

Nota metodologica [G4-22; G4-23; G4-28; G4-31; G4-32; G4-33]

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.

In aggiunta a questa, nel capitolo "Un percorso condiviso: dialogo e strategia", sono stati inseriti i riferimenti agli indicatori GRI relativi alle sezioni su *Identified Material Aspects and Boundaries* (G4-17-21) e *Stakeholder Engagement* (G4-24-27). È stato inoltre utilizzato il documento "Event Organizer Sector Disclosures 2014" a supporto.

Si segnala, inoltre, il cambiamento nel metodo di creazione della matrice di materialità (G4-22).

Quest'anno è stato coinvolto un numero maggiore di stakeholder interni ed esterni e sono stati inclusi nell'analisi anche i tifosi 11897 Members ed è stato utilizzato un diverso metodo di valutazione delle voci che ha offerto un livello di dettaglio maggiore utile a ridefinire i ranking e la matrice di materialità.

I dati presentati in questo bilancio sono riferiti all'esercizio chiuso al 30 giugno 2015 e al campionato di calcio 2014/2015, quindi il perimetro di rendicontazione è lo stesso della relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2015.

Per fornire un confronto con il passato, si presentano dati per tre esercizi/campionati. Va evidenziato che i dati ambientali si riferiscono all'anno solare e non alla stagione calcistica.

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

- Relazione Finanziaria Annuale al 30 giugno 2015;
- *Codice Etico*;
- Relazione Annuale sulla Corporate Governance 2014/2015;
- Relazione sulla Remunerazione 2014/2015;
- Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex DLgs 231-2001;
- Procedura per operazioni con parti correlate.

A parte i dati presentati nella relazione finanziaria, le informazioni in questo bilancio non sono state verificate da parte di un soggetto esterno a Juventus.

Per domande e commenti in merito a questo bilancio, contattare Claudio Albanese, Direttore Comunicazione e Relazioni Esterne: claudio.albanese@juventus.com



BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2015

IL NOSTRO PERCORSO
VERSO LA CREAZIONE
DI VALORE CONDIVISO

INDICE

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Una sfida condivisa



pag. 5



UN PERCORSO CONDIVISO: DIALOGO E STRATEGIA

pag. 6

Nel corso della stagione 2014/2015 è stata condotta un'ampia attività di ascolto che ha permesso al Club di migliorare da un lato i contenuti di questo secondo bilancio di sostenibilità, dall'altro di individuare le principali linee di azione per una strategia di sostenibilità e quindi di orientare le scelte di investimento in quest'ambito.

Lo sviluppo della strategia	8
Ascolto e dialogo con i nostri stakeholder	10
Azioni e obiettivi strategici	18

LE QUATTRO AREE DELLA **SOSTENIBILITÀ**

Numeri chiave della stagione 2014/2015 26



pag. 24



pag. 28

EVENTO E SPETTACOLO

La gestione della sicurezza 31
Relazioni con i tifosi 43
Giovani tifosi verso una maggiore integrazione 52



pag. 58

ATLETI

Giovani atleti 61
Prima Squadra: salute e modello di riferimento 68



pag. 78

COMUNITÀ E TERRITORIO

Juventus sul territorio: presenza e impatti 81
Lo sviluppo internazionale e la creazione di partnership 88



pag. 92

GESTIONE AZIENDALE

Governance e persone 95
Sostenibilità finanziaria 104

GRI G4 CONTENT INDEX pag. 110

UNA SFIDA CONDIVISA

LETTERA DEL PRESIDENTE AGNELLI AGLI STAKEHOLDER

Con la stagione 2014/2015 la nostra Società ha fatto un passo determinante verso il mondo della sostenibilità, una scelta che sta gradualmente portando la Juventus a relazionarsi in un interscambio continuativo con tutti i suoi stakeholder affinché possa nascere e crescere un beneficio per tutti.

È un percorso lungo e complesso, iniziato due anni fa con specifiche iniziative di dialogo e proseguito con la pubblicazione del “Bilancio Uno – verso un percorso di sostenibilità”, che aveva sostanzialmente l’obiettivo di fornire agli stakeholder una fotografia della realtà della nostra azienda e di quanto le differenti attività svolte avessero un impatto, una relazione sulle tematiche da essi stessi giudicate tra le più rilevanti.

Il documento che vi presentiamo quest’anno è un passo ulteriore nella direzione intrapresa. La relazione con gli stakeholder è stata perseguita con grande determinazione da Juventus e ha portato a una fase di ascolto che ne ha enormemente allargato i confini sia sotto il profilo qualitativo sia sotto quello quantitativo, arrivando per la prima volta a dialogare con una categoria, seppur circoscritta di tifosi, cioè gli appartenenti al club J1897.

Questa implementazione porta oggi Juventus ad abbracciare il concetto di “valore condiviso”, come definito da Michael Porter: la competitività di quest’azienda è infatti direttamente proporzionale allo sviluppo della realtà in cui opera, attraverso la sua capacità di rafforzare la relazione con i principali stakeholder siano essi azionisti o media, calciatori o tifosi, istituzioni sportive o sponsor, clienti o fornitori, forze dell’ordine o pubblica amministrazione.



Il calcio è uno dei comparti industriali a maggiore impatto sociale in Italia e all’estero, ma stranamente i club, non solo quelli italiani, non riescono ad affermare questo ruolo nella relazione con i loro stakeholder. Con il “Bilancio di sostenibilità 2015 – Il nostro percorso verso la creazione di un valore condiviso” Juventus si propone come pioniere in questo settore, con l’obiettivo di esercitare una sorta di leadership così come richiede la sua storia di costante innovazione nel sistema calcio.

La stagione appena iniziata dovrà portare i colori bianconeri all’elaborazione di una vera strategia di sostenibilità, un obiettivo complicato ma raggiungibile, grazie all’impegno di tutte le sue componenti e al crescente sviluppo di partnership tra Juventus e i suoi interlocutori.

Fino alla fine...

UN PERCORSO CONDIVISO: DIALOGO E STRATEGIA





Il primo bilancio di sostenibilità di Juventus è stato un'occasione importante per presentare agli stakeholder ciò che il Club ha promosso nel corso degli anni al di fuori del campo di calcio, "dietro le quinte". È stato un momento importante per aprirsi maggiormente e per conoscersi in un'ottica di calcio responsabile, soprattutto grazie allo strumento del dialogo.

Questo esercizio evidenzia la centralità delle tematiche chiave di sostenibilità per il futuro successo del Club e quindi la necessità di un approccio strategico. Inoltre, è sempre più evidente quanto le azioni del Club influiscano su numerosi stakeholder e quanto la sua sostenibilità dipenda da questa forte "interconnessione" sociale.

Juventus ha scelto di intraprendere una strategia basata su un percorso "condiviso" con i propri stakeholder, dove ogni scelta viene valutata in base al possibile impatto positivo che possa avere sia per il Club sia per la società. La sostenibilità di Juventus risiede in questo beneficio reciproco.

La struttura e i contenuti di questo bilancio, pertanto, derivano direttamente dal dialogo con gli stakeholder e dagli orientamenti strategici del Club. Il bilancio presenta una prima parte dedicata alla spiegazione del nuovo approccio strategico e dell'attività di dialogo portata avanti nel 2015. A seguire vengono presentati dati e informazioni relativi all'ultima stagione, suddivisi in quattro macro-aree strategiche: evento e spettacolo, atleti, comunità e territorio, gestione aziendale.

LO SVILUPPO DELLA STRATEGIA

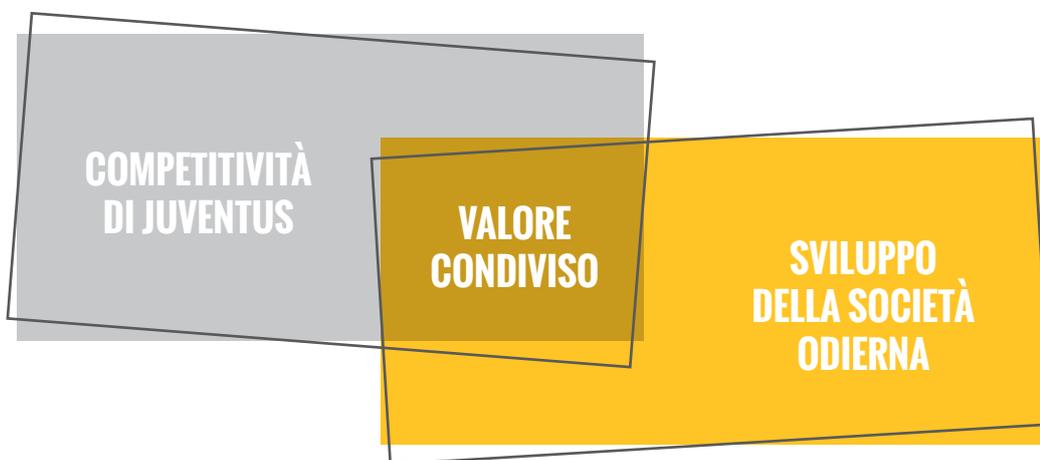
L'impostazione della strategia ha visto inizialmente l'analisi e la comparazione di quattro ingredienti:

- Le tendenze globali, utili a identificare i bisogni della società¹
- Il punto di vista degli stakeholder, emerso durante le attività di dialogo portate avanti nei primi mesi del 2015 dal Club
- I rischi aziendali, analizzati annualmente dal Club
- La strategia aziendale di Juventus

Juventus ha cercato di definire da un lato le proprie aspettative come azienda, contestualizzandole nel panorama emerso dall'analisi, dall'altro il valore aggiunto che avrebbe portato l'impegno in un determinato ambito per sé e i suoi stakeholder: questo approccio può essere definito come **valore condiviso**², con cui business e sostenibilità sono sempre più integrati tra loro.



L'APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITÀ DI JUVENTUS: CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO



1. Per riuscire a identificare i reali bisogni della società odierna, è stato necessario costruire una panoramica sulle tendenze globali e sui principali rischi a cui oggi siamo principalmente esposti. Per ottenere questa panoramica sono stati presi in considerazione numerosi studi e ricerche a livello internazionale, tra cui: Global trends 2025: a transformed world, National Intelligence Council, 2008; Citizens in an Interconnected and Polycentric World: Global Trends 2030, European Union Institute for Security Studies for European Strategy and Policy Analysis System, 2012 Global Risks 2015 10th Edition, World Economic Forum, 2015; Global Risks Perception Survey, World Economic Forum, 2014; How companies influence our society: citizens' view report, European Commission, 2013; Future State 2030: The global megatrends shaping governments, KPMG International, 2014

2. Nei primi mesi del 2011, Michael Porter ha formulato la teoria del valore condiviso che può essere definito come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che accrescono la competitività di un'azienda e che allo stesso tempo migliorano le condizioni economiche e sociali all'interno delle comunità in cui opera.



Juventus ha scelto di intraprendere una strategia basata su un percorso "condiviso" con i propri stakeholder.



L'approccio del valore condiviso afferma che un'azienda sostenibile non può prescindere dal contesto in cui opera. Ogni azienda possiede elementi utili alla creazione di valore ed è tramite questi che Juventus intende perseguire questa strada, quindi attraverso i suoi atleti, le proprie competenze tecniche, la propria forza comunicativa, il suo capitale umano e le sue infrastrutture.

Entrando nello specifico dell'impegno aziendale, i temi più importanti su cui Juventus sceglie ogni giorno di investire sono dodici, identificabili sotto le 4 macroaree strategiche (elencate non in ordine di importanza):

Evento e spettacolo

- Lottare contro ogni forma di discriminazione
- Fan relationship management
- Sensibilizzare i tifosi

Atleti

- Educare e investire sui giovani
- Curare e formare l'atleta

Comunità e territorio

- Creare occupazione e tutelare il lavoro
- Sviluppare servizi a supporto del territorio
- Promuovere networking nazionale e internazionale
- Monitorare gli aspetti ambientali

Gestione aziendale

- Investire sulle proprie risorse interne (manager e dipendenti)
- Rispettare il fair play finanziario

- Investire in tecnologia (trasversale a tutte le aree)

Nel capitolo "I risultati raggiunti e gli obiettivi strategici" vengono presentati nel dettaglio gli obiettivi su lungo termine per ciascuna macro area a cui Juventus mira, i risultati raggiunti in termini di sostenibilità durante questa prima stagione all'insegna della sostenibilità aziendale e i prossimi passi di breve e lungo periodo.



ASCOLTO E DIALOGO CON I NOSTRI STAKEHOLDER

“Con la preparazione di un primo bilancio di sostenibilità, il Club ha iniziato un percorso specificamente orientato ad affrontare in maniera sistematica le tematiche di sostenibilità. Per questo motivo, le interviste condotte sono state considerate un primo passo verso un coinvolgimento più costante. Con la pubblicazione del primo bilancio pubblico, il Club intende strutturare questo processo di dialogo su base periodica”, questo è quanto Juventus aveva dichiarato nel suo primo bilancio di sostenibilità. Nella stagione 2014/2015, il Club ha consolidato le attività di dialogo, aumentando per quanto possibile la base delle persone ascoltate.

[G4-26] Juventus mantiene rapporti con tutti gli stakeholder nello svolgimento regolare delle sue attività. Molto spesso, questi rapporti toccano tematiche di natura sociale e ambientale, ma prima della preparazione del primo bilancio di sostenibilità (stagione 2013/2014), non erano mai state svolte in quest’ottica e con un approccio strutturato.

[G4-24; G4-25] Juventus si relaziona quotidianamente con un elevato numero di stakeholder che possono essere distinti in interni ed esterni, raggruppati sulla base di quanto possono essere coinvolti e interessati dalle differenti attività del Club.

Gli stakeholder del Club possono essere rappresentati in questo modo:

- Agenti e procuratori dei giocatori
- Appassionati di calcio
- Atleti Prima Squadra
- Atleti Settore Giovanile
- Azionisti e fornitori di capitale
- Concorrenti (Itri club, i loro tifosi e collaboratori)
- Famiglie degli atleti Juventus
- Fornitori e i loro dipendenti
- Istituzioni scolastiche e universitarie
- Istituzioni sportive
- Media
- Organizzazioni del terzo settore nazionali e internazionali
- Partecipanti ai campi Juventus Soccer School e famiglie
- Pubblica Amministrazione e forze dell’ordine
- Sponsor e partner commerciali
- Staff (tecnico sportivo, medico, etc.)
- Tifosi Juventus, abbonati, member e spettatori allo stadio
- Top Management, dipendenti e collaboratori (steward)

LE ATTIVITÀ DI DIALOGO [G4-26]

STAKEHOLDER	ESEMPI DI ATTIVITÀ DI DIALOGO
Azionisti e fornitori di capitale	Assemblea degli azionisti e regolari incontri one-to-one
Club DOC e i loro soci	Club Day riservato a Club Doc a livello mondiale (ultimo incontro il 24 febbraio 2014), con la presenza della dirigenza del Club Siti internet e newsletter per soci del Club Attività del Centro di Coordinamento Club Doc
Istituzioni sportive (European Club Association, FIFA, FIGC, Lega Calcio, UEFA)	Partecipazione attiva in FIGC e Lega Calcio Presenza nell’European Club Association e partecipazione agli eventi promossi Collaborazione attiva con UNESCO sul tema del razzismo
Media	Attività di ufficio stampa a livello nazionale e internazionale, anche attraverso sito web della Società Media Day con giornalisti e operatori di singoli paesi europei a Vinovo (49 canali televisivi presenti, 20 fotografi, 60 giornalisti di carta stampata, 10 emittenti radio)



STAKEHOLDER	ESEMPI DI ATTIVITÀ DI DIALOGO
Organizzazioni del terzo settore	Partecipazione a eventi vari (ad esempio "Crescere insieme al Sant'Anna" o la Cena di beneficenza in ricordo di Alessio e Riccardo, incontri all'interno della campagna "Non fare Autogol")
Partecipanti ai campi Juventus Soccer School e famiglie	National Academy Cup (evento per tutte le scuole calcio affiliate Juventus in Italia)
Pubblica amministrazione e forze dell'ordine	Gruppo Operativo Sicurezza (GOS) e altri contatti relativi a partite, trasferte e sicurezza (vedere capitolo "La gestione della Sicurezza" a pagina 31); relazioni con lo Juventus Club "Giovanni Agnelli", l'associazione parlamentare che raccoglie i senatori e gli onorevoli tifosi di Juventus; Comune di Torino per il progetto Continassa
Sponsor e partner commerciali	Giornata di incontro annuale con i propri partner (J12) e i soci corporate dello Juventus Premium Club in aggiunta ai Partner Days per un confronto su programmazione e business
Tifosi, abbonati, member	<i>Engagement</i> quotidiano attraverso i social media (19 milioni di fan su Facebook, 2,14 milioni di follower su Twitter e 376,5 mila iscritti al canale YouTube)
	Dialogo in diretta sui social media tra tifosi e giocatori
	Coinvolgimento attraverso concorsi (Storie di un grande amore per i JMembers o il Social Selfie contest)
	J/TV (con tra l'altro Filo Diretto con giocatori della Prima Squadra) e video chat riservate per membri premium
	JuveTour (ad esempio in Indonesia, Singapore, Australia)
	Incontri annuali tra top management di Juventus e i tifosi più fedeli (J1897 Members)

LE ATTIVITÀ DI DIALOGO LEGATE ALLA SOSTENIBILITÀ [G4-18]

Nel corso della stagione 2014/2015 è stata condotta un'attività di ascolto con un numero importante di stakeholder e una rappresentazione dei tifosi più coinvolti del Club. Questa attività ha avuto da una parte lo scopo di migliorare la definizione dei contenuti di questo bilancio attraverso un'indagine approfondita sulle tematiche più importanti per il Club e per gli stakeholder ("materialità") e attraverso interrogazioni specifiche su questioni rilevanti; dall'altra parte questa attività ha l'obiettivo di dare indicazioni per un piano di sostenibilità del Club e orientare le scelte di investimento in quest'ambito.

Rispetto alla scorsa stagione il campione di persone coinvolte da Juventus è notevolmente aumentato, passando da 40 a 1.315 unità grazie al coinvolgimento dei tifosi, una categoria particolarmente importante per il Club.

Le attività di *stakeholder engagement* hanno preso in considerazione quanto fatto lo scorso anno e mappato tutte le eventuali novità/evidenze emerse nell'ultimo periodo. Sono quindi

state rielaborate le tematiche chiave per Juventus, attraverso cui è stato possibile aggiornare la matrice di materialità.

Dopo questa prima fase dedicata all'identificazione dei temi più importanti e delle priorità per il Club, nei primi mesi del 2015 sono state realizzate le seguenti iniziative di dialogo:

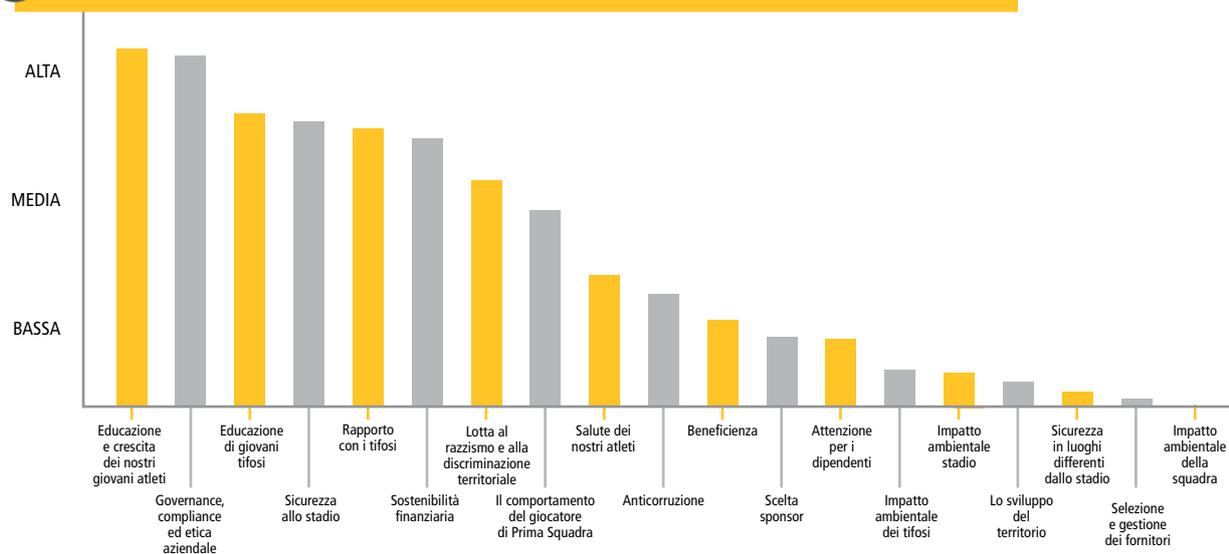
- **17 interviste interne** per mappare quanto Juventus sta perseguendo e aggiornare la mappatura delle tematiche prioritarie dal punto di vista interno del Club;
- **10 interviste a esperti nazionali e internazionali** per riuscire a costruire un panorama chiaro e completo del mondo del calcio e dello sport;
- **2 questionari online** per conoscere l'opinione dei tifosi e degli stakeholder di Juventus, che hanno ottenuto un tasso di risposta del 40%, pari a 1.298 risposte:
 - il primo questionario, studiato appositamente per i tifosi, è stato inviato a 3.092 J1897 Members, di cui 2.697 italiani e 395 esteri. Il totale delle risposte ricevute è stato di 1.237;

- il secondo questionario, è stato invece inviato a diverse categorie di stakeholder, quali fornitori, azionisti, sponsor, giornalisti, istituzioni e altri partner, per un totale di 136 intervistati. Il totale delle risposte ricevute è stato 61.

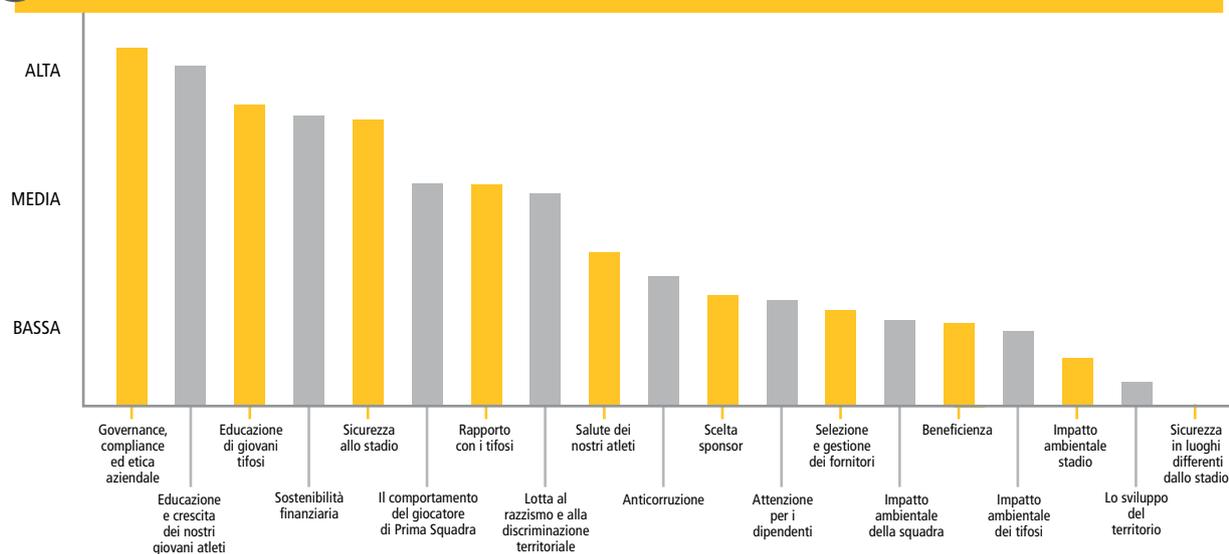
L'elemento chiave emerso dalle attività di *engagement* esterno è il ruolo cruciale che ha e può avere la "cultura" nel mondo del calcio e, nello specifico, per il mondo di Juventus. Una "cultura" della sostenibilità nel calcio, intesa come:

- cultura della **collaborazione**, dove lavorare insieme a organizzazioni del mondo del calcio e non, porta grandi vantaggi;
- cultura **aziendale**, in cui si sceglie di investire sulle proprie risorse interne e sulla sostenibilità finanziaria per consolidare la propria credibilità;
- cultura della **sicurezza**, il cui elemento più importante che può garantire una sicurezza su lungo termine è il dialogo con i tifosi;
- cultura del **tifoso**, che prevede la capacità di far sentire i propri tifosi parte di una stessa comunità;
- cultura dei **giovani**, che vede la necessità di una sensibilizzazione giovanile attraverso la diffusione di un tifo sano e consapevole e di un modello sportivo positivo;
- cultura **socio-ambientale**, con cui si chiede la possibilità di fare scelte più sostenibili.

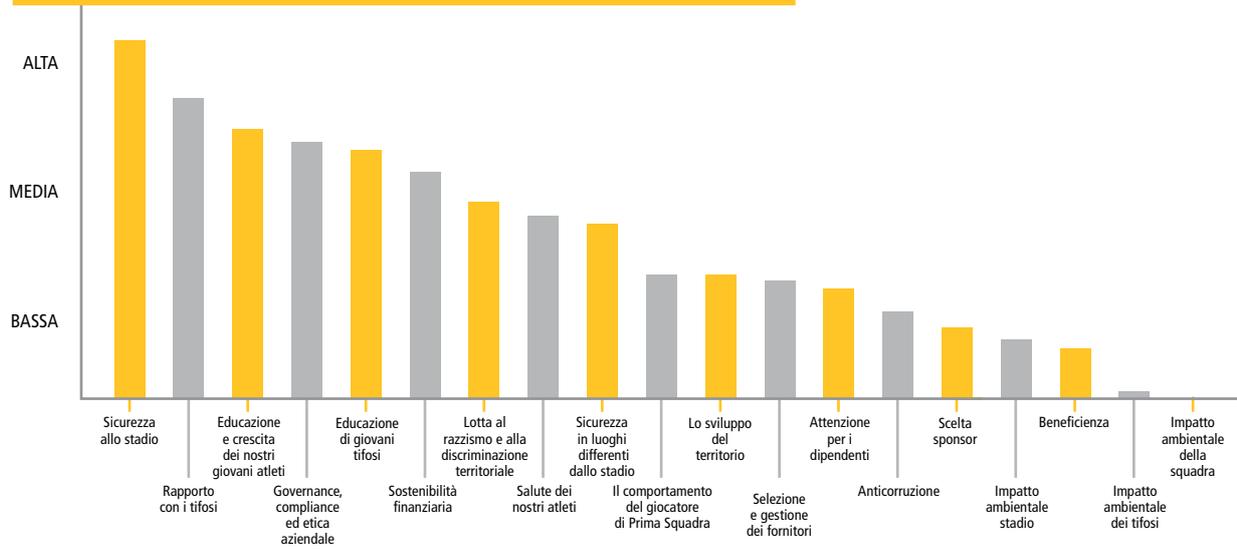
IMPORTANZA DELLE TEMATICHE DI SOSTENIBILITÀ SECONDO I TIFOSI INTERVISTATI



IMPORTANZA DELLE TEMATICHE DI SOSTENIBILITÀ SECONDO GLI STAKEHOLDER ESTERNI INTERVISTATI



PERCEZIONE INTERNA RELATIVA A TEMATICHE DI SOSTENIBILITÀ



MATRICE DI MATERIALITÀ: QUALI SONO I TEMI PIÙ IMPORTANTI

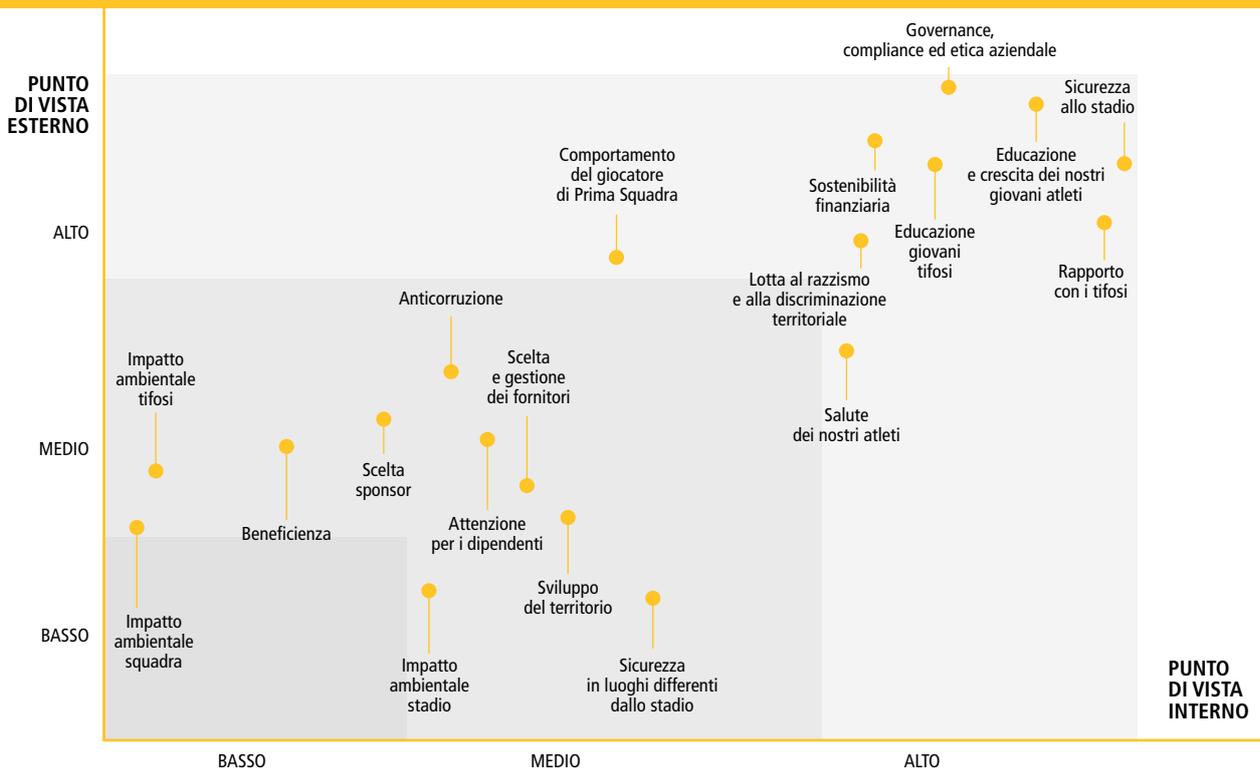
È stato chiesto a ciascuno degli intervistati esterni e dei referenti interni di valutare l'importanza delle tematiche definite in fase preliminare: anche quest'anno la correlazione tra le tematiche emerse e quelle del Global Reporting Initiative ("Aspects") risulta particolarmente bassa, essendo il calcio un settore molto specifico e differente da altri business.

A differenza dello scorso anno, quando si chiedeva di dare una valutazione a ciascuna tematica, è stato chiesto a tutte le categorie degli stakeholder intervistati, interni ed esterni,

di classificare le 5 voci più rilevanti e di identificare le 5 meno rilevanti.

Questo metodo ha generato risultati più netti tra le poche tematiche "critiche" e quelle meno rilevanti: al fine della strategia di sostenibilità il risultato permette di identificare aree prioritarie per investimenti e impegni futuri del Club; per il bilancio di sostenibilità permette al Club di rispondere meglio alle aspettative esterne ed entrare più in dettaglio sulle tematiche che contano davvero.

MATRICE DI MATERIALITÀ: RILEVANZA DELLE TEMATICHE DI SOSTENIBILITÀ PER JUVENTUS E I SUOI STAKEHOLDER



[G4-19; G4-27] Tutte le tematiche presenti nella matrice di materialità verranno affrontate all'interno di questo bilancio, essendo tutte considerate rilevanti dal Club. Le tematiche invece considerate prioritarie (materiali) sono quelle presenti nella zona con "priorità alta", e quindi:

- Governance, compliance ed etica aziendale
- Educazione e crescita dei giovani atleti
- Sostenibilità finanziaria
- Educazione giovani tifosi
- Sicurezza allo stadio
- Rapporto con i tifosi
- Lotta al razzismo e alla discriminazione
- Comportamento del giocatore di Prima Squadra
- Salute dei nostri atleti

Per ciascuna priorità, è stato esaminato se l'impatto è all'interno e/o all'esterno dell'azienda.

[G4-17] 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 e impattati in maniera positiva o negativa.

Il modo in cui Juventus interagisce con altre parti è descritto nella tabella qui di seguito:

ANALISI DEGLI IMPATTI SULLE TEMATICHE MATERIALI E I PRINCIPALI STAKEHOLDER INTERESSATI **[G4-20; G4-21]**

TEMI	IMPATTO INTERNO	IMPATTO ESTERNO	LIMITAZIONE ALLA RENDICONTAZIONE
Governance, compliance ed etica aziendale	★★★★★ <ul style="list-style-type: none"> • Top Management, dipendenti e collaboratori 	★★★★☆ <ul style="list-style-type: none"> • Azionisti e fornitori di capitale • Tifosi Juventus, abbonati, member e spettatori allo stadio • Sponsor e partner commerciali • Fornitori e i loro dipendenti 	Non applicabile
Educazione e crescita dei giovani atleti	★★★★★ <ul style="list-style-type: none"> • Atleti Settore Giovanile • Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) 	★★★★☆ <ul style="list-style-type: none"> • Famiglie degli atleti • Istituzioni scolastiche e universitarie 	/
Sostenibilità finanziaria	★★★★★ <ul style="list-style-type: none"> • Top Management, dipendenti e collaboratori • Atleti Prima Squadra • Atleti Settore Giovanile 	★★★★★ <ul style="list-style-type: none"> • 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) 	/



TEMI	IMPATTO INTERNO	IMPATTO ESTERNO	LIMITAZIONE ALLA RENDICONTAZIONE
Educazione giovani tifosi	★★★★☆ <ul style="list-style-type: none"> Atleti Prima Squadra Atleti Settore Giovanile Top Management, dipendenti e collaboratori 	★★★★☆ <ul style="list-style-type: none"> Tifosi Juventus, abbonati, member e spettatori allo stadio Media Concorrenti (altri club, i loro tifosi e collaboratori) Istituzioni scolastiche e universitarie 	/
Sicurezza allo stadio	★★★★★ <ul style="list-style-type: none"> Top Management, dipendenti e collaboratori Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) Atleti Prima Squadra 	★★★★★ <ul style="list-style-type: none"> 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 	Rendicontazione non estesa ai fornitori
Rapporto con i tifosi	★★★★☆ <ul style="list-style-type: none"> Top Management, dipendenti e collaboratori Atleti Prima Squadra Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) 	★★★★★ <ul style="list-style-type: none"> Tifosi Juventus, abbonati, member e spettatori allo stadio Sponsor e partner commerciali Media Organizzazioni del terzo settore nazionali e internazionali 	/
Lotta al razzismo e alla discriminazione	★★★★☆ <ul style="list-style-type: none"> Top Management, dipendenti e collaboratori Atleti Prima Squadra Atleti Settore Giovanile Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) 	★★★★☆ <ul style="list-style-type: none"> 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 	/
Comportamento del giocatore di Prima Squadra	★★★★☆ <ul style="list-style-type: none"> Atleti Prima Squadra Atleti Settore Giovanile Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) 	★★★★☆ <ul style="list-style-type: none"> Tifosi Juventus, abbonati, member e spettatori allo stadio Agenti e procuratori dei giocatori Istituzioni sportive Media Sponsor e partner commerciali Appassionati di calcio 	Non applicabile
Salute dei nostri atleti	★★★★☆ <ul style="list-style-type: none"> Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) Atleti Prima Squadra Atleti Settore Giovanile 	★★★★☆ <ul style="list-style-type: none"> Istituzioni sportive Famiglie degli atleti Concorrenti (altri club, i loro tifosi e collaboratori) Tifosi Juventus, abbonati, member e spettatori allo stadio 	Non applicabile



APPROCCIO DI JUVENTUS ALLE TEMATICHE MATERIALI

TEMI	APPROCCIO DI JUVENTUS
Governance, compliance ed etica aziendale	<p>Juventus ritiene il sistema di corporate governance un elemento fondamentale per raggiungere gli obiettivi aziendali e garantire equilibrio tra le aspettative degli azionisti, degli altri stakeholder, e la performance sportiva degli atleti.</p> <p>Attraverso il suo <i>Codice Etico</i>, il Club vuole promuovere un'etica sportiva, conciliando la dimensione professionistica ed economica del calcio con la sua valenza etica e sociale. Essendo una società quotata, Juventus è soggetta ai requisiti di trasparenza e informativa societaria imposti dalla Borsa Italiana e da Consob. Ha adottato un sistema di corporate governance in linea con le previsioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate e con le migliori prassi nazionali e internazionali, valorizzando il ruolo degli amministratori indipendenti, dotandosi di un <i>Codice Etico</i>, di regole di vigilanza interna e di un sistema di deleghe che ha al centro il Consiglio di Amministrazione.</p> <p>In aggiunta, Juventus investe nella formazione dei propri dipendenti, nello sviluppo di un sistema di welfare e in un sistema di gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori.</p>
Educazione e crescita dei giovani atleti	<p>Far crescere giovani talenti fin dai loro primi anni di avvicinamento al calcio e sviluppare in loro la cultura del Club e il senso di squadra è fondamentale per Juventus per raggiungere l'eccellenza sportiva. Juventus lavora a stretto contatto con un elevato numero di giovani e ha come obiettivo la creazione di un modello educativo per loro e la possibilità di diventare un punto di riferimento per la loro crescita sportiva, educativa e valoriale.</p> <p>Inoltre, l'approccio del Club prevede l'assunzione di un livello di responsabilità ancora maggiore nei confronti dei giovani e porta il Club a occuparsi non solo della loro vita sportiva, ma anche di tutto quanto concerne la loro vita scolastica.</p>
Sostenibilità finanziaria	<p>Juventus presta particolare attenzione alla sostenibilità finanziaria e al miglioramento della sua performance economica e, a dimostrazione di questa responsabilità, la Società è quotata presso la Borsa Italiana da dicembre 2001.</p> <p>Ciò 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.</p>
Educazione giovani tifosi	<p>In un'ottica di sostenibilità, Juventus ritiene fondamentale investire sui giovani tifosi. Il Club organizza una serie di iniziative dedicate alla formazione e alla crescita dei giovani <i>supporter</i> in un'ottica di minimizzazione dei rischi e di fidelizzazione dei fan.</p> <p>Juventus promuove un tifo sano tra i più giovani allo scopo di ridurre i comportamenti scorretti, causa di sanzioni e squalifiche e, potenzialmente, di un danno a livello di <i>merchandising</i> sul lungo periodo. Inoltre Juventus ha come obiettivo quello di avere tifoserie più sensibili, formate e fidelizzate per poter ridurre il rischio reputazionale legato ad eventi di disordine e di violenza causati dai tifosi.</p>
Sicurezza allo stadio	<p>Juventus crede nell'importanza di investire nella sicurezza. Questo è un ambito che impatta fortemente su tutti gli stakeholder del Club, interni ed esterni, e attorno a cui ruotano le basi stesse della sostenibilità per Juventus.</p> <p>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. Tuttavia, Juventus decide di andare oltre a tali obblighi, e promuove corsi di formazione, investendo in tecnologie all'avanguardia, gestisce in maniera diretta gli steward e ne mette a disposizione un numero maggiore rispetto a quanto previsto dalla normativa. 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.</p>



TEMI

APPROCCIO DI JUVENTUS

Rapporto con i tifosi

Juventus ha come obiettivo la promozione di un tifo leale e responsabile e dichiara di astenersi dal contribuire con interventi finanziari alla costituzione o al mantenimento di gruppi, organizzati e non, di propri tifosi.

