui Juventus interagisce con gli stakeholder è descritto nella tabella.

TEMI PRIORITARI*	IMPATTO SU STAKEHOLDER INTERNI	IMPATTO SU STAKEHOLDER ESTERNI	APPROCCIO DI JUVENTUS
*Material Issues			
GOVERNANCE, COMPLIANCE E SISTEMA VALORIALE 	★★★★★ • Top Management, dipendenti e collaboratori • Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) • Atleti Prima Squadra	★★★☆☆ • Pubblica Amministrazione e forze dell'ordine • Tifosi Juventus, abbonati, Member e spettatori allo Stadio • Concorrenti (altri club, i loro tifosi e collaboratori) • Istituzioni sportive • Media • Appassionati di calcio	Il sistema di corporate governance è in linea con le previsioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate e con le migliori prassi nazionali e internazionali. Il Club valorizza il ruolo degli amministratori indipendenti, ha un Codice Etico, regole di vigilanza interna e un sistema di deleghe con al centro il Consiglio di Amministrazione. Investe poi nella formazione dei dipendenti, nello sviluppo di un sistema di welfare e nella gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori.
EDUCAZIONE E CRESCITA DEI GIOVANI ATLETI 	★★★★★ • Atleti Settore Giovanile • Staff (tecnico sportivo, medico, etc.)	★★★☆☆ • Famiglie degli atleti • Istituzioni scolastiche e universitarie	Juventus, lavorando a stretto contatto con un elevato numero di giovani, vuole creare un modello educativo ed essere un punto di riferimento per la loro crescita sportiva, educativa e valoriale. Il Club ha una responsabilità ancora maggiore nei confronti dei giovani e per questo si occupa non solo della loro vita sportiva, ma anche di quella scolastica.
SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA 	★★★★★ • Top Management, dipendenti e collaboratori • Atleti Prima Squadra • Atleti Settore Giovanile	★★★★★ • Azionisti e fornitori di capitale • Istituzioni sportive • Tifosi Juventus, abbonati, Member e spettatori allo Stadio • Sponsor e partner commerciali • Fornitori e i loro dipendenti • Concorrenti (altri club, i loro tifosi e collaboratori)	La Società è quotata presso la Borsa Italiana da dicembre 2001: questo offre a tutti la possibilità di investire nel titolo e dà una visibilità quotidiana all'andamento del business. Da tempo la Società ha l'obiettivo di ridurre al minimo l'effetto della performance sportiva sull'andamento economico attraverso un rafforzamento di tutti gli ambiti di business. Il Club è in grado di promuovere questa strategia anche grazie alla stabilità e alla continuità del suo assetto proprietario.
EDUCAZIONE GIOVANI TIFOSI 	★★★★★☆ • Atleti Prima Squadra • Atleti Settore Giovanile • Top Management, dipendenti e collaboratori	★★★★★☆ • Tifosi Juventus, abbonati, Member e spettatori allo Stadio • Media • Concorrenti (altri club, i loro tifosi e collaboratori) • Istituzioni scolastiche e universitarie	Il Club organizza una serie di iniziative dedicate alla formazione e alla crescita dei giovani supporter in un'ottica di minimizzazione dei rischi e di fidelizzazione dei fan. Inoltre Juventus ha come obiettivo quello di avere tifoserie più sensibili, formate e fidelizzate per poter ridurre il rischio reputazionale legato a eventi di disordine e di violenza causati dai tifosi.
SICUREZZA ALLO STADIO 	★★★★★ • Top Management, dipendenti e collaboratori • Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) • Atleti Prima Squadra	★★★★★ • Pubblica Amministrazione e forze dell'ordine • Tifosi Juventus, abbonati, Member e spettatori allo Stadio • Concorrenti (altri club, i loro tifosi e collaboratori) • Istituzioni sportive • Media • Appassionati di calcio	Il Club rispetta tutti gli obblighi imposti dalla normativa e collabora attivamente con i principali stakeholder per garantire un livello sempre più alto di sicurezza. Inoltre, Juventus decide di andare oltre a tali obblighi: promuove corsi di formazione, investendo in tecnologie all'avanguardia e gestisce in maniera diretta gli steward. L'impegno del Club ha lo scopo di prevenire ogni sorta di rischio per tifosi, steward, personale dello Stadio e per garantire la fruizione dell'intrattenimento nella massima sicurezza possibile. Inoltre ha introdotto la figura del Supporter Liaison Officer (SLO) per migliorare la relazione con i tifosi.

TEMI PRIORITARI*	IMPATTO SU STAKEHOLDER INTERNI	IMPATTO SU STAKEHOLDER ESTERNI	APPROCCIO DI JUVENTUS
*Material Issues			
RAPPORTO CON I TIFOSI 	★★★★★ • Top Management, dipendenti e collaboratori • Atleti Prima Squadra • Staff (tecnico sportivo, medico, etc.)	★★★★★ • Tifosi Juventus, abbonati, Member e spettatori allo Stadio • Sponsor e partner commerciali • Media • Organizzazioni del terzo settore nazionali e internazionali	Juventus non contribuisce con interventi finanziari alla costituzione o al mantenimento di gruppi, organizzati e non, di propri tifosi. Per il Club è importante collaborare con le forze dell'Ordine, le istituzioni politiche e sportive per garantire un tifo sano e responsabile e cerca, in ogni occasione, di sensibilizzare i propri tifosi in questo senso. Juventus riconosce l'importanza del dialogo con i propri tifosi e li considera come veri e propri clienti. Per questo, il Club si è dotato di strumenti interni, sfruttando anche canali digitali e web, finalizzati a rispondere alle molteplici esigenze dei differenti gruppi di tifosi. Inoltre promuove numerose iniziative di coinvolgimento durante l'anno.
LOTTA AL RAZZISMO E ALLA DISCRIMINAZIONE 	★★★☆☆ • Top Management, dipendenti e collaboratori • Atleti Prima Squadra • Atleti Settore Giovanile • Staff (tecnico sportivo, medico, etc.)	★★★☆☆ • Tifosi Juventus, abbonati, Member e spettatori allo Stadio • Media • Organizzazioni del terzo settore nazionali e internazionali • Concorrenti (altri club, i loro tifosi e collaboratori) • Famiglie degli atleti • Appassionati di calcio	Juventus è contraria a ogni forma di discriminazione sociale e territoriale, razzismo, xenofobia e violenza. L'approccio di Juventus prevede la totale compliance rispetto al Codice di Giustizia sportiva. Inoltre il Club ha redatto una procedura volta alla gestione degli interventi del personale dello Stadio in occasione di cori razzisti, che coinvolge la Direzione Sportiva, la Regia e il Primo dirigente del GOS. Juventus ha poi scelto di investire in azioni di formazione e sensibilizzazione per le diverse tipologie di stakeholder coinvolti. Il Club, inoltre ha attivato la partnership con UNESCO per la realizzazione di progetti di ricerca e azioni concrete sul tema.
COMPORTEMENTO DEL GIOCATORE DI PRIMA SQUADRA 	★★★★★ • Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) • Atleti Prima Squadra • Atleti Settore Giovanile	★★★★★ • Istituzioni sportive • Famiglie degli atleti • Concorrenti (altri club, i loro tifosi e collaboratori) • Tifosi Juventus, abbonati, Member e spettatori allo Stadio	Il Club rispetta il Codice di Giustizia Sportiva, promuove attività di sensibilizzazione interna attraverso il proprio Codice Etico e opera in linea con le iniziative promosse dalle istituzioni sportive internazionali. Juventus riconosce il ruolo importante che i propri atleti ricoprono, sia in campo che fuori e per questo investe molto nella sensibilizzazione dei propri giocatori e promuove o partecipa a numerose iniziative che mirano a promuovere un modello di vita corretto. Inoltre, Juventus pone molta attenzione sul comportamento corretto degli atleti sul campo.
SALUTE DEI NOSTRI ATLETI 	★★★★★ • Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) • Atleti Prima Squadra • Atleti Settore Giovanile	★★★★★ • Istituzioni sportive • Famiglie degli atleti • Concorrenti (altri club, i loro tifosi e collaboratori) • Tifosi Juventus, abbonati, member e spettatori allo Stadio	Juventus afferma chiaramente il suo impegno ad astenersi da atti che possono alterare lo svolgimento o il risultato delle competizioni sportive e investe nella promozione di una cultura della salute, nella sensibilizzazione dei futuri atleti e nella lotta al doping. L'impegno del Club si riscontra nella qualità del suo Sistema Medico, nella scelta di sensibilizzare i giovani atleti e le relative famiglie e in una sempre maggiore formazione del proprio staff tecnico su questo tema. Un punto di particolare importanza in questo ambito riguarda l'approccio di Juventus alla lotta al doping.
ATTENZIONE PER I DIPENDENTI 	★★★★★ • Atleti Prima Squadra • Atleti Settore Giovanile • Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) • Top Management, dipendenti e collaboratori (steward)	★★☆☆☆ • Azionisti e fornitori di capitale • Concorrenti (altri club, i loro tifosi e collaboratori) • Famiglie degli atleti Juventus • Fornitori e i loro dipendenti	Juventus è attenta alla cura e al rispetto dei propri dipendenti: sono stati messi in atto processi di ottimizzazione in termini di attrazione/sviluppo delle risorse-chiave; valorizzazione del merito; misurazione delle performance e welfare.

TEMATICHE RILEVANTI E OBIETTIVI STAGIONE PASSATA

BILANCIO 2016

GOVERNANCE, COMPLIANCE E SISTEMA VALORIALE

- Adeguamento alla normativa di legge 120/2011 sulle quote rosa 

Capitolo "Governance, compliance e sistema valoriale" (pag. 75)

EDUCAZIONE E CRESCITA DEI GIOVANI ATLETI

- Organizzazione di nuovi incontri, con personaggi sportivi di spicco 
- Il Settore svilupperà una comunicazione sui temi del doping, distinta per i giocatori della Primavera e delle altre Squadre Giovanili mediante la distribuzione di opuscoli informativi ai calciatori e alle famiglie del Settore Giovanile 
- Proseguimento dello "sportello psicologico" adattandolo meglio agli orari degli atleti 
- Inserimento di due tutor in convitto 
- Creazione di maggior sinergia tra settore tecnico e scolastico 
- Maggior monitoraggio della dieta seguita fuori dal centro sportivo 
- Creazione di momenti di confronto con medici e nutrizionisti, su richiesta degli atleti 
- Monitoraggio continuo delle capacità fisiche dei calciatori della Primavera, anche con l'inserimento di personale a supporto 

Capitolo "La crescita e la formazione dei giovani atleti" (pag. 111)

SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA

- Proseguimento del trend di miglioramento attraverso l'attuazione di strategie volte a incrementare i ricavi operativi 

Capitolo "Performance economica" (pag. 159)

EDUCAZIONE GIOVANI TIFOSI

- Proseguimento dell'iniziativa "Gioca con me. Tifa con me" 
- Portare avanti il progetto scuola tifo 
- Creazione di un club dedicato ai bambini 

Capitolo "Rapporto con i tifosi" (pag. 45)

SICUREZZA ALLO STADIO

- Presidiare eventi internazionali sui temi della sicurezza, attivando se possibile nuove partnership 
- Proseguimento della formazione agli steward 

Capitolo "Accoglienza allo Stadio" (pag. 61)

RAPPORTO CON I TIFOSI

- Proseguimento delle promozioni per donne e tariffe ridotte del 50% nel settore Family 
- Proseguimento delle attività di stakeholder engagement 
- Proseguimento del progetto Sport Production 
- Lancio della piattaforma di acquisto unificata per una gestione del cliente più efficace 
- Realizzazione della Carta dei tifosi 

Capitolo "Rapporto con i tifosi" (pag. 45)

LOTTA AL RAZZISMO E ALLA DISCRIMINAZIONE

- Pubblicazione del progetto di ricerca (autunno 2015) 
- Diffusione dei risultati della ricerca 
- Promozione della seconda edizione della UNESCO Cup (8 settembre 2015) 
- Proseguimento delle iniziative della stagione passata 

Capitolo "Il calcio come strumento di formazione ed educazione" (pag. 81)

COMPORTEMENTO DEL GIOCATORE DI PRIMA SQUADRA

- Rinnovare indagine di soddisfazione sulla qualità del sistema di gestione medico e proseguimento del monitoraggio 

Capitolo "Prima Squadra" (pag. 31)

SALUTE DEI NOSTRI ATLETI

- Rinnovare indagine di soddisfazione e proseguimento del monitoraggio 

Capitolo "Prima Squadra" (pag. 31)

ATTENZIONE PER I DIPENDENTI

- Aumentare il numero di assunti a seguito della gestione diretta dei punti vendita 
- Adottare un modello di crescita delle competenze manageriali omogeneo e strettamente legato alle esigenze del business 
- Preparazione delle basi di un sistema di selezione/ recruiting/formazione volto alla valorizzazione delle competenze degli steward, a innalzare le qualità degli inserimenti e ottenere allineamento su identità e cultura aziendale 

Capitolo "La gestione strategica delle risorse umane" (pag. 103)

IMPATTO AMBIENTALE

- Proseguire nel lavoro di riqualificazione territoriale Continassa 
- Sviluppo della centrale di teleriscaldamento e teleraffrescamento per l'area Continassa 
- Continuare il trend di diminuzione dei consumi 

Capitolo "Juventus per lo sviluppo sostenibile del territorio" (pag. 141)

GESTIONE FORNITORI

- Avvio primo processo di qualificazione dei fornitori 

Capitolo "La nuova gestione dei fornitori" (pag. 131)

Legenda

 Raggiunto Parzialmente raggiunto In corso Standby

Inoltre Juventus si è impegnata nella crescita e nello sviluppo dei rapporti istituzionali del Club e dei suoi rappresentanti. Per maggiori approfondimenti si rimanda al capitolo "Juventus e le istituzioni calcistiche" (pag. 93).



MATCH DAY

1

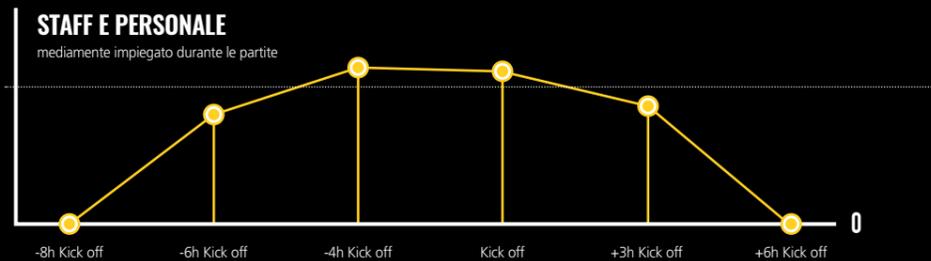
Juventus è un'azienda e come tale ha numerose risorse al suo interno che si occupano di guidarne il business, senza le quali nulla sarebbe possibile. Allo stesso modo però, l'azienda non esisterebbe senza le partite di calcio, che sono il cuore del business: il giorno della gara è quindi un appuntamento cruciale per il Club, sia da un punto di vista sportivo, sia da un punto di vista organizzativo e gestionale.



MATCH DAY #1

Prima di ogni partita, tutti i dipartimenti della direzione Stadio (Operations, Events, Facilities, Museo) sono chiamati a determinare il livello di importanza della gara, in termini commerciali e di sicurezza. Il successo si misura dalla capacità

di coniugare questi due macro elementi, affinché tutte le operazioni si svolgano nella piena soddisfazione dei tifosi e allo stesso tempo nel massimo senso di sicurezza.



1.550

Sono le persone coinvolte nell'organizzazione di una partita di calcio allo Juventus Stadium.



TUTTI I GIORNI

34 staff Juventus
27 staff esterno

MATCH DAY

34 staff Juventus
1.514 staff esterno
(in partite a elevato rischio il numero cresce a **1.703**)

MATCH DAY SERALE - ORE 20:45

GIORNO PRECEDENTE

24 ORE PRIMA DELLA PARTITA



- Dalle 9:00 - Arrivo dei camion delle produzioni televisive e attività broadcasting
- Dalle 7:00 alle 17:00 - Attività di pulizia pre-gara
- 18:00 - Consegna della checklist, redatta dal Site Manager, la sera prima della gara al Delegato alla Sicurezza dello stadio e al Responsabile della Struttura. Successivamente viene inoltrata agli organi competenti.

MATTINA

7-12



- Dalle 7:00 - Arrivo degli addetti alla manutenzione (Area Facility e Maintenance)
- Dalle 7:00 - Controllo pulizia degli addetti e preparazione dei presidi per la gestione delle pulizie nel corso dell'evento
- Dalle 7:00 - Preparazione del prato (ripristini post allenamento, irrigazione e segnatura delle linee) a cura dei *greenkeeper*
- Dalle 8:00 - I cuochi continuano il loro lavoro, cominciato dal mercoledì precedente
- 9:00 - Controllo che tutti i mezzi siano arrivati e che tutto sia pronto per la produzione
- 9:00 - Operazioni per l'allestimento della coreografia, se presente
- 9:00 - Arrivo dei primi steward per il controllo dei mezzi televisivi e delle persone che entrano allo Stadium dalla porta carraia

ORA DI PRANZO

12-15



- 12:00 - Le sale hospitality sono pronte per l'arrivo degli ospiti
- Dalle 14:00 - Arrivo del regista, dell'aiuto regista e dei produttori designati dalla Lega Serie A pronti per verificare che tutto il necessario sia presente
- Dalle 15:00 - Allestimento dei 24 bar e dei 6 *hotdog point* e del ristobox
- *Special Tour Match Day*

POMERIGGIO

15-18



- 15:15 - *Briefing* del Delegato alla Sicurezza con gli otto coordinatori di settore degli steward
- 15:30 - Giro di ricognizione alle postazioni di ripresa dello Stadium, da quelle a bordo campo fino a quelle in mixed zone, per controllare che il posizionamento combaci con il *camera plan*
- 16:30 - 17:00 - Tutta la forza *stewarding* è convocata
- 17:00 - Arrivo dei delegati della Lega
- 17:30 - Bonifica dell'intero impianto

SERA

18-22.30



- 18.30 - Arrivo dei giornalisti
- 18:45 - Apertura cancelli
- 19:15 - Comincia la produzione televisiva
- 19:20 - 19:30 - Arrivo del pullman della formazione ospite
- 19.20 - 19.30 - Arrivo del pullman Juventus
- 19:30 - Interviste (postazione garage)
- 20:45 - Inizio della partita
- 21:30 - Super flash interview a bordo campo a metà tempo

NOTTE

22.30 - 02.30



- 22:45 - Flash interview Mixed Zone 23:30
- 22.45 - 00:00 - Smontaggio delle postazioni delle attività di Sport Production
- 22:45 - 23:30 - Operazioni di contro bonifica
- 23:30 - Posizionamento delle lampade sul prato a cura dei giardinieri (in inverno)
- Dalle 00:30 in poi - *Debrief* per tutte le aree coinvolte dal giorno gara: *Events, Facility and Maintenance* e *Operations*



PRIMA SQUADRA

Vincere non significa solamente conquistare un trofeo, ma anche dare il meglio di sé nel rispetto delle regole. Ogni calciatore che gioca per la Juventus, può trovare in questo Club risposta alle proprie aspirazioni. Juventus è infatti la società che ha vinto di più a livello italiano in termini di scudetti e parallelamente a questo è riuscita a fare da apripista per diversi aspetti, affermando così il proprio stile.

Investire sul benessere fisico e mentale degli atleti è necessario per riuscire a dar loro tutti gli elementi per affrontare il campo e la vita. Il monitoraggio di questi fattori è altrettanto importante per prevenire rischi e

problematiche: una buona gestione sportiva è infatti la chiave per creare il valore di un club e, allo stesso modo, le altre aree sportive sono fondamentali per contribuire alla massimizzazione dei risultati.

Il calcio, oltre a essere un fenomeno sportivo, è anche business e impegno sociale, in quanto nel calcio sono insiti valori chiave, come il rispetto delle regole, la salute dei giocatori e la loro educazione.

GIUSEPPE MAROTTA





IL RISPETTO DELLE REGOLE

Il rispetto delle regole è alla base della cultura di Juventus: il *fair play* è infatti promosso internamente tramite il Codice Etico e attraverso un modello educativo specifico che viene utilizzato fin dal Settore Giovanile. Pur essendo il *fair play* uno dei valori chiave per il Club, è spesso molto difficile riuscire a misurarlo.

Non è considerando il solo numero di espulsioni e/o ammonizioni che è possibile valutare una squadra: da un lato infatti questi provvedimenti fanno parte del gioco del calcio, dall'altro è necessario tenere in considerazione tanti altri fattori, come ad esempio il numero di partite disputate.

INFRAZIONI SUL CAMPO

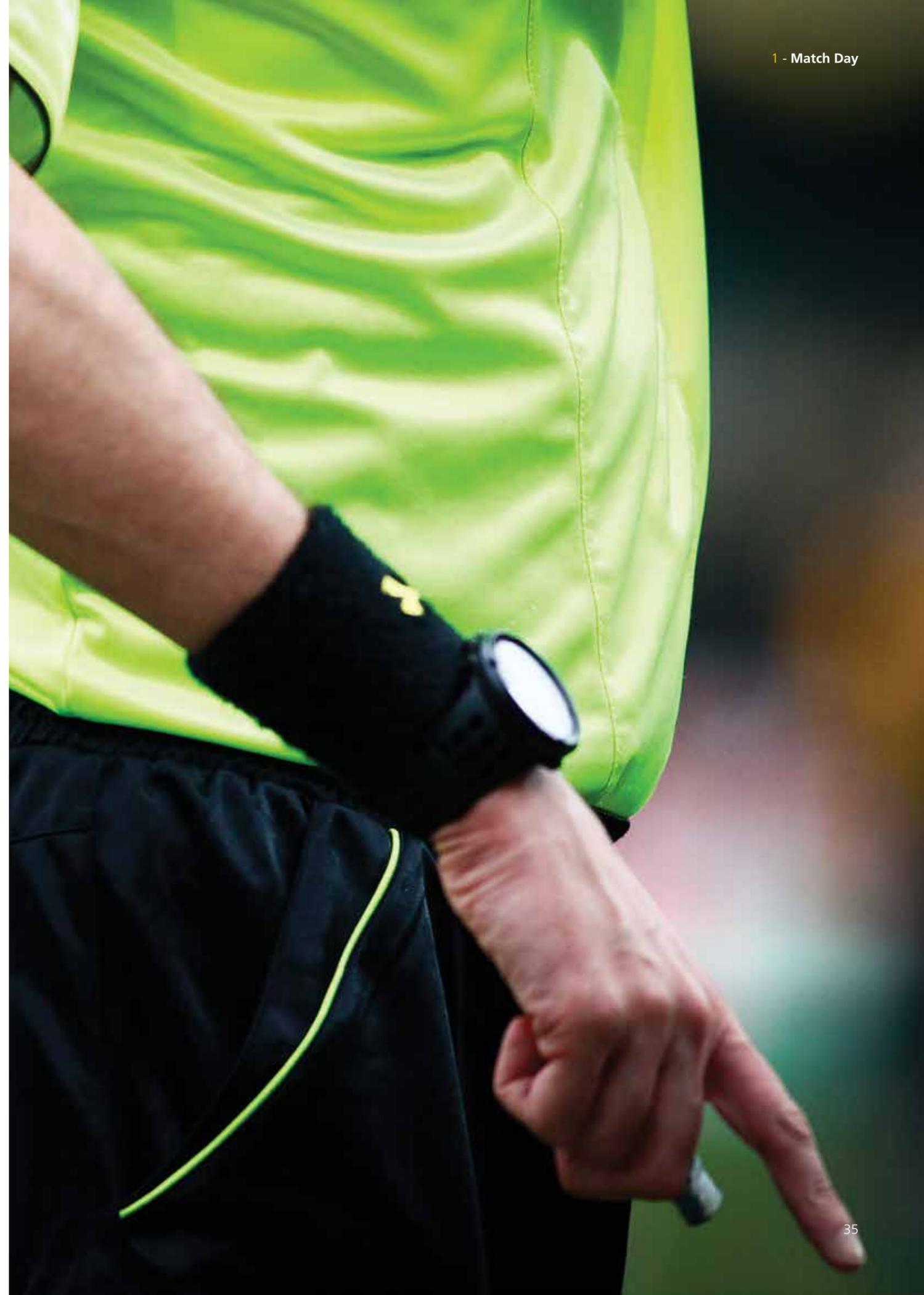
CAMPIONATO SERIE A

Stagione	Cartellini gialli totali	Cartellini rossi totali
2013 - 2014	69	3
2014 - 2015	75	4
2015 - 2016	90*	6

*Risultano 8 ammonizioni per comportamento scorretto nei confronti di un avversario, 70 per comportamento non regolamentare in campo e 12 per proteste nei confronti degli ufficiali di gara.

Amare il calcio significa viverlo intensamente, ogni giorno, con passione, dedizione e sentimento. Il calcio è pura emozione. Giocare ogni giorno con umiltà e lealtà sportiva, nel pieno rispetto delle regole, significa credere nel valore educativo dello sport e nel fair play. Per tutto questo amo la Juventus.

GIANLUCA PESSOTTO



LA SALUTE DELLA PRIMA SQUADRA

La salute degli atleti è una priorità per Juventus: sia la Prima Squadra che il Settore Giovanile vengono attentamente preparati e monitorati da uno staff di professionisti impegnati su più fronti per affrontare la stagione calcistica in modo ottimale. Juventus è la squadra italiana che ha giocato più partite anche durante la stagione 2015/2016. Questo aspetto incide in maniera importante nell'adozione di una strategia mirata al benessere dell'atleta da ogni punto di vista. Da quello

psicologico a quello fisico, passando anche attraverso la prevenzione da infortuni e, in caso di incidente, garantendo un rapido ed efficace rientro in campo.

Ogni anno il Club punta quindi a migliorare la preparazione atletica dei propri giocatori, partendo dai punti di debolezza della stagione precedente. I risultati sul campo hanno dato ragione a questa strategia adottata.

Gli infortuni

Qualsiasi problema fisico che si verifica durante una partita o un allenamento e che determina l'indisponibilità del calciatore a partecipare ai successivi allenamenti o gare viene definito infortunio*.

Tre sono le tipologie di infortuni:

- Muscolari
- Distorsioni / contusioni
- Tendinei

La gravità di un infortunio è determinata in funzione dei giorni di assenza dal terreno di gioco. Da un infortunio "minimo" che prevede un riposo che varia tra 1-3 giorni, passando per il livello "lieve" (4-7 giorni) e "moderato" (8-28 giorni), si può arrivare al livello "grave" che prevede un'astensione superiore ai 28 giorni.

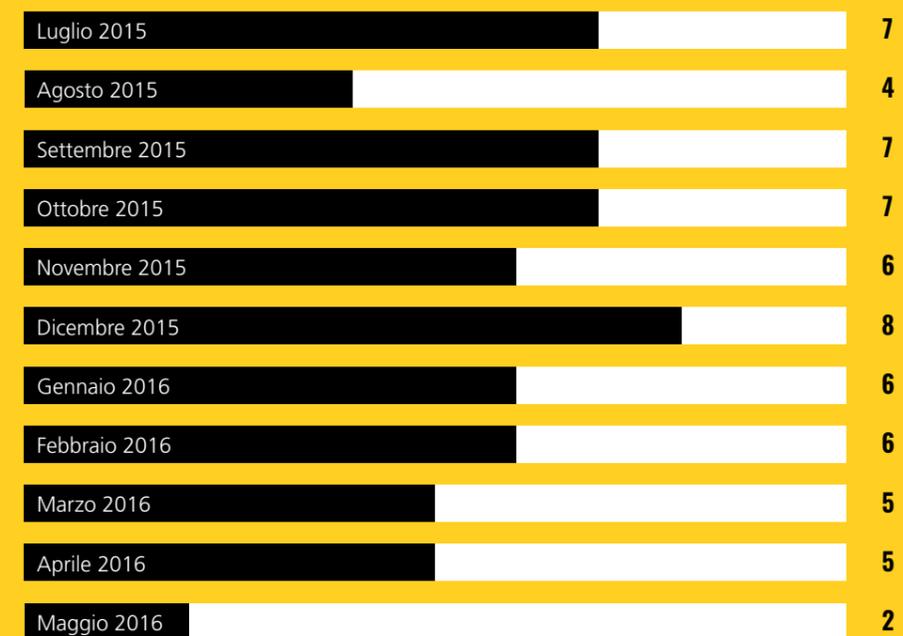
Fattori di rischio infortunio



*UEFA Elite Club Injury Study Manual 2014



Infortuni totali/mesi 2015/2016



Nella stagione 2015/2016, a fronte di un aumento del 33% del numero complessivo di infortuni rispetto alla stagione 2014/2015, emerge un dato importante: il tempo di assenza dei giocatori dal campo risulta in diminuzione del 15% in allenamento e del 3% in gara. Tale situazione, spiegata dalla minor gravità degli eventi traumatici, ha permesso all'allenatore di avere una maggior disponibilità di giocatori e al singolo giocatore una maggior continuità del percorso di allenamento. Risultato importante sicuramente a livello medico e al contempo decisamente significativo in termini economici.

Lo Sport Science Department

Nella stagione 2015/2016 è stato fatto un investimento importante per migliorare sempre più il rendimento del singolo giocatore e conseguentemente del gruppo. Quest'anno infatti è stato costituito un nuovo dipartimento a sostegno del Training Check*: lo Sport Science Department, per monitorare lo stato di salute dei singoli giocatori e controllare direttamente i carichi di allenamento.

L'esigenza alla base della nascita di questo dipartimento è quella di poter effettuare valutazioni fisiche e del carico di allenamento in modo autonomo e interno alla Società: valutazioni utili a seguire il giocatore dall'ingresso in Juventus fino, possibilmente, alla Prima Squadra.

