

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

2016/2017

JUVENTUS



BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

2016/2017

JUVENTUS



INDICE

LETTERA DI ANDREA AGNELLI AGLI STAKEHOLDER	5
"J" COME JUVENTUS: LA SOSTENIBILITÀ A SUPPORTO DEL BUSINESS	6
UN BUSINESS SOSTENIBILE	8
Approccio alla sostenibilità: la creazione di valore nel business di Juventus	9
L'IMPORTANZA DELLE RELAZIONI PER LO SVILUPPO FUTURO	16
Engagement per la sostenibilità	17
Iniziative di dialogo quotidiane	19
I TEMI PRIORITARI PER IL CLUB	22
GLI OBIETTIVI	27
LE NOSTRE SFIDE QUOTIDIANE	34
INNOVARSI	37
Per abbracciare il futuro: dallo stemma al logo	38
Per gestire e monitorare gli atleti	39
Per ottimizzare i processi e valorizzare risorse	40
Per difendere l'ambiente	42
Per diffondere cultura, tradizione e innovazione	46
EDUCARE I GIOVANI AI VALORI DELLO SPORT	47
Settore Giovanile	52
Juventus College	58
Juventus Academy	59
Il progetto educativo e valoriale del Club	65
LA SALUTE DEGLI ATLETI	71
Il settore medico e il sistema di gestione della qualità	71
Dipartimento Sport Science	74
Il ruolo cruciale dell'Area psicologica	74
Formare i tecnici per il successo in campo	78

LA SODDISFAZIONE DEI TIFOSI E DEI CONSUMATORI	79
Entertainment a 360°	81
Benvenuti a casa: l'accoglienza allo stadio	86
Un nuovo consumatore consapevole	91
La cura per la qualità: dall'originalità dei prodotti alla velocità di risposta	92
GARANTIRE LA SICUREZZA E LA CONTINUITÀ DELLE ATTIVITÀ	96
La gestione della sicurezza	96
SVILUPPARE PARTNERSHIP DI VALORE	102
AVERE UN RUOLO ATTIVO SUL TERRITORIO	106
Juventus Village	108
Juventus Museum	114
J Medical	115
CREDERE NELLE PERSONE	116
Nuova sede. Nuova gestione	119
Piano Welfare	119
Modello delle competenze distintive e sistema di reward	120
Employer branding	121
Formazione	123
Salute e sicurezza	124
GESTIRE L'AZIENDA IN MODO ETICO E TRASPARENTE	125
Sistema di Corporate Governance	126
Organismi di controllo	127
Gestione dei rischi	128
Anticorruzione	131
ESSERE SOSTENIBILI FINANZIARIAMENTE	132
NOTA METODOLOGICA	137
GRI CONTENT INDEX	138
RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE	145



PRONTI PER IL FUTURO!

LETTERA DI ANDREA AGNELLI AGLI STAKEHOLDER

(G4-1)

La capacità di innovare è ciò che ci caratterizza, da sempre. Il coraggio di cambiare è parte di noi: a volte siamo stati costretti a farlo, a volte si cambia perché lo si vuole, come ora. La nostra storia è estremamente importante, la nostra essenza è il campo da gioco e il nostro obiettivo è vincere, ma è fondamentale fare tesoro di tutto ciò e su queste fondamenta costruire il domani. Senza dimenticare chi siamo, abbiamo quindi deciso di aprirci al futuro cogliendo nuove sfide.

Il nostro innovativo approccio alla sostenibilità conferma queste nostre intenzioni. L'ascolto e il coinvolgimento attivo degli stakeholder e di nuovi attori è ciò che sin dall'inizio caratterizza il nostro percorso di sostenibilità e che ci ha permesso di costruire relazioni durature orientate alla creazione di valore condiviso.

Oltre al consolidato dialogo col territorio, dove Juventus è nata, quest'anno abbiamo rivolto le nostre iniziative di engagement verso due importanti categorie di stakeholder: le donne e gli uomini che lavorano in Juventus e i nostri tifosi all'estero. Dai risultati emerge il crescente interesse dei tifosi per il nostro impegno nella sostenibilità, oltre all'importanza per Juventus di diffondere la propria cultura e valori con la stessa passione dei successi calcistici.

Questo conferma che la direzione intrapresa è quella giusta. La nostra intenzione è di proseguire la rotta affrontando i prossimi passi con lo stesso impegno.