Il Club considera molto importante un'attiva collaborazione 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.

D'altra parte Juventus riconosce l'importanza del dialogo con i propri tifosi non solo nel contesto della partita e considera i propri supporter 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 mirate a aprire un canale di comunicazione e scambio tra Club e supporter.

Lotta al razzismo e alla discriminazione

Juventus è contraria a ogni forma di discriminazione sociale e territoriale, razzismo, xenofobia e violenza. Nell'ottica del Club, il problema "razzismo" non descrive soltanto i comportamenti xenofobi contro altre etnie, ma include anche comportamenti discriminatori, spesso a livello territoriale.

L'approccio di Juventus prevede la totale *compliance* rispetto al Codice di Giustizia sportiva che presenta le norme di comportamento e le relative sanzioni applicabili ai soggetti della FIGC, degli Organi Statutari della Giustizia Sportiva e degli organismi per la risoluzione di controversie.

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.

Di fronte a un tema così delicato come il razzismo, Juventus ha scelto di investire in azioni di formazione e campagne di sensibilizzazione per le diverse tipologie di stakeholder, interni ed esterni, che potrebbero essere coinvolti maggiormente come, ad esempio, i giovani atleti, i tifosi e il personale dello stadio.

Il Club, inoltre ha attivato una partnership internazionale per la realizzazione di progetti di ricerca e azioni concrete sul tema.

Comportamento del giocatore di Prima Squadra

Juventus si pone come obiettivo quello di promuovere un gioco corretto, attraverso comportamenti di *fair play* dei propri atleti per distinguersi nel panorama del calcio e riuscire a essere un modello sano.

Il Club si impegna a rispettare quanto sancito dal Codice di Giustizia Sportiva, che fa riferimento a valori quali lealtà, correttezza e probità nell'ambito dell'attività 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, in quanto esempi e modelli di riferimento per moltissimi giovani e tifosi.

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 che diventi riferimento positivo su molti temi critici quali criminalità, scommesse o razzismo.

Inoltre, Juventus pone molta attenzione sul comportamento corretto degli atleti sul campo, promuovendo un gioco corretto, rispettoso degli avversari e degli arbitri.

Salute dei nostri atleti

Juventus considera molto importanti tutti i temi correlati alla salute come, ad esempio, la corretta alimentazione, la cura del corpo, della mente e la lotta al doping.

L'impegno del Club in questo ambito 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.

Dipendenti, collaboratori, calciatori, tesserati e amministratori di Juventus devono attenersi scrupolosamente alle norme dettate in materia di lotta al doping, sia per la salvaguardia della salute fisica e mentale dei calciatori, sia per la correttezza delle competizioni sportive.

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.

AZIONI E OBIETTIVI STRATEGICI

In questo secondo bilancio abbiamo scelto di presentare quanto abbiamo fatto nell'ultima stagione in relazione alla nuova strategia del Club. Ciascuna azione, oltre a essere inserita all'interno della più ampia strategia, presenta informazioni relative allo status e sui prossimi passi su breve termine.



EVENTO E SPETTACOLO

STRATEGIA		AZIONI	
Area strategica	Obiettivi a lungo termine	Cosa abbiamo fatto (in questa stagione)	Cosa faremo (stagione 2015/2016)
LOTTARE CONTRO OGNI FORMA DI DISCRIMINAZIONE	Sensibilizzare i giovani sul tema della discriminazione	Finanziamento e supporto alla realizzazione della pubblicazione del progetto di ricerca promosso in collaborazione con UNESCO	Pubblicazione del progetto di ricerca (autunno 2015) Diffusione dei risultati della ricerca
	Associare il marchio Juventus alla lotta contro la discriminazione	Prima edizione della UNESCO Cup per raccolta fondi	Promozione della seconda edizione della UNESCO Cup (8 settembre 2015)
	Migliorare maggiormente l'esperienza del tifoso allo stadio	Promozione di un evento a Vinovo nella giornata del 21 marzo contro le discriminazioni razziali e promozione iniziativa "Gioca con me. Tifa con me" nella partita Juventus Napoli	Proseguimento delle iniziative della stagione passata
Valorizzare il ruolo della donna		Promozioni per donne e tariffe ridotte del 50% nel settore Family	Proseguimento dell'offerta di tariffe agevolate Adeguamento alla normativa di legge 120/2011 sulle quote rosa

STRATEGIA		AZIONI	
Area strategica	Obiettivi a lungo termine	Cosa abbiamo fatto (in questa stagione)	Cosa faremo (stagione 2015/2016)
FAN RELATIONSHIP MANAGEMENT	Migliorare l'esperienza del tifoso in generale	Progettazione e realizzazione di una piattaforma di acquisto unificata per una gestione del cliente più efficace	Lancio della piattaforma dal 1° luglio 2015
	Fidelizzare i propri tifosi		
	Mostrarsi aperti al dialogo e trasparenti	Attività di <i>stakeholder engagement</i> che ha coinvolto azionisti, investitori, giornalisti, fornitori, sponsor, istituzioni e tifosi	Proseguimento delle attività di <i>stakeholder engagement</i> Realizzazione della Carta dei Tifosi
	Migliorare l'esperienza del tifoso in generale allo stadio	Ottenimento della certificazione di ente formatore figura dello steward Ulteriore sviluppo del progetto Sport production per arrivare a un coinvolgimento del tifoso a 360°	Proseguimento della formazione agli steward Proseguimento del servizio offerto
SENSIBILIZZARE I TIFOSI	Promuovere la sicurezza	Attivazione di una rete volta a facilitare le comunicazioni con i tifosi, anche attraverso la messa online del portale www.juventusstadium.com	Presidiare eventi internazionali sui temi della sicurezza, attivando se possibile nuove partnership
	Diminuire la violenza		-
	Diffondere la cultura di un tifo sano	Realizzazione di progetti volti alla promozione di un tifo sano: "scuola di tifo" e "gioca con me. Tifa con me"	Creazione di un club dedicato ai bambini tifosi
	Garantire la sicurezza su lungo periodo		Portare avanti il progetto "scuola di tifo"



GLI ATLETI

STRATEGIA		AZIONI	
Area strategica	Obiettivi a lungo termine	Cosa abbiamo fatto (in questa stagione)	Cosa faremo (stagione 2015/2016)
CURARE E FORMARE L'ATLETA	Educare i propri atleti all'importanza di fare sport in modo sano	Formazione sulle strategie sul recupero delle energie post gara (Calciatori Prima Squadra)	-
	Ottenere informazioni utili a livello strategico	Indagine annuale di soddisfazione sulla qualità del sistema di gestione medico	Rinnovare indagine di soddisfazione e proseguimento del monitoraggio
		Attivazione partnership con l'Università degli studi di Torino per il monitoraggio dei dati	Proseguimento dell'attività di partnership con l'Università degli Studi di Torino

STRATEGIA		AZIONI	
Area strategica	Obiettivi a lungo termine	Cosa abbiamo fatto (in questa stagione)	Cosa faremo (stagione 2015/2016)
EDUCARE E INVESTIRE SUI GIOVANI ATLETI	Formare i giovani atleti a comportarsi adeguatamente a fronte di determinati temi caldi	Organizzazione di due incontri su tematiche chiave come il calcio scommesse (con la F.I.G.C.), il sacrificio dei giovani atleti (con l'ex ministro per le pari opportunità), l'alimentazione (con le famiglie) e il doping	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
	Sviluppare maggior collaborazione con le famiglie per lavorare meglio con i giovani	Apertura di uno sportello psicologico a scuola con orari pomeridiani	Proseguimento del progetto adattandolo meglio agli orari degli atleti
	Sensibilizzare le figure di riferimento dei giovani atleti	Inserimento di un tutor (psicologo) in convitto	Inserimento di due tutor in convitto
	Diventare un punto di riferimento per i giovani in generale su diverse tematiche calde	Organizzazione di riunioni con cadenza trimestrale con il consiglio di classe e allenatori della categoria interessata per scambio di opinioni sul comportamento dei ragazzi	Creazione di maggior sinergia tra settore tecnico e scolastico
	Supportare i giovani atleti nella loro vita quotidiana all'interno dello Juventus College e al di fuori, per quanto possibile	Possibilità di frequentare lo Juventus College per i ragazzi in prestito presso società limitrofe	Creazione di momenti di confronto tra docenti del JCollege e i professori degli istituti frequentati dai ragazzi
	Creare opportunità di scambio tra tecnici a livello internazionale	Organizzazione di incontri individuali a cadenza bimestrale tra il nutrizionista della Prima Squadra e i giocatori della Primavera con creazione di menù dedicati	Maggior monitoraggio della dieta seguita fuori dal centro sportivo Organizzazione di incontri settimanali con medici e nutrizionista
		Creazione di uno staff medico per la Primavera, con l'inserimento di un medico sociale, un riabilitatore e due massofisioterapisti	Monitoraggio continuo delle capacità fisiche dei calciatori della Primavera, anche con l'inserimento di personale a supporto
		Creazione di uno spogliatoio/ufficio indipendente (anche per lo staff tecnico)	

**COMUNITÀ E TERRITORIO**

STRATEGIA		AZIONI	
Area strategica	Obiettivi a lungo termine	Cosa abbiamo fatto (in questa stagione)	Cosa faremo (stagione 2015/2016)
CREARE OCCUPAZIONE E TUTELARE IL LAVORO	Tutelare il lavoro creando anche nuove opportunità dove possibile	Proseguire nel lavoro di riqualificazione territoriale Continassa, in vista del trasferimento di alcune attività nel 2017	Proseguimento lavori
	Attrarre talenti su scala internazionale	Impostazione lavori per la gestione diretta dei punti vendita	Aumentare il numero di assunti
		Progettazione del centro diagnostico polifunzionale JMedical in partnership con Santa Clara	Gestione della rete retail, del centro medico e degli steward
		Gestione autonoma degli steward	
SVILUPPARE SERVIZI A SUPPORTO DEL TERRITORIO	Creare valore sul territorio	Progettazione e inizio lavori del centro diagnostico polifunzionale J Medical in partnership con Santa Clara	Gestione e sviluppo del JMedical in partnership con Santa Clara
	Trasmettere senso di continuità agli investitori		Individuazione di servizi/attività a supporto del territorio
PROMUOVERE NETWORKING NAZIONALE E INTERNAZIONALE	Diventare un punto di riferimento a livello internazionale sui temi chiave	Presidio eventi chiave nel mondo del calcio	Sviluppare maggiormente la presenza a eventi internazionali e nazionali su tematiche chiave e a tavoli di lavoro
	Promuovere il dialogo con partner, istituzioni e altri club	Incremento della presenza istituzionale del Club, tramite i propri rappresentanti, presso gli organi direttivi delle maggiori istituzioni calcistiche europee (UEFA, ECA) e nazionali (Lega Nazionale Professionisti Serie A, Fondazione per la Mutualità Generale negli Sport Professionistici a Squadre), nonché presso panel, task force e, in generale, presso tavoli di lavoro istituiti da queste	Partecipazione proattiva ai lavori degli enti nei quali si è stabilita la presenza del Club
	Diffondere il percorso di sostenibilità del Club		Incremento, ove possibile, della presenza di rappresentanti del Club presso i gruppi di lavoro istituiti dalle istituzioni sportive nazionali ed internazionali
MONITORARE GLI ASPETTI AMBIENTALI	Rispondere ai "global issues" in termini di sostenibilità ambientale	Progettazione di una centrale di teleriscaldamento e teleraffrescamento per l'area Continassa	Sviluppo della centrale
-	-	Ottenimento della certificazione per i grandi eventi allo Juventus Stadium	Continuare il trend di diminuzione dei consumi
-	-	-	-



GESTIONE AZIENDALE

STRATEGIA		AZIONI	
Area strategica	Obiettivi a lungo termine	Cosa abbiamo fatto (in questa stagione)	Cosa faremo (stagione 2015/2016)
INVESTIRE SULLE PROPRIE RISORSE INTERNE	Investire in modo strategico sulle proprie risorse interne	Ottenimento della certificazione come ente formatore riconosciuto dal Ministero degli Interni per le figure degli steward ottenuta a novembre 2014	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
		Confronto con realtà e protagonisti (peer e rappresentanti di istituzioni) per investire maggiormente nell'internazionalizzazione della società e quindi nello sviluppo di una multiculturalità interna	Collaborazione con risorse dotate di esperienze su scala globale
		Promozione di attività di formazione per il middle management, per le risorse che lavorano allo stadio, per l'area tecnica	Adottare un modello di crescita delle competenze manageriali omogeneo e strettamente legato alle esigenze del business
	Avere una gestione delle risorse umane più strutturata ed equa	Stesura del nuovo codice del lavoro e consegna a tutti i dipendenti di copia cartacea	-
RISPETTARE IL FAIRPLAY FINANZIARIO	Essere sostenibili finanziariamente ed economicamente	Consolidamento del trend di miglioramento dei risultati economici evidenziato nel corso degli ultimi tre esercizi, grazie all'incremento dei ricavi operativi	Proseguimento del trend di miglioramento attraverso l'attuazione di strategie volte a incrementare i ricavi operativi. Ad esempio la gestione diretta del <i>merchandising</i> (a seguito dell'accordo con adidas) e l'investimento in attività digitali per accrescere i punti di contatto con la fan base internazionale
-	-	Realizzazione di una scheda di valutazione funzionale all'elaborazione di un'analisi dettagliata dei fornitori in base alle informazioni in fase di raccolta sul portale dedicato	Avvio primo processo di valutazione (agosto - settembre 2015)





LE QUATTRO AREE DELLA SOSTENIBILITÀ



NUMERI CHIAVE DELLA STAGIONE 2014/2015

pag. 28

EVENTO E SPETTACOLO

Juventus si impegna costantemente nel promuovere una relazione costruttiva con i propri tifosi, nell'educare le nuove generazioni e nel garantire lo svolgimento dello "spettacolo" in totale sicurezza. Educazione dei giovani tifosi, sicurezza dentro e fuori lo Stadium, razzismo e discriminazione territoriale, rapporto con la tifoseria sono tra le tematiche chiave per il Club.

La gestione della sicurezza pag. 31

101 persone in campo addette all'assistenza sanitaria ★
3 minuti è il tempo di intervento sanitario allo Juventus Stadium ★ **4** nuove telecamere Multifocal Sensor System PANOMERA® ★ Ottenuta la certificazione 'Struttura Formativa Abilitata per la preparazione degli steward'

Relazioni con i tifosi pag. 43

290 milioni i tifosi di Juventus ★
3.800 J1897 Members ★ **450** Club Docs per un totale di 83.000 iscritti ★
1° in Italia per interazioni su Twitter

Giovani tifosi verso una maggiore integrazione pag. 52

55% dei tifosi intervistati ritiene fondamentale investire nell'educazione dei giovani ★ **1** scuola di tifo
★ **2** borse di studio del valore di 5.000 euro ★
2.850 bambini hanno partecipato agli incontri didattici del JMuseum

pag. 58

ATLETI

Juventus crede nei suoi atleti, grandi e piccoli, e nella loro capacità di crescere e comportarsi secondo determinati valori che il modello Juventus evidenzia come importanti. Parallelamente alla salute, Juventus ritiene fondamentale anche la formazione dei suoi atleti per riuscire a dar loro tutti gli elementi per affrontare il campo e, poi, la vita.

Giovani atleti pag. 61

16 squadre ★ **253** atleti coinvolti in attività formative ★
98 allievi frequentanti il JCollege ★ **10.580** giovani che aderiscono alle Juventus Soccer Schools

Prima Squadra: salute e modello di riferimento pag. 68

1 Sistema di Gestione per la Qualità del Sistema Medico, secondo norma ISO9001-2008 ★ **0** esiti positivi ai controlli antidoping ★ **75** cartellini gialli e 4 cartellini rossi ★ **50** ore di formazione per lo staff tecnico

pag. 78

**COMUNITÀ
E TERRITORIO**

Per la sua storia, il Club è un simbolo importante per il territorio torinese e allo stesso tempo, può diventare sempre più un punto di riferimento al di là dei confini nazionali, per la sua capacità di affermarsi a livello tecnico e sportivo. Lo sviluppo del territorio torinese e quello del calcio nazionale e internazionale hanno un elemento in comune: la creazione di reti che possono nascere grazie alla collaborazione con comunità e istituzioni politiche e sportive, funzionali allo sviluppo di valore condiviso.

Juventus sul territorio: presenza e impatti pag. 81

41.000 i posti a sedere Juventus Stadium ★
30.000 m² le aree verdi esterne ★ **8.209** mc³
 di acqua consumata in meno rispetto alla scorsa stagione ★
34.887 mc³ di metano consumato in meno rispetto
 alla scorsa stagione

**Lo sviluppo internazionale
e la creazione di partnership** pag. 88

100 i bambini soldato reinseriti
 in Repubblica Centrafricana grazie
 alla partnership con UNESCO ★
 Entro fine 2015 verrà pubblicata
 la ricerca sul razzismo
 e la discriminazione nello sport

pag. 92

**GESTIONE
AZIENDALE**

Juventus è una società che sviluppa business e cerca di farlo in modo responsabile, a partire dalla propria governance e dalla gestione economica, perché sostenibilità nel calcio significa in primo luogo raggiungere il successo su lungo periodo, anche nei momenti di difficoltà.

Governance e persone pag. 95

699 sono le unità dell'organico ★
 Apertura di un canale ufficiale Juventus su LinkedIn ★
42% dell'organico è composto da donne ★
63% dell'organico coinvolto
 in attività formative

Sostenibilità finanziaria pag. 104

Juventus risulta conforme al *fair play* finanziario ★ Ritorno all'utile dopo 6 anni ★ L'utile di esercizio presenta una variazione positiva di **9** milioni di euro ★ Miglioramento utile ante imposta, nonostante l'effetto negativo dell'IRAP

EVENTO E SPETTACOLO



Calcio è spettacolo, passione, divertimento. Questo è quello che Juventus fa nel suo business quotidiano: creare emozioni.

I tifosi sono i clienti più fedeli di tutti i comparti industriali: è infatti la passione a governare il loro cuore e il loro portafogli. Ed è proprio la forza di questo sentimento che deve essere controllata dai Club: è sbagliato pensare che è possibile trattare i propri tifosi senza attenzioni e cure, pensando che rimarranno fedeli per sempre.

I tifosi desiderano essere ascoltati e il dialogo è proprio la strada che Juventus, consapevole di dover migliorare il rapporto con i propri tifosi – specialmente sotto alcuni aspetti come il ticketing, l'assistenza telefonica e *merchandising* – ha scelto di percorrere sempre più anno dopo anno per riuscire a essere un Club sostenibile.

Oltre alle consuete iniziative di dialogo e di coinvolgimento dei tifosi che Juventus porta avanti da anni, durante quest'ultima stagione calcistica si è deciso di contattare oltre 3.000 tifosi (J1897 Members), tramite strumenti digitali, con un tasso di risposta molto elevato (40%). Oltre a concorrere alla definizione della sostenibilità per il Club, queste attività permettono a Juventus di comprendere con più precisione quali siano i punti più delicati per i suoi tifosi e quindi quali azioni siano più urgenti.

L'indagine di quest'anno ha dato la possibilità ai tifosi di esprimere la loro opinione su diverse tematiche legate al business aziendale e alla sostenibilità del Club, lasciando addirittura più di un migliaio di commenti liberi. I risultati di quest'indagine sono poi stati funzionali alla definizione della strategia di sostenibilità, su cui il Club sta lavorando proprio in questi mesi.

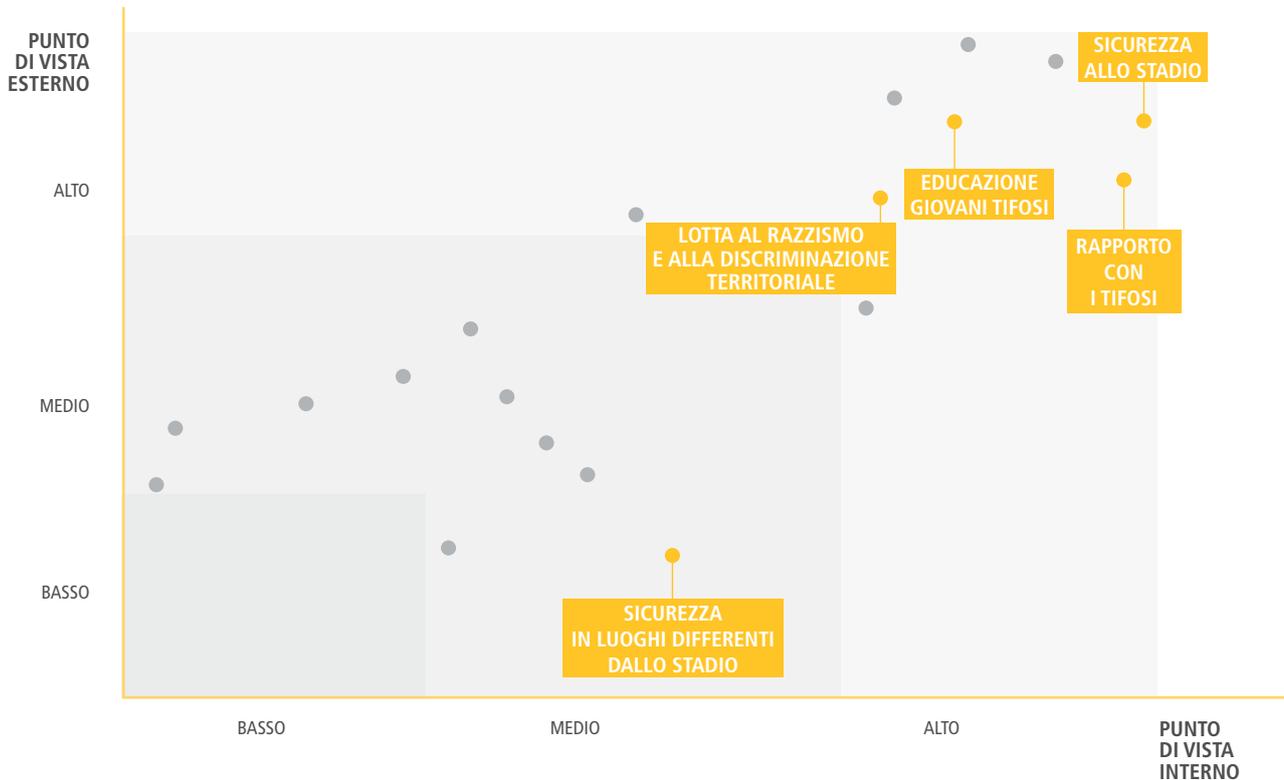
L'area "evento e spettacolo" è una delle quattro macroaree attraverso cui possiamo vedere l'impegno del Club nella sostenibilità in un'ottica di valore condiviso: dall'apertura al dialogo alla tendenza verso una maggiore cura del tifoso, dall'educazione dei giovani tifosi alle attività per promuovere l'integrazione, dalla sicurezza all'interno dello Juventus Stadium al ruolo cruciale delle figure incaricate all'accoglienza, come gli steward e il Supporter Liaison Officer (SLO). Questo impegno costante di Juventus nel promuovere una relazione costruttiva con i propri tifosi, nell'educare le nuove generazioni e nel garantire lo svolgimento dello "spettacolo" in totale sicurezza è la chiave di lettura di questa prima sezione. Sono infatti queste le aree su cui Juventus può creare maggior valore condiviso: accrescere la propria competitività e allo stesso tempo portare valore agli stakeholder impattati.

È fondamentale per Juventus perseguire questo impegno per salvaguardare il successo della squadra e del Club, la fedeltà dei propri tifosi e l'immagine del calcio italiano.

Un Club che riesce a vendere emozioni positive ai propri tifosi nel tempo, nonostante le difficoltà, è un Club che riuscirà ad essere un punto di riferimento, sotto tutti i punti di vista.



I 'temi caldi' affrontati in questo capitolo



Le novità dell'ultima stagione (2014/2015) relative ai tifosi e alla sicurezza

- Nuovo fornitore dell'assistenza sanitaria: ad oggi chi si occupa di questo è A.N.P.A.S (Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze)
- Lo Juventus Stadium oltre alle 100 telecamere interne ed esterne, è oggi controllato anche da quattro telecamere multifocali di ultimissima generazione - *Multifocal Sensor System PANOMERA®*
- Lo stadio è certificato OHSAS 1800:2007
- A livello nazionale, è stata concessa l'autorizzazione al dialogo tra Club e tifoseria dall'Osservatorio Nazionale per le Manifestazioni Sportive (ONMS)
- Juventus ha deciso di gestire in autonomia il servizio di *stewarding*, costituendo una segreteria responsabile della pianificazione delle attività, della convocazione degli steward per gli eventi e delle attività sul campo nel Matchday
- Ottenimento della certificazione Struttura Formativa Abilitata per la preparazione degli steward
- Nuova simulazione del piano di Maxi-emergenza
- Possibilità per i tifosi di accedere al servizio di *secondary ticketing*
- Possibilità di gestire la propria tessera annuale tramite la sezione "Il mio abbonamento" del sito

! NUMERI CHIAVE

1
Supporter
Liaison Officer

16
obiettivi di ciascuna
telecamera
PANOMERA®

101
le forze in campo
per l'assistenza sanitaria

148
steward formati
da Juventus

290
milioni tifosi
juventini

3
corsi per aspiranti steward
per un totale
di **87** ore

1.950
i bambini iscritti
alla "scuola tifo"

LA GESTIONE DELLA SICUREZZA

Juventus nell'affrontare il problema sicurezza segue diverse strade: oltre agli obblighi normativi, ha redatto numerosi regolamenti, promosso corsi di formazione teorici e pratici, investito in supporti tecnologici all'avanguardia, utilizzato più risorse di quanto richiesto dalla normativa vigente, riservato spazi dedicati per famiglie e bambini, istituito una figura incaricata a facilitare i rapporti tra i club in materia di tifoseria allo Juventus Stadium e in trasferta. Il tutto per cercare di prevenire ogni sorta di rischio per le persone presenti allo stadio e per garantire la massima sicurezza possibile.



Dall'attività di *engagement* con i principali stakeholder, promossa da Juventus durante questa stagione, risulta che il Club dovrebbe concentrare maggiormente la propria attenzione proprio sul tema della sicurezza, sia dentro che fuori dallo stadio (52,5% degli stakeholder intervistati).

STAKEHOLDER
ENGAGEMENT

ASSISTENZA SANITARIA [G4-E07]

Dalla stagione 2014/2015 è cambiato il fornitore dell'assistenza sanitaria: ad oggi chi si occupa di questo è A.N.P.A.S (Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze).

Le forze in campo sono:

- 1 Direttore dei soccorsi
- 1 Direttore tecnico
- 3 Anestesisti-rianimatori
- 4 Medici d'urgenza / esperto di assistenza a eventi di massa
- 8 Infermieri professionali PS/Ria
- 4 Responsabili di settore
- 80 Soccorritori



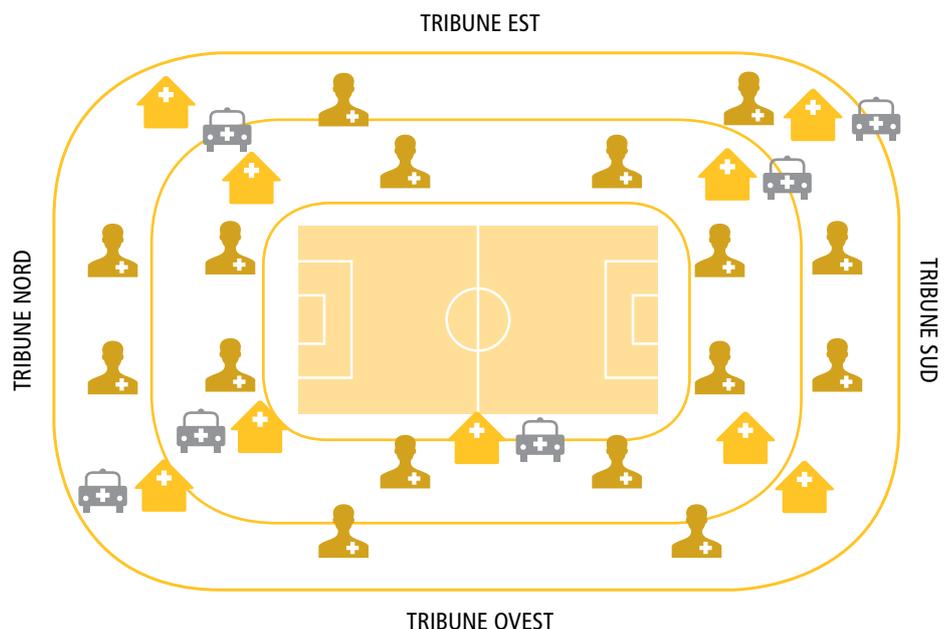
Ambulanza



Squadra a piedi



Ambulatorio



I tempi di intervento sanitario allo Juventus Stadium sono garantiti in 3 minuti, qualora le vie di accesso siano percorribili.



INTERVENTI SANITARI

STAGIONE	MALORI	TRAUMI	RICOVERI
2012/2013	802	74	24
2013/2014	832	140	18
2014/2015	398	162	22
TOTALE	2.032	376	64



INCONTRI CON FERITI

STAGIONE	FERITI ALLO STADIUM
2012/2013	0
2013/2014	0
2014/2015	2 <i>Juventus vs. Atlanta del 20.02.2015</i>



LA PANORAMICA ITALIANA

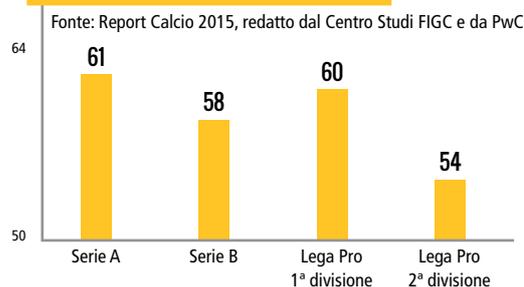
Secondo il Report Calcio 2015, redatto dal Centro Studi FIGC e da PwC per gli aspetti finanziari, nella stagione 2013/2014 l'affluenza complessiva nel calcio professionistico è cresciuta del 6% rispetto alla scorsa stagione, raggiungendo i 13,1 milioni di spettatori. E il tasso di riempimento degli stadi, solo in Serie A, supera il 50%.

Gli stadi hanno un'età media di circa 60 anni e presentano significative carenze in termini di servizi, sostenibilità e qualità infrastrutturale. Nello specifico l'età media degli stadi di Serie A risulta essere la più elevata (61 anni contro i 54 della Lega Pro seconda divisione).

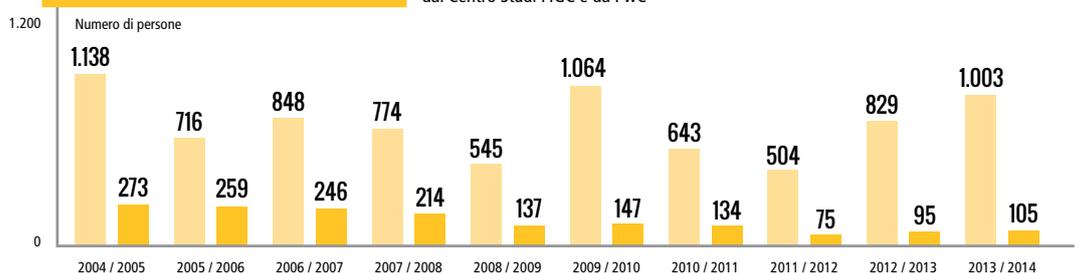
Negli ultimi 10 anni emerge poi un netto miglioramento in termini di sicurezza, anche a fronte di un lieve peggioramento dell'ultima stagione rispetto alla precedente: 59 incontri con feriti, molti meno dei 209 del 2004-2005 e degli 81 del 2009-2010, ma in leggero aumento rispetto ai 43 del 2012/2013. Lo stesso se si guarda al numero di persone denunciate e arrestate (rispettivamente 1.003 e 105), che dalla stagione 2011/2012 risultano in aumento.

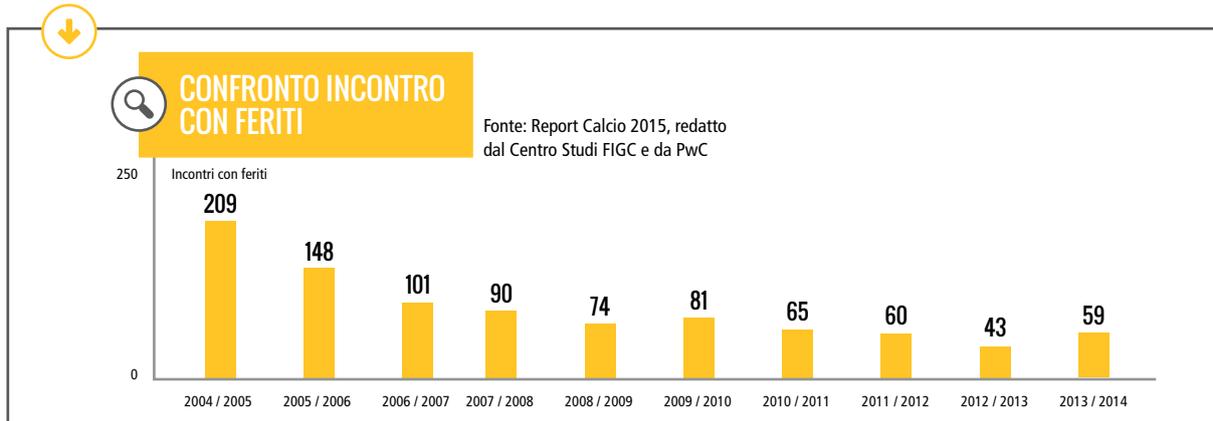


ETÀ MEDIA DEGLI STADI



CONFRONTO PERSONE DENUNCIATE E ARRESTATE





L'IMPIANTO SPORTIVO: IL SISTEMA DI CONTROLLO E DI ACCESSO

Lo Juventus Stadium è controllato da un sistema di registrazione audio-video, posizionato all'interno e all'esterno della struttura, composto da 100 telecamere fisse e dome (con l'integrazione nel network delle 14 telecamere già esistenti nell'area commerciale Area 12), presenta oggi anche quattro telecamere multifocali di ultimissima generazione - Multifocal Sensor System PANOMERA® - che permettono un controllo continuo e costante delle tribune e quindi una facilità e precisione nell'individuare i responsabili di atti violenti.