Obiettivi:

- Garantire una valutazione uniforme a tutti i tesserati Juventus da un punto di vista antropometrico, funzionale (GPS e cardiofrequenzimetri) e del carico di allenamento

TL (Training Load)

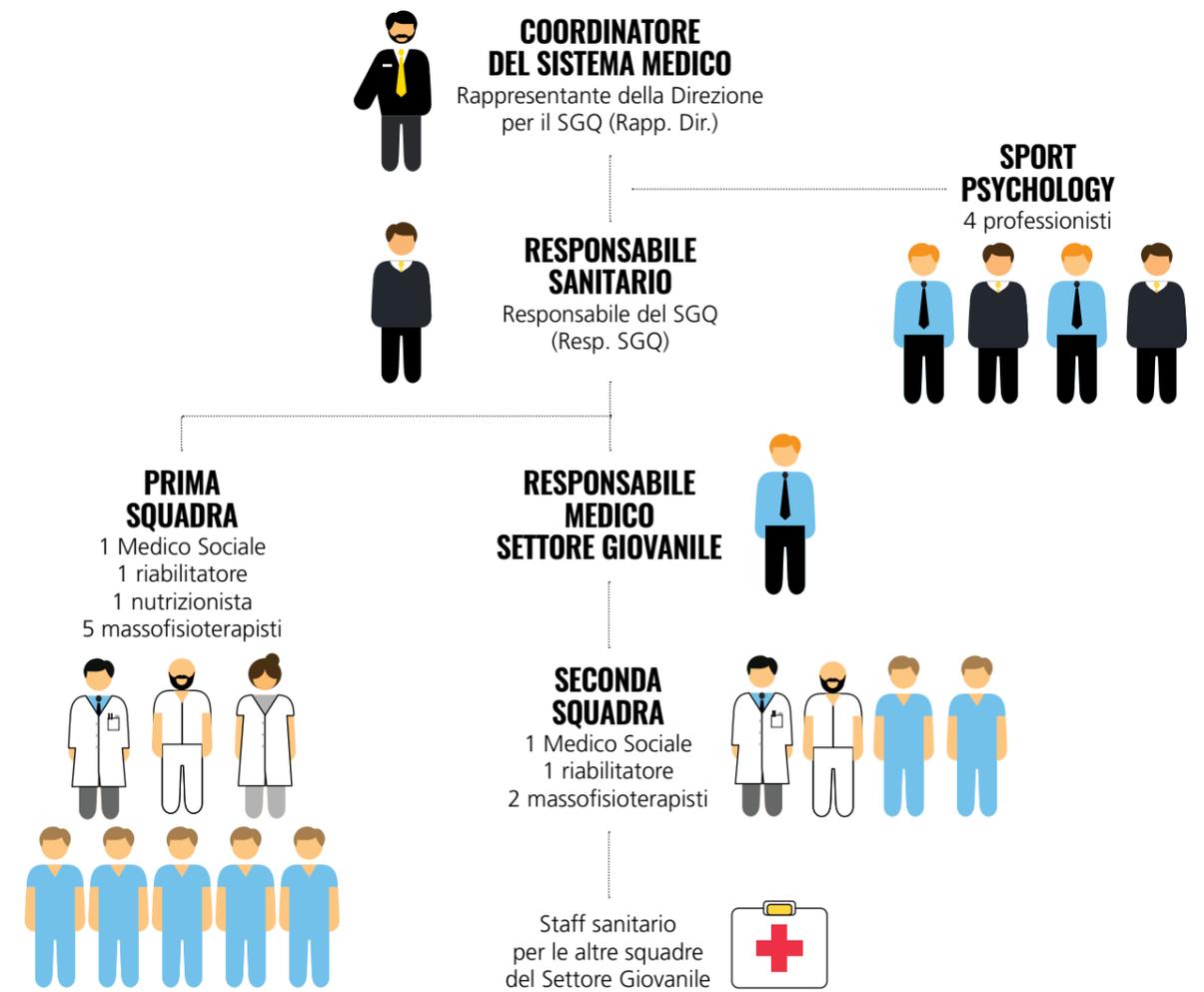
- Costruire uno storico individuale dei parametri precedentemente elencati
- Monitorare l'incidenza e la prevalenza degli infortuni in tutte le categorie e aggiornare costantemente uno storico individuale

Gli esperti di Sport Science, inoltre, partecipano costantemente a incontri internazionali su Match Analysis Training Load, strategie di recupero post allenamento e post partita, controllo del carico esterno tramite GPS e del carico interno attraverso cardiofrequenzimetro per seguire le evoluzioni del settore e ad avere una panoramica completa del livello di avanguardia e competenze raggiunte sinora: questo approccio di apertura permette non solo a Juventus di portare in casa valore aggiunto in termini di formazione, ma anche avere un confronto continuo con le altre realtà del settore.

*Il Training Check è una metodologia di allenamento che consente di impostare dei metodi di lavoro duraturi nel tempo, indipendentemente dal cambio dello staff tecnico.



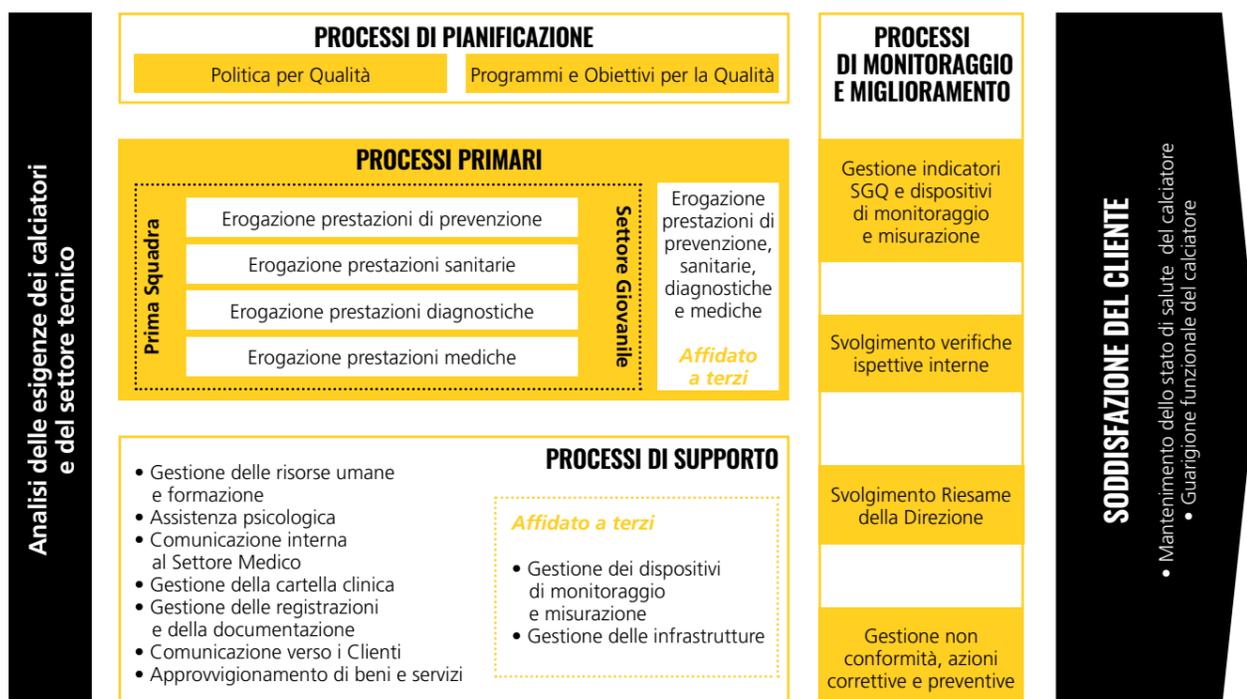
Il settore medico e il Sistema di Gestione della Qualità



Il campo di applicazione del Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) comprende tutti i servizi erogati dal Settore Medico, in particolare:

- formulazione di diagnosi medica e sportiva;
- erogazione di prestazioni sanitarie e terapeutico - riabilitative;
- attività di prevenzione dell'insorgenza e sviluppo di patologie.

Il Settore Medico organizza le proprie attività definendo le modalità operative e le responsabilità necessarie per la loro attuazione e adottando strumenti utili alla gestione e al monitoraggio (cartelle cliniche, Training Check, registri per la registrazione delle non conformità, indicatori di monitoraggio, etc.).



Nel novembre 2015, come ogni anno, è stata verificata la conformità del sistema documentale vigente con le modalità operative effettivamente adottate e la conformità dei processi con i requisiti previsti dalla norma ISO 9001:2008, attraverso un audit interno e uno esterno, a cura dell'ente di certificazione TÜV.

Il riesame della Direzione è previsto per il mese di luglio 2016 per analizzare le prestazioni del SGQ e lo stato di avanzamento delle diverse attività e verificarne l'adeguatezza in riferimento agli obiettivi e l'efficacia in relazione ai risultati desiderati.

Per ulteriori approfondimenti sul tema della salute, sul sistema medico e la lotta al doping si rimanda al Bilancio di Sostenibilità 2015 del Club "Il nostro percorso verso la creazione di valore condiviso", disponibile nella sezione "Sostenibilità" del sito www.juventus.com.

L'IMPORTANZA DELL'ASPETTO PSICOLOGICO

Nella stagione 2015/2016, con l'ingresso del gruppo di psicologi nel settore medico, sono aumentate le sinergie di processo tra le varie professionalità (colloqui, riunioni e seminari interdisciplinari) così da accrescere il grado di soddisfazione degli atleti. Inoltre sono stati monitorati gli indicatori di efficienza mentale attraverso l'analisi e la comparazione, a inizio e a fine stagione, del profilo mentale degli atleti con cui è attivato un percorso di ottimizzazione della prestazione.

LA FORMAZIONE DELLO STAFF SPORTIVO

La formazione dello staff tecnico è una delle aree chiave su cui il Club investe annualmente, essendo un punto cardine per il successo in campo. Gli argomenti maggiormente affrontati sono la metodologia di allenamento, la preparazione atletica, la psicologia e la riabilitazione.

Nella stagione 2015/2016, si sono tenute 50 ore di formazione durante l'orario lavorativo, permettendo così la frequenza di tutte le figure interessate: tecnici, preparatori, fisioterapisti e medici. Il numero dei partecipanti per ciascuna lezione è stato di circa 50/60 persone. Le lezioni sono inoltre state filmate e distribuite a tutti i tecnici che non hanno potuto partecipare.

Per il primo anno, giunti alla terza edizione del corso di aggiornamento e formazione, parte delle ore del corso sono state dedicate alla formazione dei tecnici più che al loro aggiornamento professionale, azione quanto mai appropriata dopo l'arrivo del nuovo Coordinamento Tecnico del Settore Giovanile guidato da Stefano Baldini.

LE COLLABORAZIONI E LE PARTNERSHIP

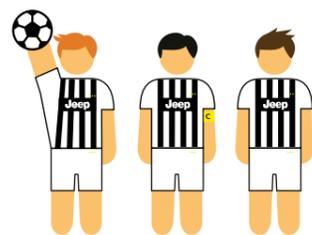
Dalla stagione 2015/2016 è partita un'importante partnership con Ferrari e K-sport. Questo porterà alla realizzazione di un GPS utile al monitoraggio del carico funzionale (la durata e l'intensità della corsa) e del carico interno (l'impegno cardiaco) dell'atleta durante l'allenamento.

L'IMPORTANZA DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE

Nella gestione dell'attività agonistica, Juventus si occupa di tutti i suoi atleti, dai giocatori della Prima Squadra fino ai bambini di 10 anni, assumendo un ruolo educativo fondamentale, che va a supportare nel quotidiano quello dei genitori. Per questa ragione Juventus è la prima società in Italia e in Europa che ha scelto di creare una scuola interna parificata e riconosciuta che ha permesso ai ragazzi di

conseguire la maturità (primo ciclo di maturità) a conclusione della stagione sportiva 2015/2016.

Il Club segue con molta cura i propri atleti, sia a livello sportivo sia a livello educativo, perché desidera che i propri calciatori rappresentino al meglio i valori del Club sia all'interno del campo da calcio, sia al di fuori.



Nel capitolo dedicato ai giovani atleti (pag. 111) è possibile approfondire più nel dettaglio come il Club opera a livello formativo.

LA PRIMA SQUADRA E L'USO DEI SOCIAL NETWORK

L'area sportiva di Juventus fornisce ai calciatori, al momento del loro arrivo, delle indicazioni di base sull'utilizzo dei social network e così anche l'area Comunicazione indica le linee a cui attenersi nel rispetto dei valori Juventus. Ciascun calciatore viene quindi supportato nella gestione dei contenuti rilasciati e nel momento della pubblicazione.

TOP 5 CALCIATORI SU FACEBOOK E TWITTER

numero di Like numero di Follower



Alvaro Morata



Alvaro Morata



Sami Khedira



Gianluigi Buffon



Juan Cuadrado



Juan Cuadrado



Paul Pogba



Paul Pogba



Gianluigi Buffon



Giorgio Chiellini



RAPPORTO CON I TIFOSI

Juventus da più di un secolo è una delle squadre più rappresentative a livello nazionale e internazionale.

Il primo scopo della società è dare ai propri tifosi ampie soddisfazioni sportive attraverso l'etica sportiva e la dimensione professionistica

Il primo scopo della società è dare ai propri tifosi ampie soddisfazioni sportive attraverso l'etica sportiva e la dimensione professionistica.

JUVENTUS E UNA NUOVA RELAZIONE CON I SUOI TIFOSI

Per rispondere in modo sempre più efficace alle esigenze dei propri tifosi, Juventus ha scelto di mettere in atto diverse azioni migliorative, così da rendere perfetta e indimenticabile l'esperienza del tifoso già dalla fase pre-campionato,

attraverso una **migliore gestione delle Tessere del Tifoso (TDT)**, un'**archiviazione di dati** strutturata e una **più funzionale vendita dei biglietti**.



Tessera del Tifoso: cosa cambia

L'obiettivo è abbattere i tempi di consegna.

Nei primi 6 mesi della stagione, il processo di emissione e consegna della TDT richiedeva circa 64 giorni. Negli ultimi 6 mesi il tempo di consegna, grazie alla profonda revisione delle fasi del processo, dal momento del pagamento all'arrivo a casa, è sceso a 32 giorni. L'obiettivo è di arrivare a consegnare le tessere entro 20 giorni dalla data di pagamento.

Oltre a una revisione delle fasi del processo produttivo verranno introdotti dei passaggi di assistenza a carico del nuovo servizio di *customer care* per aiutare gli utenti a portare a termine correttamente il processo di acquisto.

L'analisi che è stata effettuata evidenzia infatti che un certo numero di utenti non legge correttamente le informazioni e non porta a compimento l'intero processo richiesto, bloccando così la produzione delle TDT. Per evitare questa situazione vengono inserite delle azioni di *recall* per aiutare i tifosi nel completamento delle fasi.

Con la revisione dei processi produttivi dei prodotti di affiliazione e della Tessera del Tifoso, si è già notato un calo nelle richieste di assistenza e l'obiettivo ultimo è quello di ridurre al minimo l'assistenza per questo tipo di prodotti.



Un database dedicato ai tifosi

Con l'inizio della nuova stagione è entrato in funzione **Fan Relationship Management (FRM), il database centralizzato che permette di raccogliere i dati dei tifosi e proporre quindi un servizio rapido ed efficace.**

Inoltre, sono state riviste le modalità di risposta e presa in carico delle segnalazioni per far sì che i tifosi ricevano rapidamente risposte corrette alle loro richieste. Anche in questo il nuovo sistema di centralizzazione dei dati è stato particolarmente utile, perché tutte le richieste o domande vengono tracciate e rimangono sulla scheda del tifoso, rendendo più semplice evitare eventuali disservizi.

Acquisto dei biglietti

Dall'ampia attività di dialogo promossa durante la scorsa stagione è emersa la frequente difficoltà di acquistare i biglietti per le partite allo Juventus Stadium. Per questa ragione Juventus, nell'ultima stagione, ha cercato di rendere il processo di acquisto più semplice, attraverso diverse azioni chiave:

- dotando il *customer care* di **nuove procedure per facilitare l'acquisto dei biglietti durante i periodi di prelazione** e agevolare i J 1897 e i Premium Member a godere dei *benefit* acquistati;
- **informando puntualmente i tifosi dei canali ufficiali di vendita** per evitare acquisti attraverso canali non autorizzati che spesso si concludono in truffe o nella mancata consegna ai malcapitati di biglietti validi per l'ingresso;

- istituendo un **tavolo di lavoro sui miglioramenti del sistema di biglietteria** con l'attuale fornitore per cercare di rendere più immediati e fruibili i servizi di biglietteria erogati da Listicket del Gruppo Ticketone;
- offrendo il servizio di rimessa in vendita del posto, con cui gli abbonati possono rimettere in vendita le gare alle quali non possono partecipare. In questo modo si è permesso di "allargare" lo Stadio di mediamente 3.000 posti a partita di Serie A;
- lavorando alla progettazione di una **nuovo sistema di accesso unificato**.

Un nuovo sistema di accesso ai servizi online

Dal 1° luglio 2015 è stato creato per i tifosi un nuovo sistema di accesso ai servizi Juventus.

Prima di quella data ogni utente aveva delle credenziali d'accesso differenti per ogni piattaforma, rendendo complicato e poco pratica l'accessibilità ai prodotti Juventus. L'introduzione di questo nuovo sistema permette al tifoso di accedere a una molteplicità di servizi attraverso un'unica registrazione al sito.

Infatti, attraverso un'unica credenziale, si può:

- acquistare i prodotti sullo Jvestore.com;
- diventare Juventus Member;
- gestire il proprio abbonamento allo Juventus Stadium;
- acquistare biglietti per il Legends Club;
- acquistare un *parking* per lo Juventus Stadium.

- richiedere la tessera del tifoso Juventus

Grazie al nuovo sistema di gestione dei contatti (FRM) è possibile dedicare offerte e promozioni specifiche per ogni tipologia di tifoso, a seconda delle preferenze espresse da ciascuno. Inoltre, possono essere gestiti in tempo reale gli *upgrade* dei progetti di affiliazione e risolti i problemi di riconoscimento dei diritti di prelazione in fase di acquisto sul sito Listicket.com. In aggiunta, il tifoso potrà avere maggiore conoscenza dei vantaggi e servizi a lui spettanti grazie a una più puntuale informazione.



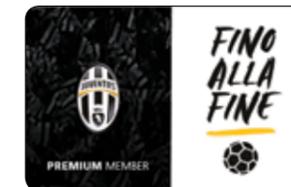
J 1897 E PREMIUM MEMBER

Fonte: FRM

Utilizzatori Prelazione J+PM	
1• Udinese	433
2• Chievo	335
3• Frosinone	64
4• Bologna	250
5• Atalanta	268
6• Torino	567
7• Milan	1085
8• Fiorentina	458
9• Hellas Verona	177
10• Roma	1149
11• Genoa	91
12• Napoli	3503
13• Inter	1650
14• Sassuolo	459
15• Empoli	706
16• Palermo	1392
17• Lazio	605
18• Carpi	1170
19• Sampdoria	2966

Nella stagione 2015/2016 gli utilizzatori della prelazione J 1897 e Premium Member hanno fatto registrare dei picchi di richieste specialmente nelle partite di cartello come Milan, Roma, Napoli. La media per la stagione 2015/2016 è di 912 biglietti acquistati in prelazione dai J 1897 e Premium Member a partita.





MEMBER J 1897 E PREMIUM MEMBER*

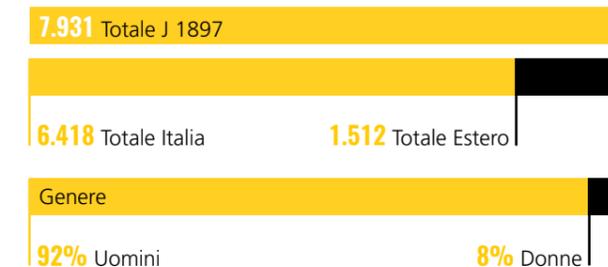
*I dati si intendono come totale di nuove iscrizioni dal 1 luglio 2015 al 30 giugno 2016



Premium Member 2015 / 2016



J 1897 2015 / 2016



LA SEZIONE DEL SITO "IL MIO ABBONAMENTO" E LA RIMESSA IN VENDITA DEL POSTO

La sezione riservata "il mio abbonamento" registra un ottimo gradimento da parte dei tifosi. Sui 24.000 abbonati standard, per la stagione 2015/2016, 18.600 si sono iscritti alla sezione e l'80% circa degli iscritti ha effettuato almeno una volta un'operazione tra cambio-nome o rimessa in vendita della partita nell'arco della stagione.

Questa sezione del sito porta dei **benefici diretti agli abbonati** i quali, maturando un credito ogni volta che **rimettono in vendita l'abbonamento**, possono poi utilizzarlo in diversi modi: acquistando partite di Champions League o Coppa Italia, acquistando ticket del JIMuseum o rinnovando l'anno successivo l'abbonamento, sempre usufruendo del credito maturato.

La funzione di **cambio nominativo** permette invece di condividere l'abbonamento con altri 3 amici e, attraverso una semplice operazione, inserire di partita in partita il nominativo della persona che sarà presente al match.

Inoltre la sezione porta un **beneficio anche a tutti i frequentatori saltuari** perché vengono rimessi in vendita posti in tutti i settori dello Stadio, anche nei settori a minor costo (tribuna nord e sud), aumentando la disponibilità in vendita libera e consentendo di abbassare il prezzo medio dello Stadio del 24% rispetto alla stagione 2013/2014, quando ancora non esisteva "Il mio abbonamento".

Questa sezione riservata del sito dà anche accesso a un canale di "Aiuto"

dedicato agli abbonati, presidiato mediamente 12 ore al giorno, per dare assistenza in tempo reale a problematiche legate al cambio nominativo.



INVESTIRE NELLA COMUNICAZIONE CON I TIFOSI: CUSTOMER CARE E SOCIAL MEDIA

Juventus è da sempre molto attenta ai propri tifosi, all'esperienza che questi vivono allo Stadio e alle esigenze, lamentate e richieste che pongono durante la settimana e/o durante il match.

Il tifoso è anche un possibile cliente e per questa ragione grande è l'investimento del Club nel migliorare il customer care e parallelamente comunicare con i propri tifosi attraverso i nuovi canali digitali.



Un customer care innovativo

Il tifoso non è soltanto la persona che giorno dopo giorno vive in modo attivo gli avvenimenti legati al team ma anche un cliente, e come tale ha diritto a determinate attenzioni, in termini di servizi e prodotti offerti e possibilità di partecipare o ottenere dei benefici esclusivi.

Il tifoso è al centro delle attenzioni di Juventus ed è in questa logica che la società si impegna per proporre un servizio di *customer care* innovativo e sempre migliore.

L'obiettivo del *customer care*, infatti, non è più solo quello di dare assistenza al tifoso, ma di prendere in carico la segnalazione con l'obiettivo di individuare il punto del processo che ha generato il disservizio e segnalarlo alle aree aziendali coinvolte in un'ottica di miglioramento continuo.

Inoltre, la separazione tra coloro che gestiscono il customer care e il fornitore che coordina il processo produttivo delle tessere del tifoso, consente a Juventus di inquadrare meglio

il servizio di assistenza così da individuare gli eventuali problemi di processo e garantire soluzioni rapide agli utenti.

Nel corso dell'anno è stato anche deciso di **gestire internamente la mail customercare@juventus.com** su cui vengono centralizzate le richieste di supporto che arrivano su altri canali.

Con l'introduzione del **form di contatto gratuito** su Juventus.com (sezione Contatti), viene fornito anche un altro canale di contatto preferenziale e gratuito per tutti i tifosi in grado di rispondere mediamente entro le 48 ore.



La comunicazione digitale con i tifosi

In aggiunta alle numerose azioni di riorganizzazione interna, grande importanza è poi occupata dal digitale. Ad oggi per le comunicazioni con il tifoso, Juventus utilizza

principalmente il web e i social media in più lingue, tanto che la community globale sui social conta più di 30 milioni di follower.

Juventus è il secondo club per fan italiani su Facebook, **23 milioni** (+4,5 milioni vs stagione 14/15), e il primo club italiano su Twitter per interazioni, numero di follower acquisiti e per aver lanciato il tweet di maggior successo. Su Instagram l'account Juventus è seguito da più di **4 milioni** di persone in tutto il mondo ed è il primo club a livello italiano. Nell'ultimo mese è stato lanciato l'account Snapchat con un seguito medio di 100 mila followers a trasmissione.

NELLA STAGIONE 2015/2016 I SOCIAL DELLA JUVENTUS HANNO FATTO REGISTRARE I SEGUENTI VALORI RISPETTO A QUELLA PRECEDENTE:

	Facebook	+22%	23 milioni di fan
	Twitter	+44%	2.8 milioni di follower
	Twitter English	+38%	411 mila follower
	Instagram	+149%	4 milioni di follower
	Google+	+14%	1.7 milioni di utenti
	Youtube	+23%	445 mila di utenti

L'ESPERIENZA DEL TIFOSO ALLO STADIO

(G4-PR 5; G4-EO 6)



In considerazione dei valori dello sport in generale, quali *fair play*, aggregazione, socializzazione e pari opportunità, Juventus promuove **iniziative volte ad avvicinare giovani e meno giovani alle attività sportive e di entertainment** che il calcio mette in atto, cercando di portare lo spettatore

a vivere un momento ludico godibile e spettacolare. Grazie alla stretta collaborazione con tutti gli enti coinvolti nelle varie fasi di organizzazione della partita, continua è la ricerca del miglioramento dell'esperienza del tifoso allo Stadio.

Maggior sicurezza, maggior intrattenimento

Visti i recenti fatti di cronaca accaduti in altri stadi o in luoghi di transito e/o stazionamento, si sono resi necessari controlli in ingresso ancor più accurati. Questo fatto è stato ampiamente comunicato ai tifosi che, dopo una prima fase di assestamento, hanno accettato di buon grado, perché hanno la garanzia di poter trascorrere la partita consapevoli delle procedure di sicurezza attivate dal Club.

Per minimizzare le procedure di accesso, molti tifosi di volta in volta hanno deciso di arrivare prima allo Stadio per superare subito i controlli e avere accesso in maniera fluida.

Anche per questa ragione le attività di intrattenimento che normalmente si

svolgono dentro lo Stadio, sono state particolarmente apprezzate perché l'attesa non è fine a se stessa, ma consente di corredare l'esperienza della partita con altre attività. Juventus, nell'ottica di mantenere alto il livello di soddisfazione, sceglie di investire molto nella pianificazione e nell'innovazione di tali attività (*sport production*), cercando sempre di rinnovarsi e proponendo pacchetti di intrattenimento innovativi. Ognuna di queste attività trova una collocazione ideale in uno o più settori dello Stadio a seconda del target di riferimento.

CUSTOMER SATISFACTION ABBONATI 2015/2016*



75%

degli abbonati dichiara che è importante avere attività di intrattenimento allo Stadio

64%

afferma che queste attività migliorano l'esperienza vissuta allo Stadio

93%

conferma di essere complessivamente soddisfatto dell'esperienza pre, durante e dopo la partita

CUSTOMER SATISFACTION FREQUENTATORI SALTUARI (APRILE 2016)*

Il livello di soddisfazione complessivo dell'esperienza allo Stadium è ottimo e in linea con la scorsa stagione.

99%

di gradimento complessivo dell'esperienza

L'atmosfera all'interno dell'impianto è il parametro più apprezzato (4.7 su scala 1-5)

seguito dalla visibilità del campo da gioco (4.6 su scala 1-5)

e dalla sicurezza all'interno dello Stadio (4.5 su scala da 1-5)

*Fonte dei dati: Istituto Piepoli



TARIFE AGEVOLATE GIOVANI TIFOSI

Dal punto di vista promozionale, oltre alla consueta tariffa scontata per gli **Under 16** (promozione fissa per tutte le partite), per facilitare la partecipazione delle famiglie nelle partite primaverili, sono state applicate delle tariffe particolarmente convenienti. In particolare per il match Juventus - Carpi è stata predisposta una tariffa a 10€ dedicata a tutti gli Under 16 in tutti i settori dello Stadium. Inoltre, per accogliere i piccoli tifosi, sono state posizionate al termine dei controlli 8 *welcome girl*. Anche gli **Under 26** hanno potuto godere di tariffe promozionali così da non dover rinunciare agli eventi sportivi presso lo Juventus Stadium.

I biglietti: maggiore assistenza il giorno della partita

I titolari di biglietti o abbonamenti non sempre conoscono o rispettano le procedure di acquisto del titolo e a volte si appoggiano a canali non ufficiali per il reperimento dei titoli e per le pratiche di cambio-nome.

Per dar loro assistenza e per cercare di risolvere le problematiche nel giorno della gara, è stata prevista l'apertura di una cassa allo Stadio con un numero medio di 5 operatori attivi in grado di dare assistenza con conoscenza delle diverse procedure di ingresso.

La cassa B nello specifico è diventata un punto di contatto con i tifosi: oltre al personale dedicato alle attività di biglietteria, il giorno della gara è presente un servizio di *customer care* in grado di prendere in carico anche segnalazioni non strettamente legate al giorno del *match*.



Piccoli tifosi e il valore dell'integrazione

Lo sport, ma specialmente il calcio, ha una potenzialità comunicativa di grandissima portata, grazie in particolare modo alla centralità mediatica che ha sempre rappresentato nel panorama mondiale. Per tale motivo, la società, i giocatori e le strutture che fanno parte dell'ecosistema della società calcistica desiderano essere **portatori di valori sani, quali la lealtà, l'integrazione o il fair play**. Anche in questa stagione **Juventus ha quindi coinvolto giovani e famiglie nelle attività Stadio**, come **"Scuola di tifo"** e **baby park**.

All'inizio della stagione (settembre 2015) è nato il **nuovo progetto di affiliazione**: un'iniziativa rivolta ai bambini da 0 a 10 anni che al momento ha conquistato l'attenzione di 3.246 piccoli Member. L'adesione a questo progetto, oltre a dare diritto al ricevimento di un *pack* dedicato, dà la possibilità ai piccoli tifosi di partecipare a diverse attività: "Bimbi in campo", entrare in campo mano nella mano con i propri campioni durante i *match day*, oppure "Junior reporter", attività in cui i *Member* possono intervistare durante la conferenza stampa un giocatore del Club come se fossero giornalisti.

Sono, inoltre, in corso di sviluppo dei prodotti (0-3 anni) per consentire ai piccolissimi di aderire alla fede calcistica di mamma e papà.

Educazione al tifo attraverso la scuola di tifo: con una media di 80 striscioni e 25 video a partita è una delle attività con maggiore partecipazione di quelle proposte dalla società e rivolte ai tifosi più piccoli.

Tifose donne

Fonte dati: listicket - report Seta - tariffa Donne

Nella stagione 2015/2016 sono state attivate delle promozioni specifiche dirette al coinvolgimento delle donne.

Sarà, inoltre, creato un *pack* dedicato e studiato in base alle loro aspettative.

Promo donna stagione 2015/2016

1• Udinese	144	11• Genoa	144
2• Chievo	173	12• Napoli	342
3• Frosinone	101	13• Inter	97
4• Bologna	1239	14• Sassuolo	144
5• Atalanta	1150	15• Empoli	202
6• Torino	144	16• Palermo	127
7• Milan	113	17• Lazio	151
8• Fiorentina	131	18• Carpi	140
9• Hellas Verona	1522	19• Sampdoria	130
10• Roma	162		

Tifosi diversamente abili: abbonamenti e servizio prenotazione gratuito

Fonte: dati Listicket - report Seta

Juventus ha istituito un **servizio di prenotazione gratuito**, destinato ai tifosi diversamente abili con invalidità al 100% e che necessitano di assistenza continua (condizione riportata sul certificato di invalidità) che permette l'accesso allo Stadio in modo gratuito con un accompagnatore

obbligatoriamente maggiorenne. Per motivi di sicurezza e accessibilità sono stati **riservati i posti nelle file 32 e 33 delle Tribune Nord e Sud 1° anello**, specifiche per la circolazione delle carrozzine. L'accredito per questa categoria di tifosi e per i rispettivi

accompagnatori viene emesso solo ed esclusivamente tramite internet e solo allegando la documentazione di invalidità dell'utente. Per tale motivo è strettamente personale e non cedibile a terzi.