Il nostro modello di sostenibilità, costruito anno dopo anno grazie alla preziosa e continua collaborazione interna tra tutte le aree di Juventus, rappresenta una ulteriore tappa in questo percorso di integrazione tra core business e sostenibilità.

Creare valore e mantenere un rapporto di fiducia con tutti i suoi stakeholder rappresenta una priorità per Juventus. Attraverso il calcio vogliamo comunicare un sistema valoriale che sia capace di farci conoscere a tutti i nostri stakeholder e che ci dia la possibilità di distinguerci su scala mondiale. La sostenibilità avrà un ruolo sempre più strategico e decisivo.

Questo documento ha un preciso obiettivo: cambiare il nostro approccio verso i processi interni e le decisioni quotidiane supportando i nostri obiettivi di business.

È oggi, e continuerà ad esserlo negli anni, uno strumento di cambiamento in grado di aiutarci nel raccontare con trasparenza il nostro passato e il nostro futuro, a tutti.

Il mondo del calcio è infatti spesso fermo al presente, ma noi come Juventus abbiamo scelto di guardare avanti e di evolvere. I nostri veri traguardi iniziano domani mattina.

Fino alla fine --

Andrea Agnelli

Presidente Juventus Football Club S.p.A.



J COME JUVENTUS

LA SOSTENIBILITÀ A
SUPPORTO DEL BUSINESS

“
Comunque i successi non sono mai scontati: sono frutto di lavori eccellenti portati avanti per anni.

Giuseppe Marotta

”





Un business sostenibile

(G4-4)

Juventus è una società di calcio professionistico, quotata in Borsa, che desidera dare ai propri sostenitori le più ampie soddisfazioni sportive: l'attività caratteristica consiste infatti nella partecipazione alle competizioni calcistiche nazionali e internazionali e nell'organizzazione delle partite. Le principali fonti di ricavo della Società derivano dalle attività di sfruttamento economico dell'evento sportivo, del brand Juventus e dell'immagine della Prima Squadra, tra cui le più rilevanti sono le attività di licenza dei diritti televisivi e media (in gran parte gestiti collettivamente da organismi terzi quali LNPA e UEFA), le sponsorizzazioni e l'attività di cessione di spazi pubblicitari.

Il Club mira inoltre a creare valore per i propri azionisti attraverso la gestione attiva del proprio marchio, il mantenimento di un'organizzazione sportiva di livello tecnico eccellente, lo studio e la realizzazione di progetti di diversificazione di attività.

Creare valore e mantenere un rapporto di fiducia con tutti i suoi *stakeholder*, è quindi per il Club una priorità: l'approccio alla sostenibilità intrapreso negli ultimi anni, si è rivelato di grande aiuto in quest'ottica. Dal 2013 Juventus ha scelto un percorso di sostenibilità che l'ha portata oggi ad affrontare il proprio business con un occhio più attento, a essere uno dei pochi Club a livello internazionale con una struttura dedicata, ad avere una serie di bilanci di sostenibilità alle spalle, ad aver promosso numerose attività di *engagement* su questi temi e aver costruito un proprio Modello interno che inquadra il business aziendale in termini di sostenibilità.

Questo percorso di integrazione tra core business e sostenibilità è quotidiano, così come la generazione e il mantenimento di un valore condiviso con i propri *stakeholder*.

“
Siamo tutt'uno, dal campo all'allenatore, alla società.
Siamo riusciti in questo straordinario traguardo proprio
perché, al di là delle forti motivazioni e del forte blasone,
anche il fattore umano e la coesione tra i vari settori
dell'azienda hanno portato a questo grandissimo risultato.

Giuseppe Marotta

”

APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITÀ: LA CREAZIONE DI VALORE NEL BUSINESS DI JUVENTUS

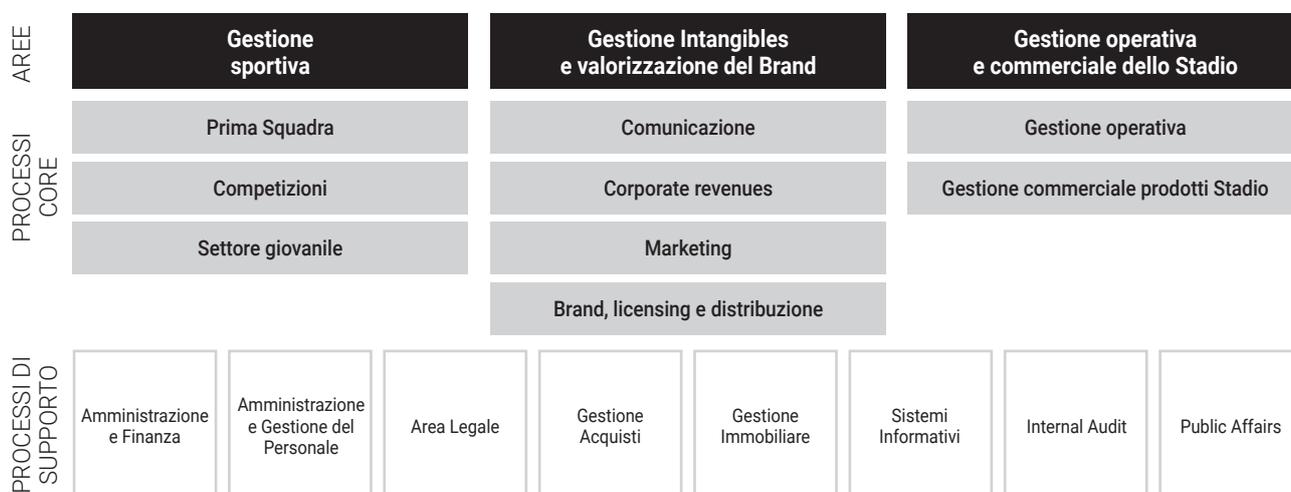
Juventus, anno dopo anno, è riuscita a definire uno specifico approccio alla sostenibilità che si compone di diversi elementi, tutti funzionali a divenire una *best practice* in un settore ancora poco predisposto ad affrontare questo tipo di tematiche. Allo stesso modo, affinché la sostenibilità porti effettivamente un ritorno al Club, è necessario che essa sia in grado di creare valore per l'azienda e per i suoi *stakeholder*.

Le tappe che hanno contribuito alla costruzione di questo percorso spaziano dalla mappatura di tutto ciò che Juventus ha fatto in termini di sostenibilità aziendale a *benchmark* di settore, dall'individuazione delle tematiche chiave per l'azienda alla definizione di una matrice di materialità, dal dialogo con *stakeholder* interni ad ampie attività di coinvolgimento di *stakeholder* esterni, dalla costituzione di un comitato di sostenibilità alla redazione di più bilanci, da un processo di *governance* più strutturato fino alla definizione del *Sustainability Juventus Model*.

Questo Modello presenta – attraverso la rappresentazione della sua *value chain* - un raccordo tra le *material issues*, l'organizzazione della Società, i processi aziendali e i relativi responsabili. Questa impostazione ha permesso quindi l'identificazione di una prima selezione di indicatori di performance specifici per ciascuna area/processo, che a tendere saranno poi utilizzati per monitorare nel tempo come la Società sta operando nel raggiungere i propri obiettivi di breve, medio e lungo termine.

Nella stagione 2016/2017 è stata promossa un'ampia attività di *engagement* interno con tutti i rappresentanti del Comitato di Sostenibilità che ha portato a un aggiornamento delle tre macro-aree di generazione del valore del Modello (Gestione sportiva, Gestione Intangibles e valorizzazione del Brand e Gestione operativa e commerciale dello Stadio - oggi Allianz Stadium) – definite nella stagione passata - dei relativi nove processi Core e dei processi di supporto trasversali alle diverse aree.

Modello di Sostenibilità



Per ciascuno dei processi Core e dei processi di supporto, sono state individuate:

- la funzione aziendale di riferimento;
- gli aspetti che caratterizzano la correlazione tra business e sostenibilità;
- gli *stakeholder* di riferimento dell'area/processo;
- alcuni esempi di iniziative o progetti di sostenibilità in corso o potenzialmente interessanti da sviluppare;
- forme di valore individuate, in termini di capitale impattato dalle iniziative/progetti indicati;
- possibili indicatori da misurare per le iniziative individuate/ipotizzate;
- *output/outcome* delle iniziative e progetti.

Entrando poi nel dettaglio delle tre aree, sono stati identificati tutti i processi che contribuiscono alla creazione di valore per ciascun processo Core e le relative sovrapposizioni con la sostenibilità.