Queste telecamere consentono di riprendere continuamente una grossa porzione degli spalti, rendendo possibile rivedere il filmato e zoomare in qualsiasi momento della ripresa.

I 16 obiettivi di ogni dispositivo, ognuno dedicato a una parte dei settori interessati, forniscono immagini ad altissima definizione che, una volta selezionate e scaricate, possono essere trasferite su dispositivi mobili, favorendo la rapidità degli interventi. Le registrazioni, quando necessario, sono a disposizione delle forze dell'ordine, unitamente a quelle effettuate dalle 100 telecamere già presenti nell'impianto.

Già in occasione della gara Juventus vs Atalanta del 20/2/15, i nuovi dispositivi hanno permesso alla Polizia di Stato di identificare chi ha innescato un petardo all'interno di un vomitorio della Tribuna SUD 2° anello, che ha provocato il ferimento lieve di due persone.

L'accesso allo Juventus Stadium prevede il superamento di severi controlli sia per verificare la validità del titolo di accesso sia per evitare l'introduzione allo stadio di oggetti contundenti: ad oggi il 100% degli spettatori viene verificato all'ingresso, anche se non sarebbe imposto dalle normative vigenti (DM 8/8/2007).

Lo stadio rientra, come tutti i siti nei quali opera Juventus, nel perimetro considerato nell'ambito della certificazione OHSAS 1800:2007.



L'impianto viene inoltre percepito dai propri tifosi come una struttura sicura, tanto che il 97% di essi porterebbe i propri figli a vedere una partita.

**STAKEHOLDER
ENGAGEMENT**

Il trattamento dei dati personali è effettuato nel rispetto delle norme di legge e il responsabile del trattamento è il gestore dell'impianto TVCC il cui nominativo è agli atti del Gruppo Operativo per la Sicurezza (GOS).

LE PROCEDURE PER LA SICUREZZA

Numerose sono le attività di controllo prima e dopo la partita effettuate da Juventus per garantire il regolare svolgimento della partita in tutta sicurezza.

Innanzitutto, secondo le attuali normative, Juventus a inizio stagione deve produrre una serie di documenti per la Prefettura di Torino relativi alle attività di sicurezza presso lo stadio, contenenti: nominativi degli steward che verranno impiegati presso lo stadio, Piano di Mantenimento delle Condizioni di Sicurezza aggiornato (DM 18/3/1996) e i nominativi delle persone incaricate, quali: Delegato alla Sicurezza (come previsto dal DM 18/3/1996 e successive modifiche), Vice Delegato alla Sicurezza e Responsabile dell'impianto, con delega quale Organizzatore dell'Evento.

Juventus ha poi previsto una serie di azioni/regolamentazioni interne, da un lato per rispondere ai numerosi obblighi normativi in materia di sicurezza, dall'altro per prevenire problemi di gestione di fronte ad emergenze:

- il piano di sicurezza negli impianti sportivi (piano di mantenimento), come richiesto dall'art. 19 Del D.M. del 18/03/96 "norme di sicurezza per la costruzione e l'esercizio degli impianti sportivi";
- il regolamento d'uso dell'impianto, in cui sono indicate le norme comportamentali e i divieti a cui il tifoso deve attenersi all'interno dello Juventus Stadium;
- il piano di maxi emergenze, creato sulla base dei criteri definiti dal piano di mantenimento per la gestione delle situazioni di crisi/emergenze che possono verificarsi;
- il piano di evacuazione, contenuto all'interno del piano di maxi emergenze;
- il Gruppo Operativo Sicurezza (GOS), coordinato da un funzionario di Polizia designato dal Questore, e composto da:
 - un rappresentante dei Vigili del fuoco;
 - il responsabile del mantenimento delle condizioni di sicurezza dell'impianto della società sportiva;
 - un rappresentante del Servizio sanitario;
 - un rappresentante dei Vigili urbani;
 - il responsabile del pronto intervento strutturale e impiantistico all'interno dello stadio;
 - un rappresentante della squadra ospite (eventuale);
 - il Supporter Liaison Officer (SLO);
 - eventuali altri rappresentanti, la cui presenza è ritenuta necessaria.

In aggiunta a questo, Juventus propone numerose altre procedure volte a garantire la sicurezza presso lo Juventus Stadium:

- Il dipartimento Operations della Direzione Stadio si occupa principalmente delle bonifiche impianto pre-partita, del controllo accessi al tornello con verifica della validità del titolo di accesso, della perquisizione del pubblico in fase di prefiltraggio esterno (visivo o attraverso "patdown"), dell'interazione con l'ente incaricato dell'assistenza sanitaria e le contro-bonifiche a fine evento.
- Il personale necessario per ciascuna gara viene stabilito di volta in volta, in funzione della percentuale di rischio e il relativo Piano Operativo Stewarding (POS) viene poi approvato dal Gruppo Operativo per la Sicurezza (GOS).
- Di volta in volta, vengono portate avanti azioni di dialogo con il Club avversario nei giorni precedenti la partita attraverso la figura del Supporters Liaison Officer.
- Durante la partita la gestione della sicurezza all'interno dell'impianto è garantita dalla presenza degli steward, come previsto dal Decreto Ministeriale 8/8/2007.
- In caso di rilevamento di materiali pericolosi gli steward sono tenuti a coinvolgere le forze dell'ordine presenti al pre-filtraggio, lasciando a loro la valutazione delle azioni da intraprendere.
- Juventus ha riservato dei locali all'interno dello Juventus Stadium per i funzionari della pubblica sicurezza affinché possano svolgere le loro mansioni, come il fermo di persone ritenute pericolose.



Sala GOS (Gruppo Operativo Sicurezza)



In aggiunta a queste attività specifiche promosse dal Club per garantire la sicurezza all'interno dello stadio, oltre la metà dei tifosi coinvolti nelle attività di *engagement* ritiene che Juventus debba investire nella sensibilizzazione dei giovani (leggi il capitolo "Giovani tifosi verso una maggiore integrazione") e nella creazione di un team strutturato dedicato unicamente alla gestione del rapporto con tutta la tifoseria.



ULTERIORI MISURE DI PREVENZIONI PER LA SICUREZZA SU TERRITORIO TORINESE

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus



Se le misure di prevenzione non sono efficaci a garantire la sicurezza all'interno dello Stadio, le istituzioni sportive arrivano a multare i club responsabili del comportamento di determinati tifosi e allo stesso tempo il Ministero degli Interni può negare l'accesso alla struttura sportiva ai responsabili (decreti DASPO).

Trattandosi di un Decreto penale è soggetto a privacy, Juventus quindi non riceve alcun dato ufficiale su questi provvedimenti. La verifica per negare l'accesso allo Stadium avviene automaticamente attraverso il sistema di biglietteria certificato che ad ogni emissione di titolo di accesso esegue una richiesta di controllo al Centro del Ministero dell' Interno dove vengono registrati i DASPO (CEN), che autorizza o nega l'accesso.

In caso di titoli di abbonamenti già emessi il CEN trasmette sempre automaticamente il dato dell'eventuale nuovo DASPO ai sistemi di biglietteria che mettono il titolo in BLACK LIST sui database che gestiscono il controllo accessi.



POSSIBILI EMERGENZE

Le possibili emergenze ipotizzabili all'interno della struttura sportiva sono le seguenti:

Problemi causati da eventi naturali

- Terremoto/ allagamento

Problemi causati da eventi procurati dall'uomo

- Invasione di campo (a fine partita o con interruzione di partita)

- Incidenti tra la tifoseria
- Pericolo di scavalcamenti
- Richiesta di pronto intervento medico
- Accesso o uscita dei mezzi di soccorso
- Principio d'incendio
- Pacchi sospetti
- Incidenti su apparecchiature elettriche
- Attentati alle persone- sommosse degli spettatori

LE FIGURE DEDICATE ALL'ACCOGLIENZA NEGLI STADI

Il Club dispone di un'articolata struttura per il controllo e la gestione della sicurezza e quindi la relazione con le diverse tipologie di *supporter*. Intervistando gli oltre 1.300 tifosi, è però emersa chiaramente la scarsa conoscenza delle figure di riferimento e il loro ruolo.



Solo il 20% conosce la figura del Supporters Liaison Officer (SLO) e pochi di più (25%) si affiderebbero a una figura con le sue responsabilità se si trovassero in una situazione di pericolo. Il 35% ritiene sia necessario appoggiarsi invece alla polizia, perché la forza è l'unica arma contro la violenza e un altro 35% riconosce lo steward come la figura più idonea a cui appoggiarsi.



GRADO DI CONOSCENZA DELLA FIGURA DELLO SLO

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015

10%

Si certo, conosco e credo sia una figura molto importante per garantire la sicurezza all'interno degli stadi

18%

Ne ho sentito parlare ma non so molto

10%

Si certo, ma in Italia non ha ancora la possibilità di agire come dovrebbe

62%

No, non so che figura sia, né che ruolo abbia

Supporters Liaison Officer (SLO)

Il Supporter Liaison Officer (SLO) è una figura obbligatoria, interna ai Club di tutte le società calcistiche, con il ruolo di gestire le relazioni con i tifosi e di informarli durante i match sportivi, in casa e in trasferta.

Questa figura non ha le stesse caratteristiche e le stesse responsabilità in tutti i club europei, infatti numerose sono le differenze tra l'Italia e, ad esempio, la Germania dove questa figura è presente da molti anni ed è ormai riconosciuta ufficialmente da tutti, tifosi e non.

In Italia il percorso di affermazione di questa figura e la definizione precisa del suo ruolo deve ancora essere ottimizzato, dato che fino all'anno scorso la Legge Pisanu impediva alle società calcistiche di parlare con la propria tifoseria (organizzata o meno). Solo quest'anno è stata concessa l'autorizzazione al dialogo dall'Osservatorio Nazionale per le Manifestazioni Sportive (ONMS).

Nello specifico lo SLO di Juventus svolge il suo lavoro principalmente nei giorni che precedono la competizione sportiva, compiendo numerose attività che in passato venivano in parte portate avanti dal delegato alla sicurezza. Tra le principali:

- partecipazione alle riunioni con il GOS;
- dialogo con gli SLO dei club avversari;
- acquisizione di informazioni logistiche (quanti tifosi sono previsti, come arriveranno e come si sposteranno...) e analisi della tifoseria avversaria;
- supporto alla tifoseria locale (ad esempio relativamente agli striscioni, le coreografie...);
- dialogo con i referenti delle diverse tipologie di tifosi;
- *debrief* post partita.

Lo SLO è quindi oggi una figura volta a supportare lo svolgimento della partita in tutta sicurezza attraverso il dialogo e il coordinamento della parte logistica nei giorni precedenti la partita. Il suo ruolo non è previsto durante le partite in casa o in trasferta. In Germania e in Inghilterra invece lo SLO è presente durante le partite e dialoga con i tifosi: lo SLO del Benfica è ad esempio un ex-ultra, mentre Borussia Dortmund dispone più figure definite SLO (quattro che conoscono le usanze interne allo stadio e quattro che conoscono quelle esterne).

Sorge quindi spontanea la domanda su quale debba essere il vero ruolo di questa figura: in cosa si differenzia dal delegato alla sicurezza? È meglio che sia un tifoso, così da poter dialogare con facilità con tutte le tipologie di supporter? È più opportuno che sia una figura logistica che opera dietro le quinte? È giusto che sia solo una persona o è più efficace che ci sia un team?



RIFERIMENTI NORMATIVI SUPPORTER LIAISON OFFICER

Secondo il manuale delle Licenze UEFA (edizione 2012), per ottenere la licenza UEFA è necessario avere determinati requisiti sportivi, infrastrutturali, organizzativi, legali ed economico finanziari. Tra quelli organizzativi è richiesta la figura dello SLO, come segue:

La struttura organizzativa della Società richiedente la Licenza deve prevedere la presenza di un soggetto che possa costituire un riferimento per la tifoseria. Il Supporter Liaison Officer può essere:

- a. un dipendente della Società richiedente la Licenza, ovvero*
- b. un consulente esterno, delegato dalla Società richiedente la Licenza attraverso un contratto scritto.*

Principale compito del Supporter Liaison Officer è la sensibilizzazione dei tifosi verso i valori sportivi (...) partecipa agli incontri periodici organizzati dalla società sul tema dei rapporti con la tifoseria e deve collaborare con il Delegato per la Sicurezza in materia di safety e security allo Stadio.

Numerose sono ancora le domande che Juventus, così come gli altri club, si sta ponendo per riuscire a definire bene il ruolo e le responsabilità di questa figura cruciale. Allo stesso modo le istituzioni sportive italiane hanno dato delle linee guida ma sono ancora in corso studi e accorgimenti, sia da parte della FIGC sia da parte della Lega, sulla tipologia di profilo che deve avere lo SLO.

A livello normativo la Lega suggerisce ai Club di rendere pubblica la figura dello SLO sui siti web. Juventus per il momento ha scelto di non segnalarlo e di rendere pubblica solo una mail generica (slo@juventus.com), essendo questo ancora un momento di passaggio in cui il ruolo dello SLO è ancora da definire.

La Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) ha recepito il contenuto e - anche su impulso della Lega Nazionale Professionisti Serie A, della Lega Nazionale Professionisti Serie B e della Lega Italiana Calcio Professionistico - ha esteso l'obbligatorietà della figura del Supporter Liaison Officer a tutte le società professionistiche.

Steward

Per garantire i migliori standard possibili nel servizio di accoglienza e di supporto alla sicurezza, Juventus ha deciso di gestire in autonomia alcune funzioni, prima in outsourcing, come ad esempio il servizio di *stewarding*, che vengono oramai coordinati e formati direttamente da Juventus.

Nel 2014 è stata costituita una segreteria responsabile della pianificazione delle attività, della convocazione degli steward per gli eventi e delle attività sul campo nel Matchday. Era poi stato fatto un primo incontro per offrire agli steward la possibilità di conoscere meglio la Società, di essere aggiornati sulle novità gestionali, sulle motivazioni di questa novità e sulle aspettative di Juventus.

Con il passaggio di gestione, il Club ha ritenuto fondamentale dotarsi di un sistema formativo ad hoc, che possa garantire efficacia e professionalità durante tutte le partite. Infatti, se la formazione di queste figure fino ad oggi è stata generica per tutti gli stadi, oggi Juventus è in grado di offrire un processo formativo strutturato e riconosciuto. Recentemente Juventus ha ottenuto quindi la certificazione quale Struttura Formativa Abilitata per la preparazione degli steward.

Essere ente formatore riconosciuto permette alla Società non solo di gestire direttamente il personale deputato alla sicurezza ma anche di formarlo. Al termine del corso e dopo aver sostenuto l'esame, gli addetti saranno steward certificati, specializzati per svolgere le proprie mansioni all'interno dello Stadium: infatti la certificazione sarà valida sul territorio italiano, ma specifica per questo stadio.

Nel corso della stagione 2014/2015 sono stati realizzati un totale di 3 corsi per aspiranti steward (150 candidati, di cui 148 hanno superato il test finale), per un totale di 26 incontri e 88 ore complessive. Rispetto alle ore obbligatorie previste dal Ministero, Juventus ha previsto 5 ore in più: 2 ore sulla lingua dei segni, 2 ore su elementi di inglese e 1 ora sulla sicurezza sul lavoro.

In aggiunta è stato promosso un ulteriore incontro di 5 ore per un totale di 177 steward (oltre a circa 100 operatori del servizio Sanitario Stadio) per effettuare una simulazione dal vivo di maxi emergenza sanitaria e l'attuazione del Piano di Maxi emergenza.

Le funzioni ordinarie che lo steward deve portare avanti sono:

- Attività di bonifica
- Attività di prefiltraggio
- Attività di filtraggio
- Attività di instradamento all'interno dell'impianto sportivo
- Altre attività all'interno dell'impianto sportivo
- Assistenza alle persone diversamente abili
- Attività in caso di violazione del regolamento d'uso

Per Juventus è importante che la figura dello steward sia in grado da un lato di garantire la sicurezza all'interno dello Juventus Stadium, ma allo stesso tempo abbia la capacità di accogliere i tifosi, rendendo la loro esperienza ancora più speciale. Vengono poi sensibilizzati specialmente a placare le provocazioni di quei tifosi che sono nelle Tribune al fianco del Settore Ospiti, dove l'obiettivo dello steward non è tanto quello di controllare gli ospiti, ma piuttosto quello di contenere eventuali atteggiamenti provocatori di tifosi juventini.

Le risorse finanziarie destinate allo *stewarding* vengono definite in sede di budget a seconda del calendario e delle gare ritenute ad alto rischio sicurezza: per partite di medio rischio il rapporto tra steward e spettatori è di 1 a 75, anche se l'attuale normativa prevede un rapporto di 1 a 250. Dati però gli ampi spazi dello Juventus Stadium e la volontà del Club di fornire un adeguato servizio di accoglienza e assistenza del pubblico, il numero di steward necessario è maggiore.

Anche in trasferta Juventus sceglie di portare con sé gli steward, in parte per rispondere alle direttive UEFA che impongono la presenza di steward in caso il numero di tifosi superi le 500 unità e in parte per offrire ai propri *supporter* un aiuto in più.

ATTIVITÀ FORMATIVE 2014/2015 RIVOLTE AL PERSONALE CHE LAVORA ALLO STADIO SULLA SICUREZZA



N° DI INCONTRI	26	1
N° DI ORE	83	5
DESTINATARI	150 aspiranti steward	177 steward e 100 operatori del servizio Sanitario Stadio
TEMI	Previsti dal Decreto ministeriale (giuridica-sanitaria-antincendio-ordine pubblico-tecnica-psicologia) più 5 ore aggiuntive (Elementi di inglese, lingua dei segni, sicurezza lavoro)	Simulazione dal vivo di maxi emergenza sanitaria - Attuazione del Piano di Maxi emergenza adottato presso lo Juventus Stadium

RAPPORTO STEWARD/TIFOSI PRESSO LO JUVENTUS STADIUM



2012/2013	1/69
2013/2014	1/71
2014/2015	1/75



Gli steward durante le attività di controllo all'interno dell'impianto sportivo

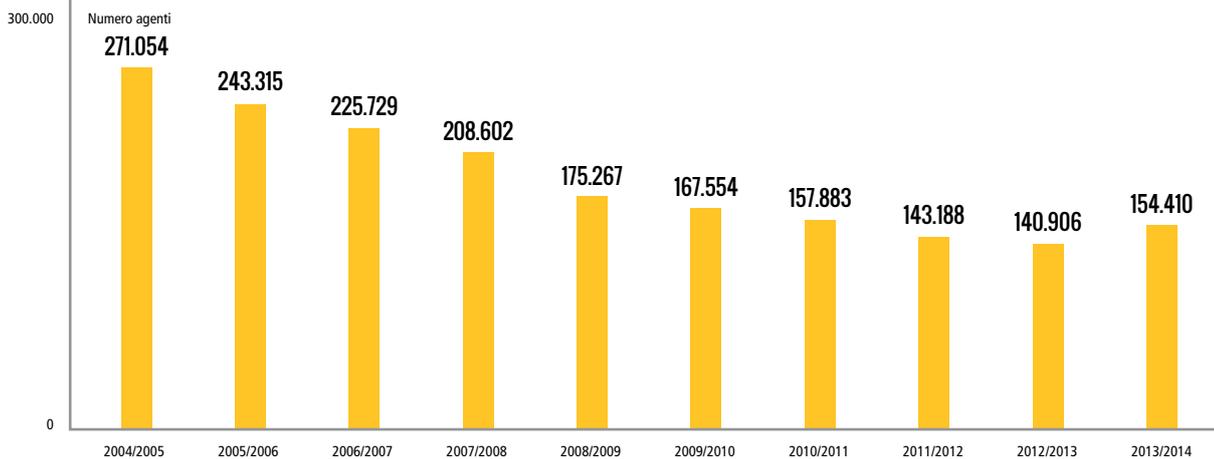
IL RUOLO DELLE FORZE DELL'ORDINE E DEI VIGILI DEL FUOCO

Da quando è stata istituita la figura dello steward, il numero di agenti di polizia coinvolti durante gli incontri sportivi a livello nazionale è andato riducendosi anno dopo anno.



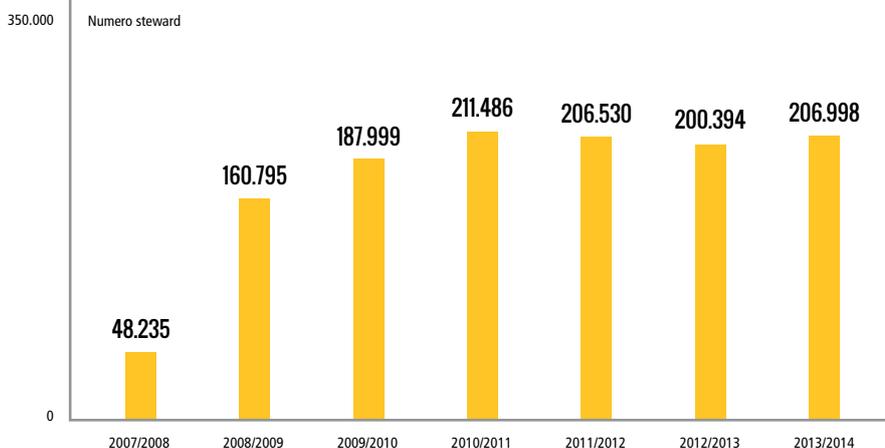
CONFRONTO FORZE DELL'ORDINE IMPIEGATE

Fonte: Report Calcio 2015, redatto dal Centro Studi FIGC e da PwC



CONFRONTO STEWARD IMPIEGATI

Fonte: Report Calcio 2015, redatto dal Centro Studi FIGC e da PwC



Le forze dell'ordine sono chiamate a intervenire solamente nei momenti critici, in cui tutti i sistemi di gestione volti a garantire la sicurezza non risultano più efficaci. È infatti la Divisione Investigazioni Generali e Operazioni Speciali (Digos) spesso a parlare con la tifoseria ultras per riuscire a sedare le situazioni più calde. Juventus non ha mai una relazione diretta con essi, delegata invece al coordinatore del GOS (Gruppo Operativo per la Sicurezza).

Il Club ha comunque contatti continui con la Polizia di Stato per diverse ragioni, tra cui anche per la denuncia di comportamenti negativi dei propri tifosi. I soldi che il Club riceve, costituendosi parte civile, vanno poi in beneficenza.

Le forze dell'ordine sono inoltre coinvolte qualora gli steward rilevino materiali pericolosi al pre-filtraggio, lasciando a loro la valutazione delle azioni da intraprendere. A tal fine, Juventus ha riservato dei locali all'interno dello Juventus Stadium per i funzionari della pubblica sicurezza affinché possano svolgere le loro mansioni, come il fermo di persone ritenute pericolose.

Inoltre la Questura, in collaborazione con la Municipalità, prevede un sistema di accoglienza con meeting point e un servizio di navette da e per lo stadio. Grazie a questi servizi è possibile per le forze dell'ordine riuscire a controllare le trasferte dei tifosi ospiti.

I servizi di vigilanza antincendio sono effettuati in linea con le direttive. In caso di emergenza la direzione tecnica del soccorso viene assunta dal più alto in grado dei vigili del fuoco presenti, fermo restando che la responsabilità dell'ordine pubblico è priorità del responsabile del GOS.

OLTRE LO STADIO: LE TRASFERTE E IL TERRITORIO

Il Club, oltre a garantire la sicurezza all'interno della propria struttura, viene spesso coinvolto indirettamente nei problemi di sicurezza al di fuori di ciò che può essere sotto suo diretto controllo.



Non sorprende quindi il dato emerso dall'indagine di quest'anno, dove il 49.2% degli intervistati sostiene che il Club è chiamato a garantire la sicurezza sul territorio fuori e dentro lo stadio, durante le partite allo Juventus Stadium. Per quanto invece riguarda le trasferte, oltre il 60% dei tifosi intervistati ritengono che sia molto importante per garantire la sicurezza il miglioramento nella gestione degli spostamenti dei tifosi e il 42% ritiene sia fondamentale una maggiore collaborazione tra Club.



COSA POTREBBE OFFRIRE JUVENTUS AL TERRITORIO PER MIGLIORARE LA VITA DEI CITTADINI

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus



POSSIBILI ULTERIORI MISURE DI PREVENZIONE IN TRASFERTA

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus





PRESENZE DI PERSONALE STEWARD IN OCCASIONE DI TRASFERTE NAZIONALI E INTERNAZIONALI

DATE	LUOGO	EVENTO	GARA	PERSONALE	UNITÀ
30/09/2014 – 01/10/2014	Madrid	UCL	Atletico de Madrid – Juventus	Steward	2
21/10/2014 – 22/10/2014	Atene	UCL	Olympiakos – Juventus	Steward	1
25/11/2014 – 27/11/2014	Malmoe	UCL	Malmoe – Juventus	Steward	2
17/03/2015 – 19/03/2015	Dortmund	UCL	Borussia Dortmund – Juventus	Steward	4
22/04/2015	Montecarlo	UCL	Monaco – Juventus	Steward	2
12/05/2015 – 13/05/2014	Madrid	UCL	Juventus – Real Madrid	Steward	2
06/06/2015			Finale Champions League Juventus - Barcellona	Steward	20
28/03/2015	Sofia	Nazionale	Bulgaria – Italia	Steward	1
27/09/2014	Bergamo	Serie A	Atalanta – Juventus	Steward	8
20/03/2015	Roma	Tim Cup	Finale Coppa Italia Juventus – Roma	Steward	197

In caso di partecipazione alle competizioni UEFA nella prima quindicina di settembre di ogni stagione, UEFA organizza una conferenza (*UEFA-EU Safety & Security Conference*) nel corso della quale le squadre partecipanti alle competizioni europee vengono aggiornate su quanto accaduto nella stagione precedente e sui correttivi da adottare per il futuro. Nella seconda parte della conferenza i rappresentanti delle squadre dello stesso girone si incontrano per uno scambio di informazioni utili alla gestione dei tifosi in particolare in occasione delle trasferte. A tali conferenze di norma partecipano il Direttore dello Stadio ed il delegato alla Sicurezza di Juventus.

ALTRE INIZIATIVE PER LA SICUREZZA

Simulazione del piano di Maxi-emergenza

Anche quest'anno lo Stadium è stato teatro di una simulazione per testare l'efficacia del Piano di Maxi-Emergenza e addestrare il personale in caso di situazioni critiche. Un esperimento già effettuato nel giugno 2013 e nel 2010 presso lo Stadio Olimpico, ripetuto per correggere di volta in volta gli errori emersi nelle precedenti esercitazioni.

Alla simulazione di questa stagione, organizzata con la società consulente FOR-MAX, hanno partecipato circa 100 operatori di ANPAS, con sei ambulanze, 50 steward e i componenti del Gruppo Operativo Sicurezza (GOS). In aggiunta sono stati previsti "attori" per interpretare il pubblico ferito e quello illeso: i primi sono stati 40 volontari dell'ANPAS, i secondi altri 150 steward.



Steward e soccorritori allo Stadium durante la simulazione del piano di Maxi-emergenza

È così andata in scena una rappresentazione con sangue finto, panico simulato e il pronto intervento del personale specializzato. Un'esercitazione unica nel panorama italiano.

Sei sono le fasi del piano di Maxi-emergenza che gli steward devono seguire:

- Allertamento
- Recupero dell'equipaggiamento per Maxi-emergenza conservato nei Depositi MCI
- Spostamento di soccorritori ed equipaggiamenti in un punto vicino all'evento (Centro Coordinamento: un ambulatorio medico vicino al luogo dell'evento)
- Recupero delle vittime e trasporto in aree di trattamento (Aree Protette di Attesa)
- Trattamento delle vittime
- Trasferimento agli ospedali

Potenzialmente tutti gli steward possono far parte del MEDTeam: alcuni vengono selezionati all'attivazione del Piano, altri verranno destinati in seguito su indicazione del Capo Settore.

Derby Torino - Juventus (aprile 2015)

Juventus Football Club condanna ogni forma di violenza sia essa proveniente dai propri tifosi o da quelli avversari ed esige pari trattamento nella valutazione di essi in sede di giustizia sportiva o di commento. I fatti del derby Torino-Juventus 2015 richiedono una profonda riflessione da parte del calcio, ma anche delle istituzioni e dei media, che di questo spettacolo sono protagonisti importanti.

I dispositivi di sicurezza e le telecamere dello Stadio Olimpico di Torino a disposizione delle Forze dell'Ordine non hanno permesso di individuare i responsabili. Tale circostanza ripropone l'urgenza di dotare ogni impianto sportivo di sistemi di controllo all'avanguardia, per evitare di punire il presunto responsabile oggettivo in assenza del responsabile materiale.



Juventus Football Club ha presentato quindi ricorso a questo provvedimento pur continuando a garantire a tutte le autorità dello Stato e sportive la massima collaborazione per l'individuazione degli autori dell'evento, che rimane in sé intollerabile e degno della massima riprovazione e sanzione morale, penale e sportiva. Il 30 luglio 2015, la Corte d'Appello della FIGC – nonostante l'autore materiale del fatto (arrestato) fosse senza biglietto, non risultava essere nella lista del settore ospiti né un abbonato – ritiene comunque Juventus responsabile del fatto. Il Club, dopo un secondo ricorso – negato – al Collegio di Garanzia dello Sport del Coni, ha giocato la partita in casa contro il Chievo con il settore Tribuna Sud chiuso al pubblico.

RELAZIONI CON I TIFOSI

“I tifosi sono la linfa vitale del calcio professionistico – afferma Michel Platini, Presidente UEFA – e rappresentano l’identità dei vari club. I proprietari, allenatori e giocatori cambiano, ma i tifosi resteranno per sempre”.

Dietro ogni successo e ogni insuccesso, ci sono tifosi che vogliono entrare in relazione con il club e parteciparne alla vita di tutti i giorni, in maniera attiva. Il comportamento del tifoso infatti è dettato da un meccanismo psicologico che si chiama “identificazione”, secondo il quale la squadra diventa “parte stessa del tifoso”, e tutto quello che accade alla squadra (successo, sconfitta, torto arbitrale subito, insulto ricevuto) è come se accadesse all’individuo che si è identificato.

Il giorno della competizione sportiva, lo stato emotivo del tifoso è fortemente condizionato dagli schemi mentali su cui ha imparato nel tempo a interpretare e a “preparare” la partita: le emozioni generate da ciò che succede in campo possono portare a grande entusiasmo ma anche a condotte aggressive, anche se quest’ultime avvengono tendenzialmente solo se appartengono già al repertorio comportamentale del “tifoso”.

Diverso è il modo di sostenere la propria squadra, così come diverso è il tipo di tifoso e diversi sono i modi di intendere l’aggregazione. Basti pensare alle differenze tra il tifo degli ultras e quello dei club organizzati: i primi abbinano spettacolarità alla trasgressione per sorprendere la tifoseria, i secondi sono più critici e attenti alle prestazioni della squadra e dimostrano contrarietà nel caso in cui il rendimento della squadra sia insoddisfacente. Per l’ultras non è tendenzialmente accettabile che nel corso della partita i giocatori della propria squadra vengano contestati in caso di scarso rendimento.

L’ultras si considera parte integrante della squadra: se essa vince se ne attribuisce i meriti come fosse un giocatore, allenatore o dirigente. È quindi in grado di esercitare pressioni nei confronti della società sportiva, mettendo in atto comportamenti talvolta violenti finalizzati a condizionare le scelte della squadra.

Il tifoso può anche essere un cliente e come tale è importante che sia considerato.

“

Il comportamento del tifoso infatti è dettato da un meccanismo psicologico che si chiama “identificazione”, secondo il quale la squadra diventa “parte stessa del tifoso”.

”

I TIFOSI DI JUVENTUS

Fonti: Repucom e Indagine Demoscopica Lega

STAGIONE	TOTALE	EUROPA	% DEI TIFOSI ITALIANI
2012/2013	250mio	37.6mio	29%
2013/2014	250mio	37.2mio	30%
2014/2015	290mio	40mio	29%

Juventus tra i suoi clienti ha una categoria che può essere definita “fan”, che comprende tutti quei *follower* presenti nel mondo, rintracciabili sui social network, con cui ci si può relazionare solamente come “massa” e non come “singoli individui”. E una categoria “non fan” che include ad esempio le aziende che comprano biglietti allo stadio, gli acquirenti delle merci nei negozi o gli sponsor.

La categoria “fan” ha poi al suo interno diverse tipologie: dal tifoso occasionale a quello più fedele (Juventus Membership), fino alla tifoseria organizzata (Club Docs) e non. Il Club deve avere la capacità di sviluppare codici di comunicazione diversi in base alle diverse caratteristiche.

Per questa ragione il Club ha promosso al suo interno un sistema di gestione dei clienti standard e un sistema di “fan relationship”, che prevede iniziative e attività volte a favorire la fidelizzazione del tifoso e a rendere indimenticabile la “stadium experience”.

LE RELAZIONI CON I TIFOSI



AREE DI AZIONI SU CUI È PIÙ URGENTE CHE JUVENTUS SI CONCENTRI SECONDO I TIFOSI J1897 MEMBERS

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus



Ascoltando i tifosi è emerso che Juventus dovrebbe impegnarsi maggiormente nella cura dei propri tifosi/clienti e che ciò che più conta oggi per un tifoso, ancor più della vittoria in campo, è la possibilità di essere ascoltato e trattato con rispetto dal Club (53%).

Per rispondere a questa esigenza, Juventus sta cercando da un lato di migliorare la propria organizzazione e gestione interna per riuscire a soddisfare le esigenze dei diversi clienti e allo stesso tempo di offrire occasioni e opportunità sempre più esclusive. Negli anni passati Juventus ha sempre riscontrato una certa insoddisfazione da parte di propri tifosi, principalmente per la difficoltà di questi di entrare in contatto con la società stessa. Il Club, consapevole di questo, sta cercando anno dopo anno di migliorare tutti gli aspetti considerati manchevoli da parte dei propri tifosi. È un percorso difficile su cui Juventus ha scelto di investire sempre più.

Riorganizzazione interna

Juventus si sta dotando di numerosi e differenziati canali di comunicazione per riuscire a rispondere in modo adeguato alle diverse tipologie di *supporter* e alle numerose attività di coinvolgimento che vengono previste di volta in volta, attraverso un sistema di politiche di CRM integrate.

La realizzazione del nuovo stadio è stata una prima tappa fondamentale per migliorare le relazioni con i *supporter*: lo stadio di proprietà viene considerato dai propri tifosi come una vera e propria “casa” e alimenta il senso di appartenenza e di coinvolgimento con una maggiore attenzione nell'utilizzo delle diverse *facilities*. Data l'alta professionalità che la gestione di questo stadio richiede per coinvolgere in maniera positiva ed efficace tutti i suoi frequentatori, si è deciso di internalizzare alcune funzioni, prima in outsourcing, fondamentali per migliorare il *welcoming* e la partecipazione all'evento dei tifosi, come, ad esempio, il servizio di steward e hostess.



IL RUOLO DELLO STEWARD

Nel corso degli ultimi quattro anni la percezione dello steward agli occhi del tifoso è cambiata: il tifoso oggi vede nello steward dello Juventus Stadium una persona che lo accoglie e lo aiuta e non solo come colui che lo “controlla”.

Ovviamente si tratta di un percorso iniziato 4 anni fa che sta dando ora i suoi maggiori riscontri e che deve essere sempre monitorato e alimentato con formazione continua. Il ruolo dello steward ha diversi obiettivi:

- far gustare pienamente l’esperienza, far divertire e provare emozioni positive;
- prevenire ansia, paura e panico;
- prevenire aggressività e conflitti;
- gestire eventuali situazioni di paura, panico;
- gestire eventuali situazioni di aggressività e conflitti.