Nella stagione 2015/2016 si registrano **337 abbonamenti**, in vari settori dello Stadium, a **tifosi diversamente abili**. Di questi abbonati, 29 risultano con invalidità al 100%.

LE SANZIONI RICEVUTE DA JUVENTUS PER CORI DI DISCRIMINAZIONE TERRITORIALE/RAZZISMO

(G4-HR 3)

STAGIONI	DATA	GARA	IN/FUORI CASA	SANZIONE (in Euro)	MOTIVAZIONE
2013/2014	Ottobre 2013	Juventus vs Genoa	In casa	0,00	Chiusura (con sospensiva) della tribuna Sud per cori
	Novembre 2013	Juventus vs Napoli	In casa	50.000	Più chiusura dei settori Sud per due gare e Nord per una gara per cori ingiuriosi nei confronti dei tifosi napoletani
	Marzo 2014	Juventus vs Fiorentina (*)	In casa	25.000	Coro a sfondo antisemita rivolto ai tifosi della squadra avversaria
TOTALE SANZIONI 2013/2014				75.000	
2014/2015	Agosto 2014	Chievo Verona vs Juventus	Fuori casa	20.000	Coro incitante alla violenza ed espressivo di discriminazione territoriale
	Settembre 2014	Juventus vs Udinese	In casa	25.000	Coro espressivo di discriminazione territoriale; recidiva
	Marzo 2014	Juventus vs Sassuolo	In casa	15.000	Coro insultante espressivo di discriminazione per origine territoriale
	Maggio 2015	Juventus vs Napoli	In casa	15.000	Coro insultante espressivo di discriminazione per origine territoriale
	Gennaio 2015	Juventus vs Verona	In casa	10.000	Coro insultante per motivi di origine territoriale
	TOTALE SANZIONI 2014/2015				85.000
2015/2016	Settembre 2015	Juventus vs Frosinone	In casa	15.000	Coro insultante espressivo di discriminazione per origine territoriale
	Gennaio 2016	Chievo vs Juventus	Fuori casa	15.000	Coro insultante espressivo di discriminazione per origine territoriale
	Aprile 2016	Juventus vs Palermo	In casa	15.000	Coro insultante espressivo di discriminazione per origine territoriale
TOTALE SANZIONI 2015/2016				45.000	

Fonte dati: Listicket - report Seta

*Sanzione per responsabilità oggettiva disposta dal Giudice Sportivo che ha deliberato la chiusura della Curva Sud dello Juventus Stadium per una giornata, in seguito a un coro antisemita contro i tifosi della Fiorentina in occasione della partita Juventus-Fiorentina. La pena è stata comunque sospesa per un anno.





ACCOGLIENZA ALLO STADIO

**NUMERO TOTALE DI POSTI A SEDERE ALLO STADIUM**

41.475

N. POSTI SPECIALI PER DIVERSAMENTE ABILI:

210*

N. ACCESSI PER DIVERSAMENTE ABILI:

2 (1 Tribuna Nord, 1 Tribuna Sud)

**ABBONAMENTI VENDUTI*******2013/2014:**

28.062

2014/2015:

28.000

2015/2016:

27.838

**BIGLIETTI VENDUTI**:****2013/2014:**

403.077

GARE DISPUTATE:

28

2014/2015:

441.258

GARE DISPUTATE:

28

2015/2016:

404.207

GARE DISPUTATE:

26

**4.500**

Pasti medi serviti a gara

*Numero posti riservati alle persone diversamente abili con invalidità al 100%
**Il numero comprende Campionato, Coppa Italia, Champions - Europa League

***Il dato contiene il numero di abbonamenti standard venduti a stagione + i 4.000 abbonamenti J 1897 e Premium Member (venduti ogni stagione)

**LA SICUREZZA**

(G4-EO 7; G4-HR 7)

A seguito degli episodi avvenuti allo *Stade de France* nel novembre 2015, prima dell'incontro tra Francia e Germania, il Club ha immediatamente alzato il livello di controlli in fase di accesso allo Stadio: la partita Juventus vs Milan del 21 novembre ha quindi visto i controlli in accesso passare dal livello di allerta alto a quello massimo.

**LE PRINCIPALI NOVITÀ IN TERMINI DI SICUREZZA**

- Il servizio *stewarding* dedicato al controllo accessi nell'area OB-VAN è stato implementato così da controllare tutti coloro che accedono all'impianto durante il pre-partita (*broadcasting*, allestimenti, servizi ristorazione, intrattenimento): viene verificato che tutto il personale sia in possesso di regolare accredito per accedere all'interno dello Stadio e nel frattempo ogni operatore viene controllato attraverso la tecnica del *pat down* e l'utilizzo di *metal detector* portatili.

I veicoli che accedono alla struttura vengono verificati con un controllo a vista*.

- Il giorno della partita vengono effettuate attività di filtraggio, dalle prime ore del mattino fino a fine evento, e viene organizzato fin dal mattino un presidio in sala TVCC con operatori appositamente formati che verificano eventuali anomalie nelle attività di preparazione dello Stadio attraverso l'uso delle telecamere.

- Vengono poi realizzati controlli mediante *pat down* e *metal detector* portatili su tutti i visitatori del museo che effettuano il tour dello Stadium.

- Un incremento del numero di *metal detector* portatili utilizzati nell'area filtraggio dagli steward, per un totale di 50 dispositivi.

Per ulteriori approfondimenti sul tema della sicurezza si rimanda al bilancio di sostenibilità 2015 del Club "Il nostro percorso verso la creazione di valore condiviso", disponibile nella sezione "Sostenibilità" del sito www.juventus.com.

*In qualsiasi giorno dell'anno, l'accesso alla struttura, pur in presenza di regolare accredito, avviene attraverso un tornello che registra entrata e uscita del personale di servizio.

Se il tifoso viene allo stadio per la gioia di vedere la propria squadra del cuore, lo steward viene allo stadio per la gioia di veder gioire i propri tifosi! Il lavoro dello steward è talmente vasto da impegnare tutta la durata del servizio, dai controlli iniziali fino all'uscita dell'ultimo spettatore, lasciando poco tempo alla partita

FILIPPO STEWARD JUVENTUS

ATTIVITÀ FORMATIVE 2015/2016 RIVOLTE AL PERSONALE CHE LAVORA ALLO STADIO SULLA SICUREZZA*



2014/2015

2015/2016

Corso steward

Incontri	3	4
Ore	35	35
Destinatari	Aspiranti Stw	Aspiranti Stw
Partecipanti	150	200
Team	DM. 08/2007; Formazione specifica Juventus Stadium	DM. 08/2007; Formazione specifica Juventus Stadium

Formazione allo Juventus Stadium per steward

Incontri	1	3
Ore	9	9
Destinatari	Steward formati su altri impianti	Steward formati su altri impianti
Partecipanti	9	61
Team	Tecnica-Struttura Juventus Stadium	Tecnica-Struttura Juventus Stadium-Psicologia

Simulazione Maxi Emergenza Sanitaria

Incontri	1	1
Ore	5	5
Destinatari	Steward Juventus Stadium - Personale assistenza sanitaria	Steward Juventus Stadium - Personale assistenza sanitaria
Partecipanti	288	304
Team	Operatività intervento Maxi Emergenza Sanitaria	Operatività intervento Maxi Emergenza Sanitaria

*Nel processo di raccolta dati interno è emersa un'incongruenza con i dati sulla formazione del personale che lavora allo stadio presentati nel bilancio 2014/2015. La ragione è dovuta all'adozione di un criterio diverso per definire la voce "incontro". In questa tabella si presentano i dati relativi al numero di corsi svolti, mentre per la stagione passata si faceva riferimento al numero di giornate totali svolte nell'arco dei corsi.

INTERVENTI SANITARI

Stagione	Malori	Traumi	Ricoveri
2013-2014	832	140	18
2014-2015	398	162	22
2015-2016	279	127	28



Abilitazione steward al D.M. 28 luglio 2011

Incontri	-	1
Ore	-	15
Destinatari	-	Steward Juventus Stadium
Partecipanti	-	42
Team	-	D.M. 28 luglio 2011

Aggiornamento procedura richiesta assistenza sanitaria

Incontri	-	1
Ore	-	1
Destinatari	-	Responsabili Steward
Partecipanti	-	76
Team	-	Comunicazioni radio per richiesta sanitaria

Aggiornamento gestione controllo elettronico titoli d'accesso

Incontri	-	1
Ore	-	1
Destinatari	-	Responsabili filtraggio
Partecipanti	-	25
Team	-	Gestione controllo elettronico titoli d'accesso

Formazione Personale assistenza sanitaria

Incontri	-	2
Ore	-	4
Destinatari	-	Personale assistenza sanitaria
Partecipanti	-	161
Team	-	Operatività interventi sanitari



MATCH CON TIFOSI SOCCORSI ALLO STADIUM

Stagione	N° tifosi soccorsi	Evento
2013/2014	0	
2014/2015	2	Juventus vs Atalanta del 20/2/15 (n° feriti:2)
2015/2016	0	



LO STEWARD: UNA FIGURA CHIAVE PER L'ACCOGLIENZA E PER LA SICUREZZA

La figura dello steward deve soddisfare determinati requisiti base definiti dal Ministero degli Interni attraverso l'Osservatorio Nazionale per le Manifestazioni Sportive, oltre a quelli definiti dal Club stesso: per l'ammissione al corso base sono state infatti effettuate selezioni specifiche per profili caratteriali adeguati alle necessità del modello di stewarding dello Juventus Stadium.

RAPPORTO STEWARD/SPETTATORI PRESSO LO JUVENTUS STADIUM

2013/2014

1
steward

71
spettatori

2014/2015

1
steward

75
spettatori

2015/2016

1
steward

71
spettatori

PRESENZE DI PERSONALE STEWARD IN OCCASIONE DI TRASFERTE NAZIONALI E INTERNAZIONALI

DATE	LUOGO	EVENTO	GARA	PERSONALE	UNITÀ
14/09/2015 - 15/06/2015	MANCHESTER	UCL*	MANCHESTER CITY - JUVENTUS	STEWARD	3
30/09/2015	VERCELLI	UYL**	JUVENTUS - SIVIGLIA	STEWARD	13
21/10/2015	VERCELLI	UYL	JUVENTUS - B.MOENCHENGLADBACH	STEWARD	13
02/11/2015 - 04/11/2015	B.MOENCHENGLADBACH	UCL	B.MOENCHENGLADBACH - JUVENTUS	STEWARD	3
25/11/2015	VERCELLI	UYL	JUVENTUS - MANCHESTER CITY	STEWARD	13
07/12/2015 - 08/12/2015	SIVIGLIA	UCL	SIVIGLIA - JUVENTUS	STEWARD	3
19/02/2016	BOLOGNA	SERIE A	BOLOGNA - JUVENTUS	STEWARD	4
22/02/2016 - 23/02/2016	MONACO	UCL	BAYERN MONACO - JUVENTUS	STEWARD	3
24/04/2016	FIRENZE	SERIE A	FIORENTINA - JUVENTUS	STEWARD	4
21/05/2016	ROMA	TIM CUP	FINALE TIM CUP JUVENTUS - MILAN	STEWARD	50

*UCL: UEFA Champions League **UYL: UEFA Youth League

109

Nel rapporto con i tifosi è necessario saper parlare, instaurare un dialogo e saper comprendere le loro necessità, sempre nel rispetto delle regole e del buon senso ma allo stesso tempo mantenendo un alto livello di attenzione e di professionalità per poter assisterli al meglio.

ANDREA
STEWARD JUVENTUS

Nella stagione 2015/2016 sono stati attivati corsi specifici per diversi ruoli in ambito *stewarding*. Per ottimizzare la relazione con il tifoso, si è tenuta ad esempio una sessione di aggiornamento sulle caratteristiche dei titoli di accesso, per i capi unità responsabili dei tornelli, così da fornire il più ampio numero di informazioni legate al *ticketing*.

Nell'arco della stagione 2015/2016 sono stati formati 200 nuovi steward, di cui il 30% di donne.

TEAM BUILDING: EVENTO DI FINE STAGIONE

Al termine della stagione è stato organizzato l'evento "Barbecue in Bianconero" a cui sono state invitate tutte le persone, inclusi gli steward, che hanno contribuito attivamente alla realizzazione dei 27 eventi a Stadio pieno. La finalità di tale evento è di far percepire a ciascuno dei 750 partecipanti l'importanza di ogni singolo contributo, anche se indiretto, dato al successo della squadra.

Senso di responsabilità e fierezza: essere uno steward per lo Juventus Stadium penso sia l'ambizione di tutti gli steward che lavorano negli stadi italiani. Negli ultimi anni, la società dal punto di vista organizzativo e gestionale ha infatti dimostrato a tutti di essere davvero competitiva rispetto alle maggiori società calcistiche europee.

MARGHERITA
STEWARD JUVENTUS

Considero quella da steward la mia prima esperienza a livello professionale: il continuo contatto e scambio con le persone, altri colleghi steward e tifosi, ha aumentato le mie capacità relazionali anche nella mia vita privata, rendendomi più rapida nella risoluzione di piccoli problemi quotidiani.

CRISTINA
STEWARD JUVENTUS





IL BUSINESS DEL CALCIO

2



IL BUSINESS DEL CALCIO

Il calcio è un'industria che fattura in Europa, ogni anno, circa 22 miliardi di euro*. Questi provengono dalle 3 fonti di ricavi caratteristici: diritti televisivi, sponsorizzazioni e matchday e si riferiscono alle squadre professionistiche di tutte le federazioni europee e delle rispettive Nazionali.

Nel 2012 il calcio europeo generava 20 miliardi di euro all'anno, nel 2016/2017 raggiungerà quota 25 miliardi di euro (+25%).

La velocità di crescita di questa *industry* è molto elevata soprattutto se paragonata a quella registrata dalle economie europee: negli ultimi 4 anni il PIL dell'Unione Europea è cresciuto in media dello 0,7%**.

I cinque Campionati più importanti d'Europa (Premier League inglese, Bundesliga tedesca, Liga Spagnola, Serie A e Ligue 1 francese), chiamati anche le "Big-5", contano 98 società in totale e producono da sole più della metà dei ricavi caratteristici del calcio europeo: 12 miliardi di euro. Inoltre, le 20 squadre europee con i maggiori ricavi generano un totale di oltre 6,5 miliardi di euro all'anno. In questa speciale classifica Juventus è decima, prima tra le squadre italiane***.

La crescita dei ricavi delle Big-5 è fortemente influenzata dalla performance economica dei grandi club. La partecipazione alla UEFA Champions League e la firma di grandi accordi di sponsorizzazione hanno un grande impatto non solo sull'andamento del Club ma anche sulla prestazione economica dell'intera Lega alla quale il Club appartiene. In Italia il calcio è tra le prime 10 industrie del Paese****.

Secondo gli ultimi dati disponibili i ricavi di tutti i campionati di calcio italiani, professionistici e dilettantistici, insieme all'indotto, generano ogni anno circa 13 miliardi di euro. Negli ultimi 10 anni questo dato è cresciuto del 54%.

Il calcio è dunque un fenomeno economico rilevante. I risultati economici di questa industria sono però strettamente legati alle performance sul campo. La mancata qualificazione alle competizioni internazionali o la retrocessione alla serie inferiore può avere un impatto estremamente negativo sul bilancio della società mettendone a repentaglio la stessa esistenza. Allo stesso tempo, l'industria del calcio europeo sta attraversando una fase di crescita esponenziale sostenuta principalmente dalla Premier League inglese e dalle performance dei Top-club europei, di cui Juventus fa parte.

*Questo dato non comprende i ricavi generati dalla gestione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori (plusvalenze). Deloitte Annual Review of Football Finance 2016
 **EUROSTAT
 ***Deloitte FML 2016 su ricavi stagione 2014/15
 ****Report Calcio 2015

22 MILIARDI
 di euro fatturati ogni anno in Europa dall'industria del calcio

25 MILIARDI
 di euro la quota stimata per il 2016/2017

Le **20** squadre europee con i maggiori ricavi generano un totale di oltre

6,5 miliardi di euro all'anno.

In questa speciale classifica Juventus è

10^a prima tra le squadre italiane***.

BIG-5

Premier League inglese, Bundesliga tedesca, Liga Spagnola, Serie A e Ligue 1 francese per un totale di:

98

le società che producono da sole più della metà dei ricavi caratteristici del calcio europeo:

12 miliardi di euro

In Italia il calcio è tra le prime

10 industrie del Paese

Secondo gli ultimi dati disponibili i ricavi di tutti i campionati di calcio italiani, professionistici e dilettantistici, insieme all'indotto, generano ogni anno circa

13 miliardi di euro. Negli ultimi 10 anni questo dato è cresciuto del 54%.



GOVERNANCE, COMPLIANCE E SISTEMA VALORIALE

(G4-56)

Juventus adotta un sistema di amministrazione e controllo tradizionale che prevede una ripartizione di competenze tra l'Assemblea degli Azionisti, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale.

L'insieme delle regole e delle metodologie di pianificazione, gestione e controllo della Società è stato delineato dal Consiglio di Amministrazione nel rispetto della normativa delle società quotate, in adesione al Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e alle *best practice* nazionali e internazionali.

Il **Consiglio di Amministrazione** è composto attualmente da 12 amministratori di cui 4 esecutivi (A. Agnelli, P. Nedved, G. Marotta, A. Mazzia) e 8 non esecutivi, di cui 3 non indipendenti (M. Arrivabene, F. Roncaglio e E. Vellano) e 5 indipendenti (G. Bongiorno, P. Garimberti, A. Grazioli-Vernier, C. Hughes, D. Marilungo).

ELEMENTI CHIAVE SU CUI SI FONDA IL SISTEMA DI CORPORATE GOVERNANCE DI JUVENTUS

- I valori definiti nel Codice Etico
- il ruolo centrale del Consiglio di Amministrazione
- la trasparenza della gestione
- l'attenta distribuzione delle responsabilità in merito alla gestione, monitoraggio e valutazione del sistema di controllo interno e gestione dei rischi
- il sistema di governo dei rischi in linea con le *best practice*
- il sistema di remunerazione e di incentivazione dei manager costruito sulla base delle specificità del settore
- le persone



IL CODICE ETICO

Juventus ha un Codice Etico per regolamentare il rapporto, da un punto di vista morale ed etico, con i propri stakeholder.

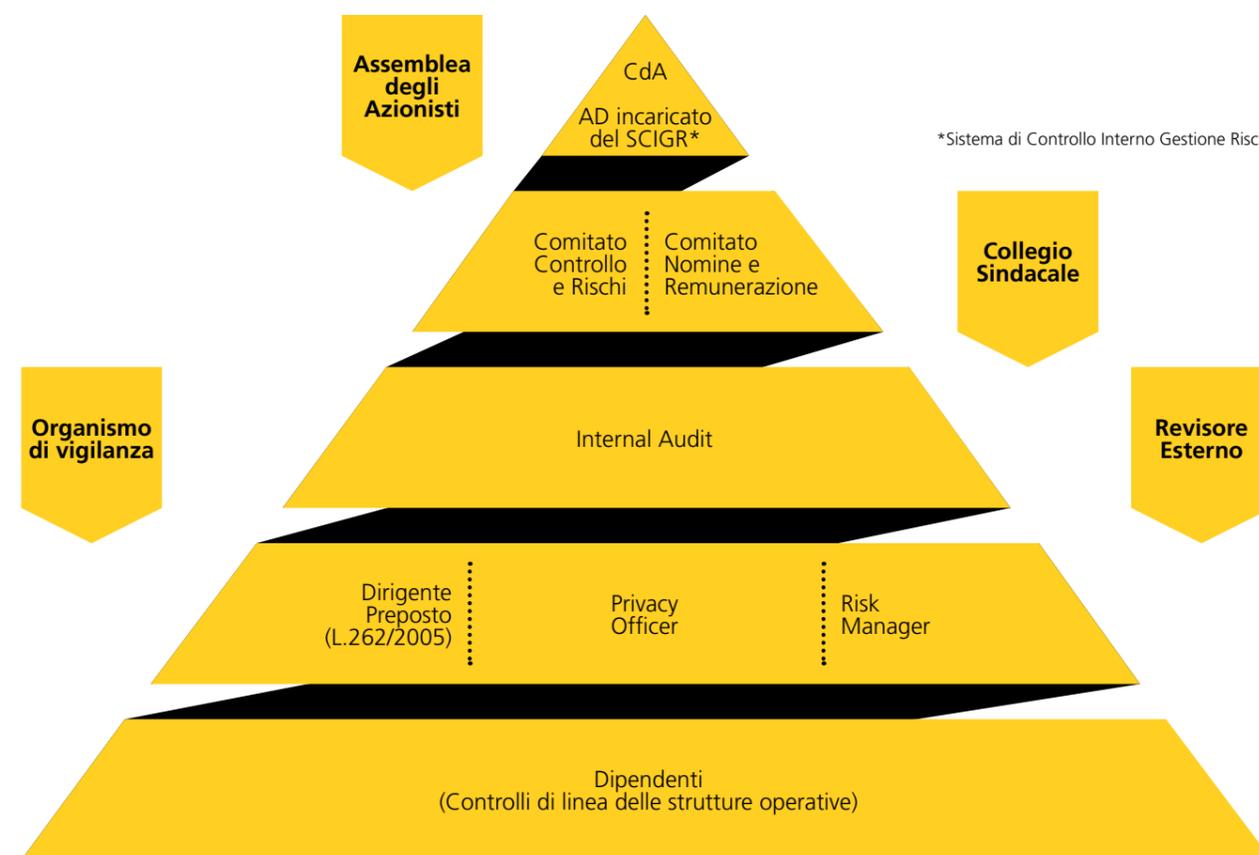
Il documento è parte integrante del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e si basa su tre principi chiave:

- la promozione di un'etica sportiva, conciliando la dimensione professionistica ed economica del calcio con la sua valenza etica e sociale;
- la creazione di valore per gli azionisti;
- lo sviluppo di un rapporto di fiducia con i propri stakeholder.

ORGANISMI DI CONTROLLO

(G4-34; G4-SO 4)

Gli organismi di controllo a cui sono affidate specifiche responsabilità sono:



Per ogni informazione di dettaglio in tema di corporate governance si rinvia alla documentazione messa a disposizione sul sito internet della società (www.juventus.com - sezione Club/Corporate Governance), con particolare riferimento alla Relazione annuale sulla Corporate Governance.

Inoltre, sono disponibili sul sito internet (nella sezione Club) i seguenti documenti:

- Codice Etico
- Relazione e Bilancio di esercizio
- Relazione sulla Remunerazione
- Statuto sociale di Juventus



LA FORMAZIONE SU CODICE ETICO E MODELLO 231

Juventus realizza attività di formazione specifiche su tematiche chiave come i principi del Codice Etico e il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001*, il cui contenuto è supervisionato dall'Organismo di Vigilanza nella sua prerogativa di promuovere la diffusione e la conoscenza del Modello stesso. Le attività di formazione prevedono anche incontri di gruppo e presentazioni informative *one-to-one* su nuovi rischi e controlli.

Sono stati invitati al corso di formazione 118 dipendenti/ collaboratori appartenenti all'area sportiva: allenatori, tecnici, medici, fisioterapisti, massaggiatori, osservatori, personale di segreteria, psicologi del settore Giovanile, addetti al Training Check e alla Match analysis e il JTC venue manager.

Alla formazione ha partecipato il 70% circa degli invitati (83 persone).

Formazione specifica sul D.Lgs. 231/2001 mediante incontri *one-to-one*:

- nuovi processi aziendali (Licensing, Retail, Soccer School): 9 persone
- Reato di Autoriciclaggio: 3 persone
- Ecoreati: 3 persone

PROGETTO QAR (QUALITY ASSURANCE REVIEW)

In linea con quanto previsto dagli Standard internazionali, la Funzione *Internal Audit* ha avviato un progetto di **Quality Assurance and Continuous improvement** per migliorare in termini di **qualità** ed **efficienza** il proprio lavoro. Tale progetto è stato condotto da una primaria Società di Revisione.

Tra gli spunti di **miglioramento** è emersa l'opportunità di adottare KPI per rendicontare agli stakeholder l'efficacia e l'efficienza del proprio lavoro. Dalla stagione 2016/2017, si utilizzeranno i KPI sotto elencati:

- **Efficienza audit:** tempo di attraversamento audit (gg);
- **Completamento del Piano di Audit:** (%) di completamento;
- **Impiego risorse economiche:** costi totali vs budget (%).

* L'8 giugno 2001 è stato emanato il Decreto Legislativo n.231 che ha introdotto, nell'ordinamento giuridico italiano, la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche per fatti illeciti. Se precedentemente la responsabilità penale era riferita solo alle persone fisiche, con questo decreto è stata introdotta una forma di responsabilità anche a carico della società ed enti associativi, che prevede sanzioni sostanzialmente di natura penale. In seguito all'entrata in vigore del Decreto 231, il sistema di Corporate Governance di Juventus è stato arricchito con l'implementazione del Modello di Organizzazione, gestione e controllo ed è stato costituito l'Organismo di Vigilanza con il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.LGS 231/01 e di curarne l'aggiornamento.

RISK MANAGEMENT

(G4-SO 8)

Il Codice di Autodisciplina per le società quotate riconosce la centralità del rischio e sollecita l'adozione di sistemi di *risk management* per facilitare decisioni consapevoli e una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici definiti.

Vista la trasformazione del modello di business (ampliamento dei ricavi, J Village, etc.), dell'assetto organizzativo e del modello operativo (es. *insourcing licensing and retail, digital transformation, nuovo ERP*) e il consolidamento del ruolo di «guida» nel calcio nazionale ed europeo, occorre oggi valutare la maggiore esposizione a rischi reputazionali e di *compliance*. In questo contesto anche il crescente sviluppo della sostenibilità aziendale è sicuramente un elemento chiave da tenere in considerazione in termini di *corporate reputation* e dialogo con gli stakeholder non sportivi.

COMPORAMENTI SCORRETTI DEI TIFOSI: LA POSIZIONE DI JUVENTUS

Per garantire un tifo sano e responsabile e ridurre i comportamenti scorretti, Juventus cerca di sensibilizzare i propri tifosi attraverso il dialogo, ma si tutela anche attraverso clausole contrattuali che permettono al Club la possibilità di allontanare all'istante il responsabile di comportamenti scorretti dall'impianto sportivo, e annullare il suo abbonamento. Juventus ha inoltre adottato, ai sensi delle direttive dell'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive, un "Codice Etico Juventus per possessori Tessera del Tifoso", disponibile sul sito aziendale (www.juventus.com), che il tifoso si deve impegnare a rispettare.

Nei progetti rivolti al tifoso viene utilizzato un approccio *by design*: qualsiasi progetto (sia strutturale sia concettuale) viene realizzato valutando la sua conformità alla normativa.

Sul nuovo sito è stato previsto un *form* per contattare rapidamente il servizio di assistenza clienti: in caso di reclami, l'ufficio legale mira a trovare subito una soluzione amichevole ed extragiudiziale.

GLI ACCORDI RESPONSABILI CON SPONSOR, FORNITORI, LICENZIATARI

Juventus, nel rapporto con i partner commerciali e sponsor, verifica in via preventiva alcune informazioni chiave (solidità finanziaria e adozione di un proprio Codice Etico). Nei contratti è stata poi inserita una clausola di *compliance* ai principi del Codice Etico e agli obblighi del Modello 231 che, se non rispettata, può portare alla risoluzione dei rapporti contrattuali.

Anche per il *merchandising*, sono state inserite specifiche clausole contrattuali che prevedono una serie di obblighi, tra cui quello di garantire un elevato standard qualitativo dei prodotti (materie prime, design e commercializzazione), il rispetto delle norme sulla sicurezza, igiene, sfruttamento minorile, prevenzione infortuni, retribuzioni, contribuzioni e assicurazioni sociali per sé e per i sub-fornitori, una procedura approvativa dei prodotti, la possibilità di accesso a ogni informazione relativa alla produzione e ai locali di lavorazione.

Nella stagione 2015/2016 non ci sono state sanzioni monetarie significative o non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti.

ANTICORRUZIONE: NESSUN CASO RISCONTRATO NELL'ULTIMO TRIENNIO

Relativamente al tema della corruzione, particolare attenzione viene riservata ai rapporti tra privati, con la Pubblica Amministrazione, le autorità giudiziarie e di vigilanza affinché tutti i rapporti si basino su trasparenza, lealtà e correttezza e ogni comportamento, assimilabile alla corruzione, venga condannato. Per supportare ciò, la Società chiede ai propri dipendenti e rappresentanti di comunicare al proprio responsabile eventuali attività economiche in corso con pubblici ufficiali, di segnalare qualsiasi tentativo

di estorsione o concussione da parte di un pubblico ufficiale e di prestare la massima collaborazione nei confronti di chiunque – pubblico ufficiale o Autorità di vigilanza – venga a svolgere ispezioni e controlli sull'operato della società. Juventus non ha riscontrato casi di corruzione interni nell'ultimo triennio. Inoltre, nel periodo 2015/2016, non ci sono stati procedimenti legali di pubblico dominio contro Juventus o i suoi dipendenti e non sono stati riscontrati episodi di risoluzione di contratti di fornitura per casi

di corruzione o violazione del Codice Etico.

Con riferimento alle indagini giudiziarie intraprese dalla procura di Torino in merito a presunte infiltrazioni della criminalità all'interno del tifo organizzato, si precisa che Juventus Football Club S.p.A. sta collaborando con gli inquirenti. Nessun dirigente e/o dipendente della società risulta tra gli indagati.



IL CALCIO COME STRUMENTO DI FORMAZIONE ED EDUCAZIONE

Juventus è un punto di riferimento importante al giorno d'oggi: molti giovani infatti seguono con attenzione la squadra e i singoli giocatori, che diventano a loro volta modelli da seguire.

Da anni Juventus coinvolge numerosi bambini e ragazzi attraverso attività formative dedicate, da "Gioca con me" fino alle numerose attività del progetto JIAcademy che garantiscono la crescita del bambino come persona, coniugando formazione sportiva ed educativa.

Alla base dei progetti ci sono precisi valori: il **rispetto del lavoro di squadra**, lo **spirito di sacrificio**, l'**educazione**. Un bambino educato, incoraggiato ad agire in modo responsabile, sarà un adulto pronto a entrare nel mondo del lavoro e a muoversi nel modo migliore all'interno della società.

TRE SONO I PROGETTI CHE SI SVILUPPANO SOTTO IL CAPPELLO J|ACADEMY:



Juventus Academy:
 è il programma di scuola calcio annuale Juventus creato per sviluppare le abilità dei partecipanti attraverso il metodo bianconero.
 Il programma Juventus Academy si declina in Scuola Calcio Juventus Italia e Academy International.



Juventus Camp:
 campi in Italia e nel mondo progettati per consentire ai giovani partecipanti dai 5 ai 17 anni di trascorrere una settimana all'insegna del divertimento e del gioco del calcio.



Juventus Training Experience:
 una sessione di allenamento personalizzata attraverso cui è possibile entrare in contatto direttamente con il Club: da Vinovo sino allo Stadium.