Le catene del valore nella 'Gestione Sportiva'



In questo ambito, contribuiscono a creare valore i seguenti aspetti rilevanti:

COMPORAMENTO DEL GIOCATORE DI PRIMA SQUADRA	VAI AL CAPITOLO	<i>"Educare i giovani ai valori dello sport"</i> a pagina 47
SALUTE DEI NOSTRI ATLETI	VAI AL CAPITOLO	<i>"La salute degli atleti"</i> a pagina 71
SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA	VAI AL CAPITOLO	<i>"Essere sostenibili finanziariamente"</i> a pagina 132
GOVERNANCE, COMPLIANCE E SISTEMA VALORIALE	VAI AL CAPITOLO	<i>"Gestire l'azienda in modo etico e trasparente"</i> a pagina 125
ANTICORRUZIONE	VAI AL CAPITOLO	<i>"Gestire l'azienda in modo etico e trasparente"</i> a pagina 125
RAPPORTO CON I TIFOSI	VAI AI CAPITOLI	<i>"La soddisfazione dei tifosi e dei consumatori"</i> a pagina 79 , <i>"Innovarsi"</i> a pagina 37
LOTTA AL RAZZISMO E ALLA DISCRIMINAZIONE TERRITORIALE	VAI AL CAPITOLO	<i>"Educare i giovani ai valori dello sport"</i> a pagina 47



In questo ambito, contribuiscono a creare valore i seguenti aspetti rilevanti:

SALUTE DEI NOSTRI ATLETI	VAI AL CAPITOLO	<i>"La salute degli atleti"</i> a pagina 71
SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA	VAI AL CAPITOLO	<i>"Essere sostenibili finanziariamente"</i> a pagina 132
SICUREZZA IN LUOGHI DIFFERENTI DALLO STADIO	VAI AL CAPITOLO	<i>"Garantire la sicurezza e la continuità delle attività"</i> a pagina 96
IMPATTO AMBIENTALE	VAI AI CAPITOLI	<i>"Avere un ruolo attivo sul territorio"</i> , a pagina 106 , <i>"Innovarsi"</i> a pagina 37



In questo ambito, contribuiscono a creare valore i seguenti aspetti rilevanti:

SALUTE DEI NOSTRI ATLETI	VAI AL CAPITOLO	<i>"La salute degli atleti"</i> a pagina 71
SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA	VAI AL CAPITOLO	<i>"Essere sostenibili finanziariamente"</i> a pagina 132
EDUCAZIONE E CRESCITA DEI NOSTRI GIOVANI ATLETI	VAI AL CAPITOLO	<i>"Educare i giovani ai valori dello sport"</i> a pagina 47
GOVERNANCE, COMPLIANCE E SISTEMA VALORIALE	VAI AL CAPITOLO	<i>"Gestire l'azienda in modo etico e trasparente"</i> a pagina 125
ANTICORRUZIONE	VAI AL CAPITOLO	<i>"Gestire l'azienda in modo etico e trasparente"</i> a pagina 125

Le catene del valore nella 'Gestione Intangibles e valorizzazione del Brand'



In questo ambito, contribuiscono a creare valore i seguenti aspetti rilevanti:

**COMPORAMENTO GIOCATORE
DI PRIMA SQUADRA**

VAI AL CAPITOLO

"Educare i giovani ai valori dello sport"
a pagina 47

COMMUNITY ENGAGEMENT/CHARITY

VAI AI CAPITOLI

"Avere un ruolo attivo sul territorio" a pagina 106,
"La salute degli atleti" a pagina 71



In questo ambito, contribuiscono a creare valore i seguenti aspetti rilevanti:

GESTIONE SPONSOR

VAI AL CAPITOLO

"Sviluppare partnership di valore"
a pagina 102

SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA

VAI AL CAPITOLO

"Essere sostenibili finanziariamente"
a pagina 132

**GOVERNANCE, COMPLIANCE
ED ETICA AZIENDALE**

VAI AL CAPITOLO

"Gestire l'azienda in modo etico e trasparente"
a pagina 125

SVILUPPO DEL TERRITORIO

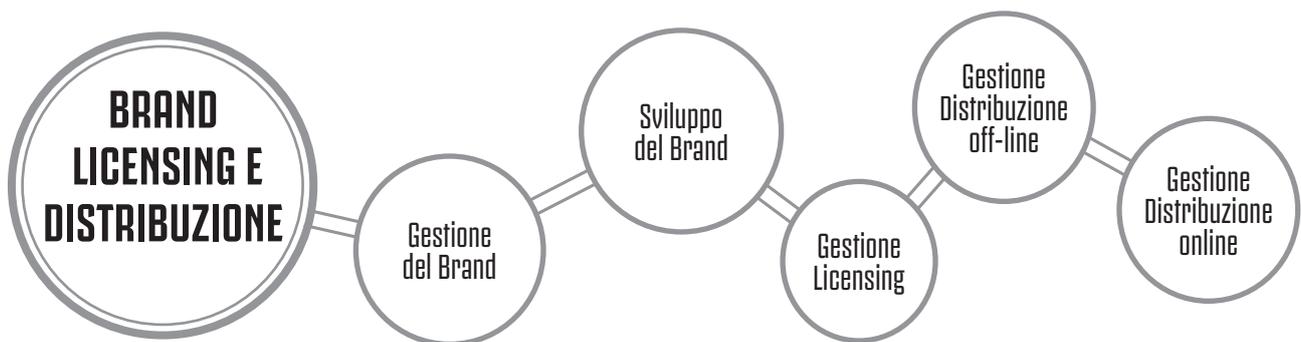
VAI AL CAPITOLO

"Avere un ruolo attivo sul territorio"
a pagina 106



In questo ambito, contribuiscono a creare valore i seguenti aspetti rilevanti:

RAPPORTO CON I TIFOSI	VAI AL CAPITOLO	<i>"La soddisfazione dei tifosi e dei consumatori"</i> a pagina 79
SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA	VAI AL CAPITOLO	<i>"Essere sostenibili finanziariamente"</i> a pagina 34



In questo ambito, contribuiscono a creare valore i seguenti aspetti rilevanti:

GESTIONE FORNITORI	VAI AI CAPITOLI	<i>"Innovarsi"</i> a pagina 37 <i>"Avere un ruolo attivo sul territorio"</i> a pagina 106
SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA	VAI AL CAPITOLO	<i>"Essere sostenibili finanziariamente"</i> a pagina 132
GOVERNANCE, COMPLIANCE ED ETICA AZIENDALE	VAI AL CAPITOLO	<i>"Gestire l'azienda in modo etico e trasparente"</i> a pagina 125
RAPPORTO CON I TIFOSI	VAI AL CAPITOLO	<i>"La soddisfazione dei tifosi e dei consumatori"</i> a pagina 79

Le catene del valore nella 'Gestione Stadio'



In questo ambito, contribuiscono a creare valore i seguenti aspetti rilevanti:

GESTIONE FORNITORI	VAI AI CAPITOLI	<i>"Innovarsi" a pagina 37, "Avere un ruolo attivo sul territorio" a pagina 106</i>
SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA	VAI AL CAPITOLO	<i>"Essere sostenibili finanziariamente" a pagina 132</i>
SICUREZZA ALLO STADIO	VAI AL CAPITOLO	<i>"Garantire la sicurezza e la continuità delle attività" a pagina 96</i>
RAPPORTO CON I TIFOSI	VAI AL CAPITOLO	<i>"La soddisfazione dei tifosi e dei consumatori" a pagina 79</i>
EDUCAZIONE GIOVANI TIFOSI	VAI AL CAPITOLO	<i>"Educare i giovani ai valori dello sport" a pagina 47</i>
SVILUPPO DEL TERRITORIO	VAI AL CAPITOLO	<i>"Avere un ruolo attivo sul territorio" a pagina 106</i>
IMPATTO AMBIENTALE	VAI AI CAPITOLI	<i>"Innovarsi" a pagina 37, "Avere un ruolo attivo sul territorio" a pagina 106</i>
LOTTA AL RAZZISMO E ALLA DISCRIMINAZIONE TERRITORIALE	VAI AL CAPITOLO	<i>"Educare i giovani ai valori dello sport" a pagina 47</i>



In questo ambito, contribuiscono a creare valore i seguenti aspetti rilevanti:

RAPPORTO CON I TIFOSI	VAI AL CAPITOLO	<i>"La soddisfazione dei tifosi e dei consumatori"</i> a pagina 79
SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA	VAI AL CAPITOLO	<i>"Essere sostenibili finanziariamente"</i> a pagina 132
Sviluppo del territorio	VAI AL CAPITOLO	<i>"Avere un ruolo attivo sul territorio"</i> a pagina 106

Il processo è stato molto lungo e lo sarà ancora, ma il Club ha deciso in quest'ultima stagione di consolidare quanto fatto fino ad oggi per acquisire una piena consapevolezza prima di definire passi più precisi per i prossimi anni. Dalla prossima stagione, si cercherà di andare oltre, individuando un percorso strategico di medio termine che, partendo dall'impostazione data dal Modello, arrivi a creare valore per il Club.