Si sta poi valutando una possibile evoluzione delle attuali funzioni aziendali verso un vero e proprio “dipartimento delle relazioni con i supporter” per un sempre maggiore ed efficace coordinamento delle attività dirette ai fan e della comunicazione rivolta ai sostenitori, anche al fine di una migliore riconoscibilità delle funzioni aziendali nei loro confronti.

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 e aggiornandoli quotidianamente. La community globale sui social media è di 27 milioni di *follower*.

Juventus è il primo club per fan italiani su Facebook ed il primo club italiano su Twitter per interazioni, numero di *follower* acquisiti e per aver lanciato il tweet di maggior successo. 780mila è il numero di persone che nella stagione hanno deciso di iniziare a seguire il Club e 26mila sono le interazioni del tweet di maggior successo.

Oltre ai social media, Juventus ha un proprio blog ufficiale attraverso il quale gli Juventus Member possono descrivere la propria passione verso i colori bianconeri, raccontare il proprio ricordo delle partite più importanti e le emozioni dello Juventus Stadium vissute da spettatori o ospiti di una delle tante iniziative incluse nel progetto Juventus Membership. Da questa stagione tale iniziativa è stata ampliata a tutti i registrati al sito.

Tra i numerosi strumenti di comunicazione digitali di Juventus, è presente anche l’app ufficiale: Juventus Live (oggi sostituita dall’applicazione Juventus). Utilizzata molto anche quest’anno e che in occasione del “Juventus Social Selfie contest”, ha dato la possibilità a tutti i tifosi bianconeri di partecipare a un concorso unico che aveva l’obiettivo di premiare i migliori *selfie* scattate tramite l’App. Le più votate sono infatti state trasmesse sui led dello stadio in occasione della partita Juventus-Milan del 7 febbraio 2015. Da questa stagione le funzionalità di Juventus Live sono state integrate nella Juventus Official App.

Nelle prossime stagioni il web assumerà un ruolo ancora più importante a livello di relazioni con i propri tifosi, grazie alla creazione di una piattaforma unificata di vendita online e di customer relationship management. Registrandosi sul sito, con una sola credenziale, si potrà:

- acquistare i prodotti sullo Juvestore.com;
- iscriversi a Juventus Membership;
- gestire il proprio abbonamento allo Juventus Stadium;
- acquistare biglietti per il Legends Club;
- acquistare un parking per lo Juventus Stadium.

Vantaggi e opportunità per i tifosi

Parallelamente a queste iniziative macro, Juventus ha continuato ad apportare novità nella relazione con i propri tifosi, tra cui nuovi *welcome pack* per il progetto Juventus Membership.

Oltre ai vantaggi confermati dalle collaborazioni con i partner Trenitalia, Willis TIM e BWIN, si rinnovano anche le attività di contatto e relazione con il Club e la Prima Squadra: dalla possibilità di visitare le zone nascoste dello stadio nei giorni gara fino al J1897 day, giorno in cui i member possono confrontarsi direttamente con il top management.

Infine per i tifosi che seguono il Club dall'estero - Premium Member International - è stata offerta l'occasione di incontrare la squadra e di assicurarsi i tagliandi per le amichevoli dei bianconeri durante il tour estivo in Australia, Indonesia e Singapore.

Quest'anno, per l'ultima partita della stagione, la festa scudetto contro il Cagliari, due tifosi (Member International) hanno vinto il "Fly to Turin": prima al museo, per conoscere la storia della Juventus, poi allo stadio per vedere i bianconeri alzare il trofeo.

Per i tifosi italiani più fedeli è possibile prendere parte alle Membership che a seconda del costo prevedono un certo tipo di agevolazioni e occasioni. Essere un Premium member permette ad esempio al tifoso di avere una serie di vantaggi, tra cui: un esclusivo *welcome pack*, la possibilità di avere un periodo di prelazione riservato per tutti i match di Serie A, Coppa Italia Tim Cup e Uefa Champions League, numerosi sconti, promo e convenzioni. Infine vengono organizzati e promossi dei concorsi dedicati.

Essere un J1897 Member è la più alta "carica" di tifoso che Juventus offre. Questa membership offre un periodo di prelazione riservato per tutti i match di Serie A TIM, Coppa Italia Tim Cup e Uefa Champions League, un Esclusivo Welcome Pack, la possibilità di provare la VIP Hospitality Experience, vivere una serata da Vip nel Legends Club, ospiti della società. In aggiunta numerosi sconti, promo e convenzioni e concorsi dedicati.

J1897 MEMBERS

STAGIONE	J1897 MEMBERS
2012/2013	n.a.
2013/2014	1.100
2014/2015	3.800

Oltre a queste agevolazioni, da un anno a questa parte è possibile partecipare a un incontro con il top management. Il primo incontro si è quindi svolto nel giugno 2014 e ha visto un'elevata partecipazione (30%). I temi principali di cui si è parlato sono il progetto Continassa, l'attenzione verso i più giovani e la proposta di stillare una "carta" dei tifosi, un documento che ad oggi è in corso di realizzazione. Il secondo incontro si è svolto a maggio 2015, ottenendo per il secondo anno di seguito una buona risposta in termini di partecipazione e spunti di riflessione.





Le attività di *stakeholder engagement* portate avanti in quest'ultima stagione hanno rivelato che il 49% dei tifosi ha scelto di diventare un JMember, grazie ai numerosi vantaggi/privilegi offerti in aggiunta rispetto a un tifoso normale. Il 53% ha invece rivelato che la sua scelta è stata dettata da un bisogno di sentirsi ancora più vicino alla propria squadra e riuscire a sentirsi così ancora più tifoso.



MOTIVAZIONI DI PASSAGGIO AL J1897 MEMBER

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus

53%

Mi sento più vicino alla squadra, mi sento più tifoso

49%

Ho più vantaggi/privilegi rispetto a un tifoso normale

39%

Cercavo un servizio più di qualità da parte di Juventus

26%

Mi sento parte attiva di una comunità

2%

Ne fanno parte i miei amici / i miei conoscenti

In aggiunta a queste occasioni esclusive, il tifoso juventino può anche scegliere di supportare la sua squadra come semplice fan o attraverso un Club Doc.

Il progetto DOC è nato nel 2004 e si rivolge ai club di appassionati bianconeri, in forma di associazioni, aventi tra le finalità statutarie la promozione e la divulgazione dei valori e dei principi della cultura sportiva, della non violenza e della pacifica convivenza, come sanciti dalla Carta olimpica, per proporre servizi di biglietteria e iniziative speciali sia allo stadio che in occasione delle feste dei club. Il progetto ha avuto un buon riscontro di adesioni, come dimostra la media di circa 500 club aderenti per anno.



I CLUB DOC

STAGIONE	N° CLUB DOC	ISCRITTI AI CLUB DOC
2014/2015	450	83.000

Anche i tifosi dei Club Docs hanno la possibilità di incontrare la dirigenza del Club a Vinovo, una volta all'anno.

Per essere uno Juventus Club DOC è necessario essere un'organizzazione non profit, avere uno statuto e un numero minimo di iscritti.



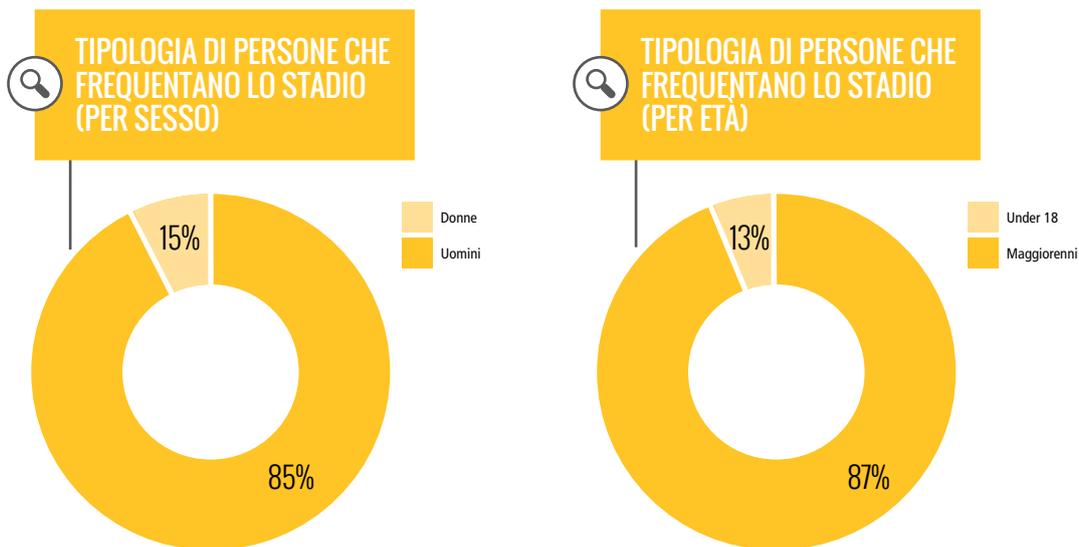
Club Doc a Vinovo

STADIUM EXPERIENCE: LA CRESCITA DELLA 'SPORT PRODUCTION'

Fino a qualche anno fa i tifosi che venivano allo stadio erano interessati unicamente alla partita e al risultato, vivevano lo stadio unicamente come contenitore di un *match* di calcio.

Juventus sceglie di introdurre il concetto di "sport production", con cui voleva abituare i propri tifosi a vivere lo stadio e la partita in modo differente, attraverso l'intrattenimento, il coinvolgimento e l'emozione. I tifosi juventini rispondono bene a questa proposta e iniziano a vivere in modo attivo lo Stadium e a considerarlo un luogo di intrattenimento fortemente esperienziale.

Dalla scorsa stagione il Club ha provato a coinvolgere il tifoso a 360°: la sport production non è più una serie di intrattenimenti che lo stadio offre il giorno della partita, ma è un'esperienza da costruire insieme, in cui il tifoso dà il proprio contributo e viene coinvolto già dai giorni precedenti.



(*) la percentuale di donne è stimata in base a ricerche quantitative effettuate su frequentatori e abbonati

L'esperienza del tifoso allo Stadium può variare di volta in volta a causa dei molteplici fattori che sono chiamati a formarla. Tra i principali ci sono l'intrattenimento durante la partita, prima e dopo, l'atmosfera generale che si respira, la possibilità di acquistare o meno quello che si desidera, il viaggio da e per lo stadio, la possibilità di scegliere cosa mangiare e la facilità di acquisto/cambio dei biglietti.

Intrattenimento

Juventus è molto impegnata nell'offerta di programmi di *engagement* prima della partita, dove il tifoso è il vero protagonista: l'interazione tra *fan base* e Club è molto forte, i maxischermi e i LED offrono visibilità continua, le iniziative "social" sono molteplici, lo spazio offerto alle diverse realtà del tifo è ampio. Queste attività hanno l'obiettivo di far star bene il tifoso e non si limitano solo ai momenti prima della partita, ma numerose sono anche quelle per altri momenti: ad esempio il baby park per i bambini, la possibilità di partecipare al *world map*, assistere a bordo campo al riscaldamento, iniziative di intrattenimento con animatori nelle aree esterne dello Stadium, vedere i propri tweet sui megaschermi, assistere ad attività ricreative durante l'intervallo, realizzare clip video...

Juventus è una delle poche società in Italia a prevedere iniziative di intrattenimento anche nel post partita, con richiamo al prossimo impegno casalingo in calendario.

La gestione dell'audio e del video del cosiddetto "catino" dello Juventus Stadium è divenuta nel corso degli anni simile a quella di un programma televisivo: in ogni partita si va "in onda" con un palinsesto di sport e intrattenimento di circa 5 ore, con sigle, interviste dal campo, produzioni originali, immagini live, e così via.

I tifosi vivono ormai da molti anni l'esperienza sport production. Per questa ragione il Club cerca di rinnovarsi e, anno dopo anno, proporre pacchetti *entertainment* innovativi. Ciascuna delle attività proposte trova poi la sua collocazione ideale in uno o più settori a seconda del target di riferimento.

Merchandising

Le opportunità di acquisto di materiale ufficiale all'interno dello stadio sono molteplici: *store* nella Tribuna Nord, Sud, nell'atrio VIP e in Club Sivori (ovest), oltre al megastore presso il centro commerciale Area12. L'aspetto *merchandising* è curato in ogni dettaglio a partire dalla personalizzazione immediata della maglie ufficiali.

Dalla stagione 2015/2016, con il cambio di sponsor tecnico da Nike ad adidas, Juventus si aprirà al mondo retail e gestirà direttamente una serie di punti vendita.

Trasporti

A partire dalla ricerca di informazioni fino all'arrivo allo Stadium, Juventus cerca di facilitare per quanto più possibile il trasporto del tifoso, inserendo le informazioni utili sul sito ufficiale e posizionando la segnaletica per l'impianto fin dal centro città e in tangenziale.



Numerosi sono i tifosi che arrivano allo stadio in automobile e per questo sono disponibili vari parcheggi. E a fronte di questo ben il 62% dei tifosi coinvolti quest'anno nell'indagine afferma che Juventus dovrebbe investire maggiormente nella promozione di mezzi alternativi all'auto privata per raggiungere lo stadio: un segnale sicuramente interessante che il Club prenderà in considerazione nel corso dei prossimi anni.



INVESTIMENTI UTILI IN TERMINI DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus



Uno stadio senza barriere [G4-E06]

Per favorire l'ingresso allo stadio di tifosi invalidi al 100%, che necessitano di assistenza continua, Juventus ha previsto un servizio di prenotazione e la possibilità di accedere gratuitamente allo stadio con un accompagnatore obbligatoriamente maggiorenne. In questo caso specifico, la richiesta di accredito può essere inviata esclusivamente via internet tramite il servizio dedicato sul sito ufficiale. Per i tifosi con disabilità inferiore al 100% sono previste delle riduzioni (50%) per i biglietti dei settori: Est centrale 1° e 2° livello, Laterale Est 1° e 2° livello, Tribuna Nord 1° e 2° livello Tribuna sud 1° e 2° livello. Per acquistare un ticket a tariffa ridotta è necessario recarsi in una ricevitoria Lottomatica, presentando il certificato di invalidità.

Per motivi di sicurezza e accessibilità, i posti riservati alle persone diversamente abili sono specifici per le esigenze di circolazione delle carrozzine all'interno dello stadio.

All'interno del parcheggio dello Stadium sono previsti dei posti specifici per le persone affette da disabilità. E per ogni partita vengono messi a disposizione per le persone disabili 250 accrediti, per un totale di 6.750 se si conta tutta la stagione.

Ristorazione

Il centro commerciale "Area 12" offre un ventaglio di offerta abbastanza ampio. Lo Stadium è inoltre stadio di città: risulta quindi possibile sfruttare anche la ricettività fissa dei dintorni. La ricettività mobile è altrettanto variegata e offre opportunità per tutte le tasche.



I tifosi coinvolti nell'attività di *engagement* di quest'anno sono stati interrogati anche sull'eventuale loro interesse nell' acquistare cibi sani e ben il 79% ha dichiarato il proprio interesse. Juventus valuterà se raccogliere ulteriori opinioni in merito per verificare l'effettivo interesse da parte dei tifosi.



OPINIONE DEI TIFOSI SULLA VENDITA DI CIBO SANO ALL'INTERNO DELLO STADIUM

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus



Biglietti

Una delle critiche principali che emerge spesso è la difficoltà per i tifosi di acquistare i biglietti per la partita. Il numero di posti all'interno dello Juventus Stadium è limitato e il Club fa ad oggi il possibile per rendere la procedura di acquisto il più semplice possibile.

Al pari del servizio di ticketing online anche quello relativo al cambio nominativo è gestito da Listicket.

La nuova sezione di Juventus.com "Il mio abbonamento", online da fine luglio 2014, ha permesso una gestione diretta della propria tessera annuale e, nella pagina "Titolari e riserve", la possibilità di effettuare il cambio nominativo per le singole gare.

Dal 30 settembre 2014, è disponibile per gli abbonati l'accesso al *Secondary Ticketing* ufficiale Juventus, attraverso cui è possibile pianificare la propria stagione, selezionare gli eventi cui si parteciperà e rimettere a disposizione il proprio posto per la vendita libera e, in caso di vendita, maturare un credito spendibile in prodotti ticketing Juventus.

INIZIATIVE STAGIONE 2014/2015

Replica del trofeo dello scudetto

Una replica del trofeo dello scudetto ha affrontato un tour tra i Club Doc del centro e sud Italia. Le strade e le vie dei paesi raggiunti si sono riempite di migliaia di persone: tifosi appassionati che, nonostante la lontananza da Torino, non hanno mai fatto mancare il proprio supporto alla squadra. Portare loro la Coppa appena conquistata è stato il modo di Juventus e del Centro di Coordinamento Club per ringraziarli di tanto affetto.

Il trofeo ha toccato Lamezia Terme, Siderno, Sibari, Matera, Senigallia e Monte del Lago, chiamando a raccolta oltre 6.000 persone e impreziosendo, con la sua presenza, i tanti eventi organizzati, come l'intitolazione a Gaetano Scirea della via del Palazzetto dello Sport di Lamezia Terme, o la cena di beneficenza organizzata a Senigallia, il cui ricavato è stato devoluto alla Caritas locale a beneficio delle persone rimaste vittime della recente alluvione.

Storie della community bianconera

Per riuscire a far sentire i propri tifosi parte attiva di una community, Juventus ha chiesto ai JMember di rispolverare i momenti più belli legati alla loro squadra del cuore. Nelle settimane successive Juventus ha pubblicato i racconti arrivati in esclusiva su Juventus.com all'interno della rubrica "Storia di un grande amore".

App 'Juventus together'

Un'applicazione nata con lo scopo di creare il senso di "community" tra tifosi all'estero: uno strumento per permettere ai tifosi più affezionati di trovare il tifoso juventino più vicino a seconda della propria posizione geografica; iniziare con lui/lei una conversazione; fare nuove amicizie nel segno del grande amore comune e ritrovarsi, infine, per fare insieme il tifo durante le partite della Juventus. L'app è uno strumento essenziale in Italia ma soprattutto all'estero, dove cresce sempre più l'amore per i colori bianconeri. Sarà infatti utilissima per unire le oasi di *juventinità* nel mondo e creare una community globale di tifosi ancor più coesa ed entusiasta.

Ghost Visit 2015

Il 25 gennaio 2015, in occasione della partita contro il Chievo, lo Juventus Stadium ha avuto una *ghost visit* a cura di Lega Serie A che, attraverso un'analisi di quanto avvenuto, ha potuto offrire uno strumento puntuale su cui ragionare e trarre spunto per future opportunità. È emerso che:

- l'*experience* Juventus è sicuramente coinvolgente e oggettivamente eccezionale nell'ambito del panorama del Campionato di Serie A TIM. È evidente l'approccio "aziendale" che rappresenta attualmente un caso unico, soprattutto in relazione alla disponibilità di un impianto di proprietà;
- importante anche la fase "prima" dell'arrivo allo stadio, che offre al *supporter*, soprattutto a chi viene da fuori e non conosce bene il territorio, gli strumenti adeguati per vivere sin dall'inizio al meglio l'esperienza (ad esempio attraverso il sito del Club);
- è evidente il tema, molto sentito da parte del Club, dell'abbondante presenza all'esterno dello stadio di prodotti di *merchandising "unofficial"*;
- il *report* potrà essere utilizzato come strumento di riflessione con i diversi interlocutori esterni al club, che erogano servizi nella giornata di gara, e con gli *stakeholder* esterni al Club (ad esempio fornitori, le forze dell'ordine, la Pubblica Amministrazione, venditori *food& beverage*).



PUNTI DI FORZA

- Ricevuta parcheggio a pagamento
- Presenza museo attiguo
- Segnaletica park dedicata
- Paline e indicazioni precise e puntuali
- Personale di servizio disponibile
- Presenza centro commerciale
- Presenza media steward
- Coinvolgimento supporter
- Intrattenimento bambini con animatori
- Addetti alle pulizie esterne
- Personalizzazione maglie ufficiali
- Raccolta differenziata all'interno



PUNTI DI DEBOLEZZA

- Bancarelle non autorizzate
- Presenza massiccia delle Forze dell'Ordine

GIOVANI TIFOSI VERSO UNA MAGGIORE INTEGRAZIONE

Lo sport, ma specialmente il calcio, ha una potenzialità comunicativa di grandissima portata. Il mondo del calcio è da sempre al centro dell'interesse mediatico ed è spesso elemento di attrazione e coinvolgimento per gran parte della popolazione italiana ed europea.

Proprio per questa ragione il calcio dovrebbe essere inteso anche come uno strumento educativo, funzionale alla sensibilizzazione dei propri tifosi e stakeholder. Grazie alla sua popolarità e accessibilità ogni stadio potrebbe potenzialmente essere uno spazio educativo. E invece, nonostante questo potenziale, ad oggi continua ad essere uno sport non immune da problematiche sociali di una certa entità, non in ultimo razzismo e discriminazione.

La discriminazione è una problematica delicata – ha detto Andrea Agnelli in occasione del Forum organizzato da UEFA contro la discriminazione (#2014 Respect Diversity) - Tutti siamo consapevoli della sua esistenza e della necessità di un cambiamento, ma per molti è difficile capire dove trovare le soluzioni adatte. L'impegno di Juventus in questo ambito è incentrato sull'educazione come chiave per combattere tutte le forme di discriminazione e promuovere l'integrazione.



Intervento del Presidente Agnelli a Roma al forum organizzato da UEFA contro la lotta ad ogni tipo di discriminazione


LE SANZIONI RICEVUTE DA JUVENTUS PER CORI DI DISCRIMINAZIONE TERRITORIALE/RAZZISMO [G4-HR3]

STAGIONI	DATA	GARA	IN/FUORI CASA	SANZIONE	MOTIVAZIONE
2012/2013	Settembre 2012	Juventus vs Roma	In casa	15.000	Cori di discriminazione etnica verso l'allenatore della squadra avversaria
	Novembre 2012	Milan vs Juventus	Fuori casa	10.000	Cori di discriminazione razziale verso un giocatore della squadra avversaria
	Dicembre 2012	Juventus vs Atalanta	In casa	10.000	Cori di discriminazione etnica verso l'allenatore della squadra avversaria
	Gennaio 2013	Juventus vs Lazio (Coppa Italia)	In casa	20.000	Cori di discriminazione territoriale indirizzato a tifosi di un'altra squadra
	Gennaio 2013	Juventus vs Udinese	In casa	10.000	Cori di discriminazione territoriale indirizzato a tifosi di un'altra squadra
	Febbraio 2013	Juventus vs Fiorentina	In casa	15.000	Cori di discriminazione territoriale indirizzato a tifosi di un'altra squadra
	Aprile 2013	Juventus vs Milan	In casa	30.000	Cori di discriminazione razziale verso due giocatori della squadra avversaria e striscione oltraggioso verso le Forze dell'Ordine
TOTALE SANZIONI 2012/2013				110.000	
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 anti semitarivolto 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 2015	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	

Di conseguenza i valori del calcio, quello sano, come il rispetto reciproco, l'integrazione, il *fair play*, la corretta gestione aziendale passano spesso in secondo piano, per lasciare spazio ad altre "notizie", come scandali, corruzione, razzismo.

INVESTIMENTI PER AFFERMARSI A LIVELLO INTERNAZIONALE

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus

77%

Offrire un buon esempio di calcio a livello internazionale (in termini di sicurezza sugli spalti, *fair play* e rispetto reciproco)

52,5%

Sicurezza dentro e fuori dallo stadio

49,2%

Spettacolo in campo (performance sportive) e tra gli spalti (tifoseria)

32,8%

Cura del tifoso come cliente

In questo panorama, emerge un'esigenza abbastanza chiara tra gli stakeholder di Juventus: il Club per riuscire ad affermarsi a livello nazionale e internazionale dovrebbe essere in grado di offrire un esempio di "buon calcio", in termini di sicurezza, *fair play* e rispetto reciproco. Ben il 77% ritiene necessario mostrare il buon esempio.

INVESTIMENTI PER GARANTIRE LA SICUREZZA

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus

55%

Sensibilizzazione dei giovani tifosi

52%

Creazione di un team strutturato, dedicato a gestire il rapporto con tutta la tifoseria

31%

Più azioni preventive da parte delle Forze dell'Ordine

29%

Aumento dei controlli in entrata allo Juventus Stadium

16%

Aumento dei controlli in città

Allo stesso modo, il 55% dei tifosi del campione intervistato ritiene sia fondamentale investire nell'educazione e sensibilizzazione dei giovani per riuscire a prevenire i problemi legati alla sicurezza.

Il tema dell'educazione è ciò su cui Juventus sta lavorando da più anni attraverso iniziative dedicate. Come però emerso dalla matrice di materialità, è importante anche prender coscienza del fatto che il mondo del calcio non deve limitarsi a promuovere iniziative per trasmettere i valori ai più giovani, ma deve impegnarsi attivamente in prima persona nell'agire quotidiano.

Lotta alla discriminazione, integrazione ed educazione sono i tre pilastri fondamentali per lo sviluppo e la crescita di un mondo in cui le persone sempre più spesso si spostano di paese in paese per lavorare, studiare e vivere. Le società più armoniose hanno imparato ad accettare e includere i vari gruppi di persone che arrivano da altre realtà.

«Non c'è esempio migliore di questa evoluzione del campo di calcio – ha detto Andrea Agnelli in occasione del Forum organizzato da UEFA contro la discriminazione - Le nostre squadre e i nostri spogliatoi sono diventati laboratori multiculturali, con giocatori provenienti da tutto il mondo. Solo nella rosa della Juventus di quest'anno, posso contare otto diverse nazionalità che scendono in campo ogni fine settimana. I nostri tifosi non sono interessati alla provenienza dei giocatori che indossano le maglie bianconere, tifano per questi uomini indipendentemente dal fatto che vengano dal Ghana, dall'Argentina o da Torino. L'unica cosa che conta è che siano una squadra”.

“

Le nostre squadre e i nostri spogliatoi sono diventati laboratori multiculturali

”

Questa evoluzione del mondo del calcio verso una sempre maggiore internazionalizzazione rappresenta un mezzo perfetto per combattere il razzismo. Offrire un modello di calcio multiculturale e multirazziale che funziona e che vince è la strada migliore per sradicare le cattive abitudini dei tifosi che amano discriminare. Juventus si impegna inoltre da anni in progetti dedicati ai giovani per riuscire a promuovere un nuovo modo di pensare e di agire, tramite lo strumento dell'educazione, che non viene imposta, ma assimilata giorno dopo giorno tramite la convivenza con persone provenienti da background diversi e la presenza di esempi positivi quotidiani.



PICCOLI TIFOSI

STAGIONE	ISCRITTI SCUOLA TIFO	PARTECIPANTI A EVENTI/INIZIATIVE DEDICATE	TIPOLOGIA DI INIZIATIVE
2012/2013	1630	580	Baby park
2013/2014	1700	16.000 under 13 630	Gioca con me, Tifa con me, Baby park
2014/2015	1950	680	Baby park

I dati di ingresso alle partite per i bambini di età inferiore ai 6 anni non sono monitorati, non avendo essi bisogno di un titolo di accesso.

PROMUOVERE L'INTEGRAZIONE ATTRAVERSO L'EDUCAZIONE [G4-E011]

UNESCO Cup e il recupero dei bambini soldato in Mali e nella Repubblica Centrafricana

A giugno 2014 si è svolta l'UNESCO Cup: una partita di beneficenza tra leggende dello Juventus e quelle del Real Madrid i cui proventi sono stati devoluti per finanziare iniziative di reinserimento dei bambini soldato in Mali e nella Repubblica Centrafricana. Questi bambini hanno la possibilità di prendere parte a programmi di alfabetizzazione, formazione professionale e partecipare a eventi culturali, sportivi e artistici. Attraverso lo sviluppo delle loro doti e il loro coinvolgimento intellettuale, Juventus li aiuta a riconquistare la fiducia in loro stessi e a sperare in un futuro migliore.



I primi risultati sono stati testimoniati da una delegazione recatasi in Africa e guidata dal Presidente delle Juventus Legends, David Trezeguet, e dal Vice Direttore Generale UNESCO per le Relazioni esterne e pubblica informazione, Eric Falt, che hanno verificato lo sviluppo di alcuni progetti tra cui:

- assistenza alle azioni intraprese per ristabilire la pace, fornendo assistenza ai bambini soldato liberati e le altre vittime della crisi attraverso l'offerta di opportunità;
- trasmissione di valori legati alla tolleranza, alla cultura della pace e del rispetto per le istituzioni sociali attraverso attività culturali e sportive;
- creazione e consolidamento di un supporto psico-sociale per gli ex bambini soldato come base terapeutica e psicologica per la riabilitazione e reinserimento sociale.

Collegata a questa partnership con UNESCO, Juventus ha finanziato una ricerca sulle discriminazioni nello sport "International Research and Awareness Raising on Discrimination Connected to Sport Events" che viene affrontato più nello specifico nel capitolo "Lo sviluppo internazionale e la creazione di partnership" (pag. 88).

La scuola tifo

Inaugurata con l'apertura dello Juventus Stadium, la scuola tifo ha l'obiettivo di trasmettere ai piccoli tifosi i principi di un tifo sano e pulito.

Tre animatori intrattengono i bimbi da due ore prima del calcio d'inizio in uno spazio dedicato, dietro il settore Family. Tra le attività portate avanti nell'ultima stagione:

- il decalogo del tifoso per insegnare il *fair play* nel tifo a favore della propria squadra e nel rispetto dell'avversario;
- la registrazione di videomessaggi di incitamento per la squadra o per i campioni preferiti, di cui si trasmettono gli highlights sul maxischermo durante l'intervallo;
- la costruzione di ministriscioni colorati da portare con sé in tribuna.



In aggiunta, i bimbi hanno lavorato per tutta la stagione 2014/2015 alla costruzione di un mega striscione dal messaggio: "Bianco e nero: due metà di un unico grande cuore". Lo striscione è stato colorato e firmato dai bimbi ed esposto in tribuna Est in occasione dell'ultima partita di campionato.

Lo striscione è stato esposto in occasione della 37ª giornata di campionato, nella quale 2.099 bambini delle scuole calcio regionali, nati tra il 2001 e il 2008, hanno assistito alla partita Juventus-Napoli, nel settore ospiti chiuso ai tifosi del Napoli. L'iniziativa rientra nel progetto "Gioca con me. Tifa con me", sviluppato in collaborazione con il Centro UNESCO di Torino per far riscoprire la passione per lo sport e per creare uno spirito di aggregazione.

Un calcio al razzismo



Arrivata alla sua sesta edizione, l'iniziativa "Un Calcio al Razzismo", sviluppata in collaborazione con il Centro UNESCO di Torino, esprime l'impegno della Juventus a promuovere i valori dello sport offrendo supporto tangibile ai giovani impegnati a combattere il razzismo. L'iniziativa si rivolge a giovani tra i 18 e i 25 anni e alle associazioni di volontariato (operanti nella Regione Piemonte e iscritte al Registro Regionale del Volontariato) e prevede la consegna di due borse di studio del valore di 5.000.

Quest'anno le borse di studio sono state assegnate a due ragazzi che hanno proposto progetti volti a stimolare l'integrazione delle minoranze etniche nella comunità locale. I progetti prevedono l'offerta di supporto scolastico e attività doposcuola destinate ai bambini provenienti da famiglie che altrimenti non avrebbero i mezzi per provare un senso di appartenenza nella società.

Dal 2012 l'iniziativa è stata integrata da "Gioca con Me", che offre ai bambini tra sette e i dieci anni potenzialmente esposti al disagio sociale la possibilità di giocare gratuitamente, per tre anni, nelle squadre di Juventus Soccer Schools.

Un calcio al razzismo: gioca con me

Progetto congiunto, nato dalle iniziative "Un calcio al razzismo" e "Gioca con me", presentato da Andrea Agnelli il 6 marzo 2014 nella sede centrale dell'UNESCO a Parigi e riconosciuto come il migliore d'Europa.

Il progetto ha poi trovato un prezioso alleato in "Un calcio per la pace", storico evento organizzato da Universal Peace Federation (UPF) e WFWP-Federazione delle Donne per la Pace nel Mondo Italia, che ha avuto come ambasciatori 7 bambini israeliani e 7 bambini palestinesi di 11 anni, provenienti da piccoli villaggi del nord, non lontani dai Territori Occupati.

A marzo 2015, in occasione della Giornata Internazionale per l'Eliminazione delle Discriminazioni Razziali, a Vinovo i progetti "Un Calcio al Razzismo: Gioca con me" e "Un Calcio per la Pace" hanno unito nel gioco 80 bambini per promuovere i valori di fratellanza. Al termine della partita tutti i partecipanti sono stati premiati da Gianluca Pessotto e dalla Presidente del Centro UNESCO di Torino Maria Paola Azzario Chiesa.

Giornata mondiale contro le discriminazioni razziali nello sport

Juventus celebra ogni stagione questa importante ricorrenza, invitando i bambini del progetto "Gioca con me" (vedi capitolo "I giovani atleti", pag. 61) e tutti i loro compagni di squadra a vivere una giornata all'insegna del calcio e della diversità.

Il 21 marzo 2015 ha visto partecipare accanto ai bambini del progetto Gioca con Me i "Dreamers of Peace", una squadra giovanile composta da giocatori israeliani e palestinesi giunti a Torino in occasione dell'iniziativa "Un calcio per la pace".

EDUCARE AI VALORI DELLO SPORT

Oltre alla tematica del razzismo e della discriminazione razziale, Juventus è impegnata quotidianamente nella promozione e nella gestione di attività ludico educative per giovani tifosi (e non), volte a promuovere i valori dello sport e del calcio.

JMuseum

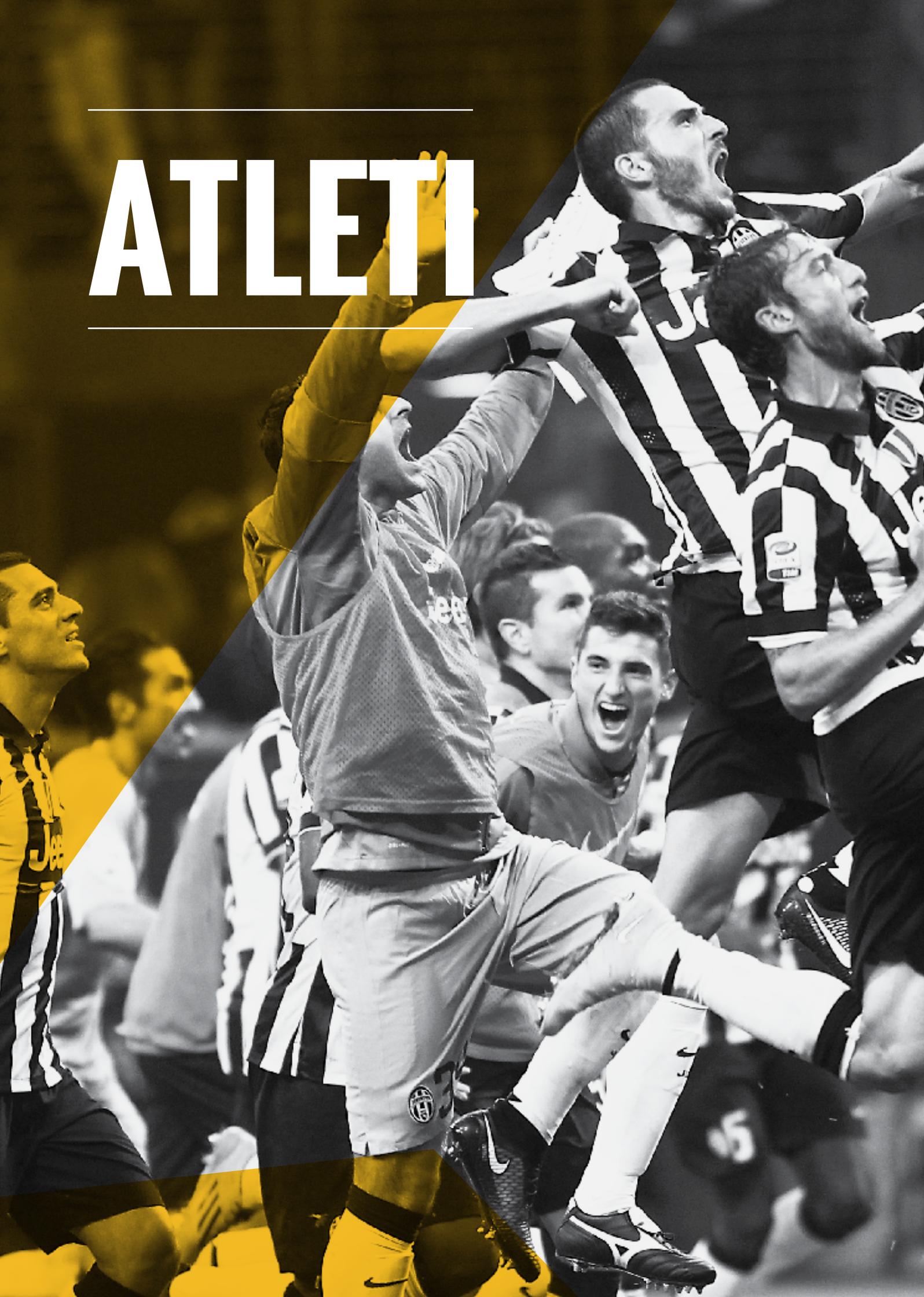
Dal settembre 2012 sono oltre 5.000 gli studenti che hanno varcato la soglia del museo e ben 2.850 hanno partecipato agli incontri didattici "Stringere le mani del mondo" e "La storia siamo noi - La storia siete voi", un viaggio alla scoperta dell'evoluzione di Torino attraverso il calcio e la Juventus.