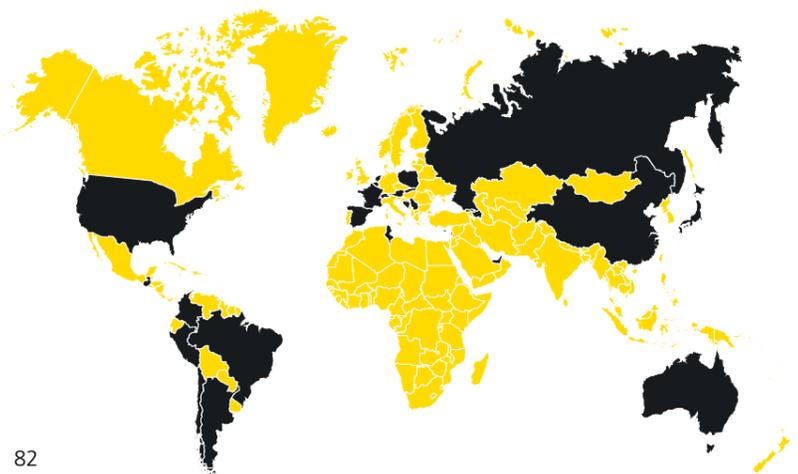
LE JUVENTUS ACADEMY NEL MONDO

Academies

- Spagna:** Madrid
- Polonia:** Torun, Bydgoszcz, Piekary Slaskie
- Cipro:** Limassol, Pafos
- Slovacchia:** Košice
- Australia:** Melbourne
- Libano:** Beirut
- Tunisia:** Tunisi
- Emirati Arabi:** Dubai
- USA:** Miami, Florida
- Guatemala:** Guatemala City
- Perù:** Lima
- Colombia:** Bogotà
- Cina:** Shanghai
- Giappone:** Tokyo

Camps

- Belgio:** diverse località
- Lussemburgo:** Differdange
- Balcani:** Sarajevo, Belgrado e altre località
- Paesi Bassi:** diverse località
- Russia:** Mosca, San Pietroburgo, Sochi
- Svizzera:** diverse località
- Polonia:** Kleszczów
- Slovacchia:** Košice, Bratislava
- Azerbaijan:** Baku
- Australia:** Melbourne, Adelaide
- Tunisia:** Tunisi
- Brasile:** diverse località
- Cile:** Santiago
- Colombia:** Bogotà
- Austria:** Imst
- USA:** West Coast, East Coast
- Argentina:** Rosario, Buenos Aires
- Francia:** Lione



Per assicurare la migliore formazione possibile dentro e fuori dal campo, Juventus investe in ricerca, campagne di sensibilizzazione e partnership strategiche con importanti organizzazioni internazionali.

J|MUSEUM: FORMAZIONE, TRADIZIONE E INNOVAZIONE

Lo Juventus Museum è un museo a tutti gli effetti, funzionale alla crescita di una cultura dello sport sul territorio e alla diffusione dei suoi valori. È infatti uno spazio con funzioni educative e formative: il pubblico generico, così come gli atleti stessi del Club, possono cogliere la reale anima del Club passeggiando tra le stanze del Museo e toccando con mano la continua interconnessione tra storia e innovazione, tra Città e Club, tra *brand Juventus* e *brand Agnelli*.

Il Museo si propone quindi di sviluppare numerose attività, specialmente con fini educativi e formativi, per scuole e famiglie, come i laboratori che stimolano la collaborazione e l'attenzione per l'educazione civica e sportiva e che raccontano attraverso immagini e oggetti come la storia dello sport sia anche la storia dell'Italia.

PROGRAMMI DIDATTICI J|MUSEUM

- "La storia siamo noi / educational history"
- "Stringere le mani del mondo / educational fair play"

160.631

visitatori medi annui dal 2013 al 2016

500

I visitatori medi del J|Museum al giorno

1.860

I visitatori medi del J|Museum il giorno della partita

13.000

I tour dello Stadium condotti dall'inaugurazione ad oggi



IL MUSEO È SENZA BARRIERE

Il Museo non presenta barriere architettoniche, così come lo Stadium e tutte le installazioni possono essere fruite da ogni tipo di pubblico. Il personale in biglietteria è inoltre formato per accogliere e interagire con tante tipologie di disabilità, tra cui la disabilità sensoriale (sordomuti). Periodicamente il Museo organizza dei Tour Studio dedicati specificatamente a tutte quelle persone con difficoltà motorie e aderisce alla giornata internazionale delle persone con disabilità.

Il JIMuseum è il custode della memoria dei trionfi del passato e l'ispirazione per le sfide che ci attendono nel futuro.

PAOLO GARIMBERTI

1 IL MUSEO È FAMILY FRIENDLY

Il Museo offre tariffe dedicate alle famiglie e aderisce annualmente alla Giornata Nazionale delle Famiglie. Inoltre, in occasione del Carnevale, della Festa della Mamma e del Papà, l'ingresso è gratuito. Durante il periodo estivo, la sezione didattica organizza attività rivolte ai centri estivi.



INIZIATIVE CULTURALI, SOCIALI E DI ENTERTAINMENT DEL JIMUSEUM (STAGIONE 2015/2016)

Pavel Nedved ospite in Museo per premiare il **500millesimo visitatore**

Inaugurazione Mostra **IL SECOLO DI HURRÀ - LA JUVENTUS RACCONTATA DAL SUO GIORNALE**

Iniziativa **NOTTE BLU** Apertura straordinaria del museo sino alle ore 24.00 a tariffe ridotte

Evento **COLLECTORS' DAY**

Inaugurazione della mostra permanente **JSPORT**

Lancio del prodotto **"JIMUSEUM & TOUR EXCLUSIVE"**

Iniziativa **GIORNATA DEI DISABILI** Tariffe e tour dedicati

Iniziativa **MUSEUMWEEK** Evento social dedicato ai musei

In occasione di **SAN VALENTINO** il MIBAC al fine di accrescere la conoscenza dell'arte, promuove l'iniziativa grazie alla quale con un solo biglietto si accede in due

Iniziativa **CARNEVALE AL JIMUSEUM** Ingresso omaggio riservato ai visitatori che arrivano mascherati al desk di biglietteria del museo

Conferenza Ospite: **DINO MENEGHIN** Rassegna di incontri con ospiti d'eccezione a ingresso gratuito

Iniziativa **NOTTE BIANCA AL MUSEO** Apertura straordinaria del museo sino alle ore 24 a tariffe ridotte

Lancio del prodotto **JUVENTUS CITY TOUR**

Conferenza Ospite: **CLAUDIO CHIAPPUCCI**. Rassegna di incontri con ospiti d'eccezione a ingresso gratuito

Conferenza Ospite: **GIOVANNA TRILLINI**. Rassegna di incontri con ospiti d'eccezione a ingresso gratuito

Inaugurazione mostra **"L'ARTE DI VINCERE: 34 opere per 34 scudetti"**



JUVENTUS E UNESCO: INSIEME PER I VALORI DELLO SPORT

(G4-E0 11; G4-S0 1)

Juventus condanna ogni tipo di discriminazione e con UNESCO è riuscita nel corso degli ultimi anni a concretizzare questo suo impegno. La collaborazione tra il Club e l'organizzazione internazionale, che dalla sua fondazione nel 1945 in seno alle Nazioni Unite è un punto di riferimento per la promozione del valore della cultura e dello sport, come motore per il raggiungimento della pace, trova conferma il 29 maggio 2014, quando Andrea Agnelli e Irina Bokova, Direttore Generale dell'UNESCO firmano l'accordo.

Da questo accordo si sono poi sviluppate diverse iniziative:

UNESCO CUP

Una partita di calcio benefica tra vecchie glorie della Juventus e di altre squadre europee il cui ricavato viene destinato ai progetti attivi in Mali e in Repubblica Centrafricana.

Il primo anno (2014) l'UNESCO Cup ha visto sfidarsi Juventus Legends e le Real Madrid Leyendas allo Juventus Stadium il 2 giugno. Nel 2015 invece le Legends bianconere hanno sfidato quelle del Boca Juniors.





PROGETTO DI RICERCA “COLOUR? WHAT COLOUR?”

Juventus ha finanziato un progetto di ricerca volto ad analizzare la correlazione tra fenomeni discriminatori a livello internazionale e lo sport, i cui risultati sono stati presentati a Parigi il 27 novembre 2015, nella sede di UNESCO. Lo studio fornisce una panoramica sul contesto storico e teorico del calcio e vuole essere uno strumento di valutazione per tutti gli stakeholder del mondo dello sport. Compilato da Albrecht Sonntag e David Ranc, professori all'ESSCA School of Management, si basa su letteratura di settore, ricerche a tavolino, relazioni regionali della rete UNESCO e su un'inedita indagine di campo che ha coinvolto diversi esperti e Paesi.

Quella contro il razzismo è una lotta che vede Juventus in prima fila ogni ora, ogni giorno, con gesti concreti che coinvolgono, infine, anche le comunità locali. Un esempio è quanto è stato fatto in questi anni da “Un Calcio al Razzismo”, il progetto presentato nel 2009, che dal 2012 è stato affiancato da “Gioca con Me”, l'altra iniziativa di solidarietà che Juventus ha sviluppato in collaborazione con il Centro UNESCO di Torino, che opera sotto il patrocinio di UNESCO Italia. Entrambe le iniziative sono poi state presentate dal presidente Agnelli il 6 marzo 2014 nella sede dell'UNESCO di Parigi.

GIOCA CON ME

L'iniziativa, creata in collaborazione con il Centro per l'UNESCO di Torino, offre l'opportunità a bambini e bambine a rischio di emarginazione di seguire i programmi della Scuola Calcio Juventus.

Dopo tre stagioni, grazie ai buoni esiti, il progetto pilota ha raggiunto una sua “fase di maturità”. Rivolto all'intera comunità, dai partecipanti, che Juventus sostiene nell'arco della durata dell'intero progetto, a coloro che indirettamente ne godono quotidianamente dei benefici, l'iniziativa, nella stagione 2015/2016, ha visto coinvolti una rete di diversi attori: 4 Circozioni e 9 Istituti scolastici, arrivando a collaborare quindi con oltre 40 insegnanti. I 23 nuovi partecipanti sono stati inseriti insieme agli oltre 100 piccoli calciatori pari età degli impianti della Scuola Calcio Juventus interessati dal progetto.

Gioca con Me estero riprende esattamente lo stesso obiettivo: integrare bambini provenienti da realtà difficili nel programma Juventus Academy annuale, il tutto a spese Juventus. I bambini vengono selezionati dai centri UNESCO e dalle istituzioni scolastiche nei vari Paesi secondo criteri sociali e di performance scolastica.

Per garantire la migliore educazione possibile dentro e fuori dal campo, UNESCO e Juventus hanno redatto un “soft skills manual” che affiancato al manuale tecnico proposto da Juventus completerà l'offerta formativa di tutte le Juventus Academy nel mondo.

12

Bambini inseriti durante la stagione 2016/2017 nelle Academy di Libano, Tunisia, Perù, Guatemala e Colombia

60

Bambini inseriti in totale nelle Academy

PROGETTI IN MALI E REPUBBLICA CENTRAFRICANA

Juventus, per il secondo anno, continua a essere impegnata in Mali e in Repubblica Centrafricana in progetti di reintegro di bambini soldato tra i 12 e i 17 anni. Il progetto mira a fornire ai giovani gli strumenti necessari alla costruzione di un futuro nelle loro comunità natali, cercando di diminuire per quanto possibile l'impatto delle avversità sulle loro vite.

Questi bambini hanno infatti la possibilità di prendere parte a programmi di alfabetizzazione, formazione professionale e partecipare a eventi culturali, sportivi e artistici.



Crediamo che il calcio porti benefici che vanno ben al di là dei campi da gioco, negli stadi. È lo sport più variegato del mondo, rigorosamente meritocratico, guidato da fair play e disciplina.

Può essere un veicolo impareggiabile per l'inclusione sociale, l'eguaglianza di genere e la responsabilizzazione dei giovani. Ma tutto ciò non avviene automaticamente. Sono necessarie volontà e partnership, e questo è lo spirito dietro la collaborazione tra UNESCO e Juventus, uno dei più titolati club al mondo.

IRINA BOKOVA
UNESCO
Director-General



JUVENTUS E LE ISTITUZIONI CALCISTICHE

Rapporti con organismi sportivi internazionali, con istituzioni pubbliche, relazioni con altri club, regolamenti europei, contrasto alla violenza, futuro delle competizioni, sistema dei trasferimenti, sostenibilità economica del sistema sportivo e settori giovanili sono solo alcuni dei temi che hanno un impatto decisivo sul presente e sul futuro del calcio mondiale.

Per questa ragione Juventus ritiene necessario il confronto con tutti gli *stakeholder* sportivi e l'impegno attivo presso le sedi istituzionali italiane ed europee.

LA GOVERNANCE DELLO SPORT

Il movimento olimpico (MO) include tutte le organizzazioni che rispettano la Carta Olimpica e ha come obiettivo principale la costruzione della pace attraverso l'educazione sportiva dei giovani e la diffusione dei valori contenuti nella carta Olimpica quali: il rispetto della dignità umana, il principio di non discriminazione, il rifiuto della violenza in ogni sua forma e i principi di solidarietà e *fair play*.

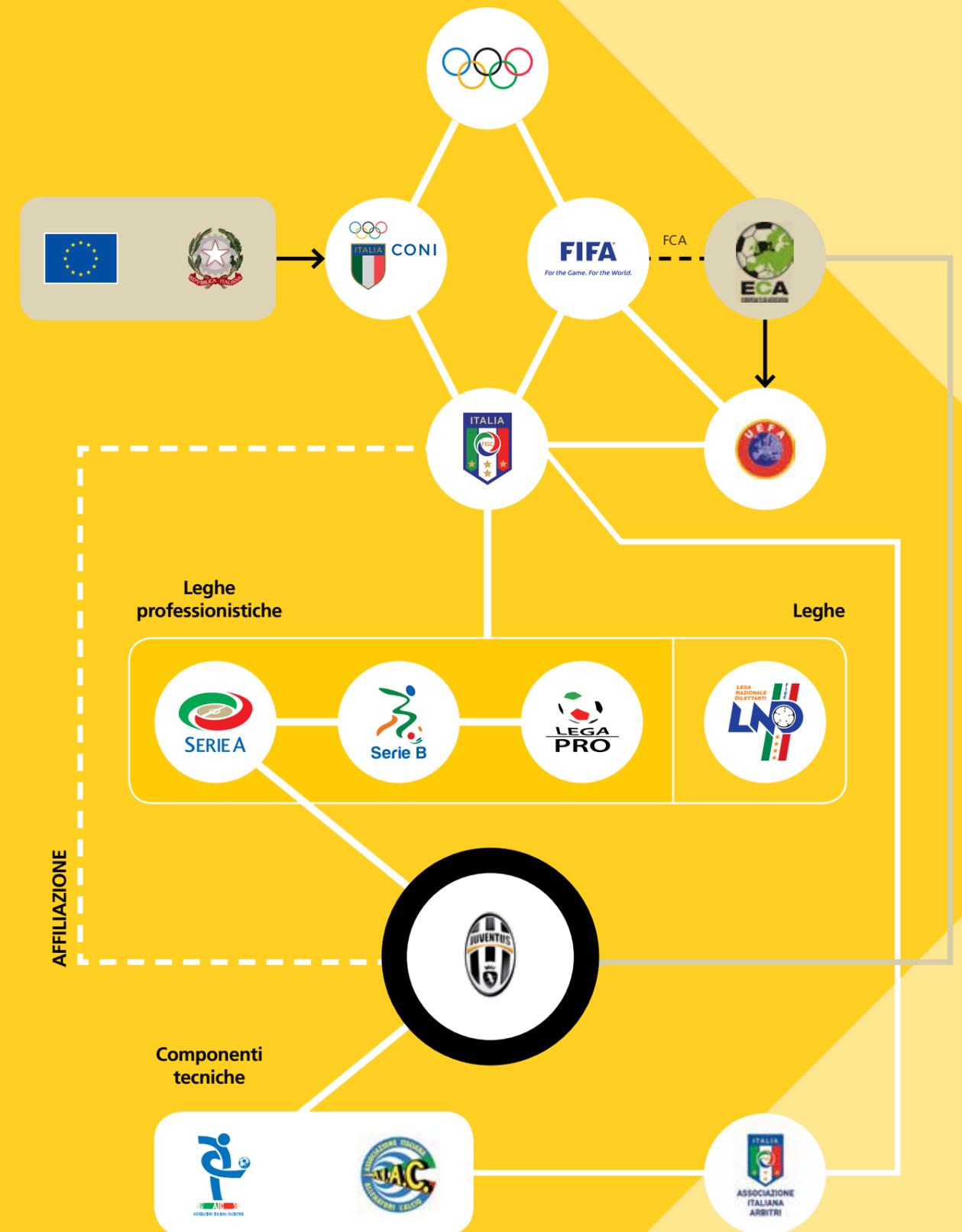
I componenti fondamentali del movimento olimpico sono:

- **Comitato Olimpico Internazionale (CIO)**, organizzazione non governativa e non profit, a capo dell'intero MO, che assicura il regolare svolgimento delle Olimpiadi
- **Federazioni sportive internazionali (FSI)**, ad esempio la FIFA per il calcio e la IAAF per l'atletica
- **Comitati olimpici nazionali (CON)**

Ogni soggetto che opera all'interno del MO, sia esso un'organizzazione o una persona fisica deve impegnarsi a rispettare tutte la Carta Olimpica e attenersi alle decisioni del CIO.

COMITATO OLIMPICO INTERNAZIONALE (CIO)

Organizzazione non governativa e non profit, di durata illimitata e con sede a Losanna (Svizzera). Esso assicura il regolare svolgimento delle Olimpiadi, estive e invernali. I suoi membri sono 91 e ricoprono posizioni esecutive presso i CON, le FSI o altre istituzioni non sportive. Nel CIO è anche presente una rappresentanza di atleti in attività (massimo 15). Ogni soggetto che opera all'interno del MO, sia esso un'organizzazione o una persona fisica deve impegnarsi a rispettare tutte le previsioni contenute nella Carta Olimpica e attenersi alle decisioni del CIO.



COMITATO OLIMPICO NAZIONALE ITALIANO (CONI)



Confederazione italiana delle Federazioni Sportive Nazionali e delle Discipline Sportive Associate, con il compito di gestire l'organizzazione delle attività sportive sul territorio nazionale, definire i principi fondamentali per la disciplina delle attività sportive e garantire il regolare svolgimento delle gare e dei campionati. Il CONI è posto sotto la vigilanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri e svolge le proprie funzioni con autonomia.

UNION DES ASSOCIATIONS EUROPEENNES DE FOOTBALL (UEFA)



Confederazione europea di FIFA nata con l'obiettivo di promuovere il calcio in Europa in uno spirito di pace e *fair play* senza discriminazione. Organizza le competizioni calcistiche europee per nazionali e club (EURO, Champions League, Europa League) e redistribuisce i ricavi generati attraverso le proprie competizioni secondo il principio di solidarietà in favore di tutte le categorie, con particolare attenzione al football *grassroots*. Si impegna inoltre a prevenire tutte le pratiche che potrebbero minacciare la regolarità dei tornei e si assicura che i valori sportivi prevalgano sugli interessi commerciali.

LA FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO (FIGC)



La FIGC (o più comunemente la Federcalcio) ha lo scopo di promuovere e disciplinare l'attività del gioco del calcio in Italia. È riconosciuta da CONI, UEFA e FIFA per ogni aspetto riguardante il gioco del calcio in campo nazionale e internazionale. Tra i compiti più rilevanti della FIGC vi sono la definizione dell'ordinamento dei campionati, la determinazione dei requisiti e dei criteri di promozione/retrocessione e di iscrizione ai campionati, l'adozione di un sistema di licenze per la partecipazione ai campionati professionistici, la ripartizione delle risorse attribuite alla FIGC dal CONI e la disciplina delle situazioni di conflitto di interessi.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION (FIFA)



La FIFA raggruppa a livello internazionale le federazioni calcistiche. Fondata nel 1904, ha 211 membri organizzati in 6 confederazioni continentali. Il suo obiettivo principale è il costante miglioramento del gioco del calcio. FIFA organizza le proprie competizioni (tra cui World Cup e FIFA Club World Cup), definisce le norme e i principi generali cui le federazioni associate sono sottoposte e si assicura che queste vengano rispettate.

EUROPEAN CLUB ASSOCIATION (ECA)

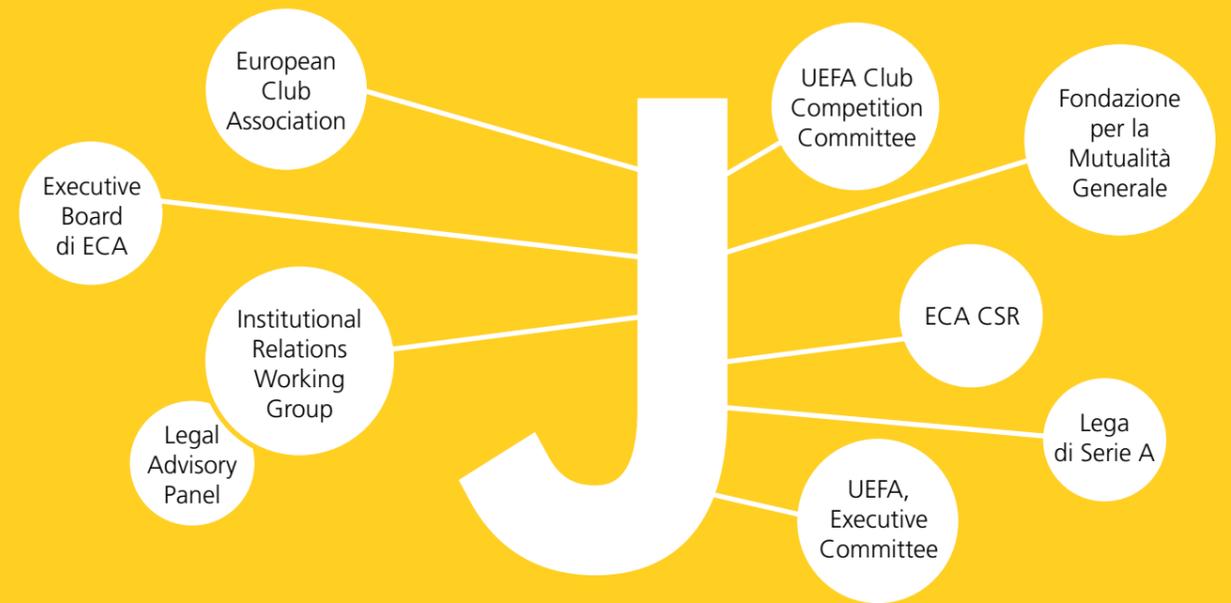


Organizzazione indipendente, nata nel 2008 e riconosciuta da UEFA e FIFA ma esterna al MO, che rappresenta direttamente i club europei che ne fanno parte. Juventus è tra i membri fondatori dell'organizzazione insieme ai principali club europei (220 membri). ECA ha l'obiettivo di creare un nuovo e più democratico modello di governance che rispecchi il ruolo chiave dei club nella governance calcistica europea. ECA può partecipare attivamente ai più importanti tavoli di lavoro UEFA relativi al calcio per club, secondo il *Memorandum of Understanding (MoU)* firmato nel 2012. Dal 2015, inoltre, due rappresentanti ECA sono membri dell'organo di governo UEFA, l'*Executive Committee*. ECA ha anche firmato un *First Collaboration Agreement (FCA)* con FIFA nel marzo 2015.

LEGA NAZIONALE PROFESSIONISTI SERIE A



Legge Serie A associa in forma privatistica le società affiliate alla FIGC che partecipano al Campionato di Serie A. La Lega organizza il Campionato di Serie A, la Coppa Italia e le maggiori competizioni per le formazioni Primavera. Essa inoltre assicura la distribuzione interna delle risorse finanziarie, rappresenta le società nella stipula degli accordi di lavoro e commercializza i diritti audiovisivi. Per lo svolgimento dei suoi compiti, e attraverso la delega della FIGC, la Lega Serie A si organizza autonomamente, come le altre leghe.



IL RUOLO DI JUVENTUS

(G4-16)



- Juventus, come **membro ordinario dell'European Club Association (ECA)**, partecipa all'Assemblea Generale due volte all'anno ed elegge l'**Executive Board**.
- Andrea Agnelli dal 2012 ricopre il ruolo di membro presso l'**Executive Board di ECA**.
- Juventus è presente, con i suoi rappresentanti, presso l'**Institutional Relations Working Group** e il **Legal Advisory Panel**.
- Da settembre 2015 Andrea Agnelli è uno dei 2 membri che rappresentano i club europei presso il massimo organo politico di **UEFA**, l'**Executive Committee**.
- Andrea Agnelli, in qualità di membro, ha partecipato alle riunioni dell'**UEFA Club Competition Committee** che ha, tra gli altri, il compito di sviluppare i format delle competizioni per club ed elaborare i modelli di distribuzione dei ricavi da queste generati.
- Andrea Agnelli ricopre la carica di Consigliere presso la **Lega di Serie A**.
- Andrea Agnelli è membro del Consiglio di Amministrazione della **Fondazione per la Mutualità Generale** negli Sport Professionistici a squadre.
- Da novembre 2015 il Club è entrato nella ECA CSR (Corporate Social Responsibility) Task force della quale fanno parte Juventus, Wolfsburg, Tallinn, Djurgardens, Manchester United, Arsenal, PSG e Club Brugge. La CSR Task Force, creata all'interno del Working Group Marketing e Comunicazione, ha il compito di individuare un percorso comune di sostenibilità attraverso la condivisione di esperienze e best practice.



BRAND, LICENSING E RETAIL

Il 1° luglio 2015 Juventus ha rilevato da Nike le attività legate al Retail, al Licensing e alle Soccer Schools, generando una modifica sostanziale all'assetto organizzativo di Juventus, sia in termini di persone che di processi, nonché a quello della distribuzione dei ricavi

È stato creato un nuovo dipartimento di Brand, Licensing & Retail composto da circa 40 persone, con l'obiettivo di:

- armonizzare e rendere efficaci le politiche di utilizzo e sfruttamento del brand;
- ottimizzare i ricavi da Licensing in Italia e all'estero, diversificando la qualità dei licenziatari e conseguentemente dei prodotti offerti;
- incrementare i ricavi generati dal mondo retail aumentando il numero degli Store, migliorando l'esperienza di acquisto e ampliando l'offerta a disposizione dei tifosi/consumatori.

RETAIL E E-COMMERCE: UNA NUOVA GESTIONE INTERNALIZZATA

A seguito di questa acquisizione, Juventus ha cercato per il retail di armonizzare le strutture esistenti rendendole coerenti con l'identità visiva di Juventus e capaci di offrire un'esperienza di acquisto migliore. Sono quindi stati realizzati diversi eventi nel corso dell'anno per rendere le strutture retail parte integrante dell'ecosistema di interazione tra i Juventus ed i propri tifosi, ad esempio le sessioni firme in-store con giocatori, presenza di Jay, attività concorsuali "Dallo Store allo Stadium" fino al test del Pop Up Store.

I risultati complessivi della stagione 2015/2016:



I PUNTI VENDITA

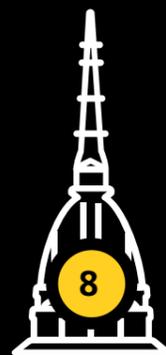
JlStore Stadium Megastore
c/o Area 12 Shopping Center
Strada Comunale di Altessano 141
10151 - Torino

JlStore Turin City Centre
Via Garibaldi 4, 10122
Torino

JlStore Stadium Game Day
4 punti vendita c/o Juventus Stadium

JlStore Lingotto
c/o 8Gallery
Torino
(in franchising)

JlStore Milano
Corso Europa 20
Milano
(in franchising)



In aggiunta ai punti vendita fisici, dal 1° luglio è online il nuovo sito istituzionale **Juventus.com**, integrato con numerosi strumenti e prodotti presenti su **JuveStore.com**, lo store online ufficiale: oltre a banner dedicati a promozioni e nuovi prodotti, vetrine virtuali e link diretti *dal main site all'e-commerce*, Juventus ha sfruttato le numerose comunicazioni istituzionali verso i fan per promuovere l'online shop, sia attraverso newsletter sia sui numerosi canali social.

Queste attività hanno portato ad un incremento delle vendite rispetto all'anno precedente:



All'inizio della stagione 2015/2016 è iniziata inoltre una partnership col gruppo EZ di Hong Kong per il lancio sempre in franchising degli e-shop localizzati su Asia e Pacifico, con un focus particolare sui mercati Cina, Hong Kong, Australia, Giappone, Korea, Sud-Est asiatico.

Razionalizzazione dei licenziatari

Per quanto riguarda il mercato domestico, il numero di licenziatari è passato da 81 a 47, stringendo accordi con le sole aziende in grado di garantire qualità del prodotto e una adeguata distribuzione (per approfondimenti in merito al rapporto con i partner si rimanda alla lettura di "Risk management" nel capitolo "Governance, Compliance e sistema valoriale" a pagina 75). Questa riduzione di numero di partner non ha però influito sulla copertura delle varie categorie merceologiche che di fatto è rimasta invariata.

Sistema anticontraffazione

Grazie alla collaborazione di importanti aziende leader nel settore della brand protection, è stato sviluppato un sistema anticontraffazione che solo quest'anno ha permesso il sequestro di oltre 90.000 prodotti contraffatti.

JlAcademy

Il progetto JlAcademy (precedentemente noto come Juventus Soccer Schools), pur continuando a offrire un servizio di qualità a tutti i bambini, mira a integrare le attività all'interno del contesto sportivo del Club. Per rispondere a questa esigenza Juventus ha creato una nuova piattaforma di comunicazione e di marketing a disposizione di tutte le aziende che collaborano con il progetto.

Tale piattaforma definisce in maniera chiara ed efficace il ruolo del progetto all'interno del Club, fornisce strumenti

idonei e omogenei per poter comunicare su diversi media e strumenti e infine dovrebbe permettere un più agevole sviluppo del progetto nei prossimi anni.

I numeri 2015/2016 del progetto:

35 progetti attivi

80 circa location coinvolte

13.000 bambini coinvolti



*Con il termine "conversion rate" si intende la percentuale dei visitatori entrati in uno dei punti vendita Juventus che hanno effettuato l'acquisto di un prodotto



I complimenti che ricevo li trasferirei a tutti gli uomini e le donne che lavorano per la Juventus. È grazie a tutti loro che si riescono ad avere riconoscimenti positivi

ANDREA AGNELLI

LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

Juventus adotta nei confronti del proprio personale un approccio chiaro, costruttivo e innovativo, teso alla valorizzazione, con criteri di ingaggio trasparenti e oggettivi, definiti in ottica di equità interna e di continuo benchmark con il mercato.

Il Modello di gestione delle persone in Juventus risulta allineato alla strategia di business, è coerente con i valori e la cultura aziendale ed è volto a perseguire i seguenti obiettivi:

- attrarre, motivare, sviluppare e trattenere le risorse-chiave;
- valorizzare il merito con criteri chiari, oggettivi e misurabili;
- misurare costantemente e premiare le performance in maniera adeguata e selettiva;
- orientare gli investimenti sulle persone e lo sviluppo delle loro competenze in modo funzionale ai bisogni organizzativi.