Il museo, che accoglie ogni giorno un pubblico fatto di tifosi ma soprattutto nuclei familiari uniti anche dalla passione per il Club, aderisce inoltre all'iniziativa patrocinata dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo per la "Giornata Nazionale delle Famiglie al Museo" del 12 ottobre. In tale occasione, in uno spazio dedicato e attrezzato, il museo metterà a disposizione le sue risorse per attività creative con lo scopo di avvicinare i più piccoli al mondo del calcio e dello sport, attraverso approcci differenti (storico, formativo e ludico).

Per l'occasione, i bambini dai 5 ai 10 anni accompagnati da un adulto hanno potuto partecipare ad attività educative che li avvicineranno ancor di più, se possibile, al mondo del calcio e dello sport.



ATLETI





Gli atleti sono la risorsa principale per un Club di calcio: avere calciatori sani e al top della performance fisica è una priorità quotidiana; averli capaci di fare propri i valori dell'azienda e riuscire ad affrontare tutte le sfide che il campo da calcio e la vita stessa propongono è un valore aggiunto a cui Juventus sta puntando.

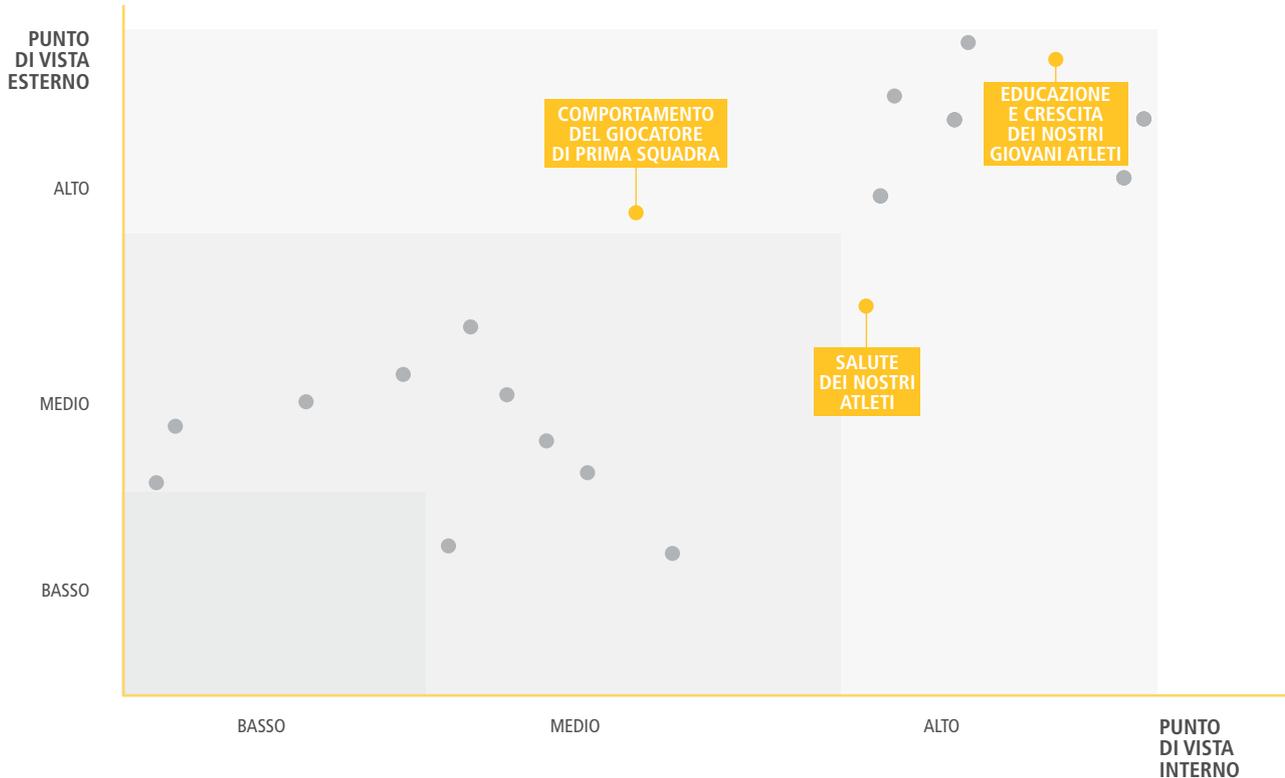
L'atleta, prima di essere tale, è una persona. Una persona che ha fatto delle proprie doti agonistiche e sportive una professione, ma è necessario avere chiaro che questa persona porta con sé anche un bagaglio personale con il quale dovrà convivere quotidianamente. Tanto che questo bagaglio talvolta può essere la ragione per cui un atleta può avere difficoltà nella propria attività sportiva e arrivare ad abbandonare la propria carriera. Altri impedimenti possono essere il mancato o scorretto supporto della famiglia o una scarsa prestazione sportiva su lungo termine.

Qualunque sia la ragione, Juventus ha un ruolo chiave: il Club infatti ha quotidianamente a che fare con centinaia di atleti di ogni fascia di età e con ognuno di essi le sfide e le opportunità cambiano. Il Club cerca quindi di offrire da un lato supporto a quei ragazzi che si trovano di fronte a difficoltà e allo stesso tempo mira a garantire il successo a livello sportivo per chi se lo merita.

La salute, fisica e mentale, è quindi il punto chiave su cui è necessario investire con continuità, perché i rischi che potrebbero occorrere in caso di mancato monitoraggio sarebbero elevati. Parallelamente alla salute, Juventus punta allo stesso modo sulla formazione dei suoi atleti: un elemento fondamentale per riuscire a dar loro tutti gli elementi per affrontare il campo e, poi, la vita. Juventus si mostra molto attenta anche alle necessità dei giovani atleti che non riusciranno a diventare calciatori professionisti della Prima Squadra o che andranno a giocare in altri club: garantire la continuità scolastica e la capacità di potersi rivendere anche in altri settori è sicuramente una priorità per Juventus.

Juventus crede nei suoi atleti, grandi e piccoli, e nella loro capacità di crescere e comportarsi secondo determinati valori che il modello Juventus evidenzia come più importanti. E attraverso la trasmissione di questi valori è certo che l'atleta potrà trarre beneficio lui stesso per la sua vita e carriera personale. Ed è qui che nasce e cresce il valore condiviso.

I 'temi caldi' affrontati in questo capitolo



Le novità dell'ultima stagione (2014/2015) relative agli atleti

- Creazione di uno staff dedicato alla Primavera, con un medico dedicato, due fisioterapisti e un riabilitatore
- Inserimento di due tutor in convitto dalle 18 alle 23
- Attività formative per i giovani su tematiche urgenti, come la gestione dei social network e le scommesse
- Promozione di un incontro formativo con le famiglie dei giovani atleti
- Proseguimento di attività dedicate all'inclusione e al coinvolgimento dei giovani: Gioca con me, Juventus for talent e Gollissimo
- Ottenuto aggiornamento della certificazione di qualità del sistema medico
- Inserimento di un referente scientifico per analisi statistiche relative agli infortuni dei giocatori, progetti di ricerca e pubblicazioni di carattere scientifico
- Inserimento del gruppo degli psicologi nei 4 settori dedicati al Settore Giovanile (Settore sportivo agonistico, Settore scolastico, Settore residenziale, Settore Formazione Juventus)
- Raccolta fondi con la Partita del cuore del 2 giugno 2015

! NUMERI CHIAVE

14°

anno di partecipazione
allo studio
UEFA Elite Club Injury

50

ore di formazione per allenatori,
preparatori atletici, allenatori
dei portieri e specialisti
della riabilitazione

98

gli allievi
frequentanti
dello Juventus
College

253

giovani atleti coinvolti
in attività formative,
per un totale
di **20** incontri

10.580

i giovani coinvolti nelle attività
della Juventus Soccer Schools

I GIOVANI ATLETI

Juventus lavora a stretto contatto con un elevato numero di giovani e ha una forte responsabilità per la loro crescita non solo in termini sportivi ma anche educativi, diventando come una "seconda famiglia" durante anni importanti.

Per questa ragione il Club propone un binomio studio-calcio che ha il triplice obiettivo di:

- Formare degli atleti da inserire in Prima Squadra
- Educare degli alunni da inserire nel mondo del lavoro
- Accompagnare dei giovani adulti al rispetto di se stessi e dell'altro, dentro e fuori il campo da calcio



Gli stakeholder intervistati (65,5%) nelle attività di *engagement* realizzate a inizio 2015, ritengono che la sensibilizzazione dei propri atleti su tematiche chiave come *fair play*, razzismo, corruzione sia fondamentale per contribuire al successo della squadra. In aggiunta a questo va sottolineato che ben il 57,4% ritiene che sia altrettanto importante investire nel rapporto con le famiglie dei giovani atleti affinché siano in grado di accompagnare i loro ragazzi in modo responsabile.



ELEMENTI FUNZIONALI AL SUCCESSO DELLA SQUADRA

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus

65,6%

Sensibilizzare maggiormente i propri atleti su temi critici (ad esempio scommesse, *fair play*, razzismo)

57,4%

Investire maggiormente nel rapporto con le famiglie dei giovani atleti, affinché siano in grado di accompagnare i loro ragazzi in modo responsabile

50,8%

Monitorare lo stato di salute degli atleti per evitare casi di doping

19,7%

Lavorare con le istituzioni affinché la seconda squadra venga riconosciuta ufficialmente

SETTORE GIOVANILE

La sezione giovanile è composta da 21 squadre in totale, formate da giovani tra gli 8 e i 18 anni.

Data la difficoltà di capire le reali abilità degli uni e degli altri, tutti i ragazzi entrati in Juventus con le selezioni continuano il loro percorso fino al compimento dei 13 anni. Dai 14 anni, qualora non scelgano di cambiare squadra prima, i ragazzi firmano un contratto con Juventus che li lega fino al 18esimo anno di vita. Il tasso di abbandono è molto basso. Dopo i 18 anni, solitamente una decina di giovani atleti passa in serie A, alcuni finiscono in altre serie e altri scelgono l'estero.

I ragazzi (in totale 353) sono allenati da 4 staff tecnici, composti da circa 108 persone: coach, specialisti dei portieri, preparatori atletici, team di psicologi dello sport guidato da un professore dell'Università di Torino. La presenza del team di psicologi è poco invasiva: infatti, nel momento in cui si riscontra un disagio, il ruolo dello psicologo è segnalare il problema ed eventualmente, se richiesto, approfondire il tema con la famiglia.

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

Questo ha permesso di fare analisi più semplici da valutare, confrontando dati della media europea, con quelli della Prima Squadra, della Primavera e delle squadre del Settore Giovanile: questa importante **azione di monitoraggio** proseguita fino al 31 dicembre 2014, permette poi di poter fare azioni correttive e strategiche. Questi dati sono stati poi condivisi con l'Università degli Studi di Torino per ulteriori approfondimenti e studi: entro la fine del 2015 sarà disponibile una pubblicazione scientifica dedicata.

Sempre in collaborazione con l'Università di Torino, sono poi stati inseriti anche due tutor (neolaureati) che dalle 18 alle 23 sono in convitto per supportare i ragazzi nei compiti o in eventuali problematiche personali o semplicemente per passare insieme momenti ricreativi (calcetto, ping pong, video giochi...). Per riuscire a ottenere un reale miglioramento a livello scolastico, si è ritenuto opportuno far partecipare i tecnici sportivi ai consigli di classe: l'esperienza è stata positiva sia per gli allenatori sia per i professori. Infatti si è riscontrato un miglioramento scolastico ogni qualvolta ci sia stato un richiamo dell'allenatore, essendo lui a dare la maglia domenica.

Lo staff tecnico del Settore Giovanile è affiancato nel rapporto con le famiglie dei giovani atleti da due giovani laureati in psicologia, selezionati grazie al supporto dell'Università degli Studi di Torino, uno dei quali già abilitato alla professione. Entrambe, in aggiunta all'esperienza accademica, hanno già anche avuto esperienze con gruppi giovanili e attività ludico culturali dedicate agli adolescenti (per esempio oratori, centri estivi).

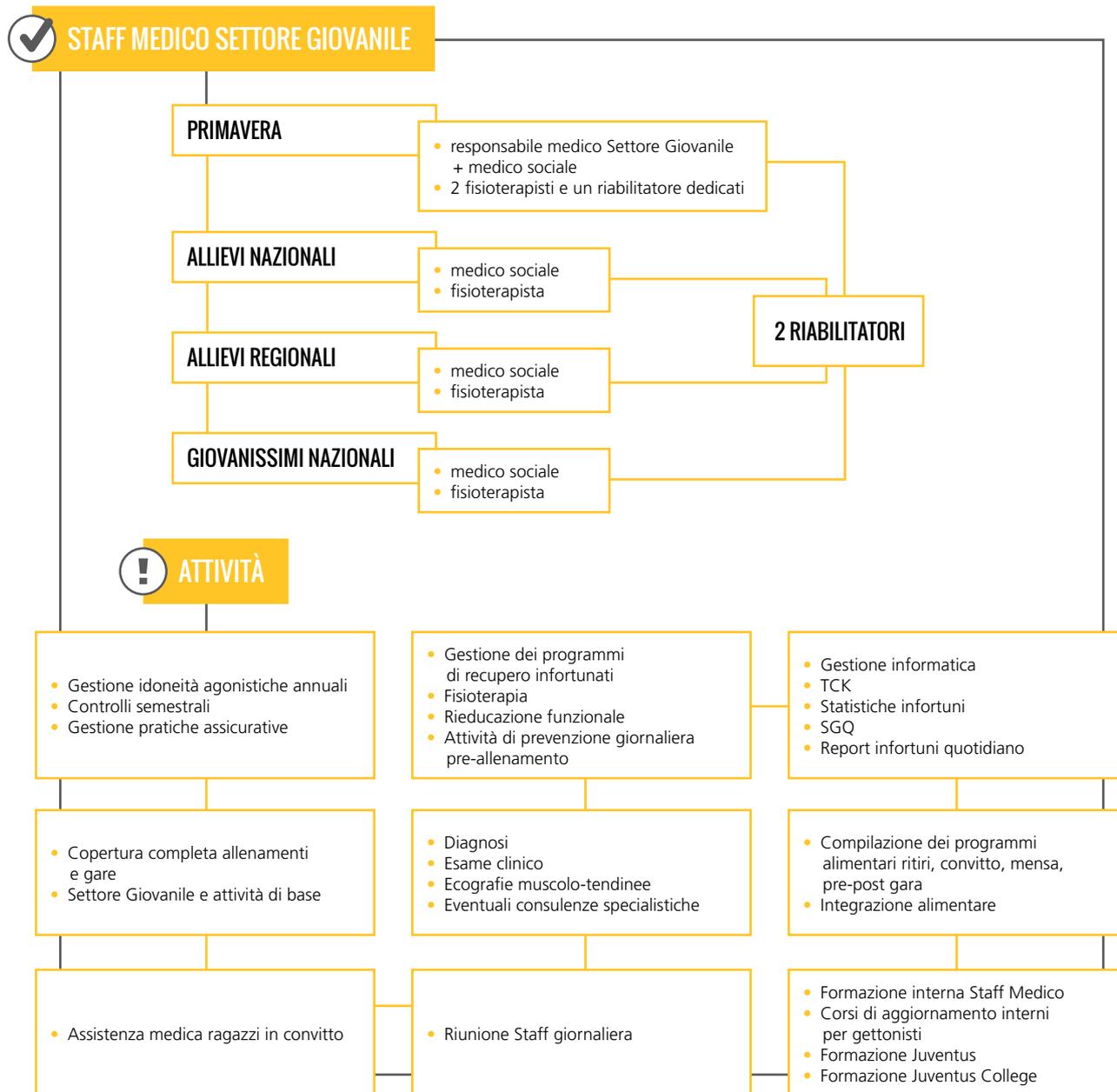


Lo sport è un'occasione per migliorare le proprie abilità e per apprendere dei comportamenti, utili sul campo e nella vita di tutti i giorni.



ELenco SQUADRE SETTORE GIOVANILE

	ETÀ	N°	DI CUI N° TESSERATI STUDENTI JC	STAFF A SUPPORTO
Primavera	Under 19-18	26	20	10
Allievi nazionali A e B	Under 17-16	20	19	7
Allievi nazionali I e II Div.	Under 16-15	27	26	7
Giovanissimi nazionali	Under 14	24	20	7
Giovanissimi B	Under 13	46	3	6
Esordienti 2002	Under 12	46	0	9
Esordienti 2003	Under 11	51	0	9
Pulcini 2004	Under 10	43	0	9
Pulcini 2005	Under 9	44	0	9
Pulcini 2006	Under 8	26	0	9



Formazione

Juventus ha disciplina ferrea con regole molto chiare: cattivi comportamenti a scuola o in hotel comportano una sospensione dall'attività sportiva ed eventualmente una segnalazione ai tecnici della Nazionale.

Il percorso di formazione promosso da Juventus ha lo scopo di trasmettere conoscenze, abilità, atteggiamenti e comportamenti ai giovani atleti, per aiutarli a maturare e a crescere, oltre che a livello sportivo anche come persone: lo sport infatti è un'occasione per migliorare le proprie abilità e per apprendere dei comportamenti, utili sul campo e nella vita di tutti i giorni.

Oltre all'attività formativa continuativa, grazie alla collaborazione con la FIGC e la Youth League, sono stati aggiunte ore di formazione in più sul tema delle scommesse e dei social media.

Da questa stagione (2014/2015) infatti sono state legalizzate le scommesse sul campionato Primavera, quindi si è ritenuto fondamentale spiegare cosa sono le partite truccate, la metodologia di approccio da parte di possibile "corrottori", come riuscire a leggere i segnali e quindi come comportarsi. I ragazzi sono un target sensibile, soprattutto tramite social media: con la collaborazione della Polizia postale è stata quindi organizzata un'attività formativa sull'uso dei social media: dai 14 ai 19 anni.

**ATTIVITÀ
FORMATIVE**

STAGIONE	TEMA	ATLETI	INCONTRI
2008/2009	Fair play	350	38
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

* 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

**PER L'INTEGRITÀ DEL GIOCO: FORMAZIONE IN CAMPO CONTRO LE FRODI SPORTIVE**

Il progetto – realizzato dalla Lega di Serie A in collaborazione con Sportradar – consiste in una giornata di formazione sul fenomeno del *match-fixing* dedicata ai giovani calciatori, allo staff tecnico e dirigenziale.

Nel corso del workshop formativo sono state illustrate ai giocatori 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. È stata poi fornita una panoramica sulle norme e sanzioni penali e sportive in vigore, al fine di fornire a tutti i partecipanti una reale e adeguata preparazione sui rischi e pericoli legati al fenomeno.

Ampio spazio, infine, al ruolo cruciale dei social network nei casi di manipolazioni di incontri e nei tentativi di approccio dei "fixers".

La giornata di formazione è stata condotta da Marcello Presilla, Responsabile per l'Italia di Sportradar AG, società leader a livello mondiale nelle attività di contrasto e prevenzione delle frodi sportive, che controlla i flussi anomali di betting a livello internazionale attraverso il Fraud Detection System, il più sofisticato ed avanzato sistema di controllo al mondo, al servizio della UEFA e di altre importanti istituzioni sportive, che verifica gli andamenti delle quote sul mercato globale del betting sportivo, rilevando eventuali anomalie e/o andamenti sospetti.

Il ruolo delle famiglie

In aggiunta alle iniziative rivolte ai giovani, Juventus propone attività formative anche agli insegnanti, alle famiglie e ai tecnici per aiutarli a gestire al meglio la loro relazione con i ragazzi.

Alcune famiglie non riescono però a supportare il ragazzo nella maniera adeguata, rendendo così impossibile per lui proseguire nella carriera, nonostante doti e competenze tecnico sportive. Dato che Juventus ritiene fondamentale il supporto dei genitori nella crescita, nell'evoluzione personale e di conseguenza agonistica del giovane calciatore organizza attività formative ad hoc.

Nello specifico, due sono gli incontri dedicati alle famiglie che vengono promossi annualmente. In questi incontri si disegnano il ruolo del genitore, che deve essere alleato di Juventus, non nemico, e quello del giocatore, che prima di essere un atleta deve essere una persona.

! IL RUOLO DEI GENITORI NEL PROGETTO JUVENTUS

Il 16 febbraio 2015, Juventus ha promosso allo Juventus Stadium un incontro che ha visto protagonisti i papà e le mamme dei giovani bianconeri. Lo staff Juventus era rappresentato da Stefano Braghin, direttore del Settore Giovanile, e Giuseppe Vercelli, psicologo e psicoterapeuta con una grande esperienza nel campo dello sport.

L'incontro aveva un duplice obiettivo:

- consolidare il rapporto fra la società e le famiglie;
- illustrare alcune regole fondamentali di comportamento, utili per i giovani calciatori e per la loro corretta crescita.

Si è parlato di come superare i conflitti, come comunicare correttamente con i ragazzi, come gestire i momenti più critici. Infine è stato distribuito un vademecum per una corretta alimentazione.



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, indirizzo 'sportivo'.

Juventus è l'unica società calcistica in Italia e in Europa ad avere una scuola privata parificata al suo interno: un progetto innovativo e unico nel suo genere che permette ai ragazzi del Settore Giovanile di conciliare apprendimento e impegni sportivi e allo stesso tempo permette di diminuire fortemente la dispersione scolastica, molto frequente nei ragazzi che ambiscono al professionismo nel calcio.

Il college può essere frequentato solo da giovani tesserati presso il Settore Giovanile della Società.



FREQUENZE JUVENTUS COLLEGE

CLASSE	2013/2014	2014/2015
Prima	32	27
Seconda	27	27
Terza	25	24 (+ 3 stranieri)
Quarta	13	11 (+ 6 stranieri)
Totale allievi	97	98

! FATE IL NOSTRO GIOCO

Una sessantina di ragazzi dello Juventus College hanno partecipato a inizio 2015 a un incontro formativo con obiettivo la prevenzione della dipendenza da gioco d'azzardo e ludopatie, tenuto da due giovani professionisti del settore: il fisico Diego Rizzuto e il matematico Paolo Canova, che dal 2009 portano in giro per le scuole italiane il progetto "Fate il nostro gioco".

L'evento si è tenuto con metodologie didattiche basate sul coinvolgimento attivo dei ragazzi e aveva tre obiettivi principali:

- usare la matematica per spiegare come e perché il banco vince, e quali sono le regole numeriche che garantiscono un vantaggio al banco;
- cercare di restituire le reali probabilità di vincita, non gonfiate dalla pubblicità fraudolenta;
- mostrare, infine, come il gioco d'azzardo sfrutta abilmente alcune nostre innate incapacità cognitive in ambito statistico e di probabilità.

Il seminario è stato introdotto da Sergio Spinelli, Human Resources and Organization Director bianconero, che ha insistito sull'importanza della formazione dell'uomo, prima che del campione: da sempre uno degli obiettivi principali del JCollege.

La natura imprevedibile della carriera sportiva ha portato il Club a impegnarsi per assicurare la continuità scolastica a fronte di un'attività sportiva professionistica molto impegnativa. Pochi sono i giovani che frequentano il Settore Giovanile di Juventus e che riescono a giocare per la Prima Squadra. Chi non riesce interrompe spesso la carriera.

Per questa ragione Juventus offre ai propri giovani la possibilità di restare al passo con il percorso scolastico della scuola pubblica, senza rischiare di perdere l'anno a causa delle troppe assenze o di dover perdere degli allenamenti a causa dei continui spostamenti. E per i giovani atleti trasferiti in un altro club, Juventus sta cercando di raggiungere un accordo con la FIGC e il Ministero dell'Istruzione per rendere fattibile lo studio a distanza in Italia ed evitare che si presentino, come succede oggi, da privatisti.

JUVENTUS SOCCER SCHOOLS

Nata nel 2004, Juventus Soccer Schools (JSS) è rivolta a tutti i giovani (tra i 5 e i 16 anni, senza alcuna distinzione tra agonisti e non agonisti) che desiderano avvicinarsi al mondo Juventus in modo meno vincolante e selettivo rispetto alle squadre del Settore Giovanile, ma secondo gli stessi valori. Il modello Juventus Soccer Schools è un metodo di insegnamento del gioco del calcio elaborato nel rispetto delle diverse tappe dell'età giovanile: dall'avviamento alla fase di maturità fisica. Partendo dall'aspetto ludico e creativo del gioco i partecipanti vengono coinvolti in un processo di crescita della persona nella sua globalità in un ambiente sicuro e affidabile. Il modello JSS vede quindi alla base il rispetto dell'integrità psicofisica dei bambini/ragazzi, rendendoli nel tempo autonomi.



COINVOLGIMENTO DI GIOVANI, FAMIGLIE E ALLENATORI

N° PERSONE COINVOLTE

Giovani che hanno aderito	10.580
Allenatori formati	Corso base 250
Famiglie raggiunte	10.580 circa

INIZIATIVE A SUPPORTO DEL COINVOLGIMENTO GIOVANILE

Gioca con me

Questa iniziativa – organizzata in collaborazione con il Centro UNESCO di Torino e con le scuole pubbliche locali – desidera abbattere le disuguaglianze sociali, coinvolgendo in molteplici attività ludiche e ricreative i bambini che hanno conseguito ottimi risultati scolastici ma che, per ragioni economiche o famigliari, non hanno la possibilità di iscriversi al programma Juventus Soccer Schools. Mettendo insieme bambini con provenienze sociali molto diverse, si cerca di abbattere il pericoloso muro costituito dai pregiudizi di classe.

Concorso Juventus For Talent

Il concorso “Juventus for Talent”, lanciato attraverso la piattaforma www.fbplayer.com, chiedeva ai giovani atleti di caricare su web i video con le loro performance, da sottoporre al giudizio del pubblico. I filmati che hanno ricevuto più voti sono poi stati valutati da una commissione tecnica di Juventus. I vincitori hanno avuto la possibilità di allenarsi per un giorno a Vinovo con Juventus.

Il concorso era riservato ai ragazzi tra i 13 e i 18 anni e quelli selezionati si sono confrontati con i propri coetanei.

Gollissimo

Progetto nato nel 2010 tra le tante iniziative promosse dalla Juventus Soccer Schools che ogni anno dà l'opportunità a tanti piccoli campioni di segnare e giocare sugli stessi campi del Centro dove si allenano i ragazzi del Settore Giovanile e la Prima Squadra.

Sabato 18 ottobre 2014, giornata di apertura presso il Training Center di Vinovo, ha visto protagonisti 200 piccoli partecipanti appartenenti all'annata 2008 e provenienti dai sette impianti di allenamento Juventus Soccer Schools, trascorrere la mattinata disputando mini-partite (3vs3) all'interno di campetti appositamente creati.



PRIMA SQUADRA: SALUTE E MODELLO DI RIFERIMENTO

LA SALUTE

Anche quest'anno il tema della salute è considerato da Juventus e dagli stakeholder esterni una tematica molto importante, su cui è importante investire sempre.

STAKEHOLDER ENGAGEMENT



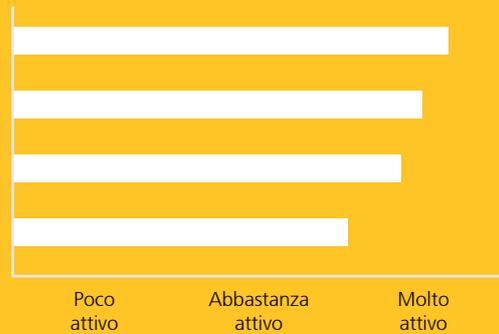
Non è certo considerata una tematica a rischio, come dimostra la valutazione degli stakeholder coinvolti nelle attività di dialogo di quest'anno, ma comunque un aspetto da monitorare con costanza e attenzione.



VALUTAZIONE DELL'IMPEGNO DI JUVENTUS

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015
a cura di Juventus

Corretta gestione
aziendale
Cura dell'atleta
(Prima Squadra
e Settore Giovanile)
Presenza
sul territorio
Attenzione
al tifoso/cliente



Quando si parla di cura degli atleti si fa riferimento all'attenzione per la salute del corpo, grazie a una corretta alimentazione, alla giusta attività fisica e al non utilizzo di sostanze volte a migliorare le performance sportive. Allo stesso tempo però si fa riferimento anche alla salute della mente, che può influire positivamente e/o negativamente sulle prestazioni dell'atleta. Tutto ciò che può avere ripercussioni negative sull'atleta, come conseguenza provoca impatti negativi anche sul Club, ma anche sul sistema calcio più in generale: per questa ragione è molto importante mostrarsi sempre attenti a questo importante tema.

L'impegno di Juventus al tema della salute si riscontra:

- nella qualità del suo Sistema Medico, il cui sistema di Gestione per la Qualità (SGQ)¹, certificato da un organismo terzo indipendente, soddisfa i requisiti della Norma ISO 9001:2008;
- nella scelta di sensibilizzare i giovani atleti e le relative famiglie;
- in una sempre maggiore formazione del proprio staff tecnico a questo tema.

1. In merito alla certificazione del SGQ, il Settore Medico fa riferimento a un "Regolamento Generale per la Certificazione dei Sistemi di Gestione" dell'Ente di Certificazione TUV Italia e a "Prescrizioni per l'accreditamento degli Organismi operanti la valutazione e certificazione dei sistemi di gestione per la qualità nel settore Sanità e altri servizi sociali" dell'Ente di Accreditamento Sincert

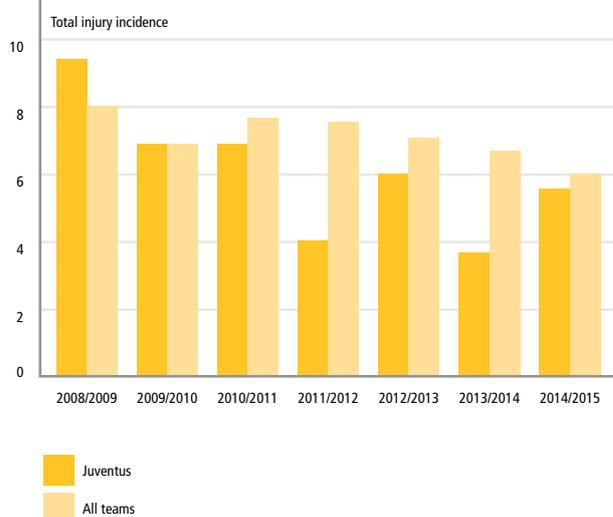
A inizio stagione ogni calciatore professionista viene sottoposto a una visita di idoneità (controllo clinico, esami del sangue e delle urine, spirometria, acquisizione delle misure antropometriche, Tmax cardiologico, eco-cardiogramma) e ogni sei mesi sono inoltre previsti una visita clinica, gli esami del sangue e delle urine, l'acquisizione delle misure antropometriche e un elettrocardiogramma basale.

Nel caso di acquisto di un nuovo giocatore Juventus richiede la cartella clinica personale e sottopone l'atleta a una visita di idoneità e a una valutazione traumatologica e diagnostica per immagini completa.

Il compito del medico è prevenire per ridurre e monitorare gli infortuni, mettendoli anche a confronto con un benchmark internazionale. Per riuscire ad avere un monitoraggio completo ed efficace, Juventus partecipa da 14 anni allo studio UEFA Elite Club Injury che permette alle diverse società partecipanti di avere una panoramica generale del numero di infortuni. Secondo le statistiche UEFA, negli ultimi quattro anni Juventus è riuscita a ridurre drasticamente gli infortuni rispetto alle stagioni precedenti e alla media UEFA.

TOTAL INJURY INCIDENCE

Fonte: UEFA Elite Club Injury Study Report 2014/2015



La riduzione degli infortuni può dipendere da diversi fattori. Nello specifico caso di Juventus si può ricondurre al ringiovanimento della rosa dei giocatori e alla metodologia di allenamento.

Juventus ha scelto di istituire una struttura dedicata al monitoraggio della metodologia di allenamento di tutte le proprie squadre. Anche a fronte delle differenze date dalla diversa età, lo stesso tipo di approccio è utilizzato sia a livello di Prima Squadra che di Settore Giovanile e Attività di Base. Questa metodologia di allenamento, il **Training Check**, consente di impostare dei metodi di lavoro duraturi nel tempo (indipendenti dagli eventuali cambi di staff tecnico). L'obiettivo principale di TCJ è l'integrazione dell'area tecnica con quella medica. Si occupa inoltre di:

- raccogliere dati sullo stato di forma dei calciatori attraverso un sistema informatico centralizzato, realizzato e prodotto internamente;
- supportare gli Staff Tecnici con metodologie di allenamento personalizzate e con l'analisi sistematica degli output provenienti dalle sedute di allenamento;
- formare e aggiornare i tecnici che operano quotidianamente con i ragazzi.

! IL SETTORE MEDICO

L'ultima stagione ha visto importanti novità:

- L'inserimento di un **referente scientifico per analisi statistiche** relative agli infortuni dei giocatori e progetti di ricerca e pubblicazioni di carattere scientifico in ambito medico. Il suo supporto sarà importante anche per la pubblicazione scientifica sulle prestazioni del Settore Giovanile in confronto con la Prima Squadra, prevista tra gli obiettivi di miglioramento del Programma per la Qualità.
- L'istituzione di uno **Staff Medico dedicato alla Primavera**, composto da due massofisioterapisti e da un riabilitatore, con l'obiettivo strategico di prepararsi a gestire una prossima Seconda Squadra.
- L'inserimento del **gruppo degli psicologi**, in precedenza sotto la responsabilità della Direzione Risorse Umane. La loro attività si svolge principalmente in 4 settori dedicati al Settore Giovanile (Settore sportivo agonistico, Settore scolastico, Settore residenziale, Settore Formazione Juventus) e coinvolge i tecnici, per attività di formazione e supporto diretto nella gestione dei giocatori e della squadra, i genitori e gli insegnanti e i giocatori per assistenza psicologica e attività di formazione e prevenzione (es. gioco d'azzardo e utilizzo consapevole dei social network), nonché attività di reclutamento, selezione e formazione dei tutor presso il Convitto.

Il 10 novembre 2014 è stato effettuato, da parte dell'Ente di Certificazione TÜV, un audit per il rinnovo del certificato, che ha previsto l'analisi di tutti i processi attuati del Settore Medico. La visita si è conclusa positivamente. La prossima visita per il mantenimento del certificato è prevista per il 16 novembre 2015.

La soddisfazione dei calciatori e dei membri del Settore Tecnico, in relazione alla qualità delle prestazioni del Settore Medico, viene valutata quotidianamente.

In linea generale, lo Staff Medico della Prima Squadra e la disponibilità dei medici sociali e dei fisioterapisti/massofisioterapisti nel soddisfare le esigenze terapeutiche dei giocatori è valutata come ottima nella maggior parte dei casi.

In riferimento al Settore Giovanile emerge una totale soddisfazione da parte del Settore Tecnico rispetto alla capacità di risposta del Settore Medico, per competenza, organizzazione e disponibilità, mentre è inferiore la soddisfazione da parte dei calciatori. Data la presenza di più staff tecnici del Settore Giovanile si registrano sensibilità diverse rispetto agli "stop" previsti per i giocatori da parte del Settore Medico. La partecipazione del Settore Medico alle riunioni tecniche è valutata molto positivamente.