Nell'ambito di una sempre maggiore efficienza ed efficacia nella gestione dei dati relativi al personale, si inserisce anche il passaggio al nuovo software di gestione delle risorse umane che andrà a regime nella stagione 2016/17. Questo consentirà notevoli miglioramenti in termini di accessibilità e disponibilità dei dati e costituirà un valido supporto per l'elaborazione di statistiche e analisi strutturate sul personale.

LE NOVITÀ DELLA STAGIONE 2015/2016

(G4-LA 13; G4-EC 5; G4-EC 6)

PROCESSO DI INTEGRAZIONE DEL PERSONALE JUVENTUS MERCHANDISING

È stato svolto un importante lavoro di inserimento di risorse nello staff di Juventus a seguito dell'internalizzazione dell'attività di retail in Juventus.

AGGIORNAMENTO DEL CODICE DEL LAVORO - DISCIPLINA AZIENDALE DEI RAPPORTI DI LAVORO SUBORDINATO (IN VIGORE DAL 15 LUGLIO DEL 2015 E SUCCESSIVA REVISIONE DEL 15 FEBBRAIO 2016)

La Società ha riformulato le regole di funzionamento dei rapporti di lavoro al proprio interno, recependo le novità legislative del mercato del lavoro e disciplinando le evoluzioni societarie recenti, nonché istituzionalizzando alcune prassi aziendali emerse negli anni. Il Codice, nel definire regole chiare, semplici e precise, costituisce un riferimento, per gli addetti ai lavori e non, agile, dinamico e di semplice consultazione, nonché rappresenta un nuovo punto di partenza in termini di trasparenza e coerenza con la prassi organizzativa.

DEFINIZIONE DELLA NUOVA ARCHITETTURA ORGANIZZATIVA

Sono stati individuati dei criteri omogenei di rappresentazione della struttura organizzativa, attraverso l'assegnazione di *job title* in base a logiche organizzative ed esigenze gestionali.

DEFINIZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI REWARD/RETRIBUZIONE AZIENDALE

A seguito di un'attenta analisi/valutazione dei ruoli, è stato impostato un nuovo sistema di retribuzione aziendale basato su criteri di coerenza ed equità interna e allineato rispetto alle *best practice* di mercato. Continua a non essere fatta alcuna distinzione di retribuzione in base al sesso. I livelli contrattuali di riferimento (e conseguenti livelli minimi salariali) seguono il Codice del Lavoro e vengono utilizzate griglie di riferimento in base ai livelli.

La retribuzione media annua aziendale è generalmente superiore rispetto ai minimi salariali del CCNL di riferimento; in particolare, per i livelli impiegatizi il range dei livelli retributivi medi oscilla da un +10% fino ad un +90%. Si rileva, in generale, un allineamento tra le retribuzioni medie annue per livello di uomini e donne.

SVILUPPO DEI PRINCIPI-CARDINE DI COMUNICAZIONE INTERNA

Per rafforzare la conoscenza e la condivisione delle informazioni essenziali e rendere coerenti logiche, strumenti e comportamenti a tutti i livelli, sono state redatte delle linee guida in stretta aderenza ai principi contenuti nel Codice Etico, nonché nel modello di organizzazione, gestione e controllo adottato dalla società ai sensi del D.lgs 231/01. Nell'ottica della trasparenza e per un'attenta valutazione dei rischi è stata inoltre definita una policy per l'utilizzo della posta elettronica aziendale, di internet e dei social media.

EMPLOYER BRANDING

Approccio innovativo dell'attività di recruitment sia per gli strumenti utilizzati (es. pubblicazione post su LinkedIn con aggiornamenti continui) sia per le modalità con cui Juventus ha scelto di comunicare verso l'esterno le ricerche di personale attraverso l'apertura della sezione "J CAREERS" sul sito internet. Nella sezione sono rappresentati i valori ricercati nei candidati e i caratteri distintivi di chi lavora in Juventus. Da qui vengono raccolte le candidature spontanee e quelle relative a specifiche posizioni lavorative (permanent & temporary).

INTRODUZIONE DELL'ASSESSMENT CENTER E SVILUPPO DELLA COLLABORAZIONE CON GLI ATENEI

È stato introdotto l'*assessment center* per la ricerca e la selezione dei candidati, con valenza sia interna sia esterna ed alcune pratiche di alternanza Scuola-Lavoro. In aggiunta è stata intensificata la collaborazione con gli Atenei.

ESTENSIONE A TUTTA LA POPOLAZIONE AZIENDALE DEI PIANI DI WELFARE AZIENDALE

Costituisce la grande novità dell'ultima parte della stagione e consiste nell'aver esteso iniziative di *welfare* a tutti i dipendenti della Società, in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati a inizio stagione. L'istituzione di un piano di *welfare* aziendale è finalizzato ad accrescere il benessere personale e professionale dei lavoratori, nonché a contribuire al miglioramento della competitività, produttività ed efficienza aziendale. Tale scelta ha precise valenze sia come strumento di *engagement* sia di *employer branding* verso tutti i dipendenti (nelle scorse quattro stagioni i *Flexible Benefit* sono stati rivolti solo ad alcune categorie omogenee come parte del *compensation package*).

REALIZZAZIONE DELLA NUOVA SEDE

L'azienda ha istituito e condotto i lavori di un comitato interfunzionale allo scopo di stimolare e valorizzare i contributi dei partecipanti tesi a determinare i potenziali fabbisogni e i desiderata delle persone nella definizione di spazi di vita e di lavoro piacevoli, coinvolgenti e sostenibili. Sono stati condotti dei focus group (partecipanti eterogenei per provenienza, competenze, età, anzianità aziendale, esigenze professionali, personali) i cui esiti sono stati sottoposti al team progettuale che sta realizzando l'opera.



Grazie alla pagina su **LinkedIn** è possibile per Juventus comunicare chiaramente la propria *brand identity*, coinvolgendo il *target* di riferimento, potenziando le attività di *employer branding* e valorizzando l'immagine del brand. LinkedIn si è rivelato anche un utile strumento per dare risalto alle posizioni aperte pubblicate sulla pagina "Carriere" del sito attraverso post aggiornati e puntuali.

Al termine della stagione la Società ha registrato oltre 19.000 *follower*, con una percentuale di *engagement* del 6,26%.

L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

(G4-9, G4-10, G4-LA 3, G4-LA 12)

Il personale è costituito da 785 unità ed è composto da lavoratori subordinati e parasubordinati divisi in due categorie: sportivi professionisti (calciatori, allenatori, preparatori atletici, direttori sportivi, tesserati presso la FIGC e assunti con contratti di categoria) e personale non tesserato (dirigenti assunti con CCNL Dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi, impiegati e operai), ossia collaboratori coordinati operanti sia in ambito corporate che sportivo.

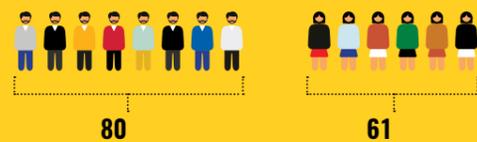


ORGANICO COMPLESSIVO

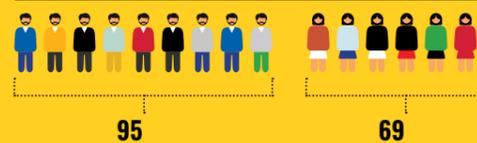
	2013/2014	2014/2015	2015/2016
CALCIATORI PROFESSIONISTI	51	51	47
CALCIATORI NON PROFESSIONISTI	332	331	370
OSSERVATORI E COLLABORATORI VARI	56	58	52
STAFF TECNICO	76	81	88
DIPENDENTI E SOMMINISTRATI	153	177	228
TOTALE	668	698	785

DISTRIBUZIONE PER SESSO (DIPENDENTI)

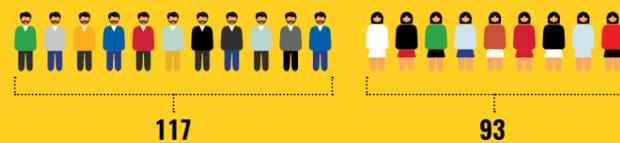
2013/2014



2014/2015



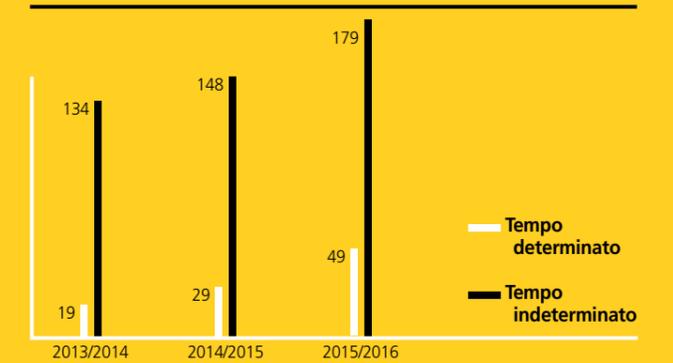
2015/2016



DIPENDENTI E SOMMINISTRATI PER CATEGORIA PROFESSIONALE

	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Dirigenti	17	18	17
Impiegati	97	113	157
Quadri	21	26	28
Operai	6	7	8
Somministrati	12	13	18

DIPENDENTI E SOMMINISTRATI PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE



DIPENDENTI DONNE PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE

Stagione	Tempo determinato	Tempo indeterminato
2013/2014	3	58
2014/2015	8	61
2015/2016	16	77

DIPENDENTI A TEMPO INDETERMINATO 2015/2016

Stagione	Timing	Donne	Uomini
2015/2016	Full time	68	97
	Part time	9	5
	Totale	77	102

COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI DI GOVERNO DELL'IMPRESA

Consiglio di Amministrazione



Collegio sindacale



Organismo di vigilanza



Comitato nomine e remunerazioni



MATERNITÀ/PATERNITÀ - STAGIONE 2015/2016

12 PERSONE

Ripresa attività lavorativa post congedo di maternità/paternità nelle ultime tre stagioni: **100%**

DIRIGENTI PROVENIENTI DAL TERRITORIO PIEMONTESE

82%

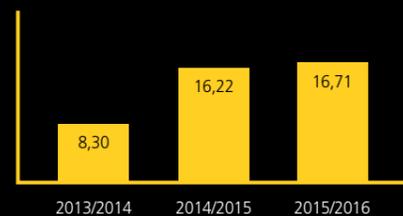
LA FORMAZIONE

(G4 - LA 9)

Juventus ha continuato ad investire ingenti risorse nella formazione del proprio capitale umano, coinvolgendo circa il 96% dell'organico in attività di *training* e addestramento. L'introduzione di nuovi sistemi gestionali e contabili ha richiesto percorsi formativi di introduzione ai *tool* informatici che hanno coinvolto la popolazione aziendale nella sua quasi totalità.

Alcune tematiche oggetto della formazione 2015-2016: percorso di sviluppo manageriale per i quadri, formazione per lo sviluppo delle competenze linguistiche, corso Excel 2013 intermedio e avanzato. Alcuni esempi di formazione obbligatoria: Privacy, Codice Etico e D.Lgs. 231/2001.

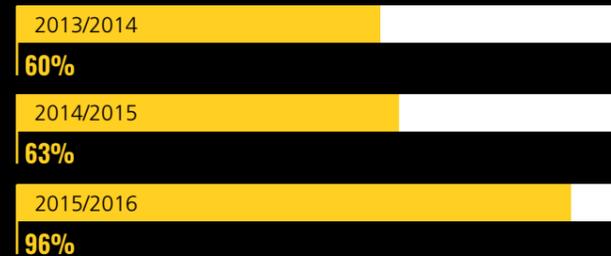
TOTALE NUMERO DI ORE MEDIE DI FORMAZIONE EROGATE



TOTALE NUMERO DI ORE MEDIE DI FORMAZIONE PER CATEGORIA DI LAVORATORI

Stagione	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Dirigenti	18,98	10,78	17,9
Quadri	7,07	10,08	50,4
Impiegati	7,36	20,92	19,6
Operai	1	8	8,8

PROPORZIONE ORGANICO COINVOLTO NELLA FORMAZIONE



SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI

(G4 - LA 6)

Juventus ha adottato un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza (di seguito SGS) secondo lo standard internazionale OHSAS 18001:2007, ottenendo la certificazione in data 25 settembre 2009. Nell'ottica di un continuo miglioramento dei livelli di salute e sicurezza dei lavoratori, su base annuale il sistema viene verificato dall'organismo certificatore, che a seguito di *audit* accurati rilascia i rinnovi del certificato. La Società ha ottenuto infatti la seconda ricertificazione a settembre 2015. Juventus, attraverso la sua Politica per la Salute e la Sicurezza sul lavoro, fornisce la corretta informazione e formazione del proprio personale in materia di salute e sicurezza e garantisce la gestione, il controllo e il monitoraggio dei rischi identificati mediante l'adozione di adeguate misure preventive e correttive. In particolare la Società garantisce una formazione specifica per il personale tesserato e non a tutti i livelli organizzativi.

INFORTUNI SUL LAVORO

	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Numero di infortuni*	0	2	3
Giornate perse a causa di infortunio	0	5	31



*L'aumento degli infortuni è direttamente proporzionale al numero dei dipendenti



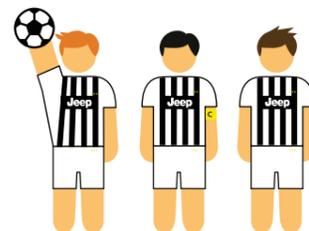


LA CRESCITA E LA FORMAZIONE DEI GIOVANI ATLETI

I giovani sono una risorsa fondamentale per garantire una crescita sostenibile del Club e lo sviluppo responsabile del business del calcio.

Juventus lavora a stretto contatto con un elevato numero di giovani e si sente quotidianamente responsabile per la loro crescita sportiva ed educativa. Il binomio studio-calcio proposto da Juventus, basato sulla trasmissione di valori morali, etici e di educazione, mira a sostenere le persone che crescono all'interno della società e allo stesso tempo a supportare quegli atleti che non faranno del calcio la loro professione.

IL SETTORE GIOVANILE



Il settore giovanile è composto da 22 squadre in totale, formate da giovani calciatori e calciatrici tra gli 8 e i 19 anni.

Fino al tredicesimo anno di età i giovani atleti proseguono in un percorso formativo basato sulla continuità, rimandando il momento delle scelte al compimento dei 14 anni, quando anche per regolamento federale sono chiamati a firmare un accordo pluriennale con il Club. La scelta dei profili più adatti viene fatta dal Club in prospettiva, valutando quindi non tanto le performance attuali quanto le potenzialità future.

Al compimento della maggiore età, con la chiusura del settore giovanile, una ventina di atleti vengono inseriti nell'organico della Prima Squadra o, a seconda delle doti di ciascun singolo atleta, ceduti in prestito a club di Serie A, Serie B e Club internazionali.

22

squadre

406

il totale dei ragazzi allenati da

22

staff tecnici composti da circa

90

persone: coach, specialisti dei portieri, preparatori atletici, medici, fisioterapisti, terapisti della riabilitazione, team di psicologi dello sport



37

Giovani atleti che giocano in Nazionale

Un'area medica dedicata

Dalla stagione 2014/2015 è stato creato una staff dedicato unicamente alla Primavera con un medico, due fisioterapisti e un riabilitatore.

1.500 CIRCA

CONTROLLI MEDICI EFFETTUATI

54

INFORTUNI TOTALI TRAUMATICI

106

INFORTUNI TOTALI NON TRAUMATICI

66

INFORTUNI IN PARTITA

L'AREA PSICOLOGICA

Juventus ha creato un team di psicologi, guidato da un professore dell'Università di Torino, a supporto del settore giovanile che agisce a livello sportivo, ma anche al di fuori del campo.

La figura dello psicologo sportivo è orientata allo studio della motivazione, dello stimolo sportivo e del miglioramento delle aree della personalità dei giovani atleti, legate alla prestazione sportiva. Lo staff che affianca i ragazzi a scuola e nel convitto, con un lavoro generalizzato di condivisione e scambio di esperienze, ha invece un ruolo di supporto individuale.

Interventi più mirati e personalizzati si attivano invece solo su autorizzazione della famiglia, previa segnalazione degli psicologi di un disagio da affrontare in modo più puntuale.

L'Area Psicologica è suddivisa in tre sotto aree:

SPORTIVO-AGONISTICA

che si occupa di: supporto/consulenza per l'area dirigenziale, supporto per tecnici e staff, formazione degli atleti e *assessment* su figure specifiche con l'obiettivo di monitorare le competenze, identificare le aree di miglioramento e implementare le relative azioni correttive.

FORMATIVA-EDUCATIVA

dedicata alla formazione e al counseling individuale per insegnanti, al monitoraggio della qualità del funzionamento del Liceo Juventus, all'insegnamento dei "life skills" (incontri formativi per atleti del Settore Giovanile, incontri formativi per staff tecnico dell'Attività di Base e del Settore Giovanile e incontri formativi per i genitori dei ragazzi dell'Attività di Base).

SETTORE RESIDENZIALE

che prevede la presenza di due tutor psicologi in Convitto con funzione di assistenza/supporto, uno sportello psicologico e la supervisione/formazione dei tutor.

NOVITÀ IN CONVITTO

Nell'ultima stagione, grazie alla collaborazione con l'Università di Torino, è cresciuta la presenza oraria dei tutor in convitto per supportare i ragazzi nei compiti o in eventuali problematiche personali o semplicemente per passare insieme momenti ricreativi (calcietto, ping pong, video giochi...). Oltre alla fascia oraria 18-23, quest'anno i giovani atleti hanno usufruito della loro presenza anche nella fascia oraria 7-8.30.

In aggiunta sono state create:

- Una sala ludica all'interno del convitto con ping pong, play station, area tv con proiettore su megaschermo
- un'area studio all'interno del convitto per favorire l'attività scolastica e creare un momento di aggregazione per lavori e studio di gruppo
- una personalizzazione del convitto con colori e immagini Juventus, rendendolo più familiare e confortevole

Le nuove norme federali prevedono per le squadre professionistiche la presenza anche di squadre giovanili femminili, un settore con una grandissima *audience* all'estero. Per questa stagione sono quindi state tesserate 20 bambine Under 12 (nate dal 1 gennaio 2003 in avanti) per svolgere attività di formazione tramite allenamenti e tornei, con l'obiettivo di iscrivere un gruppo Giovanissimi e uno Allievi ai rispettivi campionati nel giro di quattro stagioni.

Juventus ha stipulato un accordo con il San Bernardo Luserna, squadra femminile di serie A di Torino, che ha fornito gli impianti per gli allenamenti tutto l'anno e si è occupato di organizzare gli open day a inizio stagione per il reclutamento delle bambine.

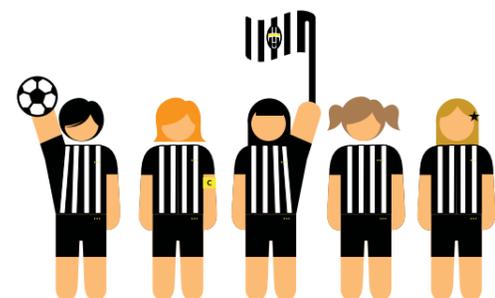


LA FORMAZIONE PER I GENITORI

Il 7 settembre 2015, Juventus ha promosso allo Juventus Stadium un incontro per i papà e le mamme dei giovani bianconeri, con l'obiettivo di consolidare il rapporto fra la Società e le famiglie e illustrare alcune regole fondamentali di comportamento, utili per i giovani calciatori e per la loro corretta crescita. Si è poi parlato di come superare i conflitti, come comunicare correttamente con i ragazzi e come gestire i momenti più critici. Al termine dell'incontro è stato distribuito un vademecum per una corretta alimentazione.

SQUADRE SETTORE GIOVANILE 2015/16

	ETÀ	N°	DI CUI N° TESSERATI STUDENTI	STAFF A SUPPORTO
PRIMAVERA	UNDER 19-18	28	18	9
ALLIEVI NAZIONALI A E B	UNDER 17	22	22	6
ALLIEVI NAZIONALI LEGA PRO	UNDER 16	24	24	6
GIOVANISSIMI NAZIONALI	UNDER 15	26	22	6
GIOVANISSIMI B	UNDER 14	47	0	5
ESORDIENTI 2003	UNDER 13	47	0	7
ESORDIENTI 2004	UNDER 12	51	0	7
PULCINI 2005	UNDER 11	48	0	7
PULCINI 2006	UNDER 10	34	0	7
PULCINI 2007	UNDER 9	39	0	7
PICCOLI AMICI 2008 / 2009	UNDER 8	20	0	4
SEZIONE FEMMINILE	UNDER 12	20	0	3



ATTIVITÀ FORMATIVE

STAGIONE	TEMA	ATLETI	INCONTRI
2009/2010	CRESCERE IN BIANCONERO	370	48
2010/2011	SPORTIVI SI CRESCE	327	71
2011/2012	GIOCO DI SQUADRA	314	64 (*)
2012/2013	DI FRONTE ALLE SFIDE	354	26
2013/2014	LO SPORT CI INSEGNA A SUPERARE I CONFLITTI	240 (**)	32
2014/2015	ESSERE GUIDE E FARSI GUIDARE NELLO SPORT E NELLA VITA	253	20
2015/2016	RICONOSCERE E GESTIRE LE EMOZIONI	266	22

* Numero di incontri con ragazzi a cui vanno aggiunti gli incontri con dirigenti accompagnatori (4), famiglie (2) e staff tecnico.
 ** Il numero si riferisce unicamente ai ragazzi nati tra il 2000 e il 2005.

Oltre all'attività formativa scolastica continuativa, grazie alla collaborazione con la FIGC e la Youth League, sono proseguite anche in questa stagione le ore di formazione aggiuntive su temi attuali e delicati quali le scommesse e i social media.

Anche in questa stagione Marcello Presilla, Responsabile per l'Italia di Sportradar AG, società leader a livello mondiale nelle attività di contrasto e prevenzione delle frodi sportive ha promosso una giornata di formazione sul **fenomeno del match-fixing** dedicata ai giovani calciatori, allo staff tecnico e dirigenziale.

L'obiettivo del workshop formativo, rivolto ai giovani tra i 17 e i 19 anni, era quello di far crescere sempre più il grado di consapevolezza di atleti, tecnici e dirigenti intorno al fenomeno delle combine e delle scommesse clandestine, offrendo strumenti di difesa validi contro chi infanga l'immagine dello sport.

Ai giovani calciatori, accompagnati da staff tecnico,

sono stati illustrati le modalità di individuazione e contrasto delle frodi sportive legate alle scommesse, le tecniche seguite per truccare una partita, e mostrati casi reali e concreti di match-fixing tratti dall'esperienza investigativa di Sportradar, condotta a livello internazionale.

In aggiunta, Juventus in collaborazione con il Comitato Regionale Arbitri Piemonte e Val D'Aosta ha realizzato alcuni incontri formativi sul **tema arbitrale** con alcuni Arbitri del Comitato, per spiegare le novità di regolamento per la stagione 2016/2017 e confrontarsi sui punti più complicati e discussi durante le partite.

Sono poi stati fatti due incontri con istituzioni e Forze dell'ordine sul tema del *betting* e delle scommesse clandestine e incontri con la Polizia Postale sui rischi e le dinamiche della presenza sui social e sul loro corretto utilizzo.



JUVENTUS COLLEGE

Fondato nel 2012, lo Juventus College è una scuola paritaria di II grado – legalmente riconosciuta dal Ministero dell'Istruzione - la cui attività didattica è curata dalla International School of Europe (ISE) e il cui corso di studi, individuato in funzione della maggiore diffusione sul territorio nazionale, è quello del Liceo Scientifico delle Scienze Applicate per il triennio e di indirizzo 'sportivo' per il biennio.

JUVENTUS È L'UNICA SOCIETÀ CALCISTICA IN ITALIA E IN EUROPA AD AVERE UNA SCUOLA PRIVATA PARIFICATA AL SUO INTERNO.

Questa stagione ha visto concludersi per la prima volta l'intero ciclo scolastico. I primi diplomati del JCollege, iscritti dal 2012, hanno conseguito il titolo di studio grazie al loro impegno e al percorso formativo sviluppato nelle aule dell'istituto di Vinovo. Gli studenti 2015/2016 hanno superato tutti l'anno scolastico e alcuni di loro hanno registrato presenze in Prima Squadra e Nazionale.

Per Juventus è importante che il modello scolastico pensato a suo tempo sia in grado di consentire agli studenti di conciliare la carriera scolastica con quella sportiva.

FREQUENZE

	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Prima	32	27	28
Seconda	27	27	25
Terza	25	24 (+ 3 stranieri)	23
Quarta	13	11 (+ 6 stranieri)	16
Quinta	-	-	8
Totale allievi	97	98	100







DALLE SOCCER SCHOOLS ALLE SCUOLE CALCIO JUVENTUS: LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE AL PRIMO POSTO

In seguito al termine della sponsorizzazione tecnica con Nike e il conseguente ritorno in carico di Juventus dei diritti legati alle attività delle Scuole Calcio e Camp Estivi, il Club ha ripreso in mano la gestione delle scuole calcio (ex Soccer Schools), revisionando le attività e i programmi dei corsi per tecnici e allenatori.

L'approccio utilizzato da Juventus per l'affiliazione di scuole di calcio è stato di tipo tecnico e meno commerciale, prediligendo quindi la qualità alla quantità, cercando delle eccellenze sul territorio nazionale che diventassero dei laboratori dove condividere e diffondere il metodo di allenamento Juventus con partner adeguati a livello tecnico ed organizzativo.

Le Scuole Calcio Juventus sono state quindi selezionate su criteri legati alla qualità delle strutture, alla presenza di tecnici qualificati e alla presenza capillare sul territorio mentre i corsi per i tecnici sono stati riservati ai soli affiliati. Questo cambio di strategia ha determinato una riduzione degli attori coinvolti.

2015-2016

22
realtà sportive coinvolte

5.444
bambini raggiunti

368
tecnici coinvolti

11
giornate dedicate alla formazione dei tecnici

Nell'arco della stagione, i giovani e i tecnici delle Scuole Calcio affiliate hanno ricevuto 6 visite dell'organico tecnico di Juventus e, per un trasferimento delle competenze alle affiliate, gli allenatori delle Scuole Calcio hanno avuto l'opportunità di recarsi per 2 incontri formativi a Torino con tecnici, psicologi e dirigenti.

Inoltre, a fine della stagione, tutte le Scuole Calcio Italia (450 bambini cat. Esordienti 2003 e 360 tecnici) hanno trascorso tre giorni a Vinovo per partecipare al Torneo a loro dedicato, a cui congiuntamente sono state abbinate sessioni di aggiornamento per i tecnici e i dirigenti.

SCUOLA CALCIO JUVENTUS A TORINO

Nella stagione 2015/2016 è stata inaugurata la Scuola Calcio, nata in collaborazione con Sisport, per bambine e bambini non selezionati (8-13 anni).

La Scuola Calcio è presente sul territorio con 5 punti diversi tra Torino e prima cintura, riuscendo così a coinvolgere chiunque potenzialmente interessato al calcio, attraverso il modello di allenamento Juventus. Tutti gli allenatori dello staff sono in possesso del patentino e ricevono una formazione specifica sulla didattica del gioco per i bambini, favorendone la partecipazione ad attività ludico sportive e a tornei/amichevoli.



GLI SPONSOR

In un contesto sia domestico che globale, in continua evoluzione, Juventus è sempre alla ricerca di partner leader e innovativi nei rispettivi settori: oltre a sposarne i valori condivide in modo particolare gli obiettivi e i progetti con un impatto rilevante a livello economico, sociale ed ambientale.



Grande è l'impegno di adidas nell'innovare i propri prodotti in un'ottica sostenibile: da un lato l'azienda sceglie di utilizzare materiali sostenibili e dall'altro si impegna a porre una sempre maggior attenzione nella produzione, riducendo la dipendenza dal petrolio e sforzandosi di ridurre il consumo di acqua ed energia.

La sfida principale di adidas è quella di sviluppare materiali che possano essere riciclati all'infinito e migliorare così il proprio impatto lungo tutta la catena di valore e allo stesso tempo contribuire positivamente al business.

La sostenibilità è un lavoro di squadra e questo è il motivo per cui adidas collabora con partner come il Better Cotton Initiative, Bluesign Tecnologie e Parley for the Oceans con l'obiettivo di migliorare il settore. A titolo di esempio, adidas è socio fondatore di Better Cotton Initiative (BCI). In collaborazione con altri brand, questa iniziativa aiuta a guidare la domanda per un cotone sostenibile, migliorando la produzione global del cotone e la vita dei lavoratori in tutta l'industria del cotone.

Attraverso lo sport, possiamo cambiare la vita delle persone.

Il principio guida che ha portato alla definizione del nuovo piano di business del Gruppo è la consapevolezza di quanto lo sport abbia la potenzialità di cambiare la vita delle persone e anche nell'unirle. Basti pensare agli 80.000 tifosi inglesi che hanno cantato "La Marseillaise" in memoria delle vittime degli attacchi terroristici di Parigi nel novembre 2015.