LA LOTTA AL DOPING

Juventus non ha un ruolo attivo nella procedura di controllo, ma è chiamata ad agire in linea con le normative nazionali ed europee e nella sensibilizzazione dei propri atleti.

Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI), quale Organizzazione Nazionale Antidoping (NADO), è l'ente nazionale al quale compete la massima autorità e responsabilità in materia di attuazione ed adozione del Programma Mondiale Antidoping WADA. Le Norme Sportive Antidoping – adottate dal CONI – e gli allegati Disciplinari sono le sole norme nel settore sportivo italiano che disciplinano la materia dell'antidoping e le condizioni cui attenersi nell'esecuzione dell'attività sportiva.

In Italia vengono effettuati 1 o 2 controlli di urina a seguito di ogni partita di campionato e una decina di controlli antidoping su sangue per ogni stagione calcistica. I controlli a sorpresa presso il campo di allenamento coinvolgono circa 5-10 atleti a stagione e vengono effettuati 3-4 volte l'anno.

A livello internazionale è la UEFA (Union of European Football Associations), l'organo di governo del calcio europeo, a essere in prima linea nella lotta al doping. Tutti i giocatori che partecipano alle competizioni UEFA vengono sottoposti a controlli antidoping senza alcun preavviso. Vengono

effettuati dei controlli occasionali durante le partite di calcio ufficiali su 1 o 2 atleti, mentre durante il periodo di allenamento i controlli annuali sono solamente 1 o 2 e coinvolgono dai 5 ai 10 giocatori.

Juventus per sensibilizzare i suoi tesserati da eventuali casi di doping in ambito personale o durante competizioni a livello nazionale promuove un incontro di formazione a inizio stagione e attività quotidiane di monitoraggio nella somministrazione di farmaci/integratori, durante gli allenamenti.



CONTROLLI ANTIDOPING EFFETTUATI SU GIOCATORI JUVENTUS A CURA DEGLI ENTI PREPOSTI

	2012/2013	ESITI POSITIVI	2013/2014	ESITI POSITIVI	2014/2015	ESITI POSITIVI
CONI	ca. 90	0	ca. 90	0	ca. 90	0
UEFA	ca. 15	0	ca. 15	0	ca. 30	0

IL RUOLO DEI GIOCATORI DELLA PRIMA SQUADRA

Se per gli stakeholder interni il tema della salute è molto importante, allo stesso modo per gli stakeholder esterni è importante il comportamento del giocatore di Prima Squadra (vedi matrice di materialità a pag. 13): in assenza di modelli istituzionali e politici a cui ispirarsi, la società di oggi guarda alle figure sociali di rilievo, tra cui emergono i giocatori di calcio, figure di successo che grazie alle loro abilità sportive raggiungono ampia popolarità.

Il modello sportivo può essere un punto di riferimento per alcuni, ma il calciatore è oggi il modello di riferimento per i più. È un fenomeno che ha dinamiche diverse oggi rispetto al passato, dinamiche che stanno modificando il rapporto tra società e calcio: con l'avvento dei social network è possibile non solo seguire il proprio club del cuore, ma anche "seguire" calciatori individuali, al punto che diventano dei veri e propri "brand" digitali.



I CALCIATORI JUVENTUS PIÙ SEGUITI SUI SOCIAL NETWORK

TWITTER	N° DI "FOLLOWER" (MILIONI)	FACEBOOK	N° DI "LIKE" (MILIONI)
Alvaro Morata	2,76	Sami Khedira	6,5
Gianluigi Buffon	2,1	Alvaro Morata	6,1
Juan Cuadrado	1,95	Juan Cuadrado	3,7
Giorgio Chiellini	1,7	Gianluigi Buffon	3,6
Paul Pogba	1,65	Giorgio Chiellini	2,3

È quindi importante che la Prima Squadra prenda coscienza di questa responsabilità e valuti attentamente i propri comportamenti nel campo da calcio, ma anche fuori.



Quale sia la strada per riuscire a responsabilizzare i giocatori della Prima Squadra, la suggeriscono gli stakeholder intervistati nell'attività di *engagement* di questa stagione con il 65,5% di essi che ritiene fondamentale sensibilizzare maggiormente i propri atleti su temi critici (ad esempio scommesse, *fair play*, razzismo) per contribuire al successo di Juventus anno dopo anno.

A fronte di questa necessità, il Club sottopone per accettazione il proprio *Codice Etico* in sede di contratto a ciascun nuovo calciatore e, allo stesso tempo, cerca di fornire una risposta quanto più adeguata possibile attraverso **campagne di sensibilizzazione** su temi critici.

Il Club ad esempio ha scelto di sostenere la campagna di sensibilizzazione Turn Back Crime lanciata dall'Interpol, la più grande organizzazione internazionale di polizia, per incoraggiare i cittadini al rispetto della legalità e ad uno sforzo concreto per la riduzione del crimine. Capitan Buffon, Patrice Evra, Stephan Lichtsteiner e Giorgio Chiellini hanno inviato il proprio messaggio di sostegno alla causa, perché il compito di mostrare il cartellino rosso all'illegalità spetta anche al mondo del calcio e ai suoi campioni.

Anche l'**intervento in convegni ed eventi** è una strada utilizzata dal Club per portare alla luce esperienze importanti di propri giocatori, affinché servano da esempio per qualcun altro. Ed è il caso di Gianluigi Buffon, intervenuto al workshop "La gestione efficace dal talento e di un team", organizzato allo Juventus Stadium da Randstad.

Di fronte a una platea di manager d'impresa ha ripercorso alcuni punti chiave della sua carriera e della sua esperienza di leader di una grande squadra, fornendo suggestioni e consigli che torneranno utili a chi ogni giorno dovrà guidare team numerosi e complessi, cercando di trarne il massimo.

Buffon è anche sceso in campo per Expo Milano 2015, entrando nella squadra degli Ambassador dell'Esposizione Universale, in cui oltre 140 tra paesi e organizzazioni internazionali hanno mostrato il meglio delle proprie tecnologie per dare una risposta concreta a un'esigenza vitale: riuscire a garantire cibo sano, sicuro e sufficiente per tutti i popoli, nel rispetto del pianeta e dei suoi equilibri.



Oltre ai calciatori stessi, anche le persone che lavorano con essi hanno un ruolo chiave nella promozione di un modello sano. E proprio per questa ragione anch'essi prendono parte a iniziative di sensibilizzazione. Gianluca Pessotto, responsabile organizzativo del Settore Giovanile della Juventus, ne è l'esempio con il suo intervento all'ITIS Grassi di Torino volto a indirizzare gli studenti verso comportamenti di vita corretti e più salutari. Questo era l'obiettivo del progetto promosso dall'Associazione Italiana di Oncologia Medica.

! PRIMA SQUADRA E L'APERTURA AL DIALOGO

La Prima Squadra si apre al dialogo con i tifosi tramite diversi canali digitali e iniziative diverse:

- *Juventus ASK* su Twitter una volta al mese: il Club apre il suo canale Twitter per favorire il dialogo tra i tifosi e gli atleti della Prima Squadra. Gli utenti possono iniziare a inviare le proprie richieste anche in anticipo e poi l'atleta del mese risponderà il giorno prestabilito;
- *Filo Diretto JTV* una volta alla settimana, la trasmissione televisiva di Juventus dove gli atleti della Prima Squadra rispondono alle domande dei propri tifosi;
- *Talk to* una volta all'anno su Twitter e YouTube: un'occasione di dialogo tramite chat.

Sono in fase di studio altre iniziative.

! LA FIGURA DEL TESTIMONIAL

Claudio Marchisio testimonial AIRC e Fondazione Crescere Insieme al Sant'Anna, Gianluca Pessotto ha partecipato ad un incontro con le scuole sul fumo/tumori, Alessandro Matri e Andrea Barzagli testimonial Oxfam, Gianluigi Buffon testimonial SOS Villaggi dei bambini, Giorgio Chiellini testimonial "Total sport for disabled" e poi altri atleti con le loro iniziative personali.

IL FAIR PLAY

Juventus, forte della propria tradizione e dei propri valori, fin dal progetto educativo condanna ogni tipo di comportamento antisportivo.

I valori come correttezza, lealtà e rispetto sono alla base del modello educativo di Juventus, dove il concetto di *fair play* oltrepassa il perimetro di gioco e il leale comportamento da tenersi in campo, per arrivare a significare correttezza, educazione e rispetto, per sé e per gli altri, dentro e fuori dal terreno di gioco.

Il mondo del calcio promuove il *fair play* attraverso diversi strumenti: dal Codice di Giustizia Sportiva al regolamento della UEFA, fino a messaggi specifici pre-partita a cura degli arbitri di gioco. Misurare però la correttezza su campo è spesso difficile, come dimostrano le due classifiche sul *fair play* (Respect Fair Play di UEFA e Coppa Disciplina della Lega Nazionale Professionisti Serie A) che hanno provato a classificare i comportamenti ma offrono comunque una visione parziale del panorama e sono per la maggioranza delle volte inversamente proporzionali alla vittoria su campo. Anche quest'anno, come per le scorse stagioni, Juventus si presenta nelle ultime posizioni nella Coppa Disciplina, subito prima della Roma.

Juventus sceglie di supportare la promozione di una cultura di *fair play* con un'attività di sensibilizzazione interna, attraverso il proprio *Codice Etico*, che viene trasmesso in forma cartacea in sede di assunzione a tutti i tesserati, e attraverso un modello educativo specifico che viene promosso fin dai primi anni di gioco nel Settore Giovanile e nelle attività promosse tramite la Juventus Soccer School e lo Juventus Museum.



Il calcio è un gioco popolare, con un forte ascendente sui giovani: i calciatori diventano un modello da seguire dentro il campo e da imitare fuori dal campo, nella vita quotidiana.



Il calcio è un gioco popolare, con un forte ascendente sui giovani: i calciatori diventano un modello da seguire dentro il campo e da imitare fuori dal campo, nella vita quotidiana. Promuovere un gioco corretto, attraverso comportamenti di *fair play*, è quindi importante per Juventus per riuscire a distinguersi nell'attuale panorama calcistico – percepito molto spesso negativamente – ed essere un modello sano. Un comportamento corretto in campo, dove il rispetto per l'avversario e per l'arbitro sono alla base della partita, è anche la dimostrazione del rispetto che Juventus ha per i propri tifosi che pagano il biglietto per guardare la propria squadra giocare e per sostenerla nella vittoria.

Nonostante la difficoltà di misurare un atteggiamento di correttezza su campo, Juventus pubblica i dati relativi alle infrazioni su campo delle ultime tre stagioni. È bene ricordare che ammonizioni ed espulsioni sono parte integrante del regolamento del gioco del calcio: tali provvedimenti non rappresentano quindi necessariamente un elemento negativo di per sé.



INFRAZIONI SU CAMPO

	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Cartellini gialli totali	77	69	75 (*)
Cartellini rossi totali	3	3	4

(*) Tra Serie A e Supercoppa italiana risultano 62 ammonizioni per comportamento scorretto nei confronti di un avversario, 6 per comportamento non regolamentare in campo e 7 per proteste nei confronti degli ufficiali di gara. Inoltre, nella Tim Cup sono state rilevate 11 ammonizioni, di cui 9 per comportamento scorretto, 1 per proteste nei confronti degli ufficiali di gara e 1 per comportamento non regolamentare. In Champions League 25 le ammonizioni totali.



COMPORAMENTI ILLECITI

La Società promuove l'etica sportiva per dipendenti e collaboratori, ma anche per calciatori, amministratori. Secondo i principi di lealtà, correttezza e probità, tutti i soggetti sono chiamati ad astenersi dal compiere, con qualsiasi mezzo, atti diretti ad alterare lo svolgimento o il risultato delle competizioni sportive.

Ciascuno dei soggetti di cui sopra si deve astenere dall'effettuare o accettare o dall'agevolare scommesse e si deve attenere scrupolosamente alle norme dettate in materia di lotta al doping. Eventuali comportamenti diretti ad alterare lo svolgimento o il risultato di una competizione sportiva possono costituire reato di frode sportiva o indagine penale.

Inoltre i calciatori professionisti, secondo una clausola contrattuale, hanno alcune limitazioni nell'utilizzo dei social network, tra cui l'obbligo di coordinarsi con Juventus sui messaggi e informazioni veicolate.

Un comportamento illecito da parte di uno o più singoli, può comportare il coinvolgimento diretto di tutto il Club. Le conseguenze per Juventus potrebbero quindi essere sanzioni o penalizzazioni sportive, squalifica di un giocatore o un tecnico, danni di immagine e reputazione, ripercussioni negative in termini economico finanziari (mancato accesso a competizioni sportive, investimenti non previsti per mantenere la rosa competitiva, etc.).

Al di fuori dal contesto sportivo, comportamenti illeciti di calciatori, collaboratori, dipendenti o dirigenti di Juventus provocano comunque un peggioramento dell'immagine del Club. La Società può essere chiamata a rispondere anche nel caso in cui tali comportamenti siano commessi dal personale anche in un periodo precedente all'ingresso in Juventus.

L'IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE PER GLI STAFF TECNICI

Quando si parla di Prima Squadra si intende tutta la rosa di giocatori, ma anche le figure che quotidianamente lavorano con essi, come lo staff tecnico.

Aumentare il bagaglio culturale degli allenatori per permettere loro di proporre in maniera efficace un metodo di allenamento comune a tutte le squadre bianconere è l'obiettivo dei corsi di aggiornamento progettati per gli staff tecnici.

Per il secondo anno, il Training Check – la struttura che fa capo al Professor Roberto Sassi e che, oltre a monitorare costantemente le condizioni dei giocatori, collabora con l'Area Tecnica per ottimizzare i risultati dell'Area Medica, dell'Area Psicologica e dell'Area Fisico-Motoria – ha promosso un ciclo di lezioni per allenatori, preparatori atletici, allenatori dei portieri e specialisti della riabilitazione. Il corso prevede una serie di appuntamenti settimanali di due ore ciascuno, per un totale di 50 ore suddivise in incontri di aggiornamento generale e altri di carattere specifico per i diversi ruoli.

Le lezioni, coordinate dal professor Sassi, sono state tenute dai responsabili delle varie aree (tecnica, fisica, dedicata ai portieri, medica). In aggiunta sono stati previsti incontri di carattere scientifico affidati ai ricercatori del Centro di Ricerca Mapei Sport e a specialisti di livello internazionale.



Lezione per il corso allenatori

“

Aumentare il bagaglio culturale degli allenatori per permettere loro di proporre in maniera efficace un metodo di allenamento comune a tutte le squadre bianconere è l'obiettivo dei corsi di aggiornamento progettati per gli staff tecnici.

”


PROGRAMMA DI FORMAZIONE STAGIONE CALCISTICA 2014/2015

OGGETTO INTERVENTO	DESTINATARI	MODALITÀ	PERIODO INDICATIVO	SVOLTO IL
Corso di addestramento sull'utilizzo dell'azoto liquido	Staff medico Prima Squadra	Corso teorico pratico	I sem.	14/07/2014
Il recupero dell'energia nello sport	Calciatori Prima Squadra	Lezione	I sem.	18/09/2014
Nutrizione e Calcio	Staff medico e tecnico	Lezione	I sem.	02/10/2014
Nutrizione e Calcio	Staff tecnico AdB	Lezione	I sem.	03/10/2014
Corso di formazione su SGQ e sul ruolo e gli strumenti che questo prevede per i Calciatori ed il Settore Tecnico	Staff medico Prima Squadra e Settore Giovanile	Lezione	I sem.	13/10/2014
Anatomia biomeccanica e riabilitazione della spalla	Staff medico Prima Squadra e Settore Giovanile	Lezione	I sem.	15/10/2014
Bendaggio funzionale	Massofisioterapisti Settore Giovanile	Lezione	I sem.	30/10/2014
Psicologia dello Sport	Staff medico	Lezione	I sem.	06/11/2014
Bendaggio funzionale	Massofisioterapisti Settore Giovanile	Lezione	II sem.	26/02/2015
UCL Elite Injury Study	Medici Sociali	Convegno	II sem.	21-22/01/2015
I rischi del doping nello sport	JCollege	Lezione	II sem.	08/04/2015
Normativa antidoping	Medici Sociali	Convegno	II sem.	14/04/2015
Prevenzione e recupero funzionale lesioni muscolari	Riabilitatore	Congresso Internazionale	II sem.	18/05/2015
UCL Elite Injury Study	Medici Sociali	Convegno	II sem.	9-10/06/2015

JUVENTUS A SOSTEGNO DELLA RICERCA: LA PARTITA DEL CUORE

Partita del cuore

Il 2 giugno la Nazionale Cantanti e la squadra dei Campioni della Ricerca sono scese in campo ancora al fianco di Telethon e della Fondazione Piemontese per la Ricerca sul Cancro-Onlus (organizzazione che da tempo Juventus sostiene economicamente), per una magnifica serata all'insegna della solidarietà. L'evento è stato infatti un'occasione per raccogliere fondi. Oltre all'acquisto del biglietto (i prezzi andavano da 10 a 20 euro, a seconda del settore) è stato possibile aiutare le due organizzazioni anche tramite l'sms solidale.

I contributi raccolti sono stati funzionali a far funzionare l'istituto di Candiolo, un centro all'avanguardia nella diagnosi e nella cura dei tumori e ad aiutare Telethon, fondazione che dal 1990 segue l'intera filiera della ricerca volta al debellamento delle malattie genetiche rare, che coinvolge 1.547 ricercatori e che studia un totale di 450 malattie. Inoltre, il ricavato dell'evento è stato utile per donare defibrillatori a società sportive nell'ambito del "Progetto Vita".



Conferenza stampa di presentazione della Partita del Cuore

COMUNITÀ E TERRITORIO





Essere un punto di riferimento per la comunità torinese (e italiana più in generale) e allo stesso tempo per il mondo del calcio a livello internazionale è un posizionamento di altissimo livello a cui Juventus vorrebbe aspirare.

Il Club infatti, per la sua storia, è sicuramente un simbolo importante per il territorio torinese; allo stesso tempo, per la sua capacità di affermarsi a livello tecnico e sportivo degli ultimi anni, può diventare sempre più un punto di riferimento al di là dei confini nazionali.

Anche se potrebbero sembrare due ambiti distinti – lo sviluppo del territorio torinese e quello del calcio nazionale e internazionale – hanno un elemento fondamentale in comune: la necessità di creare rete, principalmente lavorando e attivando partnership con comunità e istituzioni politiche e sportive. La collaborazione che può nascere tra le parti creerà valore condiviso su lungo periodo e, in un'ottica di sostenibilità, i potenziali vantaggi sono notevoli per tutte le parti coinvolte.

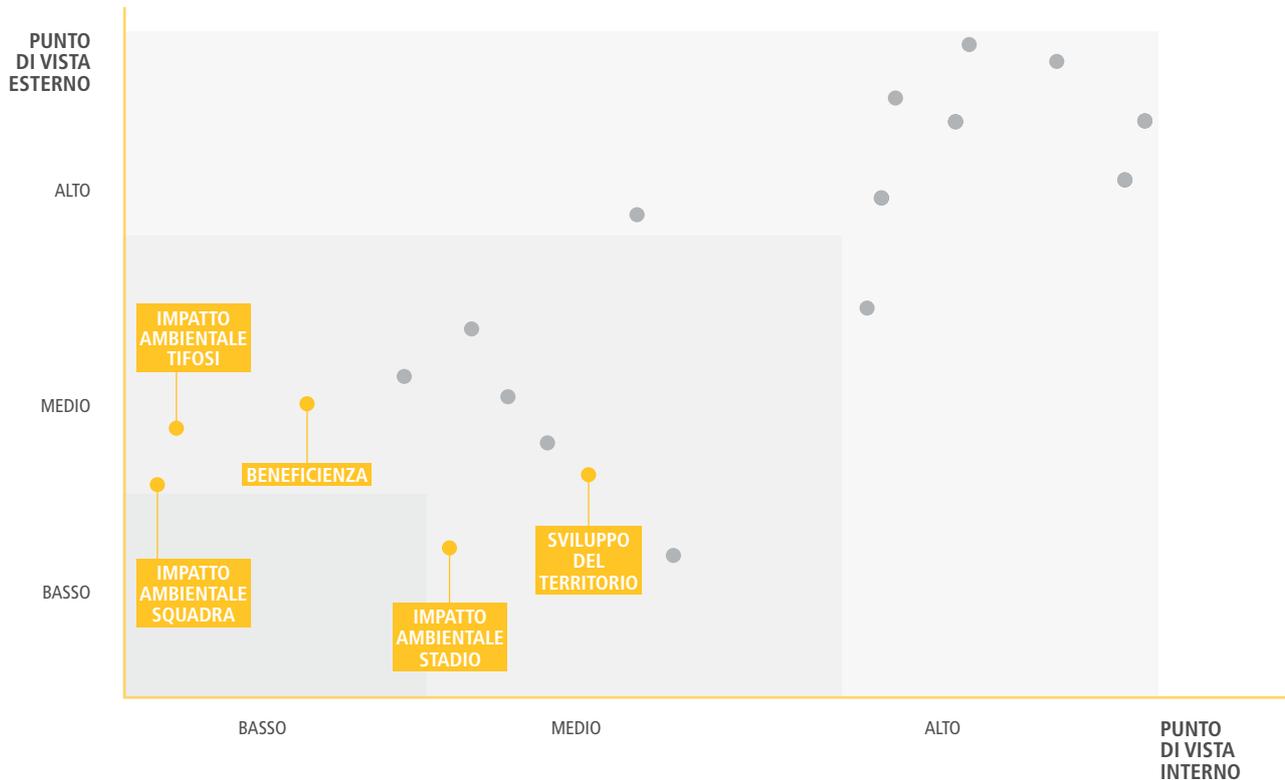
Juventus in questi anni sta lavorando su entrambi i fronti, cercando di affermare la propria identità in un contesto spesso difficile.

A livello internazionale è attiva da anni presenziando ai tavoli di lavoro degli organi sportivi più importanti, principalmente nella figura del Presidente Andrea Agnelli, partecipando a incontri e conferenze e creando partnership di valore, ad esempio quella con UNESCO. A livello nazionale (o meglio territoriale) il Club ha investito negli ultimi anni principalmente nella costruzione di un nuovo stadio, cercando di rispettare criteri ecosostenibili, e nel progettare la riqualificazione dell'area della Continassa. Parallelamente, ha comunque sostenuto economicamente realtà locali.

Juventus ritiene fondamentale continuare a investire tempo e risorse in questa direzione perché lo sviluppo economico e sociale del territorio e la propria influenza a livello internazionale sono un'importante ragione per iniziare a lavorare maggiormente su tematiche sostenibili, come razzismo, discriminazione, sicurezza, etc.

Allo stesso tempo è però fondamentale che le istituzioni stesse si rendano conto del forte impatto che il mondo sportivo (e il calcio in particolare) ha sul territorio e le comunità sia a livello valoriale sia a livello economico e di produttività. È quindi importante che esse per prime siano collaborative e desiderose di dialogare con realtà che funzionano e che potenzialmente possono creare valore sul territorio.

I 'temi caldi' affrontati in questo capitolo



Le novità dell'ultima stagione (2014/2015) sugli impatti a livello territoriale e l'impegno internazionale

- Progettazione e inizio lavori di un centro poliambulatoriale diagnostico, fisioterapico e di medicina sportiva per il Club e per il territorio
- Mantenimento del trend di riduzione dei consumi di acqua
- Realizzazione, a servizio degli immobili previsti in Continassa, di una centrale tecnologica, principale fonte di approvvigionamento di energia termica e frigorifera per l'intera area
- Finanziamento di un progetto di ricerca sul razzismo e la discriminazione nello sport, specialmente nel calcio
- Sostegno al progetto UNESCO volto al reinserimento dei bambini soldato in Mali e Repubblica Centrafricana
- Partecipazione a eventi internazionali promossi da UEFA e da ECA

NUMERI CHIAVE

100
bambini reinseriti in società,
di cui **17** bambine,
nella Repubblica Centrafricana

L'età media
degli stadi italiani
è di circa **61** anni

Circa **un migliaio**
i bambini soldato
in Mali da reinserire

5 settimane
di formazione
nel programma
di reinserimento
dei bambini soldato

JUVENTUS SUL TERRITORIO: PRESENZA E IMPATTI

Con la costruzione dello Juventus Stadium e il progetto di riqualificazione dell'area Continassa, Juventus è intervenuta con decisione a livello territoriale, favorendo da un lato lo sviluppo della Città di Torino, contribuendo di conseguenza anche al suo sviluppo sostenibile, e dall'altro valorizzando il patrimonio immobiliare del Club.

Juventus ha scelto di impegnarsi sotto diversi punti di vista. Il primo – e più importante – è stata la costruzione di uno stadio che risponde a una serie di criteri ecosostenibili; ora è impegnata nella riqualificazione di una zona periferica della città di Torino. Inoltre, il Club promuove una maggiore sostenibilità negli spostamenti dei propri atleti, se conciliabili con le esigenze tecniche e logistiche della squadra, e desidera offrire nel tempo le proprie competenze al territorio in cui opera.



Come emerge dalle attività di dialogo portate avanti quest'anno dal Club, il mettere a disposizione le proprie competenze (sportive e tecniche) ai cittadini attraverso servizi dedicati è per il 67,2% degli intervistati uno degli aspetti più funzionali alla creazione di valore per le persone che vivono su territorio torinese e non.



COME JUVENTUS PUÒ MIGLIORARE LA VITA DEI CITTADINI

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus

67,2%

Mettere a disposizione le proprie competenze (sportive e tecniche) ai cittadini attraverso servizi dedicati

49,2%

Garantire la sicurezza sul territorio (non solo dentro lo stadio) in occasione delle partite allo Juventus Stadium

45,9%

Supportare maggiormente le comunità locali, attraverso donazioni e partnership con terzo settore

27,9%

Mitigare gli impatti sul territorio in termini di inquinamento (atmosferico e sonoro), rifiuti e viabilità

! GUARDANDO AL FUTURO: DIAGNOSTICA E SERVIZI DI PRIMA ECCELLENZA ALLA PORTATA DI TUTTI

Juventus mira ad aprire nel 2016 un centro poliambulatoriale, diagnostico, fisioterapico e di medicina sportiva all'interno dello Juventus Stadium, il cui obiettivo è essere un punto di riferimento su territorio torinese. La società JMedical srl è per il 50% di proprietà di Juventus e l'altra metà del suo partner nel progetto, il Gruppo Santa Clara, che già gestisce alcuni poliambulatori e centri diagnostici in Piemonte e opera inoltre nel settore di salute e sicurezza sul lavoro, ambiente e formazione.

Il centro, oltre ad assistere gli atleti professionisti, giocatori della Juventus in prima fila, sarà aperto anche agli atleti dilettanti o amatoriali, insieme ai comuni cittadini, anche non sportivi, che troveranno nel JMedical un nuovo punto di riferimento grazie alle tecnologie di diagnostica di ultima generazione e servizi di prima eccellenza alla portata di tutti.

IL CASO: FINALE UEFA EUROPA LEAGUE

Un club calcistico come Juventus può avere un forte impatto sul territorio in cui opera e il modo con cui lo fa può essere funzionale allo sviluppo del territorio e alla creazione di valore economico, sociale e ambientale. Non sfruttare al meglio le potenzialità di ciò, è sprecare un'enorme occasione di crescita e sviluppo per sé e per gli altri.

Il contributo dello Stadium per il territorio torinese si è rivelato in occasione della finale UEFA Europa League il 14 maggio 2014. Con l'afflusso di tanti tifosi spagnoli e portoghesi – ma anche di italiani e di altre 76 nazioni – è stato generato un impatto economico¹ per il territorio pari a 12,6 milioni di euro di (più altri 4,9 milioni di euro generato per soggetti ad di fuori dell'area metropolitana), con una sola partita.

Per l'85% del pubblico, la finale UEFA Europa League è stata l'occasione per visitare Torino per la prima volta. Quasi tutti i tifosi si sono recati nella città per assistere alla finale ma, durante il soggiorno, gli spettatori sono diventati veri e propri turisti che girano per le vie del centro (60%), fanno shopping (25%), vanno per locali (23%) o visitano musei (14%).

Ben il 44% dei tifosi ha soggiornato a Torino per più giorni, quasi sempre nell'Area Metropolitana (77%) o in Piemonte. Solo il 10% ha scelto di alloggiare al di fuori della regione. Il 63% ha scelto poi di appoggiarsi a un albergo.

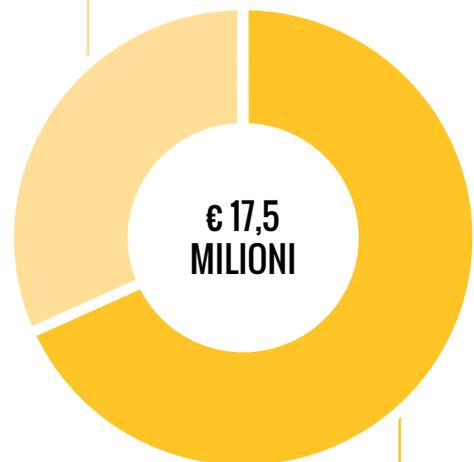
Il 69% dell'impatto economico diretto netto deriva dal pubblico presente allo stadio e proveniente da fuori Torino e area metropolitana, per un dato complessivo pari a quasi 8,8 milioni di euro (di cui 4,5 milioni relativi alle spese nelle strutture ricettive e alberghiere, 2,3 milioni nel Food & Beverage e i rimanenti 2 milioni in trasporti, shopping e tempo libero). La restante parte dell'impatto economico diretto netto si connette alle spese legate ai media (quasi il 10% del totale, per un indotto pari a 1,2 milioni di euro) e ai costi connessi alla produzione dell'evento (21% della cifra complessiva, pari a 2,6 milioni di euro).

1. I dati sono stati estrapolati da una ricerca realizzata su proposta del Comitato Organizzatore Finale UEFA Europa League dalla Fondazione Fitzcarraldo, Centro di Ricerca specializzato nella valutazione di impatto di eventi culturali e sportivi.



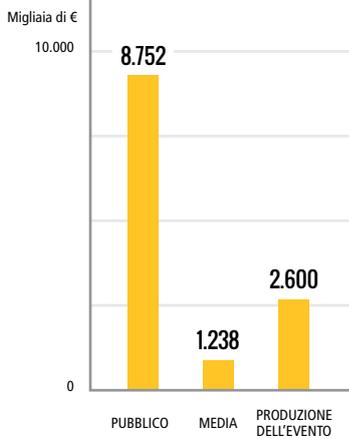
IMPATTO ECONOMICO DIRETTO LORDO

€ 4,9 MILIONI (28%)
Spese non ricadenti nell'Area Metropolitana di Torino

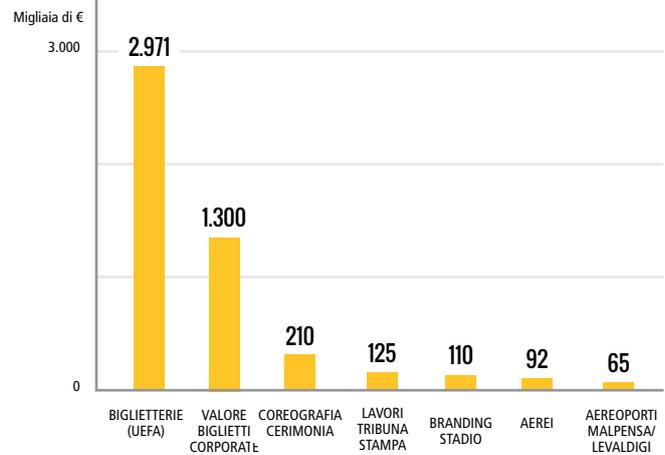


€ 12,6 MILIONI (72%)
Impatto diretto netto

IMPATTO ECONOMICO DIRETTO NETTO



ALTRE SPESE NON RICADENTI SU TORINO



LO JUVENTUS STADIUM

Juventus ha un suo stadio di proprietà che le garantisce di ottenere vantaggi competitivi rispetto ad altri club e una progettualità orientata alla qualità. Il ruolo dello stadio è infatti cambiato: oltre ai costi, è previsto anche un sensibile impatto marginale ottenuto anche grazie alla nuova e stretta collaborazione tra le figure responsabili di *marketing&sales*, *operations and facility* all'interno dello Stadium. Con queste nuove figure interne allo Stadium la strategia di sviluppo riesce a trovare la sua massima efficacia.

Uno stadio di qualità, infatti, contribuisce da un lato al miglioramento delle performance sportive degli atleti, ma allo stesso tempo alla qualità dell'intrattenimento offerto, portando vantaggi economici in termini, ad esempio, di vendita di biglietti, servizi e prodotti.

Lo Juventus Stadium, costruito tra il 2009 e il 2011, sorge all'interno di un'area di 355.000 m²: la pianta dello stadio misura 90.000 m² di superficie, dispone di 41.000 posti a

sedere, 4.000 posti auto e offre 30.000 m² di aree verdi esterne. Oltre a ciò, nell'area sono presenti anche un parco commerciale di 61.000 m², di cui 37.000 m² di superficie lorda di pavimento (SLP), con 1.000 posti auto privati e 7.000 m² destinati ad aree verdi e piazze pubbliche.

La scelta di costruire lo Juventus Stadium sul vecchio sito dello stadio Delle Alpi e di migliorare la viabilità in accordo con la Città di Torino hanno permesso di minimizzare l'impatto a livello urbano.

L'obiettivo alla base della progettazione è sempre stato quello di rendere lo stadio uno spazio vivibile, aperto e percorribile, luminoso e sicuro: l'accessibilità è garantita ovunque (fino alla base del secondo anello). Lo Juventus Stadium è poi stato costruito in un'ottica di riciclo, riduzione degli sprechi e sostenibilità ambientale ed economica, attraverso l'ottimizzazione delle risorse disponibili.



CONSUMI ENERGETICI [G4-EN3]

	GENNAIO/DICEMBRE 2012	GENNAIO/DICEMBRE 2013	GENNAIO/DICEMBRE 2014
Energia (in KWH)			
Energia elettrica Acquistata per Uffici	252.000	227.000	215.277
Teleriscaldamento Stadio	5.335.000	4.580.000	3.349.570
Energia elettrica Acquistata Stadio	3.473.000	4.592.000	5.804.880
Energia elettrica Acquistata JTC Vinovo	1.490.000	1.467.000	1.480.588
Energia elettrica Acquistata totale	10.550.000	10.866.000	10.850.315
Gasolio (in Gj)			
Consumi di gasolio	0	0	0
Metano (in mc)			
Consumo di metano per riscaldamento e altri servizi (JTC Vinovo + uffici)	670.000	752.000	717.113

CONSUMI, UTILIZZI E SCARICHI DI ACQUA [G4-EN8]

	GENNAIO/DICEMBRE 2012	GENNAIO/DICEMBRE 2013	GENNAIO/DICEMBRE 2014
Totale (mc)	108.450	106.888	98.679
Consumi			
Per fonti (mc) Da acquedotto	103.310	101.748	93.539
Utilizzi			
Per fonti (mc) Da prelievo da bacino artificiale recupero acqua piovane JTC Vinovo	5.000 (*)	5.000 (*)	5.000 (*)
Da prelievo da serbatoi stadio recupero acque piovane	140 (*)	140 (*)	140 (*)
Scarichi (mc)	103.310	101.748	93.539

* Il dato indica la capienza totale del bacino di raccolta. La quantità di acqua prelevata e reimpressa non viene rilevata.

CONSUMO D'ACQUA DA ACQUEDOTTO (MC)

	GENNAIO/DICEMBRE 2012	GENNAIO/DICEMBRE 2013	GENNAIO/DICEMBRE 2014
Sede	1.310	1.285	1.237
Stadio	76.200	82.930	72.802
Vinovo	25.800	25.800	19.500
Totale	103.310	101.748	93.539

RIFIUTI SPECIALI PERICOLOSI

	GENNAIO/DICEMBRE 2012	GENNAIO/DICEMBRE 2013	GENNAIO/DICEMBRE 2014
Rifiuti speciali pericolosi prodotti (tn)	0,069	0,077	0,109 (**)

** Il dato è derivato esclusivamente dalle attività del Settore medico per le quali non è ipotizzabile un controllo preventivo né alcuna ipotesi di riduzione delle quantità emesse.

CONTINASSA [G4-EC7]

Le società sportive nella riqualificazione delle aree urbane possono portare un contributo concreto e di valore assoluto. Il progetto di riqualificazione e sviluppo dell'area Continassa rappresenta infatti un passo fondamentale che completa l'investimento effettuato per la costruzione dello Juventus Stadium e dello Juventus Museum. Il progetto di recupero dell'area degradata contribuisce allo sviluppo della Città di Torino, sia in termini di investimenti sia in relazione alle importanti ricadute occupazionali che si avranno nelle fasi di costruzione e gestione delle attività che si insedieranno nell'area.

Nell'area saranno costruiti la nuova sede sociale, il nuovo training & media center di Juventus, un hotel, alcune strutture commerciali innovative e un istituto scolastico di respiro internazionale. L'apertura è prevista nell'estate del 2017.

Accademia SGR S.p.A., Società di Gestione del Risparmio controllata da Banca del Sempione S.A., darà avvio all'operatività del **Fondo Immobiliare "JVillage"** (istituito con l'atto del 30 giugno 2015) che svilupperà il progetto di riqualificazione e valorizzazione di gran parte dell'Area Continassa. Per maggiori informazioni si rimanda al capitolo "Sostenibilità finanziaria" a pagina 104.

È in progettazione inoltre, per tutti gli immobili previsti in Continassa, un impianto energetico (di seguito "La Centrale Tecnologica"). La centrale, allacciata alla rete di teleriscaldamento cittadino Iren fornirà teleraffrescamento e teleriscaldamento e costituirà la principale fonte di approvvigionamento di energia termica dell'intera area. Il teleriscaldamento, abbinato alla cogenerazione ad alto rendimento, consente considerevoli benefici ambientali grazie alla riduzione delle emissioni e dell'utilizzo dell'energia primaria. Per questa ragione **Bosch Energy and Building Solutions Italy** e Juventus hanno condiviso il reciproco interesse per lo sviluppo del progetto volto all'efficientamento energetico, attraverso la costruzione di un baricentro poligenerativo.

L'area Continassa vuole essere uno dei primi esempi in Italia di complesso urbano servito dal punto di vista energetico da sistemi di poligenerazione ad alta efficienza e a energie rinnovabili su piattaforma energetica di tipo *smart grid*. Infatti, la produzione combinata di energia elettrica, anche prodotta dagli impianti fotovoltaici, di energia termica e frigorifera permetterà di ottenere i seguenti vantaggi:

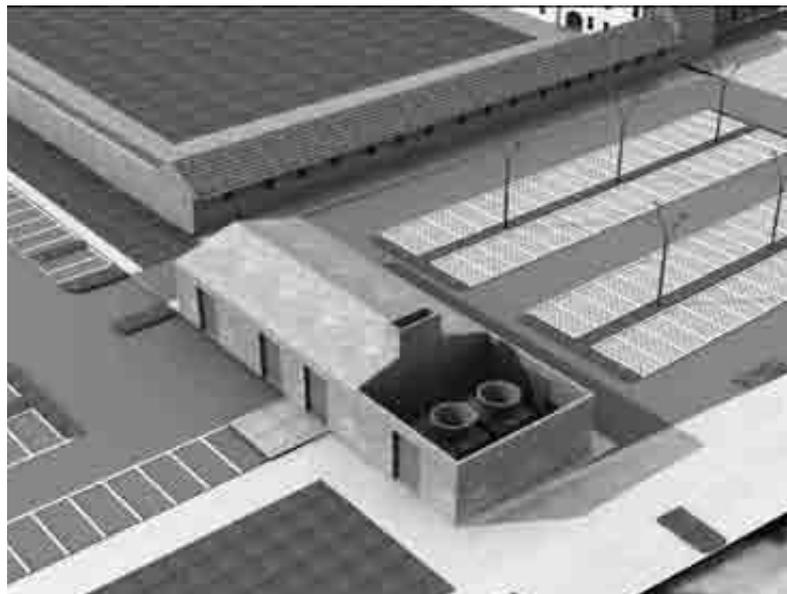
- riduzione del consumo di combustibile;
- riduzione delle emissioni di CO₂;
- costi energetici ridotti;
- aumento dell'affidabilità della fornitura di energia elettrica dovuto alla contemporanea alimentazione delle utenze sia dall'impianto di trigenerazione che dalla rete pubblica;
- generazione decentralizzata dell'energia, con riduzione della necessità di grandi centrali elettriche e incremento dell'occupazione locale;

- significativo supporto alle reti elettriche pubbliche durante i mesi estivi: la richiesta del freddo degli impianti di climatizzazione è infatti soddisfatta anche utilizzando l'energia elettrica autoprodotta dalla centrale di poligenerazione; sarà quindi aumentata la stabilità delle reti elettriche e migliorata l'efficienza del sistema elettrico nel suo complesso.

In ogni istante sarà possibile utilizzare per ogni tipo di energia (termica, frigorifera, elettrica) quella prodotta dai sistemi in grado di lavorare con la migliore efficienza, scegliendo tra diverse possibilità:

1. Energia termica
 - Prelievo da teleriscaldamento Iren
 - Recupero termico dal funzionamento del cogeneratore
 - Produzione da pompa di calore
2. Energia frigorifera
 - Produzione da pompa di calore con raffreddamento ad acqua
 - Produzione da pompa di calore con raffreddamento ad aria
3. Energia elettrica
 - Prelievo da rete pubblica cittadina
 - Integrazione dal funzionamento del cogeneratore

Per quanto riguarda l'attuazione della direttiva 2009/28/CE sulla promozione dell'uso dell'energia da fonti rinnovabili, si prevede l'installazione di pannelli solari fotovoltaici per ogni edificio dell'Area Continassa.



Rendering Centrale Tecnologica

JUVENTUS TRAINING CENTER DI VINOVO

Il centro sportivo di Juventus di Vinovo, a circa 15 chilometri dal centro di Torino, è un'ampia struttura di 140.000 m² – di cui 6.000 coperti – ed è stato inaugurato nel 2006.

Con l'apertura di Continassa, la Prima Squadra si trasferirà nel nuovo centro lasciando Vinovo al Settore Giovanile che usufruirà anche di nuove strutture.

I TRASPORTI

Gli spostamenti da e per lo stadio dei tifosi e le trasferte dei giocatori di Juventus rappresentano un altro aspetto che coinvolge direttamente il territorio comunale e, più in generale, nazionale.

L'impatto ambientale che gli spostamenti provocano è sicuramente un elemento importante che Juventus deve considerare nel suo piano di sviluppo sostenibile su lungo periodo, anche per l'importanza che ha l'ambiente nella società odierna.

Pur non essendo gli impatti ambientali percepiti come una grande priorità per il Club, quando si tratta di scelte personali dei tifosi emerge una certa attenzione. Infatti ben l'86% dei tifosi coinvolti che oggi raggiungono lo stadio in auto o moto afferma il proprio interesse nell'utilizzo di mezzi più sostenibili per l'ambiente.

Il 62% ritiene che Juventus dovrebbe concentrare parte dei suoi sforzi nel promuovere mezzi alternativi all'auto privata, il 47% ritiene più utile un impegno maggiore nell'incentivare la raccolta differenziata, mentre il 38% considera necessario che il Club provi a ridurre i consumi dello Stadium e delle sue strutture. A seguire emergono altri suggerimenti come l'ottenimento di certificazioni ambientali per lo stadio (32%) e l'utilizzo di mezzi a basso impatto ambientale per le trasferte dei tifosi (28%).

TI PIACEREBBE ANDARE ALLO STADIUM CON MEZZI PIÙ SOSTENIBILI?

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus

86%

SI

14%

NO

SU COSA JUVENTUS DOVREBBE CONCENTRARE MAGGIORMENTE I SUOI SFORZI IN TERMINI AMBIENTALI

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus

62%

Promuovere mezzi alternativi all'auto privata per raggiungere lo stadio

47%

Incentivare la raccolta differenziata sia dentro lo stadio, sia fuori

38%

Ridurre i consumi dello Juventus Stadium e delle strutture Juventus

32%

Ottenere delle certificazioni ambientali per lo stadio di proprietà

28%

Scegliere mezzi a basso impatto ambientale per le trasferte dei tifosi

Gli spostamenti sul territorio di atleti e di tifosi hanno un forte impatto su territorio locale, nazionale e internazionale. In termini di rispetto ambientale, viabilità e sicurezza Juventus sceglie quindi di investire quando possibile nel rapporto con istituzioni locali e partner nazionali.

“

In termini di rispetto ambientale, viabilità e sicurezza Juventus sceglie quindi di investire quando possibile nel rapporto con istituzioni locali e partner nazionali.

”

Trenitalia ad esempio ha rinnovato la propria partnership con il Club fino al 2016 e Frecciarossa viene confermato il treno ufficiale del Club torinese. La partnership tra le due società, iniziata nel 2012, segna la nascita di iniziative di co-marketing e in parte anche dello sviluppo di future sinergie di salvaguardia ambientale e abbattimento di emissioni inquinanti. Questa partnership può favorire trasferte più sostenibili dei giocatori stessi e sensibilizzare anche i numerosi tifosi che si spostano verso e dagli stadi.

In alternativa al trasporto ferroviario per le trasferte, Juventus si appoggia alla società SADEM – con un sistema di gestione ambientale certificato ISO 14001 – che pone una forte attenzione agli aspetti ambientali. Il trasporto della squadra avviene infatti attraverso un veicolo “Euro6” che garantisce il massimo livello di riduzione dell’impatto ambientale in termini di emissioni di gas serra.

INIZIATIVE A SUPPORTO DEL TERRITORIO TORINESE... E OLTRE

Candiolo

Da anni la Juventus sostiene la Fondazione Piemontese per la Ricerca sul Cancro Onlus, organizzazione nata per promuovere la ricerca oncologica sperimentale e la ricerca oncologica clinica, sviluppando nuovi strumenti diagnostici e terapeutici e offrendo attività di assistenza sanitaria in campo oncologico nelle diverse forme della prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione. La Fondazione è oggi impegnata nella realizzazione in Piemonte dell’Istituto di Candiolo, un polo oncologico di eccellenza che assicura il ciclo completo di trattamento diagnostico e terapeutico e l’accesso alle strumentazioni e dotazioni tecnologiche più all’avanguardia. L’istituto collabora inoltre con prestigiose istituzioni scientifiche nazionali e internazionali, offrendo un contributo significativo alla piena comprensione della malattia e allo sviluppo di applicazioni cliniche.

Crescere Insieme al Sant’Anna

Juventus è da anni impegnata nel garantire un futuro migliore ai piccoli pazienti del reparto di Neonatologia Ospedaliera dell’ospedale Sant’Anna, supportando il progetto di ristrutturazione e gli investimenti per l’acquisto di apparecchiature mediche. Il progetto “Crescere insieme al Sant’Anna” prevede la messa a nuovo del reparto attraverso un processo di adeguamento agli attuali standard qualitativi internazionali. Nel dicembre 2014 è stata promossa una cena per la Fondazione, a cui ha presenziato anche Pavel Nedved. Presente in sala per l’evento c’era anche il dottor Daniele Farina, responsabile del reparto. Nella prossima stagione è prevista l’inaugurazione del reparto.



Istituto di Candiolo

Serata di solidarietà in ricordo di Ale e Ricky

Nel mese di dicembre 2014, si è tenuta la cena di beneficenza promossa dall’Associazione Alessio Ferramosca e Riccardo Neri, per ricordare Alessio e Riccardo, i due ragazzi delle giovanili bianconere scomparsi a Vinovo il 15 dicembre 2006. Il ricavato della cena sarà devoluto ai bambini della missione Mirik: 95 bambini e ragazzi indiani che i padri salesiani accompagnano dall’asilo alle superiori. In accordo con i padri salesiani, sarà anche realizzato un Campo di Calcio intitolato ad Alessio e Riccardo.

LO SVILUPPO INTERNAZIONALE E LA CREAZIONE DI PARTNERSHIP

Juventus, nel suo agire quotidiano, opera all'interno di un contesto ampio che coinvolge numerosi stakeholder, tra cui: istituzioni nazionali e internazionali, sportive e politiche, tifosi italiani ma anche esteri, multinazionali, opinione pubblica mondiale, atleti italiani ma anche di calibro internazionale. Raggiungere risultati concreti nel percorso del Club verso la sostenibilità dipende in buona misura dalla collaborazione e dal successo di questi rapporti.

Restare in contatto con tutti i propri stakeholder a livello globale è un'impresa che Juventus porta avanti in modo sempre più attivo, attraverso la propria strategia di internazionalizzazione del brand e grazie allo strumento digitale.

A confermare questa necessità di internazionalizzazione, è anche l'elevato numero di stakeholder intervistati (57%) che ritiene che Juventus debba puntare principalmente sullo sviluppo della propria presenza a livello internazionale per riuscire a raggiungere il successo nel business, oltre ad avere manager responsabili e una politica di successo per lo sviluppo delle risorse interne.

PUNTI CHIAVE PER RAGGIUNGERE IL SUCCESSO NEL BUSINESS

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus

77%

Avere manager responsabili alla guida della società

60,7%

Investire sulle risorse umane interne (welfare aziendale, formazione, benefits...)

57,4%

Presenziare a livello internazionale

24,6%

Condividere le proprie sfide con i fornitori

A fronte di ciò, Juventus si trova impegnata nel consolidamento e nello sviluppo di rapporti nazionali e internazionali con i propri stakeholder sia come Club con l'attivazione di partnership importanti nel settore, ma principalmente nella figura del proprio Presidente Andrea Agnelli, attraverso la partecipazione a convegni e incarichi all'interno di organismi di settore.

Parallelamente alla strategia di internazionalizzazione, Juventus si trova quotidianamente ad affermare il proprio ruolo e il proprio successo anche a livello nazionale confrontandosi con ciò che la circonda.



OCCASIONI DI RAPPORTO CON LE ISTITUZIONI

	ISCRIZIONE COMPETIZIONI SPORTIVE	TESSERAMENTI E ADEMPIMENTI FEDERALI	GARE	CAMPAGNA TRASFERIMENTI CALCIATORI	ORGANIZZAZIONE EVENTI	COMUNICAZIONE DATI SOCIETARI
FIGC	✓	✓	✓	✓	✓	✓
UEFA	✓		✓	✓	✓	✓
FIFA				✓		
Arbitri			✓			
Prefettura/GOS			✓		✓	
Giustizia sportiva			✓			
Lega nazionale Professionisti	✓		✓	✓	✓	
Commissione per la vigilanza e il controllo delle società di calcio professionistiche				✓		✓
Guardia di Finanza				✓		✓
Agenzia delle entrate				✓		✓
Autorità locali					✓	
Consob						✓
Borsa italiana						✓

PARTECIPAZIONE E PRESENZA DEL CLUB NEL PANORAMA NAZIONALE E INTERNAZIONALE [G4-16]

Il management di un top club oggi è estremamente complesso: le società impegnate nelle più importanti competizioni europee operano in un contesto globale e devono affrontare problematiche di diversa natura nel corso di ogni stagione. Alcuni tra i temi più importanti che hanno un impatto decisivo sul presente e sul futuro del calcio mondiale sono i rapporti con FIFA, UEFA, le relazioni con i club, i regolamenti comunitari, il contrasto alla violenza, il futuro delle competizioni, il Sistema dei Trasferimenti, la sostenibilità del sistema sportivo, Youth e Academies.

Per questa ragione Juventus ritiene necessario il confronto con tutti gli stakeholder per assicurare il migliore futuro possibile allo sport più popolare e si impegna attivamente presso le sedi istituzionali italiane ed europee.

Europa

La Società è presente come Membro Ordinario presso l'ECA, istituzione nata nel 2008, che rappresenta i club a livello europeo. ECA promuove gli interessi delle società calcistiche nei processi di decision making europei e favorisce lo scambio di informazioni, servizi e knowledge-sharing tra i suoi componenti.

I club membri di ECA si riuniscono due volte all'anno in occasione dell'Assemblea Generale. Questa elegge l'Executive Board, il massimo organismo decisionale di ECA, che resta in carica per circa 3 anni.

Durante l'Assemblea Generale (marzo 2015), rinnovando il Memorandum of Understanding (MoU) con UEFA, ECA ha raggiunto un risultato storico per i club: l'accesso di due membri presso il UEFA Executive Committee¹. Fino a quel momento i club non avevano mai avuto diretto accesso al massimo comitato dell'UEFA.

Inoltre il nuovo MoU incrementa il ruolo del UEFA Club Competitions Committee – di cui fa parte il Presidente Agnelli – ridefinisce il sistema di distribuzione dei ricavi UEFA Champions League/UEFA Europa League e aumenta le compensazioni che i club riceveranno nelle future edizioni dei Campionati Europei per Nazioni (EURO).

Al contempo, ECA ha raggiunto un nuovo accordo con FIFA che prevede la creazione del Professional Football Department – composto da FIFA, membri ECA e giocatori – e incrementa le compensazioni ai Club per le World Cup 2018 e 2022.

Juventus partecipa alle attività istituzionali europee attraverso i suoi membri presso i comitati ECA e UEFA.

Nella stagione 2014/2015 il Presidente Andrea Agnelli ha ricoperto il ruolo di membro presso l'Executive Board ed è stato Chairman dell'Institutional Relations Working Group (IR-WG). Gli altri gruppi di lavoro sono: Competitions, Finance, Youth e Marketing & Commercial (Francesco Calvo, Chief Revenue Officer, è stato membro di quest'ultimo).

Juventus è anche presente presso il massimo organismo federale Europeo, l'UEFA. Il Presidente Agnelli, in qualità di membro, ha partecipato alle riunioni del UEFA Club Competition Committee e del Financial Fair Play (FFP) Panel. Il primo ha, tra gli altri, il compito di sviluppare i format delle competizioni per club ed elaborare i modelli di distribuzione dei ricavi. Il FFP Panel discute le problematiche legate al nuovo sistema di Licenze UEFA introdotto nel 2011. Questo impatta sulla gestione economico-finanziaria dei club.

Inoltre, Juventus ha aderito insieme ad altri stakeholder, su invito della Commissione Europea, a iniziative miranti allo sviluppo dell'industria dello sport a livello continentale.

Italia

Presso la Lega di Serie A il Presidente Agnelli ricopre la carica di Consigliere ed è inoltre membro del Consiglio di Amministrazione della Fondazione per la Mutualità Generale negli Sport Professionistici a squadre.

Il Presidente è anche intervenuto alla Camera dei Deputati in occasione del convegno svoltosi a Roma l'8 luglio 2014 "L'impatto economico dello sport in Italia – Verso il bilancio consolidato", evidenziando alcune problematiche del calcio nel nostro Paese. Tra queste emergono l'assenza di un Testo Unico dello Sport e la necessità di una maggiore collaborazione tra le istituzioni sportive italiane. Il Presidente ha poi sottolineato l'urgenza per la Serie A di dotarsi di nuovi impianti sportivi, l'importanza della tutela dei marchi e la necessità di una nuova governance sportiva nazionale.

Inoltre, lo scorso anno (2013/2014), Giuseppe Marotta è stato Vice Presidente del settore tecnico della FIGC.

1. Nel settembre 2015, l'ECA ha designato i due rappresentanti all'interno dell'UEFA Executive Committee: Karl Heinz Rummenigge e Andrea Agnelli. La prima riunione a cui hanno partecipato si è svolta il 17 e 18 settembre 2015, a Malta

COLLABORAZIONE CON UNESCO

Dopo aver siglato la partnership con il direttore generale dell'UNESCO Irina Bokova a maggio 2014, Juventus si è impegnata a finanziare un progetto di ricerca che esamina i problemi di razzismo e discriminazione nello sport professionale, concentrandosi in particolare sul calcio.

I risultati saranno pubblicati in una relazione ufficiale entro la fine del 2015, con l'obiettivo di fornire ai governi e agli altri stakeholder una fotografia approfondita del tema. La pubblicazione cerca di inquadrare la problematica del razzismo e della discriminazione da un punto di vista storico e culturale, per poi calarla all'interno del mondo del calcio. A seguire vengono presentate situazioni realmente accadute e best practice a livello internazionale per arrivare a delle raccomandazioni specifiche. Lo studio è stato affidato a un gruppo di ricercatori internazionali sotto la guida del Prof. Albrecht Sonntag, direttore del centro per l'integrazione europea alla ESSCA School of Management e coordinator di Football Research in an Enlarged Europe (FREE).

Oltre al lavoro di ricerca, la collaborazione tra Juventus e UNESCO ha visto un'attività di "charity": l'UNESCO CUP, una sfida sul campo da calcio i cui ricavi vengono utilizzati per finanziare i progetti in Repubblica Centrafricana e Mali, volti al reinserimento nella società dei bambini soldato, come già spiegato nel capitolo "Giovani tifosi verso una maggiore integrazione" a pagina 52.



“

Il ricavato dell'Unesco Cup sosterrà i due progetti promossi da Juventus e UNESCO mirati al recupero dei bambini soldato del Mali e della Repubblica Centrafricana e al consolidamento della pace nei due paesi – ha spiegato Eric Falt, Assistant Director-General for External Relations and Public Information dell'UNESCO – Nella Repubblica Centrafricana siamo riusciti finora a reinserire nella società 100 bambini, tra cui 17 bambine, con sessioni di formazioni di cinque settimane e classi di alfabetizzazione. In Mali a causa dell'instabilità è ancora più difficile portare avanti il progetto e stabilire l'esatto numero dei bambini soldato. Si stima siano circa un migliaio e stiamo lavorando in collaborazione con il Governo, per procedere alla mappatura della comunità.

GESTIONE AZIENDALE



Il calcio ha acquisito sempre più importanza nel panorama economico-sociale.

Secondo lo studio annuale Deloitte Football Money League, i ricavi complessivi dei 20 club più ricchi in Europa hanno raggiunto 6,2 miliardi di euro nel 2013/2014, un balzo del 59% nel giro di 5 anni.

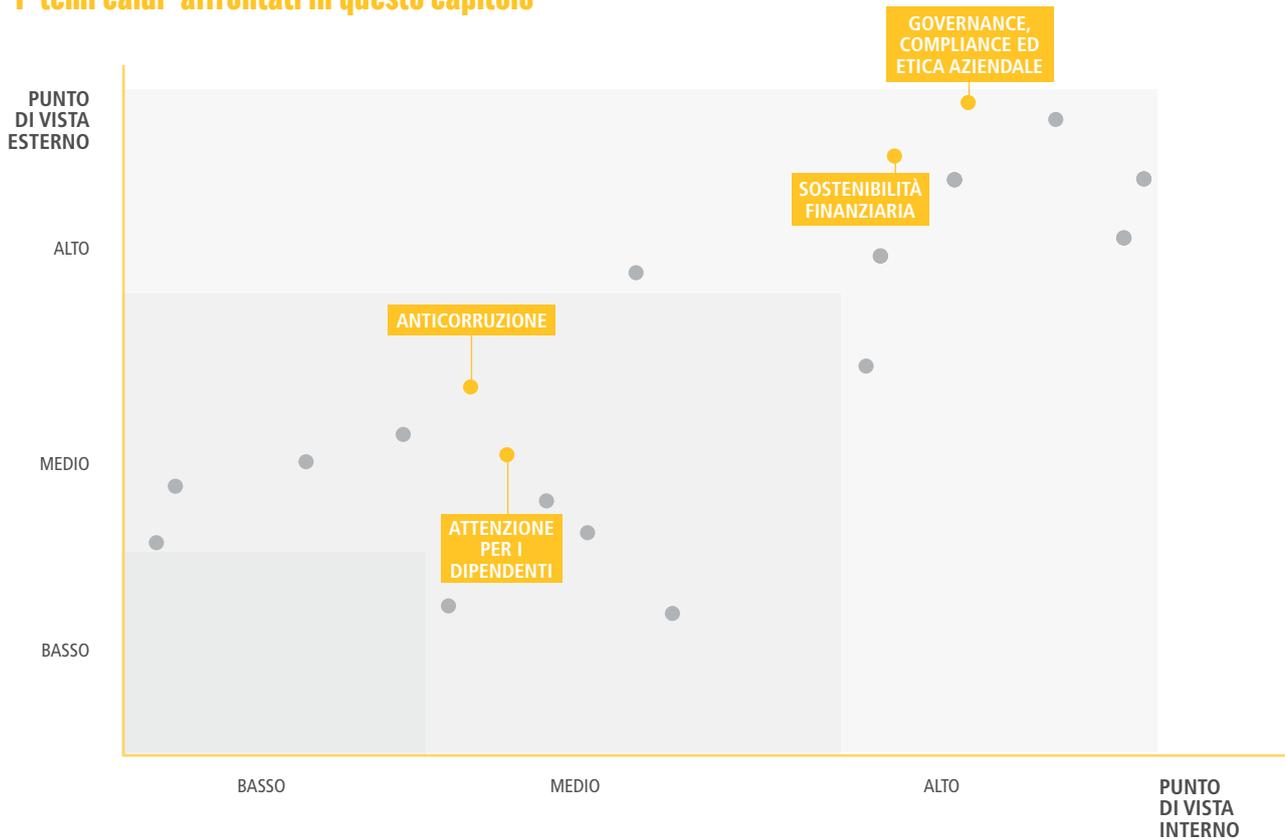
Juventus, uno dei più importanti club europei, è un'azienda quotata in borsa, e annovera circa 700 dipendenti e collaboratori. È una società che sviluppa business e cerca di farlo in modo responsabile, a partire dalla propria governance e dalla gestione economica, in quanto sostenibilità nel calcio significa in primo luogo raggiungere il successo su lungo periodo, anche nei momenti di difficoltà. Una buona gestione aziendale porta infatti una maggiore fiducia da parte dei propri investitori, degli sponsor, dei business partner e dei propri stakeholder interni. Allo stesso tempo la società può trarre beneficio da un settore in crescita.

! LA MISSION DI JUVENTUS [G4.4]

Juventus è una società di calcio professionistico 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 di 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 ispirano la propria attività di ogni giorno.

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.

I 'temi caldi' affrontati in questo capitolo



Le novità dell'ultima stagione (2014/2015) sulla gestione aziendale ed economica

- Conferma del team dell'area sportiva fino al 2018
- Apertura di un canale ufficiale Juventus su LinkedIn
- Aumento dell'organico
- Nessuna violazione del *Codice Etico* e nessun caso di corruzione riscontrato
- Inserimento in organico di un nuovo Direttore delle Risorse Umane
- Conformità al *fair play* finanziario
- Ritorno all'utile dopo 6 anni

NUMERI CHIAVE

10 i membri del Consiglio di Amministrazione	2 infortuni sul lavoro	2 ore di formazione sul Modello 231 per ciascun dirigente e quadro
16,22 ore medie di formazione erogate	19,3 milioni di euro di risultato operativo	32 i neoassunti nell'ultimo triennio
	2,3 milioni di euro di utile	

GOVERNANCE E PERSONE

Juventus, oltre a essere una squadra di calcio, è un'azienda quotata in borsa fatta di persone che quotidianamente lavorano per il suo successo. Presenta una struttura complessa, per certi versi anche differente da altri Club.



È stato chiesto agli stakeholder coinvolti nelle attività di dialogo di indicare gli elementi fondamentali per un Club di calcio per raggiungere il successo nel business: ben il 77% di questi ha identificato la necessità di avere manager responsabili alla guida dell'azienda come priorità. A seguire, altro dato significativo, il 60% di questi identifica le risorse umane come la chiave per il successo di Juventus.



ELEMENTI CHIAVE PER IL SUCCESSO DI JUVENTUS NEL BUSINESS

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus



IL SISTEMA DI CORPORATE GOVERNANCE [G4-34]

Quotata in Borsa dal dicembre 2001, Juventus è soggetta ai principi fondamentali della trasparenza e al rispetto degli obblighi informativi aziendali stabiliti da Borsa Italiana e Consob. Juventus ha adottato il Codice di Autodisciplina delle società quotate e le *best practice* nazionali e internazionali, istituendo il ruolo di consigliere d'amministrazione indipendente e redigendo un *Codice Etico*, un sistema di monitoraggio interno e un sistema di poteri con al centro il Consiglio di Amministrazione.

Juventus è amministrata da un CDA composto attualmente da 10 amministratori di cui 3 esecutivi (Agnelli, Marotta, Mazzia) e 7 non esecutivi, di cui 3 dipendenti (Nedved, Arrivabene e Vellano) e 4 indipendenti (Garimberti, Grazioli-Vernier, Bongiorno e Venesio). Il Consiglio – nominato dall'Assemblea degli Azionisti – ha ampi poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria della Società, ha quindi la facoltà di compiere tutti

**Andrea Agnelli**

Presidente

**Giuseppe Marotta**Amministratore delegato
D. G. Sport**Aldo Mazza**Amministratore delegato
CFO**Maurizio Arrivabene**

Amministratore

**Giulia Bongiorno**Amministratore
indipendente**Paolo Garimberti**Amministratore
indipendente**Assia Grazioli Venier**Amministratore
indipendente**Pavel Nedved**

Amministratore

**Enrico Vellano**

Amministratore

**Camillo Venesio**Amministratore
indipendente

gli atti (anche di disposizione) che ritiene necessari o opportuni per il conseguimento dell'oggetto sociale, esclusi soltanto quelli che la legge espressamente riserva all'assemblea. Il Consiglio di Amministrazione nomina a sua volta un **Comitato Esecutivo** con il compito di esaminare il budget, il piano pluriennale, le operazioni immobiliari e, allo stesso tempo deliberare e approvare le strategie relative alla campagna trasferimenti, l'acquisizione/cessione di contratti sportivi e la struttura dirigenziale operativa. L'attuale Comitato è composto da Andrea Agnelli (Presidente), Giuseppe Marotta, Aldo Mazza, Enrico Vellano e Camillo Venesio.

All'interno del Consiglio di Amministrazione sono inoltre presenti due Comitati:

- il **Comitato per le Nomine e la Remunerazione**, che svolge principalmente funzioni consultive per il Consiglio;
- il **Comitato Controllo e Rischi** che ha il compito di assistere il Consiglio nell'attività di definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e di verificare che vengano effettivamente rispettate le procedure interne per assicurare una seria ed efficiente gestione e per identificare, prevenire e gestire i rischi, anche di natura finanziaria e operativa.

In aggiunta, l'**Organismo di Vigilanza**, nominato dal CdA, vigila sul funzionamento e sull'osservanza del Modello di organizzazione e di gestione ai sensi del D.Lgs 231/01.

L'Assemblea degli Azionisti, oltre a nominare il Consiglio di Amministrazione, elegge anche un **Collegio Sindacale** che vigila sull'osservanza delle leggi e dell'atto costitutivo, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza della struttura organizzativa, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile. La revisione legale dei conti è affidata alla società di revisione Ernst & Young S.p.a. Il Collegio Sindacale ad oggi è composto da:



Paolo Picatti
Presidente



Roberto Longo
Sindaco effettivo



Silvia Lirici
Sindaco effettivo

I due sindaci supplenti sono Roberto Petrignani e Nicoletta Paracchini.

Il sistema di **controllo interno e di gestione dei rischi** di Juventus è costruito in conformità a quanto raccomandato dalla Consob sui controlli interni nelle società quotate e secondo le disposizioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e gli standard più evoluti di corporate governance. Esso ha un ruolo fondamentale nell'individuazione, minimizzazione e gestione dei rischi significativi della Società e contribuisce alla protezione degli investimenti degli azionisti e dei beni della Società.

Per definire le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, il Consiglio di Amministrazione nomina un **Comitato Controllo e Rischi** i cui compiti e attività sono descritti nella relazione sulla corporate governance.

Il comitato, composto da amministratori indipendenti, ha inoltre il compito di verificare il rispetto delle procedure interne, sia operative sia amministrative, e di identificare, prevenire e gestire eventuali rischi di natura finanziaria e operativa.

Per definire le linee di azione entro cui agire internamente, Juventus ha poi redatto un **Codice Etico** e un **Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001** (Modello 231).

IL CODICE ETICO E IL MODELLO 231 [G4-56]

Juventus si è dotata di un *Codice Etico* per regolamentare il rapporto, da un punto di vista morale ed etico, con i propri stakeholder (azionisti, amministratori, sindaci, calciatori professionisti, personale tecnico tesserato, dipendenti, collaboratori anche occasionali, mediatori, procuratori e tutti i soggetti che esercitano la gestione e il controllo di Juventus).

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.

In caso di **violazione** si ha l'obbligo di informare il proprio superiore o, in caso di impossibilità e/o inopportunità, il Consiglio di Amministrazione, l'Organismo di Vigilanza o il Comitato Controllo e Rischi. Le violazioni delle disposizioni comportano l'adozione di provvedimenti sanzionatori, coerenti con le leggi vigenti e con i relativi contratti di lavoro nazionali e commisurati all'entità della violazione.

! ANTICORRUZIONE - INCIDENTI RISCONTRATI E AZIONI INTRAPRESE

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, 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. In aggiunta, Juventus si aspetta anche da clienti, fornitori, collaboratori comportamenti conformi ai principi contenuti nel proprio *Codice Etico*.

Juventus non ha riscontrato casi di corruzione interni nell'ultimo triennio. Inoltre, nel periodo 2014/2015, 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*.

Il Modello 231, insieme al *Codice Etico*, ha l'obiettivo di sensibilizzare i propri stakeholder relativamente alla Responsabilità derivante dalla commissione di un reato rilevante ai sensi del D.lgs. 231/2001 e alle relative conseguenze penalmente rilevanti per loro stessi e per la Società.

! DECRETO LEGISLATIVO N°231

Nel 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. La società è responsabile per reati commessi da soggetti che operano in nome o per conto della società stessa nonché delle persone sottoposte alla loro direzione o vigilanza.

L'Organismo di Vigilanza, oltre al compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello 231 e all'impegno di riportare annualmente le attività svolte al Consiglio di Amministrazione, è l'ente preposto, d'intesa e in collaborazione con la Direzione Risorse Umane e Organizzazione ed in collaborazione con i Responsabili delle Funzioni/Direzioni di volta in volta coinvolte, a prevedere il contenuto dei corsi di formazione, la loro diversificazione, le modalità di erogazione, la loro reiterazione e i controlli sull'obbligatorietà di partecipazione nei confronti di tutti i destinatari del Modello coinvolti nelle attività potenzialmente a rischio di commissione dei reati presupposto di cui al D.Lgs. 231/2001.

Le attività di formazione prevedono anche incontri di gruppo e presentazioni informative one-to-one su nuovi rischi e controlli ogniqualvolta il legislatore introduca nuove fattispecie di reato nel novero dei cosiddetti reati 231.



ATTIVITÀ FORMATIVE MODELLO 231

TARGET E DURATA	2012/2013	2013/2014	2014/2015 (*)
Dirigenti/quadri (n°)	5	3	2
Durata	2 ore	2 ore	2 ore
Consiglio di Amministrazione (n°)	10	0	0
Durata	30 minuti	-	-
Dipendenti (n°)	39	30	0
Durata	1 ora e 30 minuti	1 ora e 30 minuti	-

* La formazione sulla nuova versione del Modello 231, che sarà approvata dal CdA nella stagione 2015/2016, sarà erogata nel corso della stagione 2015/2016 stessa.



ANALISI DEI RISCHI

Partendo dal presupposto che oggi il calcio è un business, legato ai risultati, è importante essere consapevoli che il rischio di ricorrere a strumenti illeciti è molto elevato per tutti gli attori coinvolti in questo settore: dalle società ai singoli. Adeguandosi alle migliori prassi delle società quotate, Juventus realizza annualmente un assessment dei rischi aziendali (strategici, operativi finanziari, di compliance e di contesto, etc.), che coinvolge gli Amministratori Delegati e tutti i responsabili di funzione, coordinato dal Risk Manager.

Il D.Lgs 231/2001 richiede inoltre la realizzazione di una valutazione dei rischi che riguarda nel dettaglio il tema della corruzione: infatti dal 2012 la gamma di reati previsti è stata ampliata con l'aggiunta del reato di corruzione tra privati e si è quindi ritenuto necessario individuare le potenziali aree di rischio che potrebbero favorire la commissione del reato di corruzione negli ambiti di attività di tutte le funzioni aziendali che hanno rapporti con l'esterno.

L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE [G4-9; G4-10]

Ai vertici dell'azienda sono presenti il Presidente Andrea Agnelli e i due Amministratori Delegati Giuseppe Marotta e Aldo Mazza, dotati di poteri gestionali assegnati loro dal Consiglio di Amministrazione: al Presidente compete la definizione dell'indirizzo strategico e agli Amministratori Delegati la gestione complessiva delle strutture organizzative.

L'organizzazione di Juventus è caratterizzata da una definizione chiara di ruoli e posizioni e con il principio della responsabilità a tutti i livelli.