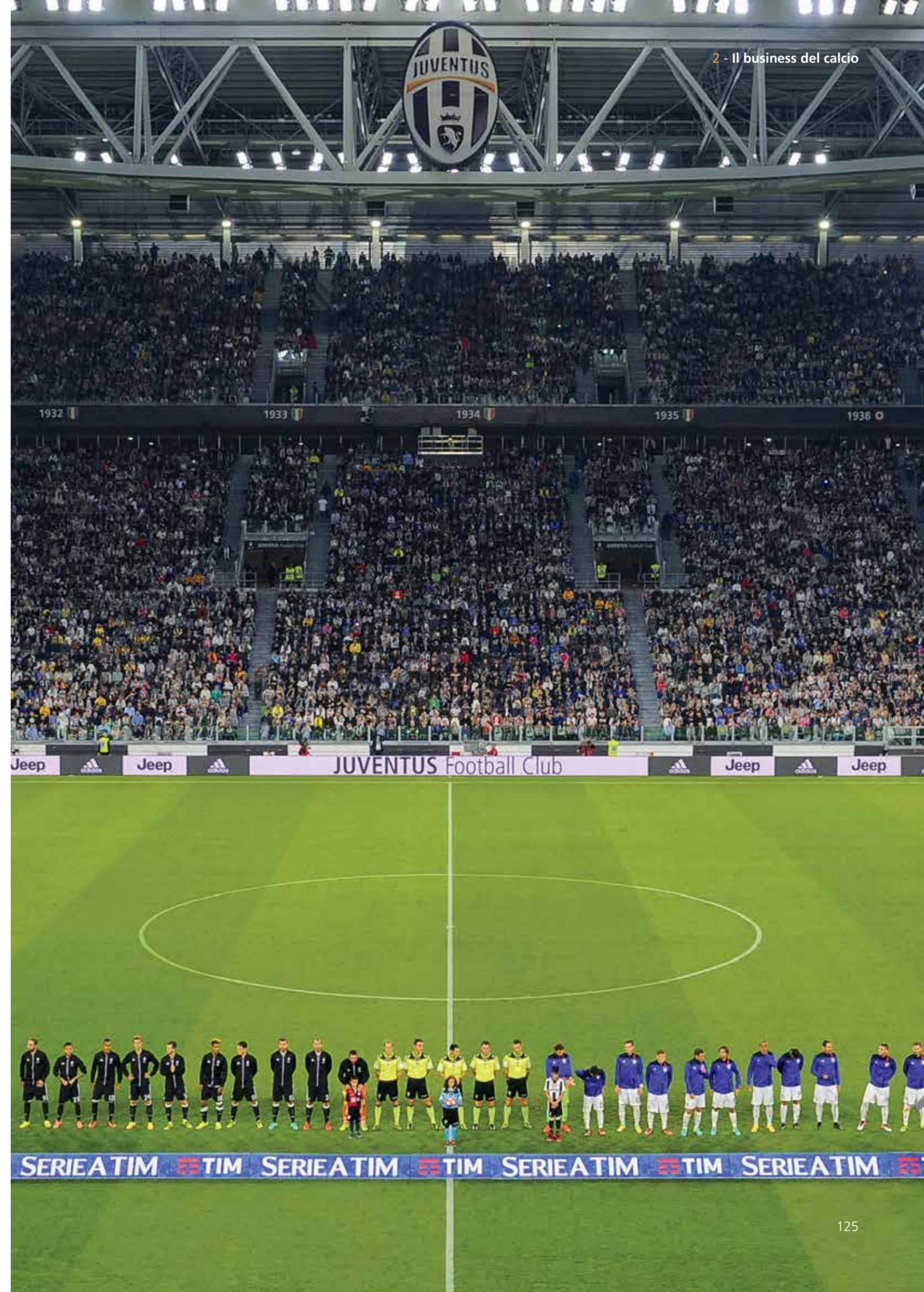
SAMSUNG

Samsung, attraverso la propria innovazione, contribuisce a guidare lo sviluppo sociale, culturale ed economico dei Paesi in cui opera.

Samsung è impegnata nella valorizzazione del talento e nello sviluppo di iniziative di formazione ed educazione evoluta, anche attraverso l'accesso alle soluzioni tecnologiche più avanzate, in grado di promuovere presso i più giovani lo sviluppo di competenze digitali richieste dal mercato, con lo scopo di garantire loro opportunità di lavoro qualificate e quindi un futuro migliore.

In Italia, dove il Gruppo ha un forte radicamento, l'impegno di Samsung si traduce in iniziative specifiche volte a rispondere alle esigenze del Paese.

#OFF4ADAY: Progetto che ha visto l'attivazione del primo servizio di supporto dedicato al cyberbullismo (un numero gratuito a cui scrivere, 393 300 90 90 e un indirizzo mail help@off4aday.it), gestito da un team di psicologi specializzati del MOIGE. #OFF4aDAY ha invitato tutti a diventare portavoce del forte messaggio contro il cyber-bullismo, condividendo il numero di supporto e l'indirizzo e-mail, modificando il proprio profilo sui canali social con l'hashtag dedicato, diffondendo l'iniziativa e pubblicando post di sensibilizzazione sul tema. Un forte sostegno è arrivato inoltre dagli **oltre 50 volti noti del mondo dello spettacolo e dello sport** che volontariamente hanno deciso di spendersi a sostegno della campagna, modificando i loro canali social e promuovendo il nuovo servizio di supporto. L'attività è stata accompagnata da una campagna di sensibilizzazione e informazione rivolta a studenti, insegnanti e genitori di oltre 2.000 scuole in tutto il territorio italiano condotta dagli psicologi del MOIGE e da dipendenti Samsung.





Balocco, l'azienda dolciaria italiana specializzata nella produzione di dolci da forno, dispone di una fra le maggiori centrali fotovoltaiche su copertura industriale del Piemonte. Nei primi 5 anni di utilizzo (2011 – 2015) ha prodotto 8,8 milioni di kWh, evitando l'immissione in atmosfera di 5.500 tonnellate di CO₂.

Più del 95% degli incarti Balocco è realizzato con materiali riciclabili.



L'azienda multinazionale olandese, specializzata nella ricerca, selezione, formazione e somministrazione di personale, ha creato la divisione **"Youth@work"** dedicata a orientare e preparare i giovani al mercato del lavoro.

La divisione si rivolge alle scuole e all'università per realizzare moduli di orientamento o di alternanza scuola- lavoro, alle aziende e alle associazioni di categoria per interventi di *welfare* aziendale e orientamento rivolti ai dipendenti, ai loro figli o al loro *network*, ma anche alle associazioni, alle fondazioni e istituzioni per l'organizzazione di iniziative di orientamento e alternanza scuola-lavoro rivolte ai giovani.

Il sostegno di Randstad verso i giovani è alla base di numerose iniziative, tra cui **"Randstad is looking for JU"**, un progetto che ha visto la selezione di una risorsa per un'esperienza in stage con Juventus nel ruolo di *Consumer Marketing and Fan Relationship Management Intern*. Attraverso una web serie in 5 puntate Juventus e Randstad hanno raccontato l'intero processo, dallo screening dei curricula ai colloqui, fino al primo giorno di lavoro della risorsa prescelta presso la sede di Juventus a Torino.



L'azienda leader mondiale nella produzione di pneumatici ha testato la silice derivata dalla cenere della lolla di riso negli ultimi due anni nel suo Centro di Innovazione di Akron e ha riscontrato che l'impatto di questa silice sulle prestazioni dei pneumatici è paragonabile a quello delle fonti tradizionali. La silice viene mescolata alla gomma nel battistrada del pneumatico per rinforzare la gomma e ridurre la resistenza al rotolamento, con conseguente diminuzione del consumo di carburante.

Gli scarti della lolla di riso, che in passato venivano inviati alla discarica, adesso aiutano Goodyear Tire & Rubber Company a produrre pneumatici efficienti ai fini del consumo di carburante.



Il nuovo Frecciarossa 1000, che accompagna la squadra in alcune trasferte, è il primo treno ad alta velocità ad aver ottenuto la certificazione di impatto ambientale (EPD), per essere riuscito a contenere entro i 28 microgrammi l'emissione di CO₂ per passeggero-km e per aver ridotto al minimo la rumorosità e le vibrazioni. I materiali utilizzati nella costruzione del treno raggiungono una percentuale di riciclabilità molto vicina al 100%.

PHILIPS

Philips Lighting, leader mondiale nel settore dell'illuminazione, ha scelto di muoversi in prima linea nella promozione di stili di vita più sostenibili con l'obiettivo di ridurre il consumo di energia globale e puntare ad un risparmio di oltre 270 miliardi di euro.

Il Club ha scelto di affidare a Philips Lighting la sostituzione degli apparecchi di illuminazione a tecnologia fluorescente con apparecchi a tecnologia LED di nuova generazione. Le aree dello Juventus Stadium interessate da questo intervento sono l'Atrio d'onore, il Club Sivori e il Partner's Club. Grazie al passaggio alla tecnologia LED nelle aree hospitality.

Juventus ha ottenuto un risparmio energetico superiore al 50%. Ciò è stato possibile abbinando all'apparecchio di illuminazione LED un sistema di telecontrollo via smartphone.

I punti di forza sono la capacità di combinare sapientemente l'avanzamento della tecnologia LED con un'offerta illuminotecnica completa, dall'apparecchio alla sorgente di illuminazione stessa.

Inoltre, i 324 proiettori che illuminano il terreno di gioco dello Juventus Stadium verranno sostituiti con 396 apparecchi di illuminazione Philips Arena Vision LED. Questo permetterà a Juventus di ottenere un risparmio energetico durante le partite di calcio di oltre il 15%, un minor consumo di energia durante gli eventi nel non *Match Day* e molteplici benefici in termini di *entertainment*.

Oltre al risparmio energetico, la lunga durata di vita della tecnologia LED, permette di ridurre notevolmente i costi di manutenzione e di smaltimento di lampade e di accessori elettronici giunti a fine vita riducendo al contempo gli impatti ambientali e le emissioni di CO₂.



Levissima, l'acqua minerale che sgorga incontaminata dalle sorgenti di alta quota, ha nel proprio Dna l'amore per la natura e la salvaguardia dell'ambiente.

Sono tanti infatti i progetti di ricerca e le azioni concrete di Levissima per proteggere il territorio d'origine in Alta Valtellina, ai confini con il Parco Nazionale dello Stelvio. Dal 2007 Levissima lavora con il Dipartimento di Glaciologia dell'Università degli Studi di Milano per lo studio e la protezione del ghiacciaio Dosdè Orientale - Gruppo Cima Piazzi, sviluppando in questo territorio incontaminato innovativi modelli di ricerca applicabili anche a tutti i ghiacciai italiani, europei ed extra europei.

Uno dei risultati più significativi è stata la pubblicazione, nel 2015, del nuovo Catasto dei Ghiacciai Italiani, in collaborazione con il Comitato Ev-K2-CNR e con il patrocinio del Comitato Glaciologico. Inoltre, dal 2014 Levissima è impegnata nel progetto triennale "Levissima Spedizione Ghiacciai" con l'obiettivo di misurare le cause e il grado di fusione dei ghiacciai italiani e studiare la nuova vita che nasce sul ghiacciaio.

Ma l'impegno di Levissima non finisce qui. L'attenzione per l'innovazione tecnologica e il rispetto dell'ambiente seguono, infatti, il ciclo di vita di Levissima anche nel momento del suo trasporto. Dalle soluzioni

intermodali che permettono di alternare trasporto su strada a trasporto su rotaia, all'utilizzo di nuovi mezzi alimentati a LNG (Liquefied Natural Gas), un metano con una minore concentrazione di idrocarburi, introdotti da febbraio 2016.

Infine, Levissima promuove il rispetto dell'ambiente anche nel momento in cui la sua acqua minerale arriva al consumatore, piccolo e grande che sia. Tanti, infatti i progetti che sensibilizzano al valore del PET e all'importanza del suo riciclo, dalle scuole, ai parchi metropolitani fino alle piste da sci.



ResponsiBEERity è il concetto che rappresenta l'idea di Carlsberg Italia di fare birra rispettando l'ambiente e integrando la CSR nei processi di business. Tutte le persone in azienda concretizzano quotidianamente questo approccio pensando le loro azioni in chiave sostenibile, ambientale e sociale, per migliorarle. La collaborazione con i partner è sempre più al centro di questo concetto di sostenibilità,

perché coinvolgere partner eccellenti è fondamentale per raggiungere risultati ambiziosi e concreti.

La collaborazione tra Juventus e Carlsberg ha, ad esempio, già prodotto un primo importante risultato tangibile: grazie all'innovativo sistema di spillatura della birra DraughtMaster che garantisce una miglior qualità di prodotto ed un ridotto impatto

ambientale certificato e che oggi è installato nei bar dello Juventus Stadium, non sono stati immessi nell'atmosfera oltre 6.600 kg* di CO₂, pari alla quantità di anidride carbonica assorbita da 265 alberi* in un anno che, se piantumati realmente, occuperebbero uno spazio pari alla superficie del campo dello Juventus Stadium!

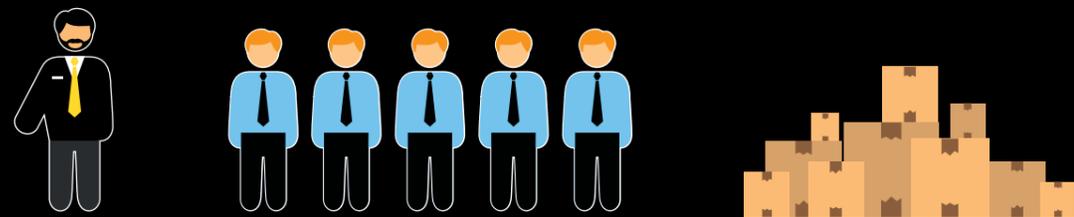
*Calcoli effettuati da IEFE - Università Bocconi applicando il metodo Life-Cycle Assessment



LA NUOVA GESTIONE DEI FORNITORI

(G4 - 12; G4 - EC 9)

Con la crescita della struttura societaria, anche la gestione dei fornitori ha subito un'evoluzione: il processo ha visto nel tempo la creazione di un back office sempre più strutturato, responsabile degli acquisti dei materiali, dei servizi trasversali ai vari enti e della regolarizzazione di tutti gli altri servizi così da agevolare il processo di autorizzazione al pagamento.



Nella stagione 2010/2011, in vista della costruzione dello Juventus Stadium, e nella stagione 2014/2015, in occasione della gestione diretta del *Licensing/Retail*, l'Ufficio Acquisti viene sempre più strutturato per riuscire a rimanere al passo con l'aumento delle dimensioni societarie e del volume d'affari gestito.

Oggi l'Ufficio Acquisti, con un Purchasing Manager e cinque buyer con esperienza pluriennale, gestisce più di 40 milioni di euro a stagione*, suddivisi in poco più di 4.000 ordini medi a stagione, per**

circa 1.400 fornitori*.**

Il volume di ordini gestiti risulta in continua crescita e di conseguenza l'attività di selezione, qualifica e trattativa dei fornitori viene svolta sotto alti regimi di carico lavoro. Tuttavia il monitoraggio delle attività evidenzia prestazioni positive e l'assenza di procedimenti rileva una gestione efficace anche dei casi di contenzioso.

Nella selezione dei propri fornitori il Club sceglie di avere un approccio aperto volto a garantire innovazione e qualità: si affida pertanto a un'ampia rosa di fornitori, riconoscendo la specificità

dell'esperienza di ciascuno indipendentemente dalla loro ubicazione. Ciò nonostante, in ottica di creazione di valore per il territorio e di minimizzazione degli impatti, Juventus valorizza la filiera corta. Infatti nel 2016, il 96% degli acquisti sono stati effettuati sul territorio italiano.

Dalla stagione 2013/2014 Juventus si avvale di un nuovo portale volto a ottimizzare la profilazione dei fornitori. Dal 1° luglio 2016 viene introdotto il nuovo ERP Microsoft NAVISION, uno strumento capace di trasformare ulteriormente l'attività della funzione

acquisti, rendendola ancora di maggior supporto agli utenti.

Grazie a una struttura efficace, la Funzione Acquisti è in grado di contribuire alla strategia e alla crescita del business aziendale, arrivando ad assumere un ruolo strategico: infatti l'intero ciclo del *procurement* diventa più efficiente ed efficace grazie alla disponibilità di informazioni precise, la cui visibilità aiuta a ridurre il rischio, a migliorare la *compliance* contrattuale e a mantenere il presidio della catena di fornitura in ogni fase del processo.

PERCENTUALE DI SPESA CONCENTRATA SU FORNITORI LOCALI

Stagioni	Ordinato totale (€)	Torino e provincia (%)	Territorio italiano (%)
2013/2014	41.642.895,68	53,11%	93,72%
2014/2015	47.918.657,29	42,39%	92,66%
2015/2016	45.690.226,88	45,24%	95,94%

*Dato riferito all'importo dell'ordinato delle stagioni 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016.

**Dato derivante dalla media annuale del numero di ordini emessi nel periodo coperto dalle stagioni 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016.

***Dato riferito al totale dei fornitori utilizzati nel periodo coperto dalle stagioni 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016.

IL SISTEMA DI QUALIFICA DEI FORNITORI

(G4 - EN 32, G4 - LA 14)

Dalla stagione 2013/2014 Juventus ha introdotto un nuovo portale per le procedure di qualifica dei fornitori: per tale attività è stato individuato un addetto agli acquisti che si occupa di supportare i potenziali fornitori nel completamento della registrazione e per il caricamento dei documenti richiesti.

Con il portale, Juventus ha la possibilità di avere un quadro completo di tutti i fornitori del Club, grazie al monitoraggio sistematico di ogni interazione, delle relazioni contrattuali in corso e dei livelli di performance e avere quindi la possibilità di investire in piani di miglioramento, in particolare per i fornitori strategici, basati su dati oggettivi.

Lo strumento di qualifica rappresenta le fondamenta sulle quali si sviluppano le attività che compongono tutto il processo di *procurement*: le attività di segmentazione e gestione del rischio, i *tender* e la valutazione delle *performance* dei fornitori, il loro sviluppo e il controllo delle loro informazioni societarie.

Il portale di qualifica ha permesso all'Ufficio Acquisti di prendere in considerazione in maniera sistematica alcuni parametri non convenzionali quali:

- adesione al Codice Etico del Club;
- presenza di un proprio Codice Etico aziendale;
- presenza di Certificazioni (anche ISO 14001);
- presenza di *green procurement* e/o acquisti etici e sostenibili;
- organizzazione di eventi sulle tematiche sostenibilità.

Il portale è inoltre utilizzato per espletare tutte le attività previste dalla legge in materia di sicurezza per l'accesso ai locali e luoghi dove i fornitori devono recarsi per gestire i propri incarichi e attività operative, oltre che per la gestione strutturata delle gare di grosse dimensioni.

100%

dei fornitori hanno preso visione del codice etico di Juventus



ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)

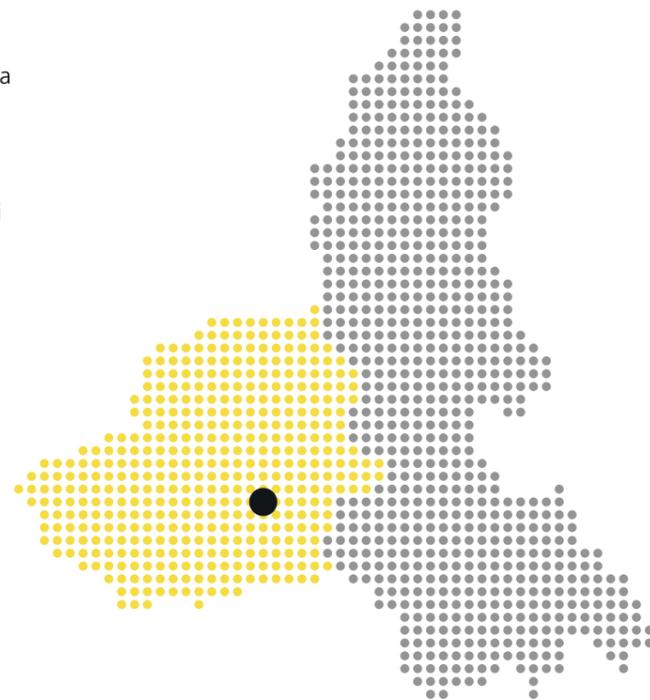
Dal 2001 il sistema informativo legato alla regolarizzazione dei pagamenti è stato il Gestionale DSTAXI. A partire dalla stagione 2016/2017, è prevista l'introduzione di un nuovo sistema *Enterprise resource planning* (ERP) basato su Dynamics Navision di Microsoft per consentire a Juventus di integrare meglio e rapidamente i servizi erogati dai prodotti Microsoft.

Questo nuovo strumento rende possibile una revisione dei processi relativi agli acquisti definendo e rafforzando i presupposti operativi e di segregazione funzionale stabiliti dal Club.

Il nuovo ERP consente inoltre di velocizzare le operazioni legate all'inserimento dei dati a sistema e soprattutto al reperimento delle informazioni. Se opportunamente coinvolto nel processo di approvvigionamento di beni e servizi, l'Ufficio Acquisti è quindi in grado di avere una visione sempre più ampia delle categorie merceologiche dei fornitori e, conseguentemente, di ottimizzare sia il costo sia la qualità del servizio/bene.

Ad oggi il Club è ancora nella fase di implementazione del portale fornitori: non sono quindi ancora presenti tutte le informazioni e non è ancora possibile fare una stima chiara della tipologia di fornitori per categoria merceologica.

Da una prima panoramica emerge la tendenza di Juventus ad appoggiarsi, per quanto possibile, al proprio territorio: infatti **un quarto dei fornitori (26,3%) ad oggi registrati sul portale risultano essere di Torino o provincia.**



CATEGORIE MERCEOLOGICHE



01_ADVERTISING

- WEB ADV
- PUBBLICITÀ
- VIDEO ENTERTAINMENT

02_SERVIZI E MATERIALI PER COMUNICAZIONE E PRODUZIONE

- SERVICE AUDIO/VIDEO
- NOLEGGIO BENI
- RICERCHE DI MERCATO
- TIPOGRAFIE
- ARTICOLI PROMOZIONALI

03_SISTEMI INFORMATIVI

- HW
- SW
- MANUTENZIONE SISTEMI INFORMATIVI

04_SERVIZI LOGISTICI

- HANDLING/PACKAGING
- SPEDIZIONI E CORRIERI

05_FACILITIES MANAGEMENT E BENI/SERVIZI PER UFFICIO

- ARREDI/MOBILI
- MATERIALE PER UFFICIO
- ARREDI E ATTREZZATURE SPORTIVE
- SERVIZI DI FACCHINAGGIO
- SERVIZI VIGILANZA
- SERVIZI DI PULIZIA
- ORGANIZZAZIONE EVENTI
- ALLESTITORI

06_SERVIZI DI TRASPORTO/ DISTRIBUZIONE

- TRASPORTO PERSONE

07_SERVIZI TRAVEL

- NOLEGGIO AUTO
- NOLEGGIO AEREO
- NOLEGGIO TRENO
- ALBERGHI
- AGENZIE VIAGGI E CORRISPONDENTI

08_RISTORAZIONE

- BEVANDE ED ALIMENTI
- CATERING
- SUPERMERCATI
- TICKET RESTAURANT

09_SERVIZI HR

- SELEZIONE PERSONALE
- FORMAZIONE E CORSI
- SERVIZI PAGHE

10_CONSULENZE

- CONSULENZE MARKETING
- CONSULENZE TECHNOLOGY
- SECURITY ASSESSMENT
- CONSULENZE FINANCE
- CONSULENZE AMMINISTRATIVE, NORMATIVE FISCALI
- CONSULENZE CONTABILI DA SOC REVISIONE
- CONSULENZE LEGALI
- CONSULENZA GRAFICA
- CONSULENZE SAFETY AMBIENTE E QUALITÀ
- CONSULENZA MEDICA

11_REAL ESTATE

- IMPRESE EDILI
- VIVAI E MANUTENZIONE VERDE
- ENERGIA
- CARPENTERIA
- GLOBAL SERVICE
- FERRAMENTA
- IMPIANTI ELETTRICI
- IMPIANTI IDRAULICI
- SERVIZI DI PROGETTAZIONE EDILIZIA

12_ABBIGLIAMENTO

- ABBIGLIAMENTO SPORTIVO
- ABBIGLIAMENTO

13_PARA FARMACEUTICO

- MATERIALE PARAFARMACEUTICO

14_EDITORIA

- EDITORI
- GIORNALI E RIVISTE

15_SERVIZI E ATTREZZATURE MEDICALI

- SERVIZI MEDICALI
- ATTREZZATURE MEDICALI

16_SERVIZI TELEFONIA E INTERNET

17_SERVIZI DI SMALTIMENTO

18_IMPIANTI ELEVATORI PORTE E CANCELLI

19_TRADUZIONI E INTERPRETARIATO

20_SPORT

- SOCIETÀ SPORTIVA
- CONSULENZA SPORTIVA
- COLLABORAZIONE SPORTIVA



IL RAPPORTO CON I MEDIA

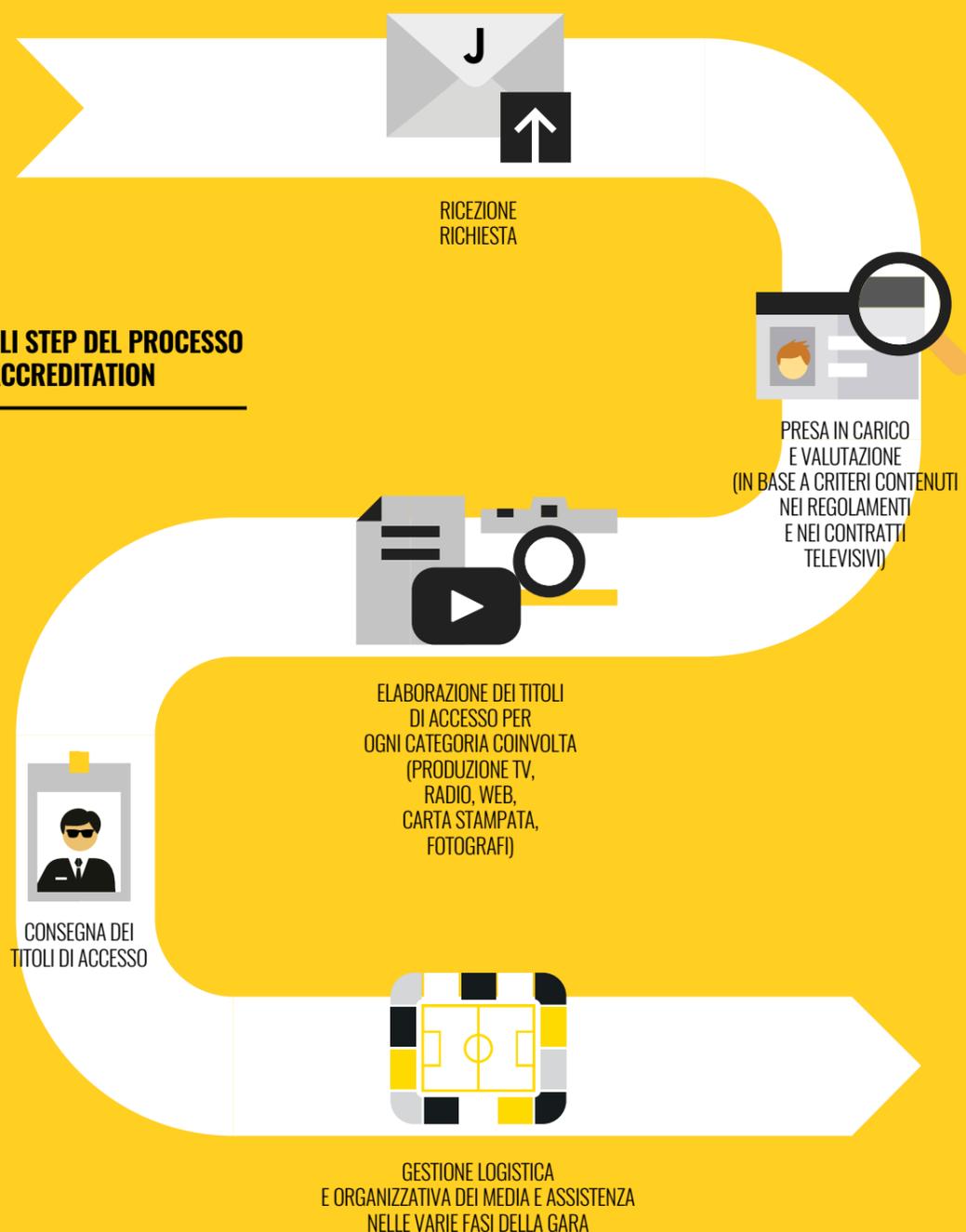
I media hanno assunto un ruolo sempre più rilevante nel sistema dell'informazione sportiva e della produzione dello spettacolo televisivo legato al calcio. Questo infatti deve essere capace di soddisfare gli interessi e le esigenze informative di un pubblico vasto e diversificato che ricerca sempre più la garanzia di un prodotto mediatico finale di qualità.

APPROCCIO E PROCESSI

Nella gestione del processo di gestione operativa e di accreditamento dei media, Juventus ha creato un sistema che si ispira, infatti, al rispetto di una serie di criteri legati alla qualità e al rigore, fondamentali per la buona riuscita dell'evento definito Match Day, inteso come spettacolo da vivere contemporaneamente dal vivo allo Juventus Stadium ma anche mediaticamente e televisivamente.

Riconoscere il valore della professionalità del giornalista, garantire contemporaneamente la tutela di quest'ultimo e del rispetto dei diritti e delle regole dei processi mediatici previsti nel contesto dell'evento, gestire in modo ottimale tutte le attività e le aree dedicate (tribuna stampa, sala conferenze, sala stampa, mixed zone e le aree interviste tv) sono processi chiave per mettere in campo quelle buone pratiche che concorrono a realizzare il miglior prodotto mediatico possibile.

I PRINCIPALI STEP DEL PROCESSO DI MEDIA ACCREDITATION



RISPETTARE LE REGOLE PER AIUTARE A MIGLIORARLE

Juventus si è posizionata come un interlocutore di valore anche per le Istituzioni del calcio preposte alla gestione e alla tutela delle attività media dell'evento gara. Negli ultimi anni ha, infatti, ricoperto un ruolo importante all'interno delle sessioni UEFA e Lega Nazionale Professionisti per discutere il ruolo e la gestione ottimale dei Media nel calcio, da parte degli uffici stampa delle società.

Anche in termini di attività mediatiche, Juventus ha impostato una strategia di programmazione che punta alla diversificazione e all'equilibrio di presenza sui vari

media italiani e stranieri nel corso della stagione. Di seguito alcune numeriche che tracciano un quadro indicativo della programmazione

ACCREDITI GARE

Una media di 200 persone accreditate in ogni singola gara comprensivi di giornalisti e operatori.

INTERVISTE (NELLA STAGIONE 2015/2016)

- **2** interviste settimanali Sky
- **1** interviste settimanale Mediaset
- **1** interviste settimanale J1TV
- **18-24** interviste calciatori giorno gara di campionato
- **23** interviste giorno gara di Champions
- Circa **100** interviste esclusive con media esteri a stagione

CONFERENZE STAMPA

Le conferenze stampa pre-gara 2015/2016:

- **38** Campionato
- **8** Champions
- **5** Coppa Italia
- **1** SuperCoppa

Una decina di conferenze stampa tra rinnovi e conferenze stampa nuovi arrivati

RASSEGNA STAMPA

- Una media di 180 tagli al giorno su tutti i giornali italiani
- Una media di circa 10 tagli al giorno sui giornali esteri



JUVENTUS PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL TERRITORIO

(G4 - EC 7)

La città di Torino e Juventus hanno un legame storico profondo che fonda le sue origini a fine '800, quando un gruppo di amici torinesi, uniti dalla passione per il calcio, fondano una società sportiva, che negli anni diventerà una delle squadre più amate d'Italia. La squadra cresce negli anni e raccoglie intorno a sé un numero sempre maggiore di tifosi e di vittorie, creando così dei continui intrecci con il territorio dove stava crescendo e dove cresce tutt'ora.

Ed è proprio negli ultimi anni che il Club, con la costruzione dello Stadium nel 2011, la realizzazione del JIMuseum nel 2012, la riqualificazione dell'area Continassa - che dall'estate del 2017 ospiterà la nuova sede - e le numerose iniziative di *charity* rafforza ulteriormente la propria presenza creando valore aggiunto per il territorio stesso. Un percorso molto ambizioso, volto da un lato a consolidare il patrimonio di Juventus e dall'altro a riqualificare il territorio dove il Club nasce, cresce e vince.

INVESTIMENTI IN INFRASTRUTTURE

J VILLAGE

Juventus nel giugno 2013, ha investito circa **12 milioni di euro** nell'acquisto dell'area che è poi stata acquisita insieme al progetto dal **Fondo J Village** a giugno 2015 per un valore di **24,1 milioni di euro**. L'investimento complessivo che sarà effettuato sull'area da parte del Fondo è quantificabile in circa **100 milioni di euro**.

STAGIONE 2013/2014

JTC VINOVO

Refettorio JICollege	Opere edili e impiantistiche	400.000 euro
Ampliamento JICollege	Opere edili e impiantistiche	600.000 euro
	Oneri tecnici complessivi	75.000 euro



STAGIONI 2014/2015: INCARICHI TECNICI 2015/2016: OPERE JIMUSEUM E JIMEDICAL

Ampliamento	Opere edili e impiantistiche	280.000 euro
	Oneri tecnici	80.000 euro
JIMedical	Opere edili e impiantistiche	4.470.000 euro
	Oneri tecnici	310.000 euro

12 MILIONI

di euro circa per l'acquisto dell'area

24,1 MILIONI

di euro, valore di acquisizione da parte del Fondo J Village

100 MILIONI

di euro circa, investimento complessivo da parte del Fondo J Village



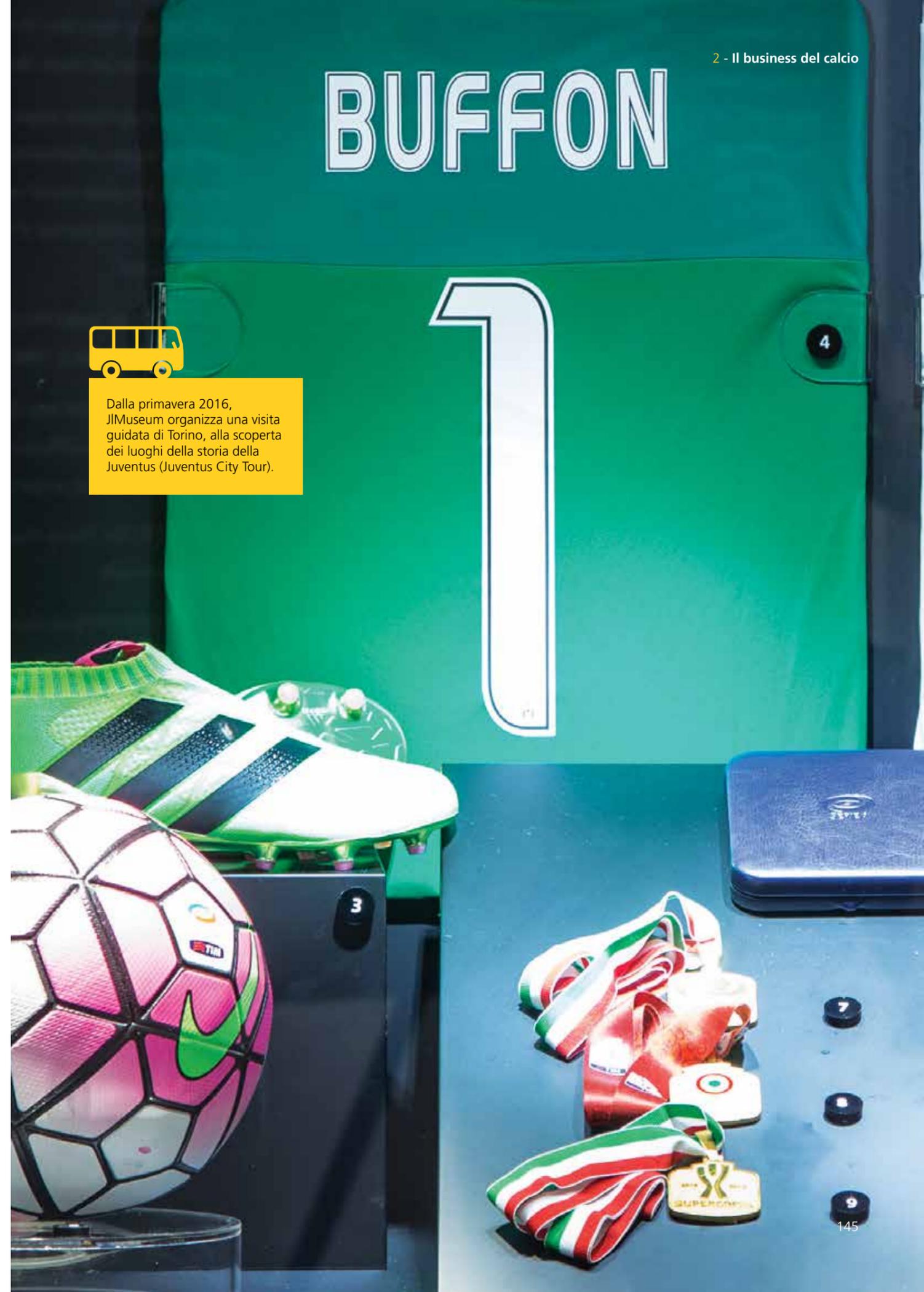
JIMUSEUM: UN MUSEO INTEGRATO NEL TERRITORIO

Il percorso museale è stato concepito come un continuo scambio tra la storia di Juventus e gli avvenimenti storici sociali più importanti: questo binomio di informazioni è particolarmente evidente nei pannelli espografici e nelle installazioni dedicate alla "Juve si racconta". La storia di Torino e la storia del Club si incrociano continuamente, coniugando tradizione e innovazione, e il Museo vuole essere uno strumento di valore per il territorio e per la città.

Il Museo organizza poi periodicamente iniziative culturali per promuovere la cultura del calcio e dello sport, aderisce a eventi organizzati dal Ministero dei Beni e delle attività culturali e del

turismo con aperture straordinarie fino a tarda notte (ad esempio la "Notte Bianca al Museo") e a iniziative sui social come la "Museum Week".

Il JIMuseum sviluppa collaborazioni con altri musei del territorio, fa infatti parte del circuito museale di Torino e del Piemonte e aderisce alla Carta Musei. Nella prossima stagione, ad esempio, sarà possibile visitare con un unico biglietto lo Juventus Museum e la Reggia di Venaria, complesso monumentale alle porte di Torino, Patrimonio dell'Umanità, considerato un capolavoro dell'architettura barocca europea e sede di importanti esposizioni temporanee ed eventi culturali e di intrattenimento.



Dalla primavera 2016, JIMuseum organizza una visita guidata di Torino, alla scoperta dei luoghi della storia della Juventus (Juventus City Tour).



È l'esempio di come una società di calcio possa mettere le sue competenze al servizio della collettività ed è l'ennesima dimostrazione di come uno stadio possa diventare un punto di riferimento nella vita quotidiana di una città.

GIUSEPPE MAROTTA

JIMEDICAL: UN MODELLO SANITARIO INNOVATIVO

A fianco del JIMuseum, sul lato Est dello Stadio, sorge il centro poliambulatoriale, diagnostico, fisioterapico e di medicina sportiva JIMedical, ideato da Juventus e Santa Clara Group.

La struttura offre al pubblico una vasta gamma di servizi: dalla diagnostica per immagini alla medicina specialistica, dalla fisioterapia alla riabilitazione, dalla medicina sportiva a quella rigenerativa, per accogliere e accompagnare i pazienti in un percorso di prevenzione e cure completo e personalizzato.

Il centro, che rappresenta un'importante novità per Juventus e per il territorio stesso, prevede un centro di medicina sportiva aperto agli atleti della Prima Squadra e allo stesso tempo anche ai cittadini torinesi che, con prezzi sostenibili, possono avvalersi di prestazioni sanitarie di alto livello.

Le parole chiave sono innovazione, efficienza e programmazione: un modello sanitario pensato per rispondere alle effettive necessità delle persone, un'equipe di 60 specialisti di primo livello, macchine diagnostiche uniche in Italia, ambulatori polispecialistici, due sale operatorie per interventi di chirurgia ambulatoriale. Inoltre, per la riabilitazione JIMedical mette a disposizione due palestre, una piscina per l'idroterapia, dieci box fisioterapici e uno spazio esterno attrezzato per la riabilitazione.

Per garantire sempre le migliori tecnologie e la strumentazione di ultima generazione, che assicurano la massima accuratezza diagnostica, Juventus si è affidata a GE Healthcare, divisione di General Electric.

**10
MILIONI**

di euro investiti

**5
MILIONI**

per la ristrutturazione

**5
MILIONI**

per le tecnologie

La riqualificazione dell'area Continassa - circa 176.000 metri quadrati che fino a ieri erano in totale stato di abbandono e degrado - rappresenta la logica evoluzione del progetto che tra il 2011 e il 2016 ha dato vita allo Juventus Stadium, al JIMuseum, al JIMedical e al centro commerciale Area 12. Il J Village consentirà a Juventus di proteggere gli investimenti effettuati, concentrare nell'area la maggior parte delle proprie attività operative, destinare l'attuale centro di allenamento di Vinovo esclusivamente alle attività del settore giovanile e contribuire allo sviluppo della Città di Torino, anche in termini di ricadute occupazionali

ALDO MAZZIA

J VILLAGE: DIALOGO, RIQUALIFICAZIONE E CURA DELL'AMBIENTE

Juventus si è fatta promotrice del recupero di un'area assai degradata della città, che prende il nome dall'antica cascina nobiliare "Continassa" risalente all'inizio del 1700.

Il J Village accoglierà a breve sei insediamenti: il JTC (Juventus Training Center), nuovo centro di allenamento della Prima Squadra dove avrà sede anche il Centro Media; la nuova sede della Juventus che riporterà a nuova vita la cascina Continassa; il J Hotel; la Scuola Internazionale ISE; un immobile destinato ad attività di intrattenimento, ristorazione e commerciali. Completano l'insediamento una Centrale Tecnologica Energetica e le opere di urbanizzazione a servizio dell'area.

Il programma dei lavori, avviati a inizio 2016, prevede la consegna della nuova Sede Sociale, del JTC e Centro Media e della Scuola Internazionale ISE entro giugno 2017. Il completamento delle altre opere è previsto entro la fine del 2017.

Il Club per realizzare questo progetto ha iniziato a dialogare con la città di Torino a fine 2011, attraverso la sottoscrizione di diversi Protocolli d'Intesa e la presentazione di un progetto di riqualificazione e valorizzazione dell'area, tra il 2013 e il 2015.

Juventus, anno dopo anno, cerca di portare sempre maggiore attenzione alle tematiche ambientali, dotandosi di strumenti scientifici all'avanguardia, funzionali a minimizzare il proprio impatto, specialmente sulla nuova area in corso di riqualificazione.

In conformità a quanto già realizzato allo Juventus Stadium e al Centro di Allenamento di Vinovo, anche la nuova Sede Sociale e il nuovo JTC e Centro Media della Continassa saranno dotati di un *Sistema Integrato di Supervisione e Controllo (BMS)* atto ad assicurare un controllo continuo e automatico degli impianti, sia termomeccanici che elettrici che di illuminazione, al fine di garantire e programmare una gestione puntuale e corretta, con conseguente **riduzione degli sprechi e delle inefficienze e con un conseguente risparmio energetico.**

Complessivamente l'intero progetto ha l'obiettivo del raggiungimento della migliore efficienza energetica, di conseguenza tutti i costruendi immobili prevedono:

- l'adozione di elementi di involucro ad alte prestazioni termiche che consentiranno il raggiungimento della Classe Energetica "A" secondo le linee guida del DM 26-06-2015, fatto salvo per la Scuola Internazionale ISE classificata secondo il Protocollo Itaca Regione Piemonte 2009 rilasciato dall' IISBE Italia (International Initiative for a Sustainably Built Environment);
- l'installazione di impianti fotovoltaici, fatto salvo la Cascina Continassa soggetta a vincolo della Soprintendenza Belle Arti e Paesaggio;
- l'installazione di corpi illuminanti ad alta efficienza ed a basso consumo;
- l'allaccio alla Centrale Tecnologica centrale, realizzata da BEIT (BOSCH ENERGY AND BUSINESS SOLUTIONS ITALY) a seguito della sottoscrizione del Protocollo Operativo tra Juventus, Accademia SGR, BEIT e Iren per la fornitura di energia calorica e frigorifera ad alta efficienza con risparmi energetici certi, rispetto ad una impiantistica tradizionale;
- vari sistemi di raccolta dell'acqua piovana per l'utilizzo ai fini irrigui delle aree verdi.

La Juventus ha poi affidato a NWP, società attiva nel settore dello sviluppo sostenibile, la sanificazione dell'aria per la nuova Sede Sociale e il JTC e Centro Media, attraverso l'utilizzo di purificatori d'aria ad alta tecnologia in grado di abbattere del 98% la carica batterica presente all'interno dei locali, basata sul principio della fotocatalisi eterogenea*. Il sistema, collaudato e certificato, è inoltre conforme al D.lgs. 81/2008 e s.m.i. che attribuisce al datore di lavoro la responsabilità della sanificazione delle condotte dell'aria.

Anche per il J Hotel e il centro polispecialistico JIMedical è allo studio il medesimo impianto di sanificazione dell'aria, così come per il centro di Allenamento di Vinovo. Quest'ultimo, nell'ambito di una riqualificazione futura edile e impiantistica a seguito del trasferimento della prima Squadra al J Village ed a seguito di una puntuale valutazione tecnica ed economica potrebbe essere dotato, per minimizzare l'impatto ambientale, di una centrale di cogenerazione (produzione combinata di energia elettrica e termica di recupero) a supporto della centrale termica esistente.

*RCI - Radiazione Catalitica Ionizzante, risultato di ricerche in partnership con la Space Foundation USA, centro di ricerca attivo con la NASA



LA DIAGNOSI ENERGETICA NEI SITI JUVENTUS

Per approfondire la conoscenza, monitorare e migliorare l'efficienza energetica, Juventus ha incaricato la società Normatempo Italia di effettuare una Diagnosi Energetica nei siti JTC di Vinovo e Juventus Stadium, prevedendo già l'estensione dell'incarico ai futuri impianti Juventus del J Village.

L'*audit energetico* è uno strumento utile a:

- Fornire un'adeguata conoscenza del profilo di consumo energetico di un edificio o di un gruppo di edifici
- Individuare e quantificare le opportunità di risparmio energetico sotto il profilo costi-benefici
- Riferire in merito ai risultati

Lo scopo principale è di conoscere in modo approfondito il comportamento e il consumo dei siti JTC di Vinovo e dello Stadium così da individuare e programmare le più efficaci modifiche per:

- migliorare l'efficienza energetica;
- ridurre i costi per gli approvvigionamenti energetici;
- migliorare la sostenibilità ambientale nella scelta e nell'utilizzo delle fonti.

Il documento di raccolta e analisi dei dati, le conclusioni finali e i suggerimenti di intervento per migliorare l'efficienza energetica è disponibile sul sito ENEA (*Agenzia nazionale per nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo sostenibile*).

Le successive fasi della diagnosi prevedono un'attività di monitoraggio a scadenze fisse (da programmare) che riportano, quantificandoli, gli eventuali interventi di miglioramento dell'efficienza energetica effettuati.

L'attività prevista di monitoraggio degli indicatori energetici non è stata applicata all'attuale Sede di Corso Galileo Ferraris, in previsione del trasferimento nella nuova Sede nel 2017.

IMPATTI AMBIENTALI

(G4 - EN 3, G4 - EN 8; G4 - EN 31)



CONSUMI ENERGETICI

	Stagione 2013/2014	Stagione 2014/2015	Stagione 2015/2016
Energia (in Gj)			
Energia elettrica acquistata per uffici	829,728	803,7936	751,9428
Teleriscaldamento Stadio	11.324,55	10.245,90	11.137,24
Energia elettrica acquistata Stadio	18.788,57	19.107,96	20.995,38
Gasolio (in Gj)			
Consumi di gasolio	0	0	0
Metano (in Gj)			
Consumo di metano per riscaldamento e altri servizi per uffici	1.233,675	957,62	885,61

La sostituzione della centrale termica (autunno 2013) è stato l'intervento che ha permesso di conseguire una notevole diminuzione dei consumi date le caratteristiche tecniche della nuova centrale, composta da 6 moduli che si accendono e si spengono in base alla temperatura esterna rilevata. La nuova centrale termica, oltre ad una riduzione dei consumi, ha raggiunto l'obiettivo di ridurre del 38% l'emissione di gas nocivi (Nox) nell'atmosfera.

È stata, inoltre, conseguita una riduzione di consumo nonostante l'incremento del personale operante all'interno della sede Juventus (+ 17,1% rispetto alla stagione 2013/2014, + 6,7% rispetto alla stagione 2014/2015)*.

*Il dato è ricavato dal confronto delle planimetrie che riportano le postazioni occupate.



CONSUMI, UTILIZZI E SCARICHI DI ACQUA

	Stagione 2013/2014	Stagione 2014/2015	Stagione 2015/2016
Totale (mc)	75.769	81.694	86.141
Consumi (mc)			
Per fonti da acquedotto Stadio	75.769	81.694	86.141
Utilizzi			
Da prelievo da serbatoi Stadio recupero acque piovane	(0)*	(0)*	(0)*
Scarichi (mc)	75.769	81.694	86.141

* La capienza del serbatoio è di 140mc. Non vi è reimmissione delle acque piovane.

CONSUMI D'ACQUA DA ACQUEDOTTO

	Stagione 2013/2014	Stagione 2014/2015	Stagione 2015/2016
Totale (mc)	76.992	82.986	87.644
Sede	1.223	1.292	1.503
Stadio	75.769	81.694	86.141

L'aumento di consumo rilevato (+ 22,9% rispetto alla stagione 13/14, + 16,3% rispetto alla stagione 14/15) è da mettere in relazione all'incremento del personale operante all'interno della sede Juventus**.

**Il dato è ricavato dal confronto delle planimetrie che riportano le postazioni occupate.



RIFIUTI SPECIALI PERICOLOSI*

	Stagione 2013/2014	Stagione 2014/2015	Stagione 2015/2016
Rifiuti speciali pericolosi prodotti (tn)			
Stadio	0.087	0.064	0.064

*Il dato fa riferimento a rifiuti sanitari correlati alle attività del Settore Medico durante le competizioni.

RACCOLTA DIFFERENZIATA SEDE

Contenitori differenziati interni

STAGIONE 13/14: 195,00 euro
Acquisto di n. 30 cestini per la raccolta differenziata all'interno degli uffici:

STAGIONE 14/15: 525,51 euro
Acquisto di n. 37 cestini per la raccolta differenziata all'interno degli uffici e negli spazi comuni:

Servizio di esposizione per svuotamento:

STAGIONE 13/14: servizio non attivo

STAGIONE 14/15: canone semestrale
I semestre: 358,20 euro
II semestre: 374,4 euro (1 passaggio aggiuntivo settimanale)

STAGIONE 15/16: canone semestrale
I semestre: 374,4 euro
II semestre: 374,4 euro

INVESTIMENTI ECONOMICI VOLTI A MINIMIZZARE L'IMPATTO AMBIENTALE (EN31)*

STAGIONE 2013/2014

86.300 EURO CA.

Riqualificazione della caldaia della Sede con sostituzione della caldaia esistente:
Spesa sostenuta per l'abbattimento delle emissioni di gas nocivi (Nox) in atmosfera.
Isola ecologica (recinzione e predisposizioni elettriche per compattatori)
Spesa sostenuta per aumentare la raccolta differenziata

STAGIONE 2014/2015

9.000 EURO

Diagnosi Energetica effettuata nei siti JTC di Vinovo e Juventus Stadium
Spesa sostenuta per il contenimento del consumo energetico dei siti Juventus.

STAGIONE 2015/2016

25.590.048 EURO (investimento pluriennale)

Energy Management Globale

Spesa sostenuta per l'uso razionale dell'energia nei siti Juventus e per la sostituzione degli impianti di illuminazione di alcune aree dello Juventus Stadium

*Ai fini della determinazione dei valori riportati, sono stati considerati i costi totali relativi ad opere realizzate e completate nelle relative stagioni di competenza.



LIFE CYCLE ASSESSMENT (LCA) DI UNA PARTITA DI CAMPIONATO ALLO STADIUM

Numerosi sono gli impatti ambientali che un evento sportivo genera, ancora maggiori se si considerano tutti gli aspetti rilevanti ad esso associati, lungo il suo intero "ciclo di vita".

Juventus ha scelto di realizzare uno Studio di Analisi del Ciclo di Vita (o Life Cycle Assessment) di una partita di calcio del campionato italiano di Serie A, presso il proprio Stadio così da riuscire a identificare le aree di miglioramento volte a minimizzare l'impatto ambientale.

Con questo processo Juventus desidera:

- **Quantificare gli impatti ambientali** generati dalle attività sotto la responsabilità diretta di Juventus (per es. gestione degli asset, catering, logistica merci, etc.) e di quelli generati da attività di altri, come istituzioni o partner della società o tifosi, relativi al Match;
- Identificare le **possibili leve** sotto il controllo di Juventus per **una riduzione degli impatti ambientali e dei costi** di gestione del Match, anche grazie alla modellazione di possibili scenari di ottimizzazione energetica nella gestione e manutenzione degli asset dello Juventus Stadium;
- Identificare possibili leve di riduzione degli impatti ambientali e dei costi anche per gli altri soggetti coinvolti e possibili ricadute positive per il Club in termini di **dialogo con stakeholder chiave**;
- Identificare il potenziale di riduzione dell'*environmental carbon footprint* di possibili scenari di ottimizzazione della **logistica dei tifosi** (in particolare i club);
- Dimostrare in modo misurabile la responsabilità sociale di Juventus nei confronti dell'ambiente e della collettività, nell'ambito delle politiche di sostenibilità della Società e in particolare determinare indicatori quantitativi per misurare i miglioramenti progressivi, anche al fine di arricchire ulteriormente il **Bilancio di Sostenibilità**.

Dallo studio, che sarà terminato durante la stagione 2016/17, Juventus si attende di potere:

- Disporre di elementi quantitativi per la qualifica/sceita dei **fornitori** e per l'identificazione di eventuali **requisiti contrattuali sostenibili**;
- Misurare l'impatto relativo delle *Stadium Operations* rispetto al ciclo di vita del match, circoscrivendo la responsabilità di Juventus rispetto all'impatto complessivo dell'evento, dimostrando la **sostenibilità del design dello Stadium**;
- Identificare gli interventi di ottimizzazione con il più conveniente rapporto beneficio ambientale (riduzione impatto) / tempo di *payback*;
- Predire quantitativamente l'eventuale convenienza economica e ambientale dell'attuazione di modalità "*energy saving*" di gestione dell'illuminazione o altri impianti;
- Disporre di elementi quantitativi per suggerire indirizzi alla Città e ad altri stakeholder in termini di ottimizzazione del **sistema di trasporto pubblico**;
- Disporre di dati diretti ai tavoli di lavoro con le PA;
- Disporre di elementi quantitativi per suggerire eventuali **indirizzi ai Club in termini di scelte logistiche**.

LE 4 FASI DELLO STUDIO LCA*

FASE 1

Definizione degli obiettivi e dell'ambito dello studio (confini del sistema): fase iniziale in cui sono stati definiti gli obiettivi dello studio, identificate le attività relative allo svolgimento dell'evento sportivo (vedi grafico "Attività e processi rappresentati nello studio LCA di un Match di Campionato), definite le regole della qualità dei dati e le assunzioni da utilizzare nella costruzione del modello, e scelti gli indicatori di impatto ambientale da rappresentare.

FASE 2

Costruzione del modello del sistema oggetto di studio (tramite software specialistico Team™) e calcolo dell'inventario (input e output).

FASE 3

Calcolo degli indicatori di impatto.

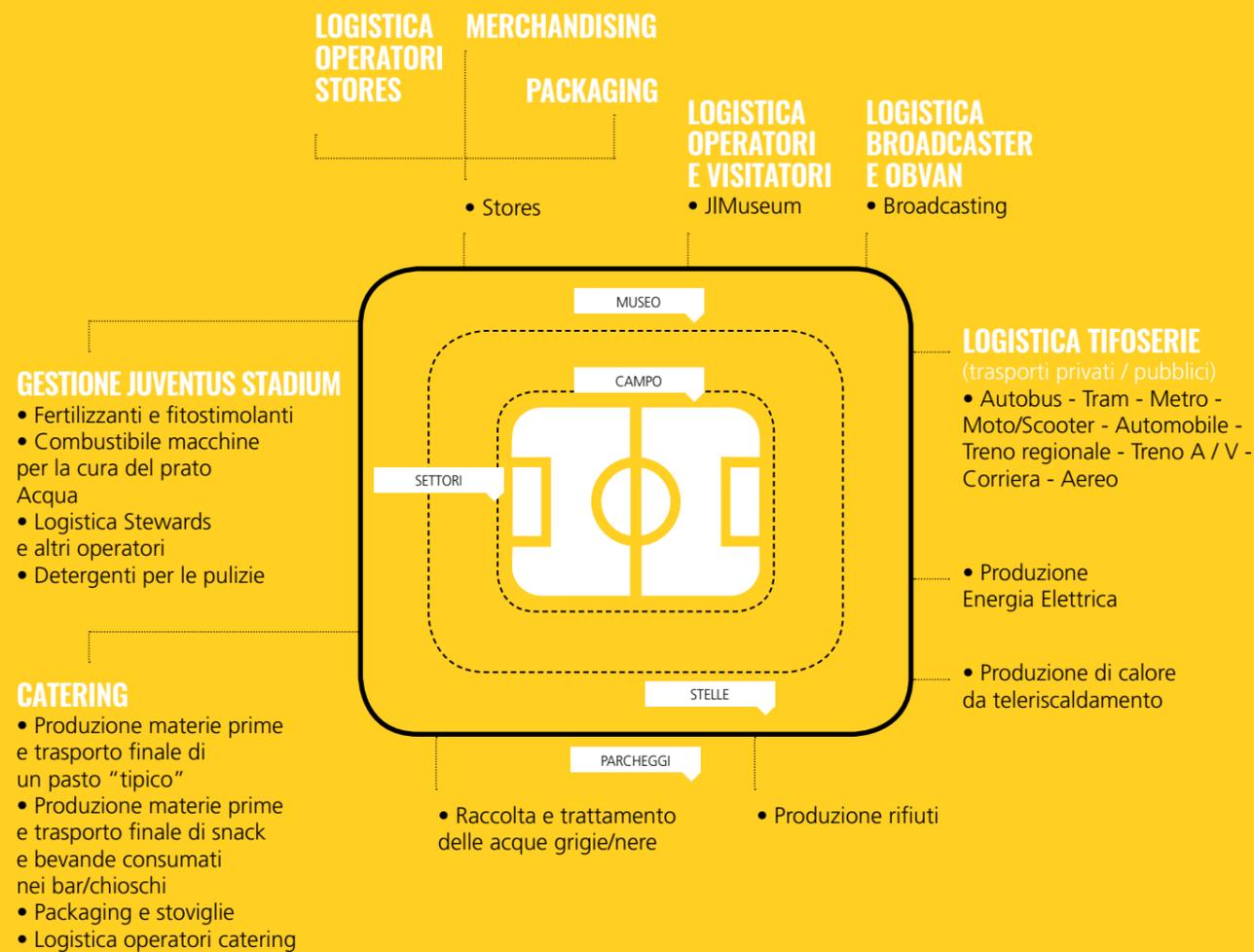
FASE 4

Interpretazione dei risultati e identificazione di possibili scenari migliorativi.



*Secondo la famiglia di standard internazionali ISO 14040:

ATTIVITÀ E PROCESSI RAPPRESENTATI NELLO STUDIO LCA DI UN MATCH DI CAMPIONATO



COMMUNITY ENGAGEMENT

Nella stagione 2015/2016 Juventus ha raccolto e gestito più di 800 richieste di intervento economico di vario genere.

Nell'ambito delle iniziative rivolte al territorio Juventus ha collaborato negli anni con:



• **Fondazione Crescere Insieme al Sant'Anna Onlus:** dal 2003 il progetto si è concluso con l'inaugurazione nel maggio 2016 del reparto di Neonatologia Ospedaliera dell'Ospedale Sant'Anna di Torino.

• **Fondazione Piemontese per la Ricerca sul Cancro Onlus:** dal 1999 Juventus fornisce un **contributo economico alla Fondazione**. A partire dalla stagione sportiva 2016/2017 la collaborazione si trasformerà in un impegno attivo da parte di Juventus volto a garantire una maggiore visibilità della Fondazione e delle relative iniziative.

• **Cittadinanza Attiva - Premio «Vito Scafidi» per le buone pratiche di educazione alla sicurezza e alla salute:** dal 2009 Juventus ha contribuito con un sostegno annuale del Premio.



PERFORMANCE ECONOMICA

(G4-7; G4-15; G4 - EC 1)

Juventus conferma anche quest'anno il suo trend di miglioramento evidenziato negli ultimi anni. Per il secondo anno chiude l'esercizio in positivo con un fatturato di 387,9 milioni di euro e un utile di 4,1 milioni di euro.

+1,8 MILIONI

di euro di utile rispetto alla stagione 2014/2015

+11,4%

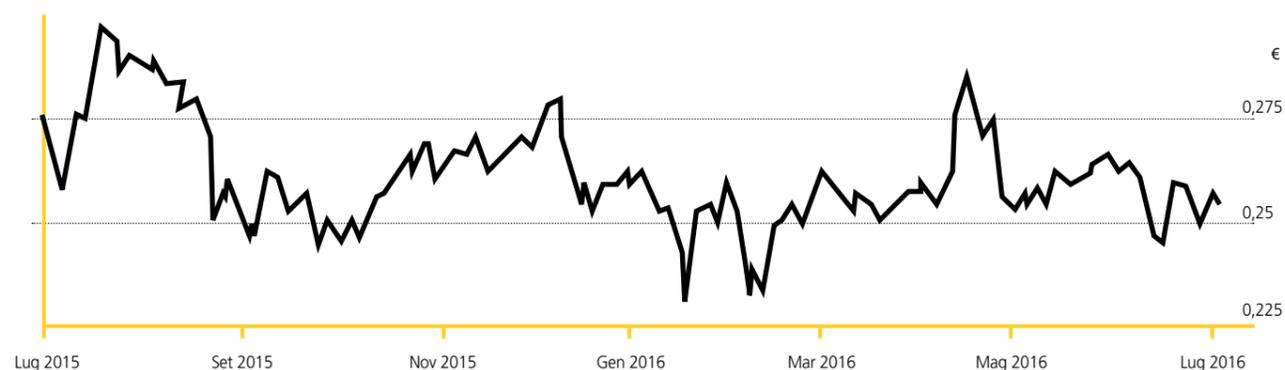
di ricavi rispetto alla stagione 2014/2015

L'attività caratteristica di Juventus consiste nella partecipazione alle competizioni calcistiche nazionali e internazionali e nell'organizzazione delle partite. Le principali fonti di ricavo derivano dalle attività di sfruttamento economico dell'evento sportivo, del brand Juventus e dell'immagine della Prima Squadra, tra cui, le più rilevanti, sono le attività di licenza dei diritti televisivi e media, le sponsorizzazioni, l'attività di cessione

di spazi pubblicitari e l'attività di licensing e merchandising.