Riccardo Abrate
Head of Real Estate



Claudio Albanese
Head
of Communication
and External Relations



Stefano Bertola
Head of Public Affairs



Francesco Giannello
Head of Stadium



Claudio Leonardi
Head of IT, Logistics
and Purchasing



Sergio Spinelli
Head of Human
Resources



Alessandra Borelli
Head of Internal
Audit



Alberto Mignone
Head
of Administration



Federico Palomba
Head of Digital,
Marketing and FRM



Marco Re
Head of Finance



Giorgio Ricci
Head of Global
Partnership



Fabio Tucci
Head of Legal



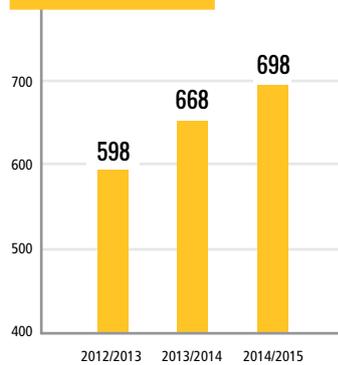
Silvio Vigato
Head of Licensing
and Retail

Il personale è costituito da circa 700 unità ed è composto da lavoratori subordinati e parasubordinati divisi in due categorie:

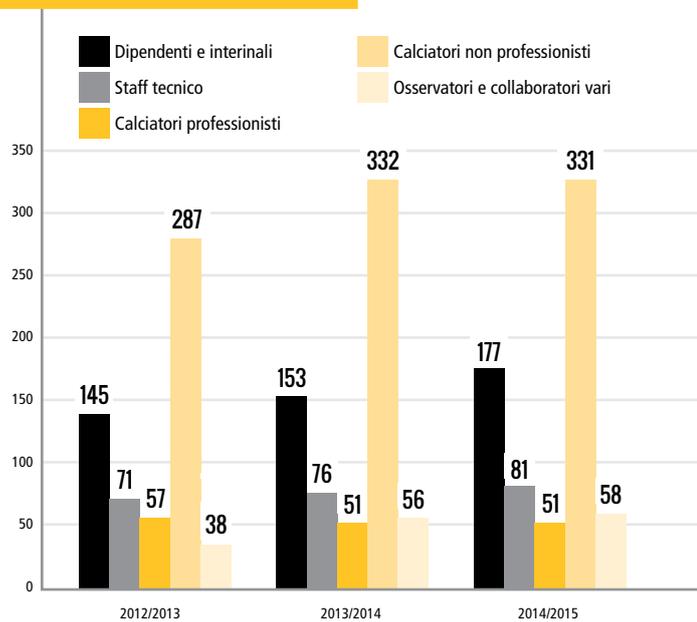
- **Sportivi professionisti:** calciatori, allenatori, preparatori atletici, direttori sportivi tesserati presso la FIGC e assunti con contratti di categoria, nell'ambito della legge 91 dell' 81 sullo sport professionistico.
- **Personale non tesserato:** dirigenti (assunti con CCNL Dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi) impiegati e operai (il cui rapporto è regolato dal Codice del Lavoro approvato il 15 luglio 2015), ovvero collaboratori coordinati operanti sia in ambito corporate che sportivo.

Il 95% del personale dipendente risulta assunto con contratto a tempo indeterminato.

PERSONALE

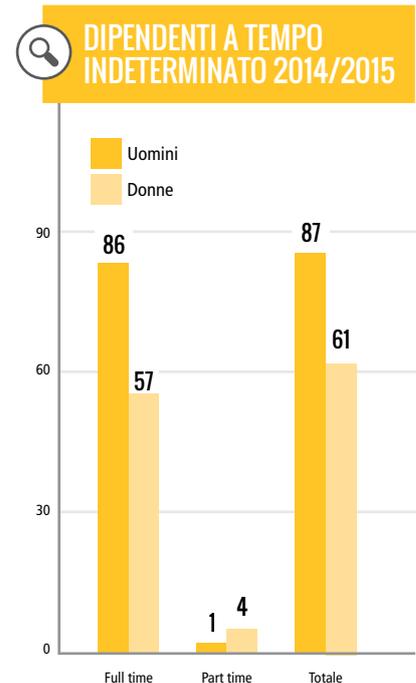
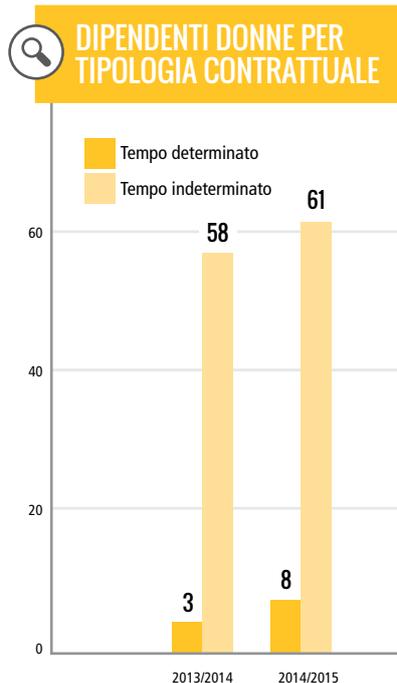
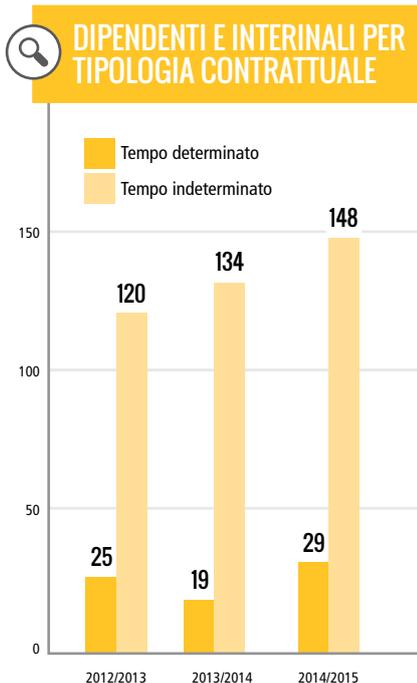
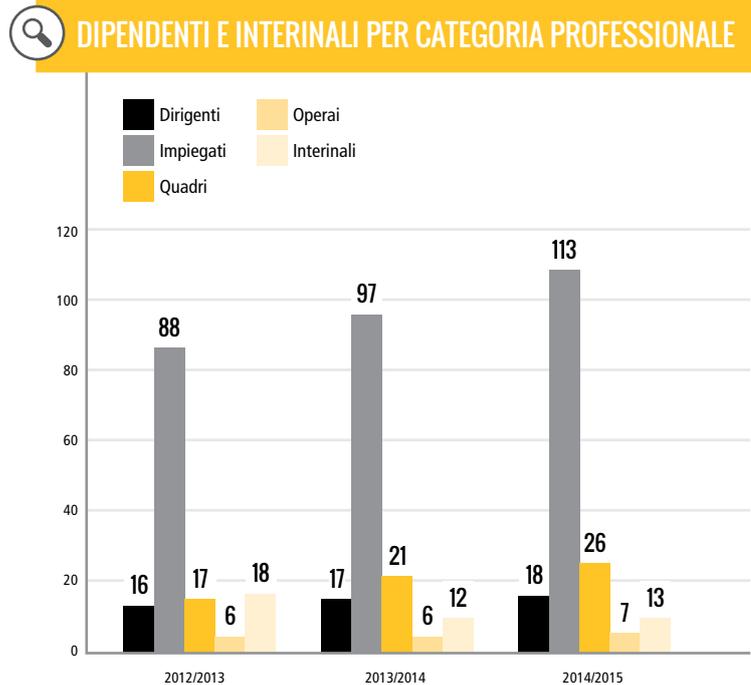
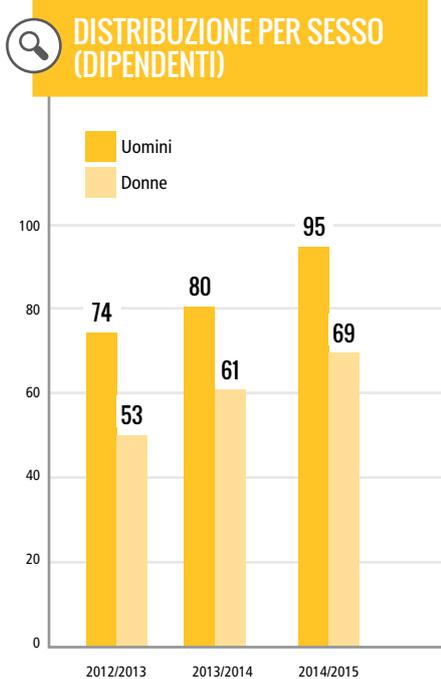


ORGANICO COMPLESSIVO



Nel corso degli ultimi due esercizi il personale non tesserato è cresciuto da 145 a 177 risorse, inserite per gestire le attività derivanti dall'internalizzazione di attività prima delegate a fornitori partner (ad esempio la gestione degli steward) o mai realizzate prima d'ora.

Gli inserimenti sono stati effettuati attraverso processi selettivi accurati, nel rispetto dei principi di meritocrazia, trasparenza e pari opportunità. In merito a quest'ultimo aspetto oggi l'organico risulta composto per il 42% da donne.



! JUVENTUS SU LINKEDIN

Il 20 aprile 2015, Juventus stringe un accordo con LinkedIn per aprire un canale dedicato ai temi del lavoro.

La pagina LinkedIn di Juventus offre oggi una visibilità differente al Club: viene infatti utilizzata per raccontare Juventus al di là del perimetro di gioco, per ingaggiare profili di interesse e incrementare i follower in funzione delle esigenze di recruiting e di comu-

nicazione. Grazie a LinkedIn, sarà possibile comunicare chiaramente l'identità di Juventus, coinvolgere il target di riferimento, potenziare le attività di employer branding e valorizzare la *brand image*.

Ad oggi la pagina ha già superato i 12.000 follower: un bacino di persone già fidelizzate su cui sarà possibile fare azioni di "recruitment" e "networking".

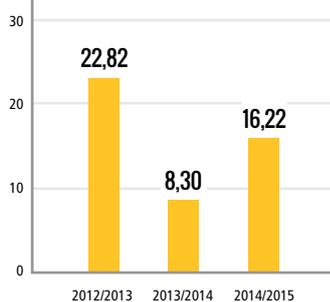
LA FORMAZIONE [G4-LA9]

Juventus ritiene importante investire nella formazione e nello sviluppo creando dei percorsi di crescita coerenti: nell'ultima stagione il 63% dell'organico è stato coinvolto in attività formative.

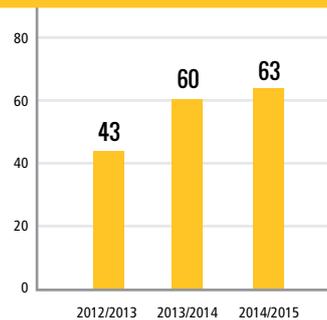
L'interesse di Juventus per la valorizzazione e la crescita delle risorse umane è testimoniato dal fatto che circa 1/3 degli attuali dirigenti (al netto dei due AD) provengono da un processo di crescita interna.



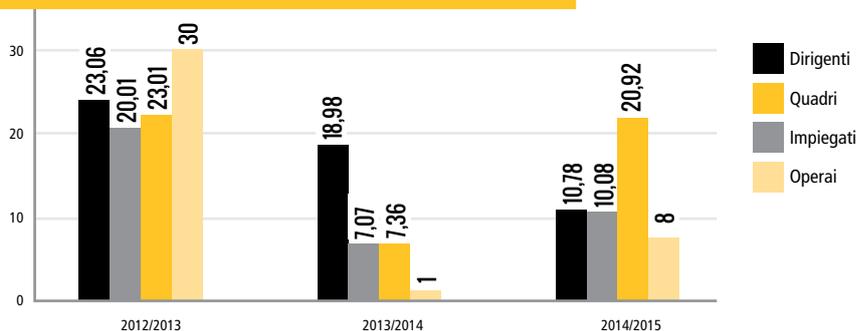
TOTALE NUMERO DI ORE MEDIE DI FORMAZIONE EROGATE



PROPORZIONE ORGANICO COINVOLTO NELLA FORMAZIONE (%)



TOTALE NUMERO DI ORE MEDIE DI FORMAZIONE PER CATEGORIA DI LAVORATORI



SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI [G4-LA6]

Juventus ha adottato un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza (di seguito SGS) secondo lo standard internazionale OHSAS 18001:2007 e ottenendo la certificazione in data 25 settembre 2009.

In un'ottica di continuo miglioramento dei livelli di salute e sicurezza dei lavoratori, su base semestrale il sistema viene verificato dall'organismo certificatore, che a seguito di audit accurati rilascia i rinnovi del certificato.

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 ha garantito una formazione specifica per il personale tesserato e non a tutti i livelli organizzativi.

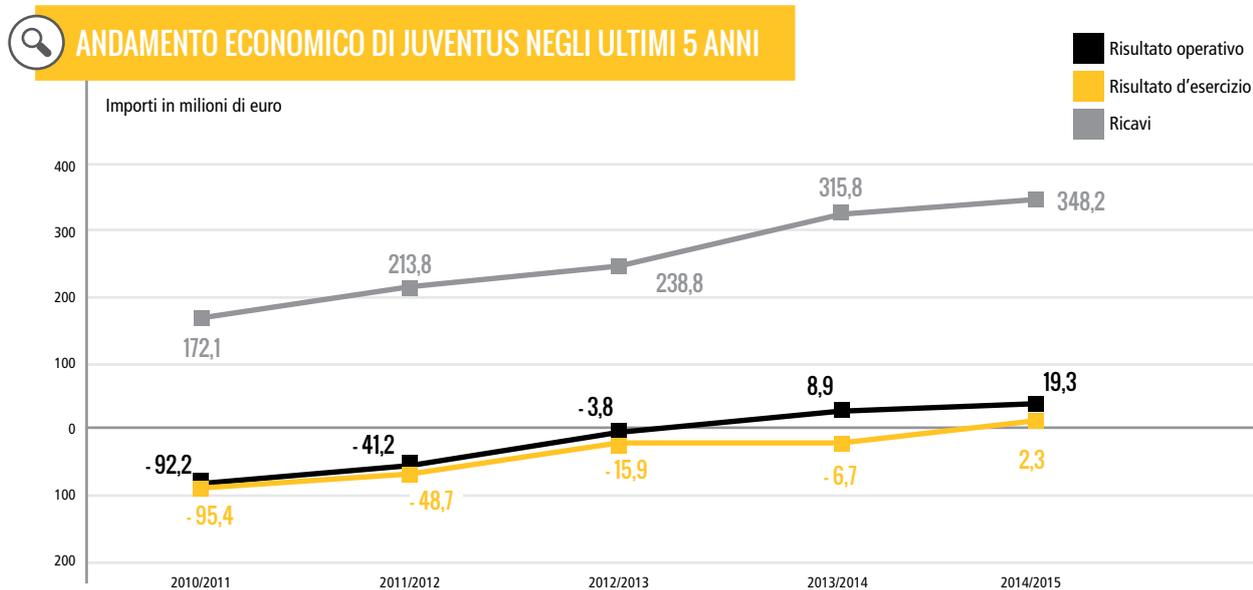


INFORTUNI SUL LAVORO

	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Numero di infortuni	0	0	2
Di cui mortali	0	0	0
Giornate perse a causa di infortunio	0	0	5

SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA

Una crescita economica costante e continua ha caratterizzato il percorso di Juventus degli ultimi quattro anni: un'evoluzione che nell'esercizio 2014/2015 ha portato i ricavi a 348,2 milioni di euro e il ritorno all'utile dopo sei anni, grazie soprattutto agli eccellenti risultati sportivi raggiunti dalla Prima Squadra.



Questa crescita trova le sue basi nella stagione 2010/2011, quando la Società, sotto la guida del neo-presidente Andrea Agnelli, ha varato un piano di sviluppo a medio termine con l'obiettivo di raggiungere l'equilibrio economico e finanziario entro il 2016. Il piano prevedeva il rinnovamento della Prima Squadra per tornare a competere ad alto livello in Italia e in Europa, il rilancio del Settore Giovanile, l'incremento dei ricavi e l'attento controllo dei costi operativi.

Juventus, ha quindi dimostrato negli ultimi quattro anni di aver intrapreso la strada giusta, e oggi l'obiettivo è quello di consolidare la sostenibilità finanziaria al fine di garantire solide basi per uno sviluppo stabile nel tempo, elemento fondamentale per ridurre al minimo la dipendenza dai risultati sportivi.



Tra le principali sfide a cui il calcio europeo deve guardare, secondo gli stakeholder intervistati nell'attività di dialogo di questa stagione, emerge proprio la capacità dei club di essere sostenibili finanziariamente.



LE PRINCIPALI SFIDE DI OGGI NEL MONDO DEL CALCIO

Fonte: Attività stakeholder engagement 2015 a cura di Juventus



IL FAIR PLAY FINANZIARIO E LE NUOVE MISURE

[G4-15]

In questi anni è divenuto operativo il regolamento sul c.d. *fair play* finanziario, imposto da UEFA a partire dal 2011 per contenere il deficit delle società di calcio stimolando spese "virtuose" e una gestione equilibrata.

Il *fair play* finanziario prevede che solo le società calcistiche che dimostrano di non avere debiti scaduti verso il sistema e un equilibrio tra ricavi generati e costi sostenuti (*break-even result*) vengano ammesse alle competizioni UEFA. Ciascun club deve quindi dimostrare di avere ricavi sufficienti a sostenere i costi di gestione ad eccezione di alcune spese "virtuose" come quelle per la realizzazione di un proprio stadio e/o del centro sportivo, per la gestione del Settore Giovanile o investimenti di natura sociale a livello generale e/o per la propria comunità di riferimento.

Il primo periodo di attuazione del *fair play* finanziario ha portato alla riduzione dell'80% dei ritardi sui pagamenti e di 900 milioni di euro dei debiti complessivi dei club europei¹.

1. Fonte: www.uefa.org

Il 30 giugno 2015 il Comitato Esecutivo della UEFA, durante il meeting di Praga, ha approvato alcune modifiche al regolamento sulle licenze UEFA per club e sul *fair play* finanziario che decorrono dall'esercizio 2015/2016.

La versione aggiornata del regolamento, frutto di due anni di consultazioni con le parti interessate, mantiene inalterati gli obiettivi generali. Le principali novità si possono così riassumere:

- si tengono in considerazione eventuali problematiche affrontate dai club a causa di improvvise crisi economiche o lacune strutturali della propria zona di mercato;
- viene mantenuta a 30 milioni la soglia massima consentita del "break-even triennale";
- viene offerta la possibilità di un *Voluntary Agreement* per quelle società che ritengono di poter crescere a livello economico su medio periodo attraverso un piano di forti investimenti: presentando a UEFA un piano economico che dimostri la capacità dell'azienda di rientrare entro quattro stagioni sportive;





- per incoraggiare gli investitori responsabili e tutte le parti coinvolte a promuovere una crescita forte e sana del calcio europeo, è previsto un rafforzamento dei criteri sulle posizioni debitorie scadute e una nuova determinazione delle parti coinvolte;
 - per incentivare la promozione di programmi rivolti ai giovani e allo sviluppo del calcio femminile, è stato concordato il non-inserimento delle relative spese in bilancio;
 - per promuovere infine l'accessibilità negli impianti, le società devono nominare un responsabile per l'accesso dei disabili.
- Le nuove normative, disponibili su UEFA.org, sono entrate in vigore dal 1° luglio 2015.

PERFORMANCE ECONOMICA [G4-7]

L'attività caratteristica della Società consiste nella partecipazione alle competizioni calcistiche nazionali e internazionali e nell'organizzazione delle partite. Le sue 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*.

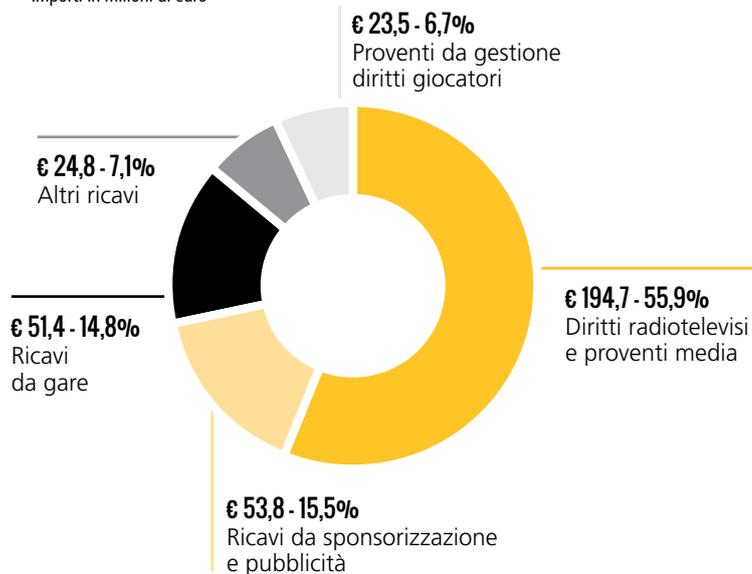
I ricavi dell'esercizio sono rappresentati da:

- **Diritti radiotelevisivi e proventi media:** una crescita di 43,7 milioni di euro rispetto alla stagione 2013/2014, derivanti dalla ripartizione dei diritti audiovisivi del Campionato e dal raggiungimento della finale di UEFA Champions League.
- **Sponsorizzazioni e pubblicità:** una diminuzione di 6,5 milioni di euro rispetto alla stagione precedente per effetto di minori premi riconosciuti da sponsor (-5,5 milioni di euro) e di minori ricavi da royalties (-0,9 milioni di euro) e da altre variazioni minori (-0,1 milioni di euro).
- **Gare:** una crescita di 10,4 milioni di euro rispetto alla scorsa stagione per effetto principalmente di maggiori ricavi da finali di coppe (+5,8 milioni di euro), da ingaggi e proventi per gare amichevoli (+1,5 milioni di euro), da biglietteria UEFA Champions League (+1,8 milioni di euro), Coppa Italia (+0,7 milioni di euro) e gare di Campionato (+0,4 milioni di euro); tali incrementi sono stati parzialmente compensati da minori ricavi per servizi aggiuntivi gare (euro -0,3 milioni).



COMPOSIZIONE RICAVI 2014/2015

Importi in milioni di euro



- **Altri:** includono principalmente i proventi dello Juventus Museum e delle iniziative "Membership" e "Stadium Tour", i proventi per l'autoproduzione televisiva delle partite, i proventi delle attività extrasportive che si svolgono allo Juventus Stadium, nonché gli indennizzi assicurativi e i proventi commerciali ripartiti dalla Lega Nazionale Professionisti Serie A.
- **Gestione diritti calciatori:** in diminuzione di 12,9 milioni di euro rispetto all'esercizio precedente per effetto, principalmente, di minori plusvalenze da cessioni definitive di diritti alle prestazioni sportive di calciatori (-14,8 milioni di euro), al netto di maggior ricavi per la cessione temporanea di calciatori (+1,8 milioni di euro) e da altre variazioni minori (+0,1 milioni di euro).

L'utile di esercizio 2014/2015 è pari a 2,3 milioni di euro: una variazione positiva di 9 milioni di euro dovuta a un incremento dei ricavi del 10,3%, a fronte di un aumento dei costi del 7%.

Il miglioramento dei risultati economici è ancora più evidente a livello di risultato operativo che rivela un aumento di 10,5 milioni di euro di utile rispetto alla passata stagione.

Nonostante per la stagione 2014/2015 il risultato di esercizio post imposte sia positivo, è importante sottolineare il persistente effetto negativo dell'IRAP (pari a 8 milioni di euro) che penalizza fortemente le imprese con alti costi del personale (indeducibili ai fini di tale imposta), dando origine a un prelievo fiscale non correlato all'effettivo andamento economico complessivo delle imprese stesse.

I PRINCIPALI INDICATORI ECONOMICI

Importi in milioni di euro

	2014/2015	2013/2014	2012/2013	2011/2012	2010/2011
UEFA Champions League	✓	✓	✓	-	-
Ricavi	348,2	315,8	283,8	213,8	172,1
Costi operativi	(263,9)	(246,6)	(227,1)	(206,3)	(196,3)
Ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti	(66,8)	(60,3)	(60,5)	(48,7)	(60,6)
Risultato operativo	19,3	8,9	(3,8)	(41,2)	(92,2)
Risultato ante imposte	10,8	0,1	(10,9)	(45,9)	(93,8)
Risultato netto	2,3	(6,7)	(15,9)	(48,7)	(95,4)
Diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori	114,2	119,9	119,2	118,1	71,4
Patrimonio netto	44,6	42,6	48,6	64,6	(5,0)
Posizione finanziaria netta	(188,9)	(206,0)	(160,3)	(127,7)	(121,2)

VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO [G4-EC1]

Importi in milioni di euro

COMPONENTE	COMMENTO	VALORE 2014/2015
Valore economico direttamente generato		
Ricavi	Vendite nette più ricavi da investimenti finanziari e vendita di beni. Il valore riportato non include le accise	348,2
Valore economico distribuito		
Costi operativi	Pagamenti a fornitori, investimenti non strategici, <i>royalty</i> e agevolazioni di pagamento	63,4
Retribuzione e benefit per i dipendenti	Uscite monetarie per i dipendenti	198,4
Remunerazione dei fornitori di capitale	Tutti i pagamenti ai fornitori di capitale	8,5
Pagamenti alla Pubblica Amministrazione	Imposte e tasse lorde. Il valore include le accise	9,8
Investimenti nella comunità	Contributi volontari e investimenti nella comunità (liberalità e progetti in favore della comunità)	0,3
Valore economico ritenuto		67,8

Nella prima fase della Campagna Trasferimenti dell'esercizio 2015/2016 Juventus ha destinato significative risorse per assicurare un adeguato ricambio tecnico e generazionale della rosa della Prima Squadra e trattenere i talenti già in organico. Di conseguenza, il risultato dell'esercizio, ad oggi previsto in perdita, sarà influenzato da incrementi dei costi relativi alla gestione sportiva e dalle variazioni, anche rispetto ai ricavi attesi, che deriveranno dai risultati sportivi effettivamente conseguiti in Italia e in Europa.

Obiettivo della società è di **consolidare il sostanziale equilibrio della gestione economica** raggiunto nel precedente esercizio.

JUVENTUS E I NUOVI ACCORDI DI SPONSORIZZAZIONE

Dal primo luglio 2015, grazie all'accordo con adidas come nuovo sponsor tecnico e al rinnovo dell'accordo con Jeep®, il Club sarà in grado di riposizionare le proprie sponsorizzazioni di maglia a valori sensibilmente superiori agli attuali e maggiormente in linea con i Club di rilevanza globale. In aggiunta a questi due accordi, è significativo ricordare anche la recente alleanza nel mercato messicano con il brand del gruppo Heineken "Tecate", primo regional sponsor del Club e frutto del rinnovato approccio internazionale.

Juventus e Fiat Chrysler Automobiles

Dopo 3 tre anni Juventus e Fiat Chrysler Automobiles hanno rinnovato la loro partnership, che vedrà il marchio Jeep® protagonista come sponsor ufficiale della maglia della Juventus fino al 2021. L'accordo prevede, a partire dalla stagione 2015/2016, un corrispettivo annuo di 17 milioni di euro (18 milioni di euro in caso di partecipazione alla UEFA Champions League) oltre alla fornitura di vetture del gruppo automobilistico a fini promozionali e premi variabili determinati in funzione dei risultati sportivi raggiunti dal Club nelle competizioni nazionali e internazionali.

Juventus e adidas

Dalla stagione 2015/2016 adidas è sponsor tecnico di Juventus fino al 2021, a fronte di un corrispettivo fisso complessivo per gli anni di durata del rapporto di euro 139.5 milioni, a esclusione della fornitura di materiale tecnico e premi variabili.

Juventus e Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma - Heineken Mexico

La partnership con il marchio messicano Tecate, annunciata da Juventus nel maggio 2015, rafforza la strategia di Juventus di associarsi localmente ai brand più importanti dei mercati più importanti, come il Messico: sono infatti oltre 22 milioni i tifosi sul territorio. Tecate sarà quindi la nuova Juventus Official Regional Beer nel paese centroamericano.

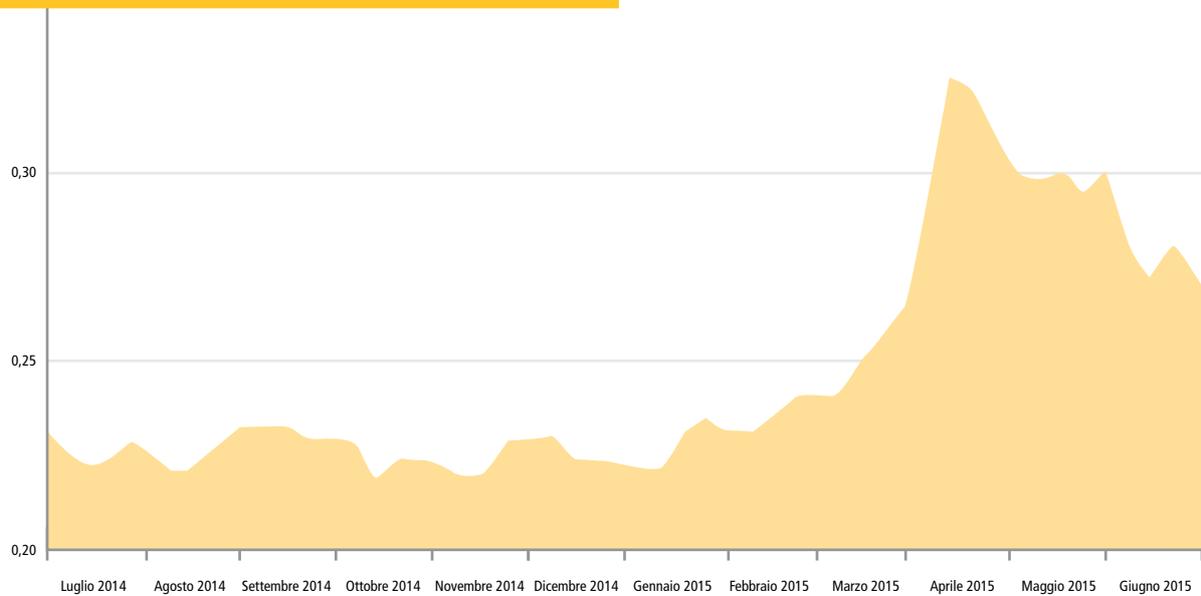


JUVENTUS IN BORSA

Juventus, quotata presso la Borsa Italiana da dicembre 2001, è controllata al 63,8% da EXOR SpA, società di investimento della famiglia Agnelli (anch'essa quotata in borsa). Il restante capitale è detenuto al 5% dal fondo Lindsell Train Ltd e per il 31,2% da piccoli azionisti (flottante).



JUVENTUS IN BORSA (ANNO FISCALE 2014/2015)



GRI G4

CONTENT INDEX



La presente tabella di raccordo indica la corrispondenza tra l'informativa standard richiesta dalle nuove linee guida del Global Reporting Initiative (GRI G4) e i contenuti di questo bilancio.

Le informazioni in questo bilancio non sono state verificate da un soggetto esterno a Juventus, come spiegato nella Nota Metodologica.



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. 93
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. 106

LINEE GUIDA GRI	RIFERIMENTI DI PAGINA O RISPOSTA DIRETTA
<p>G4-8 Report the markets served (including geographic breakdown, sectors served, and types of customers and beneficiaries)</p>	<p>La parte preponderante delle attività della Società si svolge in ambito Italiano</p>
<p>G4-9 Report the scale of the organization</p>	<p>pagg. 100-102</p>
<p>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</p>	<p>pagg. 100-102</p>
<p>G4-13 Report any significant changes during the reporting period regarding the organization's size, structure, ownership, or its supply chain</p>	<p>Nessuno</p>
<p>G4-14 Report whether and how the precautionary approach or principle is addressed by the organization</p>	<p>Essendo limitati gli impatti ambientali dell'organizzazione, il principio di precauzione non viene formalmente affrontato</p>
<p>G4-15 List externally developed economic, environmental and social charters, principles, or other initiatives to which the organization subscribes or which it endorses</p>	<p>pagg. 105-106</p>
<p>G4-16 List memberships of associations (such as industry associations) and national or international advocacy organizations in which the organization: – Holds a position on the governance body – Participates in projects or committees – Provides substantive funding beyond routine membership dues – Views membership as strategic</p>	<p>pag. 90</p>
IDENTIFICAZIONE DEGLI ASPETTI RILEVANTI E LORO CONFINI	
<p>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</p>	<p>pag. 14</p>
<p>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</p>	<p>pag. 11</p>

LINEE GUIDA GRI	RIFERIMENTI DI PAGINA O RISPOSTA DIRETTA
G4-19 List all the material Aspects identified in the process for defining report content	pag. 14
G4-20 For each material Aspect, report the Aspect Boundary within the organization	pag. 14
G4-21 For each material Aspect, report the Aspect Boundary outside the organization	pag. 14
G4-22 Report the effect of any restatements of information provided in previous reports, and the reasons for such restatements	Nota metodologica
G4-23 Report significant changes from previous reporting periods in the Scope and Aspect Boundaries	Nota metodologica
COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	
G4-24 Provide a list of stakeholder groups engaged by the organization	pag. 10
G4-25 Report the basis for identification and selection of stakeholders with whom to engage	pag. 10
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. 10
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. 14
PROFILO DEL BILANCIO	
G4-28 Reporting period (such as fiscal or calendar year) for information provided	Nota Metodologica
G4-29 Date of most recent previous report (if any)	2013/2014

LINEE GUIDA GRI	RIFERIMENTI DI PAGINA O RISPOSTA DIRETTA
<p>G4-30 Reporting cycle (such as annual, biennial)</p>	<p>Annuale</p>
<p>G4-31 Provide the contact point for questions regarding the report or its contents</p>	<p>Nota Metodologica</p>
<p>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</p>	<p>Nota Metodologica</p>
<p>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</p>	<p>Nota Metodologica</p>
GOVERNANCE	
<p>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</p>	<p>pagg. 95-97</p>
ETICA E INTEGRITÀ	
<p>G4-56 Describe the organization's values, principles, standards and norms of behavior such as codes of conduct and codes of ethics</p>	<p>pag. 98</p>


INFORMAZIONE STANDARD SPECIFICA

ASPETTI MATERIALI	INDICATORI	RIFERIMENTO DI PAGINA	OMISSIONI
Sostenibilità Finanziaria	DMA	pagg. 16-17	
	EC 1 Direct economic value generated and distributed	pag. 107	
Sicurezza stadio e salute dei tifosi	DMA	pagg. 16-17	
	EO 7 Number and type of injuries, fatalities and notifiable incidents for attendees and other relevant stakeholders	pagg. 31-33	
Governance, compliance ed etica aziendale	DMA	pagg. 16-17	
	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. 103	
	LA 9 Average hours of training per year per employee, by gender and by employee category	pag. 103	
Educazione e crescita dei nostri giovani atleti	DMA	pagg. 16-17	
Educazione giovani tifosi	DMA	pagg. 16-17	
	EO 11 Number, type and impact of sustainability initiatives designed to raise awareness, share knowledge and impact behaviour change and result achieved	pagg. 55-57	
Lotta al razzismo e alla discriminazione territoriale	DMA	pagg. 16-17	

ASPETTI MATERIALI	INDICATORI	RIFERIMENTO DI PAGINA	OMISSIONI
	HR 3 Total number of incidents of discrimination and corrective actions taken	pag. 53	
Rapporto con i tifosi	DMA	pagg. 16-17	
	EO 6 Type and impacts of initiatives to create an accessible environment	pag. 48	
Comportamento giocatore Prima Squadra	DMA	pagg. 16-17	
Salute dei nostri atleti	DMA	pagg. 16-17	

ALTRI ASPETTI	INDICATORI	RIFERIMENTO DI PAGINA	OMISSIONI
Comunità e territorio	EC 7 Development and impact of infrastructure investments and services supported	pag. 85	
	EN 3 Energy consumption within the organization	pag. 84	
	EN 8 Total water withdrawal by source	pag. 84	



A cura di

Juventus Football Club S.p.A.

Communication and External Relations
in collaborazione con



Per informazioni rivolgersi a

Juventus Football Club S.p.a.

Corso Galileo Ferraris 32
10128 Torino – Italia

www.juventus.com

Ottobre 2015



STAGIONE 2014 / 2015



Juventus Football Club
Bilancio Due

TIM SERIEA TIM TIM SERIEA TIM TIM SERIEA TIM