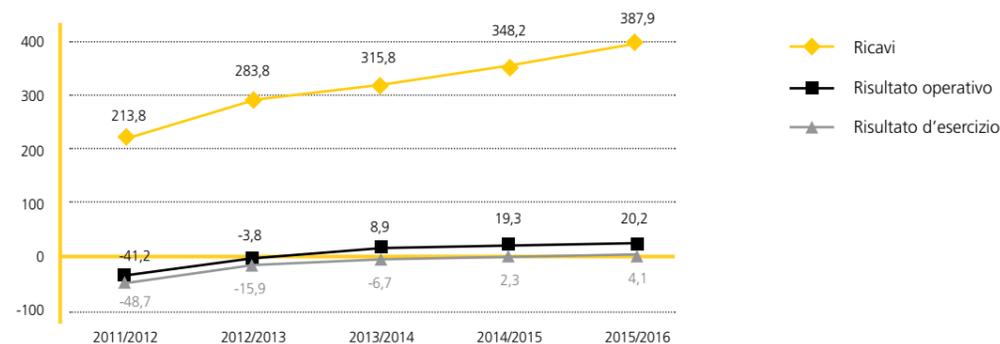
Juventus è controllata da EXOR S.p.A, una delle principali società di investimento europee (quotata in borsa), che detiene il 63,8% del capitale. Il restante capitale è detenuto al 10% dal fondo Lindsell Train Ltd e per il 26,2% da altri azionisti (flottante).

ANDAMENTO QUOTAZIONE TITOLO JUVENTUS FOOTBALL CLUB SPA (ANNO FISCALE 2015/2016)



ANDAMENTO ECONOMICO DI JUVENTUS NEGLI ULTIMI 5 ANNI

(Importi in milioni di euro)



La crescita dei ricavi è dovuta principalmente all'aumento dei proventi commerciali e di marketing: dalla nuova partnership tecnica con adidas, alla crescita degli introiti della sponsorizzazione di maglia FCA Italy, fino alla gestione diretta, dal 1° luglio 2015,

di merchandising, licensing e JIAcademy, la cui struttura interna è oggi formata da 47 risorse (per maggiori approfondimenti leggi il capitolo "Brand, Licensing e Retail" a p. 99).

I ricavi dell'esercizio sono rappresentati da:

€ 194,9 MILIONI

Diritti radiotelevisivi e proventi media
 Ammontano a € 194,9 milioni (€ 197,2 milioni nell'esercizio 2014/2015) e si decrementano per € 2,3 milioni principalmente per minori proventi da competizioni UEFA (€ -13 milioni per effetto del minor numero di gare disputate) e per maggiori proventi da cessioni diritti media (+10 milioni per effetto principalmente dei maggiori proventi derivanti dalla ripartizione dei diritti audiovisivi del campionato per la stagione 2015/2016).

gare amichevoli (€ -2,6 milioni) e Coppa Italia (€ -0,1 milioni); tali decrementi sono stati parzialmente compensati da maggiori ricavi da abbonamenti (€ + 1,2 milioni), da gare di Campionato (€ +1 milione) e per servizi aggiuntivi gare (€ +0,2 milioni).

€ 13,5 MILIONI

Vendite di prodotti e licenze
 La gestione diretta delle attività di vendita e licenza di prodotti ufficiali, nonché dall'organizzazione delle attività delle JIAcademy, ha portato a un totale di ricavi pari a € 13,5 milioni.

€ 70 MILIONI

Sponsorizzazioni e pubblicità
 Ammontano a € 70 milioni (€ 53,2 milioni nell'esercizio precedente) e aumentano di € 16,8 milioni per effetto dei maggiori ricavi derivanti da sponsorizzazioni a seguito dei nuovi accordi con FCA Italy e adidas entrati in vigore il 1° luglio 2015.

€ 19,4 MILIONI

Altri ricavi
 Ammontano a € 19,4 milioni e includono principalmente lo Juventus Museum, le iniziative Membership e Stadium Tour, i proventi delle attività extrasportive che si svolgono allo Juventus Stadium, gli indennizzi assicurativi e i proventi commerciali ripartiti dalla Lega Nazionale Professionisti Serie A.

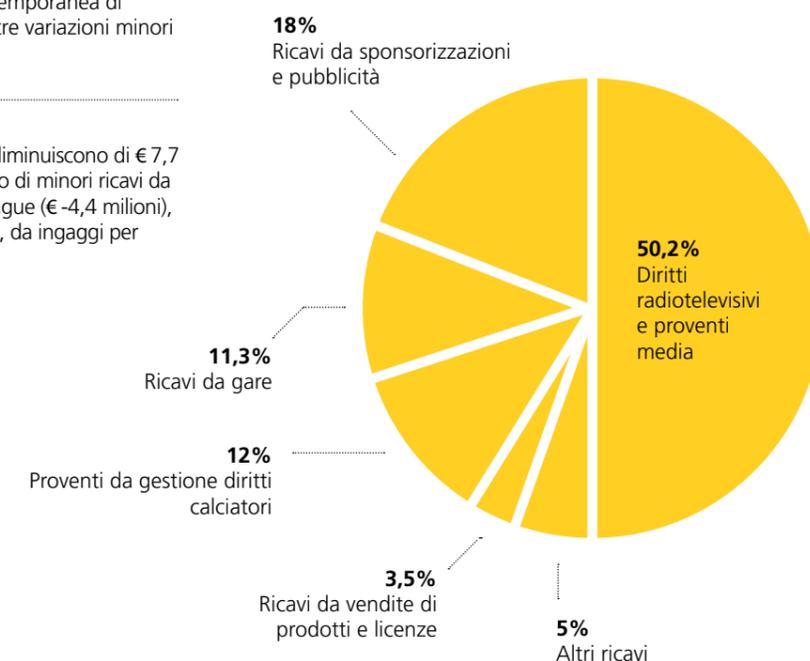
€ 46,4 MILIONI

Gestione diritti calciatori
 Ammontano a € 46,4 milioni, in aumento di € 22,9 milioni rispetto al dato di € 23,5 milioni dell'esercizio precedente per effetto delle maggiori plusvalenze da cessioni definitive di diritti alle prestazioni sportive di calciatori (€ +16,1 milioni), maggiori ricavi per la cessione temporanea di calciatori (€ +5,2 milioni) e di altre variazioni minori (€ +1,6 milioni).

€ 43,7 MILIONI

Ricavi da gare
 Ammontano a € 43,7 milioni e diminuiscono di € 7,7 milioni principalmente per effetto di minori ricavi da biglietteria UEFA Champions League (€ -4,4 milioni), da finali di coppe (€ -3,2 milioni), da ingaggi per

Composizione ricavi 2015/2016:





FAIR PLAY FINANZIARIO (G4-15)

UEFA, nel 2011, ha introdotto un sistema di licenze per l'ammissione alle competizioni UEFA Champions League, UEFA Europe League e UEFA Supercup. Sono ammesse solo le società calcistiche che, oltre ad avere conseguito il prescritto titolo sportivo, dimostrano di essere in possesso di una serie di requisiti di natura sportiva, legale, infrastrutturale, organizzativa ed economico-finanziaria. Il sistema mira a stimolare spese "virtuose" e una gestione equilibrata del calcio europeo, portando ad esempio a investimenti in infrastrutture e a maggiore trasparenza.

La prima fase attuativa ha visto una riduzione dell'80% dei ritardi sui pagamenti e diminuzione di 900 milioni di euro dei debiti complessivi dei club europei, raccogliendo il supporto pressoché totale di tutti i portatori d'interesse.

Juventus oggi è risultata conforme al fair play finanziario.

Obiettivo della Società è di consolidare il sostanziale equilibrio della gestione economica raggiunto negli ultimi due anni. Nonostante un sostanziale incremento per la stagione 2016/2017 dei costi relativi al personale tesserato e agli ammortamenti derivanti dalle acquisizioni effettuate nel corso della prima fase

della Campagna Trasferimenti 2016/2017, i proventi già generati dalle cessioni perfezionate nel corso della stessa e l'incremento di altri ricavi operativi consentono di prevedere un esercizio 2016/2017 con un risultato economico positivo.

I PRINCIPALI INDICATORI ECONOMICI

(importi in milioni di €)

	2015/2016	2014/2015	2013/2014	2012/2013	2011/2012
Piazzamento nelle competizioni UEFA	VIII UCL	FINALE UCL	SEMIFINALE UEL	IV UCL	-
Ricavi	387,9	348,2	315,8	283,8	213,8
Costi operativi	(300,1)	(263,9)	(246,6)	(227,1)	(206,3)
Ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti	(78,2)	(66,8)	(60,3)	(60,5)	(48,7)
Risultato operativo	20,2	19,3	8,9	(3,8)	(41,2)
Risultato ante imposte	11,6	10,8	0,1	(10,9)	(45,9)
Risultato netto	4,1	2,3	(6,7)	(15,9)	(48,7)
Diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori, netti	186,2	114,2	119,9	119,2	118,1
Patrimonio netto	53,4	44,6	42,6	48,6	64,6
Indebitamento finanziario netto	(199,4)	(188,9)	(206,0)	(160,3)	(127,7)

VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO (G4-EC1)

(importi in milioni di €)

COMPONENTE	COMMENTO	VALORE 2015/2016	VALORE 2014/2015*	VALORE 2013/2014*
Valore economico direttamente generato				
Ricavi	Vendite nette più ricavi da investimenti finanziari e vendita di beni. Il valore riportato non include le accise	400,2	350,0	315,8
Valore economico distribuito				
Costi operativi	Pagamenti a fornitori, investimenti non strategici, royalty e agevolazioni di pagamento	78,2	63,4	60,7
Retribuzione e benefit per i dipendenti	Uscite monetarie per i dipendenti	221,5	198,4	184,1
Remunerazione dei fornitori di capitale	Tutti i pagamenti ai fornitori di capitale	7,9	8,5	8,7
Pagamenti alla Pubblica Amministrazione	Imposte e tasse lorde. Il valore include le accise	10,2	9,8	8,7
Investimenti nella comunità	Contributi volontari e investimenti nella comunità (liberalità e progetti in favore della comunità)	0,3	0,3	0,4
Valore economico ritenuto		82,1	69,6	53,2

*Al fine di permettere la comparabilità dei dati, i valori relativi alle stagioni 2013/2014 e 2014/2015 sono stati rettificati in linea con i criteri di riclassificazione aggiornati, utilizzati per la determinazione dei dati della stagione 2015/2016.

OBIETTIVI FUTURI



GOVERNANCE, COMPLIANCE E SISTEMA VALORIALE

- Formazione sui principi sanciti nel Codice Etico a tutti i nuovi assunti
- Formazione sul Modello di organizzazione gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 ai nuovi assunti responsabili di aree a rischio
- Implementare 3 KPI per le attività svolte dalla funzione *Internal Audit*

EDUCAZIONE E CRESCITA DEI GIOVANI ATLETI

- Incentivare le attività di condivisione in Convitto per i giovani atleti
- Migliorare le aree comuni in convitto e presso il *training center*
- Attivazione presso il JI College di un secondo indirizzo di studi per i ragazzi meno propensi a uno studio liceale
- Proseguire la sensibilizzazione e la formazione su temi delicati come *social media, doping, betting, ludopatia* e alimentazione
- Incontro con personalità dello sport che portino le proprie esperienze professionali come testimonianze
- Incremento del progetto calcio femminile
- Aumento del numero delle scuole calcio sul territorio (da 21 a 26)
- Aumento dell'attività su Torino (aumento iscritti e squadra esordienti)
- Aumento dei tornei all'estero con attività culturali collegate
- Svolgimento delle Gare della *Youth League* all'interno del centro di Vinovo per permettere ai giovani del Settore Giovanile di vedere le gare e rafforzare il loro senso di appartenenza al Club

Numeri prossima stagione

50

location tra Academy e Camp Italia

10.000

bambini coinvolti

JIAcademy

- Incrementare i territori coinvolti nel progetto.
- Diversificare le attività in portafoglio in modo da offrire nuove modalità di contatto con le famiglie e i bambini
- Realizzare e implementare un progetto sinergico con l'UNESCO in grado di garantire un metodo di allenamento certificato a 360°. Da un lato l'esperienza e la metodologia sportiva del settore giovanile del Club, dall'altra un set articolato di regole di comportamento in grado di supportare l'adeguata crescita psico-emotiva dei bambini.

Numeri prossima stagione

46

progetti attivi

1.000

location internazionali coinvolte

15.000

bambini coinvolti

SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA

- Consolidamento dell'equilibrio della gestione economica raggiunto negli ultimi due anni

SICUREZZA ALLO STADIO

- Installazione di metal detector a portale per rendere meno invasiva e più veloce l'attività di verifica dei tifosi in ingresso allo stadio: l'installazione di questi dispositivi è già cominciata nella stagione sportiva 2016/2017 e proseguirà nella successiva.
- Installazione per la prima partita di campionato 2016/2017 di nuova piattaforma digitale per la gestione delle oltre 90 telecamere che costituiscono il sistema TVCC: tale piattaforma permetterà la messa in posizione di nuove telecamere Dallmeier Panomera e l'introduzione di telecamere digitali di ultima generazione.

RAPPORTO CON I TIFOSI

- Sviluppare ulteriormente le **attività di intrattenimento** per aumentare la partecipazione del pubblico il giorno gara, ma anche per creare una forte connessione tra quanto avviene durante la partita e quanto avviene nei giorni tra un *match* e l'altro
- Eventuale introduzione di attività specifiche per il **coinvolgimento dell'intera famiglia**
- Sostegno della centralità del Centro di Coordinamento e al relativo dialogo dello stesso con tutti i suoi affiliati
- Fidelizzazione dei Club Doc esteri: i tifosi che vivono lontani da Torino, infatti, potrebbero essere coinvolti in attività che gli consentano di essere "connessi" con il Club anche se la distanza geografica è notevole
- Valutazione della possibilità di rendere le coreografie meno "inquinanti" o facendole diventare "attestati di partecipazione" per i tifosi.

LOTTA AL RAZZISMO E ALLA DISCRIMINAZIONE

- Proseguimento collaborazioni istituzionali nazionali e internazionali
- Proseguimento attività (Un calcio al razzismo, Gioca con me Torino)
- Implementazione Gioca con me in 5 location internazionali

SALUTE DEI NOSTRI ATLETI

- Consolidamento e sviluppo ulteriore del dipartimento Sport Science aggiungendo nuovi professionisti attraverso convenzioni con il Politecnico di Torino, il Centro di Ricerca Australiano e l'Università degli Studi di Torino
- Affermazione nel campo della ricerca per lo sviluppo di un GPS per l'atleta funzionale all'allenamento, attraverso collaborazioni (già avviate) con K-Sport e Ferrari.
- Innovazione nell'ambito dei corsi di aggiornamento per i tecnici, rendendo l'approccio più scientifico e realizzazione di percorsi di formazione per fisioterapisti.
- Interventi in ambito area psicologica per ottimizzare la prestazione dei singoli giocatori e lo staff della prima squadra, monitoraggio dello stato dell'umore e dell'atteggiamento con strumenti dedicati.
- Ampliamento e consolidamento dell'area recupero infortunati.
- Collaborazione con l'Università degli Studi di Milano (Dipartimento di alimentazione e nutrizione umana) per realizzare incontri formativi sulla nutrizione dei calciatori del settore giovanile.

ATTENZIONE PER I DIPENDENTI

- Una **comunicazione interna più strutturata** definendo un percorso di comunicazione efficace e trasparente con le proprie persone che preveda l'implementazione di strumenti di supporto dedicati, quali ad esempio, l'intranet aziendale)
- Definizione e implementazione di un **Modello delle competenze distintive** richieste per ciascun ruolo
- Adozione di un Sistema di Valutazione delle Prestazioni (**Performance Management System/PMS**) basato sia sul raggiungimento di obiettivi prefissati sia sulle competenze distintive espresse
- Realizzazione di un'adeguata strategia di **Talent Management** tesa a individuare, misurare e valorizzare le "eccellenze" attraverso la creazione di opportunità di sviluppo professionale ad hoc nel medio-lungo termine, adattando e orientando percorsi di carriera capaci di esaltarne la creatività e liberarne il potenziale
- Consolidamento e miglioramento del **modello di welfare aziendale** allo scopo di recepire e soddisfare quanto più possibile le esigenze della popolazione aziendale in relazione ai propri fabbisogni
- Sviluppo di una **Digital Transformation**, che pone le Human Resources sempre più al centro di strategie di comunicazione basate sui social network

IMPATTO AMBIENTALE

- Monitoraggio e aggiornamento dei risultati della Diagnosi Energetica effettuata con l'obiettivo di miglioramento costante dell'efficienza energetica nei siti finora analizzati, in collaborazione con le direzioni Stadio e Sportiva (JTC e Juventus Stadium) e estensione dell'analisi ai siti in fase di costruzione dell'area Continassa
- Monitoraggio costante delle attività e degli obiettivi e in particolare delle tempistiche previste per la realizzazione del progetto Continassa - J Village
- Agire sulle potenziali aree di miglioramento evidenziate dal Life Cycle Assessment (LCA)
- Ridurre l'utilizzo di energia elettrica nella sede
- Monitorare le emissioni indirette in partnership con i fornitori

GESTIONE FORNITORI

- Inserimento di nuovi indicatori sostenibili nel processo di qualifica dei fornitori (applicazione di un codice etico interno, investimenti nell'innovazione tecnologica o la certificazione di qualità; Bilancio di sostenibilità)
- Avvio del processo per l'ottenimento della certificazione SA 8000
- Raccolta e monitoraggio dati per ottenere la percentuale di spesa concentrata su fornitori locali, la percentuale di fornitori valutati secondo criteri ambientali e la percentuale di nuovi fornitori selezionati tenendo conto di criteri legati all'ambito occupazionale

GRI CONTENT INDEX



INFORMAZIONE STANDARD GENERALE

LINEE GUIDA GRI	RIFERIMENTI DI PAGINA O RISPOSTA DIRETTA
Strategia e analisi	
G4-1 - Provide a statement from the most senior decision-maker of the organization (such as CEO, chair, or equivalent senior position) about the relevance of sustainability to the organization and the organization's strategy for addressing sustainability	pag. 5
Profilo dell'organizzazione	
G4-3 - Report the name of the organization	Juventus Football Club SpA
G4-4 - Report the primary brands, products, and services	pag. 8
G4-5 - Report the location of the organization's headquarters	C.so Galileo Ferraris, 32 10128 Torino
G4-6 - Report the number of countries where the organization operates, and names of countries where either the organization has significant operations or that are specifically relevant to the sustainability topics covered in the report	Italia
G4-7 - Report the nature of ownership and legal form	pag. 159
G4-8 - Report the markets served (including geographic breakdown, sectors served, and types of customers and beneficiaries)	La parte preponderante delle attività della Società si svolge in ambito Italiano
G4-9 - Report the scale of the organization	pag. 106
G4-10 - Report the total number of employees by employment contract and gender; the total number of permanent employees by employment type and gender; the total workforce by employees and supervised workers and by gender; the total workforce by region and gender. Report whether a substantial portion of the organization's work is performed by workers who are legally recognized as self-employed, or by individuals other than employees or supervised workers. Report any significant variations in employment numbers.	pag. 106
G4-11 - Report the percentage of total employees covered by collective bargaining agreements.	Non applicabile (non presente contratto di riferimento)
G4-12 - Describe the organization's supply chain	pag. 131
G4-13 - Report any significant changes during the reporting period regarding the organization's size, structure, ownership, or its supply chain	pag. 6
G4-14 - Report whether and how the precautionary approach or principle is addressed by the organization	Essendo limitati gli impatti ambientali dell'organizzazione, il principio di precauzione non viene formalmente affrontato
G4-15 - List externally developed economic, environmental and social charters, principles, or other initiatives to which the organization subscribes or which it endorses	pag. 162
G4-16 List memberships of associations (such as industry associations) and national or international advocacy organizations in which the organization:	pag. 97
<ul style="list-style-type: none"> • Holds a position on the governance body • Participates in projects or committees • Provides substantive funding beyond routine membership dues • Views membership as strategic 	

LINEE GUIDA GRI	RIFERIMENTI DI PAGINA O RISPOSTA DIRETTA
Identificazione degli aspetti rilevanti e dei loro confini	
G4-17 - List all entities included in the organization's consolidated financial statements or equivalent documents. Report whether any entity included in the organization's consolidated financial statements or equivalent documents is not covered by the report	pag. 6
G4-18 - Explain the process for defining the report content and the Aspect Boundaries. Explain how the organization has implemented the Reporting Principles for Defining Report Content	pag. 6
G4-19 - List all the material Aspects identified in the process for defining report content	pag. 19
G4-20 - For each material Aspect, report the Aspect Boundary within the organization	pag. 19
G4-21 - For each material Aspect, report the Aspect Boundary outside the organization	pag. 19
G4-22 - Report the effect of any restatements of information provided in previous reports, and the reasons for such restatements	pag. 14
G4-23 - Report significant changes from previous reporting periods in the Scope and Aspect Boundaries	pag. 19
G4-24 - Provide a list of stakeholder groups engaged by the organization	pag. 16
G4-25 - Report the basis for identification and selection of stakeholders with whom to engage	pag. 16
G4-26 - Report the organization's approach to stakeholder engagement, including frequency of engagement by type and by stakeholder group, and an indication of whether any of the engagement was undertaken specifically as part of the report preparation process	pag. 16
G4-27 - Report key topics and concerns that have been raised through stakeholder engagement, and how the organization has responded to those key topics and concerns, including through its reporting. Report the stakeholder groups that raised each of the key topics and concerns	pag. 16
Profilo del bilancio	
G4-28 - Reporting period (such as fiscal or calendar year) for information provided	pag. 6
G4-29 - Date of most recent previous report (if any)	2014/2015
G4-30 - Reporting cycle (such as annual, biennial)	Annuale
G4-31 - Provide the contact point for questions regarding the report or its content	pag. 6

LINEE GUIDA GRI	RIFERIMENTI DI PAGINA O RISPOSTA DIRETTA
G4-32 - Report the 'in accordance' option the organization has chosen. Report the GRI Content Index for the chosen option. Report the reference to the External Assurance Report, if the report has been externally assured	pag. 6
G4-33 Report the organization's policy and current practice with regard to seeking external assurance for the report. If not included in the assurance report accompanying the sustainability report, report the scope and basis of any external assurance provided. Report the relationship between the organization and the assurance providers. Report whether the highest governance body or senior executives are involved in seeking assurance for the organization's sustainability report	pag. 6
Governance	
G4-34 - Report the governance structure of the organization, including committees of the highest governance body. Identify any committees responsible for decision-making on economic, environmental and social impacts	pag. 77
Etica e integrità	
G4-56 - Describe the organization's values, principles, standards and norms of behavior such as codes of conduct and codes of ethics	pag. 75

INFORMAZIONE STANDARD SPECIFICA

ASPETTI MATERIALI	INDICATORI	RIFERIMENTO DI PAGINA	OMISSIONI
Sostenibilità finanziaria	DMA	pag. 11	
	EC 1 - Direct economic value generated and distributed	pag. 159	
Governance, compliance e sistema valoriale	DMA	pag. 11	
	SO 4 - Communication and training on anti- corruption policies and procedures	pag. 77	
	SO 8 - Monetary value of significant fines and total number of non- monetary sanctions for non-compliance with laws and regulations	pag. 79	
	LA 12 - Composition of governance bodies and breakdown of employees per employee category according to gender, age group, minority group membership, and other indicators of diversity	pag. 106	

ASPETTI MATERIALI	INDICATORI	RIFERIMENTO DI PAGINA	OMISSIONI
Sicurezza stadio e salute dei tifosi	DMA	pag. 11	
	EO 7 - Number and type of injuries, fatalities and notifiable incidents for attendees and other relevant stakeholders	pag. 63	
Educazione e crescita dei nostri giovani atleti	DMA	pag. 11	
Educazione giovani tifosi	DMA	pag. 11	
	EO 11 - Number, type and impact of sustainability initiatives designed to rise awareness, share knowledge and impact behavior change and results achieved	pag. 87	
Lotta al razzismo e alla discriminazione territoriale	DMA	pag. 11	
	HR 3 - Total number of incidents of discrimination and corrective actions taken	pag. 59	
Rapporto con i tifosi	DMA	pag. 11	
	PR 5 - Results of surveys measuring customer satisfaction	pag. 54	
	EO 6 - Type and impacts of initiatives to create an accessible environment	pag. 54	
Attenzione ai dipendenti	DMA	pag. 11	
	EC 5 - Ratios of standard entry level wage by gender compared to local minimum wage at significant locations of operation	pag. 104	
	EC 6 - TProportion of senior management hired from the local community at significant locations of operation	pag. 104	
	LA 3 - Return to work and retention rates after parental leave, by gender	pag. 106	
	LA 6 - Type of injury and rates of injury, occupational diseases, lost days and absenteeism, total number of work related fatalities by region and by gender	pag. 108	
	LA 9 - Average hours of training per year per employee, by gender and by employee category	pag. 108	
	LA 13 - Ratio of basic salary and remuneration of women to men by employee category, by significant locations of operation	pag. 104	

ASPETTI MATERIALI	INDICATORI	RIFERIMENTO DI PAGINA	OMISSIONI
Comportamento giocatore	DMA	pag. 11	
Salute dei nostri atleti	DMA	pag. 11	
Altri aspetti			
Comunità e territorio	EC 7 - Development and impact of infrastructure investments and services supported	pag. 141	
	SO 1 - Percentage of operations with implemented local community engagement, impact assessments, and development programs	pag. 87	
Ambiente	EN 3 - Energy consumption within the organization	pag. 150	
	EN 8 - Total water withdrawal by source	pag. 150	
	EN 31 - Total environmental protection expenditures and investments by type	pag. 150	
Gestione fornitori	EC 9 - Proportion of spending on local suppliers at significant locations of operation	pag. 131	
	EN 32 - Percentage of new suppliers that were screened using environmental criteria	pag. 133	
	LA14 - Percentage of new suppliers that were screened using labor practices criteria	pag. 133	
Diritti umani	HR 7 - Percentage of security personnel trained in the organization's human rights policies or procedures that are relevant to operations	pag. 63	



RELAZIONE INDIPENDENTE SULLA REVISIONE LIMITATA DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2015/2016

Al Consiglio di Amministrazione di
Juventus Football Club SpA

Abbiamo svolto un esame limitato (*limited assurance engagement*) del Bilancio di Sostenibilità 2015/2016 ("il Bilancio") di Juventus Football Club SpA (di seguito la "Società").

Responsabilità degli Amministratori per il Bilancio di Sostenibilità

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del Bilancio in conformità alle linee guida *G4 Sustainability Reporting Guidelines* definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, indicate nel paragrafo "Nota metodologica" del Bilancio, e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione di un bilancio di sostenibilità che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli Amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi della Società, in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli stakeholder e degli aspetti significativi da rendicontare.

Responsabilità del revisore

E' nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio *International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised) - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information (ISAE 3000)*, emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che il bilancio di sostenibilità non contenga errori significativi. Tali procedure hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della Società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel Bilancio, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

Le procedure svolte sul Bilancio hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità dello stesso, nei quali si articolano le *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, e sono riepilogate di seguito:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo "Performance economica" del Bilancio e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio d'esercizio di Juventus Football Club SpA al 30 giugno 2016, sul quale altro revisore ha emesso la relazione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27.01.2010, n. 39, in data 30 settembre 2016;

PricewaterhouseCoopers Advisory SpA

Sede legale: Milano 20149 Via Monte Rosa 91 Tel. 02667201 Fax 0266720501 Cap. Soc. Euro 7.700.000,00 i.v. - C.F. e P.IVA e Iscrizione al Reg. Imp. Milano n° 03230150967 - Altri Uffici: Bari 70122 Via Abate Gimma 72 Tel. 0805640311 Fax 0805640349 - Bologna 40126 Via Angelo Finelli 8 Tel. 0516186211 - Cagliari 09125 Viale Diaz 29 Tel. 0706848774 - Firenze 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 0552482811 Fax 0552482899 - Genova 16121 Piazza Piccapietra 9 Tel. 01029041 - Napoli 80121 Via dei Mille 16 Tel. 08136181 - Padova 35138 Via Vicenza 4 Tel. 049873431 Fax 0498734399 - Palermo 90141 Via Marchese Ugo 60 Tel. 0916256313 Fax 0917829221 - Parma 43121 Viale Tanara 20/A Tel. 0521275911 Fax 0521 781844 - Roma 00154 Largo Fochetti 28 Tel. 06570831 Fax 06570832536 - Torino 10122 Corso Palestro 10 Tel. 0115773211 Fax 0115773299 - Treviso 31100 Viale Felissent 90 Tel. 0422315711 Fax 0422315798 - Trieste 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 0403480781 Fax 040364737 - Verona 37135 Via Francia 21/C Tel. 0458263001

Società soggetta all'attività di direzione e coordinamento della PricewaterhouseCoopers Italia Srl
www.pwc.com/it

- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività della Società;
- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nel Bilancio, con riferimento alle modalità di identificazione, in termini di loro priorità, per le diverse categorie di stakeholder e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel Bilancio. In particolare, abbiamo svolto:
 - interviste e approfondimenti con il personale della Direzione della Società, al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del Bilancio, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della sua predisposizione;
 - analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del Bilancio, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi in esso descritti;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel Bilancio rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per il Bilancio di Sostenibilità" della presente relazione;
- analisi del processo di coinvolgimento degli stakeholder interni, con riferimento alle modalità utilizzate, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante della Società, sulla conformità del Bilancio alle linee guida indicate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per il Bilancio di Sostenibilità", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

Il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quello da svolgere per un esame completo secondo l'ISAE 3000 (*reasonable assurance engagement*) e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Conclusione

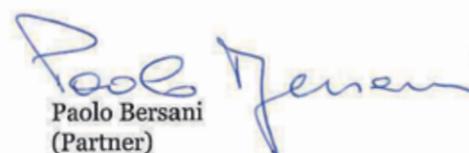
Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Bilancio di Sostenibilità 2015/2016 di Juventus Football Club SpA non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida *G4 Sustainability Reporting Guidelines* definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative* come descritto nel paragrafo "Nota metodologica" del Bilancio.

Altri aspetti

Il Bilancio di Sostenibilità 2015/2016 è il primo che la Società sottopone ad attività di revisione limitata. Nello svolgimento dell'incarico, abbiamo rilevato una maturità del processo di rendicontazione diversa a seconda delle aree del Bilancio. Sugeriamo, nell'ottica del miglioramento continuo, di proseguire nel rafforzamento del sistema di reporting, per rendere più agevole ed omogenea la disponibilità dei dati quantitativi.

Torino, 21 ottobre 2016

PricewaterhouseCoopers Advisory SpA



Paolo Bersani
(Partner)



A cura di Juventus Football Club S.p.A.
Communication and External Relations Department
in collaborazione con



Progetto grafico: Giorgio Pellerino

Per informazioni rivolgersi a:
Juventus Football Club S.p.a.
Corso Galileo Ferraris 32 10128 Torino - Italia

www.juventus.com

Stampato da GrafArt nel mese di ottobre 2016