L'importanza delle relazioni per lo sviluppo futuro

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

“
I club, sia in Europa che in Italia, devono intensificare il dialogo, non in quanto portatori di singoli interessi, ma in quanto leva e traino per tutto il calcio. Sono i club che generano l'interesse quotidiano da parte dei tifosi.
”

Andrea Agnelli

Ogni anno, nelle sue attività di business quotidiane, Juventus promuove un elevato numero di attività di dialogo ed *engagement* con i propri *stakeholder*, dagli incontri di formazione per i propri giovani a quelli di aggiornamento per i tecnici, dagli eventi per i tifosi più fedeli a quelli per i business partner, dalle numerose attività di media relation a quelle per i dipendenti.

Atleti Prima Squadra

Appassionati di calcio

Agenti e procuratori dei giocatori

Atleti Settore Giovanile

Azionisti e fornitori di capitale

Concorrenti (altri club, i loro tifosi e collaboratori)

Famiglie degli atleti Juventus

Fornitori e i loro dipendenti

Iscritti alla Scuola Calcio Juventus e alle Juventus Academy

Istituzioni scolastiche e universitarie

Istituzioni sportive

Media

Pubblica Amministrazione e forze dell'ordine

Pubblico generico

Sponsor e partner commerciali

Staff (tecnico sportivo, medico, etc...)

Territorio e organizzazioni internazionali

Tifosi Juventus, abbonati, Member e spettatori allo stadio (oggi, Allianz Stadium)

Top Management, dipendenti e collaboratori (steward)

Quest'anno si è ritenuto opportuno inserire un nuovo stakeholder (Pubblico generico) a fronte delle nuove iniziative di business che Juventus sta promuovendo e il maggior interesse di consumatori terzi verso quanto proposto dal Club.

ENGAGEMENT PER LA SOSTENIBILITÀ

In termini di sostenibilità, la stagione 2016/2017 ha visto un importante lavoro di ascolto rivolto a due importanti categorie di stakeholder: le risorse interne e i tifosi residenti all'estero.

COMITATO DI SOSTENIBILITÀ

Per maggiori approfondimenti sulla composizione del Comitato si rimanda al bilancio della stagione 2015/2016 "La nostra sostenibilità nel business del calcio", a pagina 13)

Risorse interne

Nei mesi di marzo e aprile sono state condotte attività di *engagement* che hanno visto coinvolti i membri del Comitato di sostenibilità e altre figure chiave per l'azienda stessa.

Gli incontri sono stati organizzati per promuovere una cultura sempre maggiore della sostenibilità, rivalutare la percezione interna e aggiornare il Modello di business e di sostenibilità del Club (vedi capitolo "Un business sostenibile", a pagina 8 di questo documento). In aggiunta si è cercato di identificare obiettivi di breve termine e di riflettere invece su obiettivi strategici di più lungo termine, in relazione all'attività di business.

Hanno partecipato a questa iniziativa, oltre all'area Communications and External Relations, 23 figure chiave di Juventus di specifiche funzioni, quali: Finance and Administration, Human resources, Internal Audit, IT, Logistics, Purchasing, Legal, Real Estate, Area sportiva, Academy (oggi Juventus Youth), Medical staff, Public Affairs, Brand, Licensing and Retail, Global Partnership & Corporate Revenues, Stadium e Marketing and Digital. In aggiunta è stato coinvolto nel processo di engagement il dipartimento Museum, a diretto riporto della funzione Stadium, per la sua trasversalità.

Tifosi esteri

(G4-PR5)

Nel marzo 2017 è stata promossa un'indagine internazionale online, che ha visto il coinvolgimento di oltre 5.000 tifosi non italiani. Le persone contattate hanno mostrato grande entusiasmo nel dialogo, contribuendo così in modo efficace al raggiungimento degli obiettivi di partenza e confermando quindi l'interesse e la loro disponibilità. Confermano il successo dell'iniziativa gli oltre 7.000 commenti qualitativi lasciati in fase di compilazione del questionario.

L'indagine aveva l'obiettivo di comprendere, e dimostrare, l'interconnessione tra sostenibilità e business e quindi valutare le soluzioni migliori in un mercato globale. Inoltre si è cercato di individuare le tendenze di mercato oltre al settore calcio (anche da un punto di vista valoriale), di sviluppare quindi strumenti per un business sostenibile e quindi di aggiornare l'asse esterno della matrice di materialità da un punto di vista nuovo rispetto al 2014.

74.240

tifosi esteri registrati su Juventus.com o Member contattati

5.261

è il totale dei tifosi che vivono all'estero che hanno dato un loro feedback

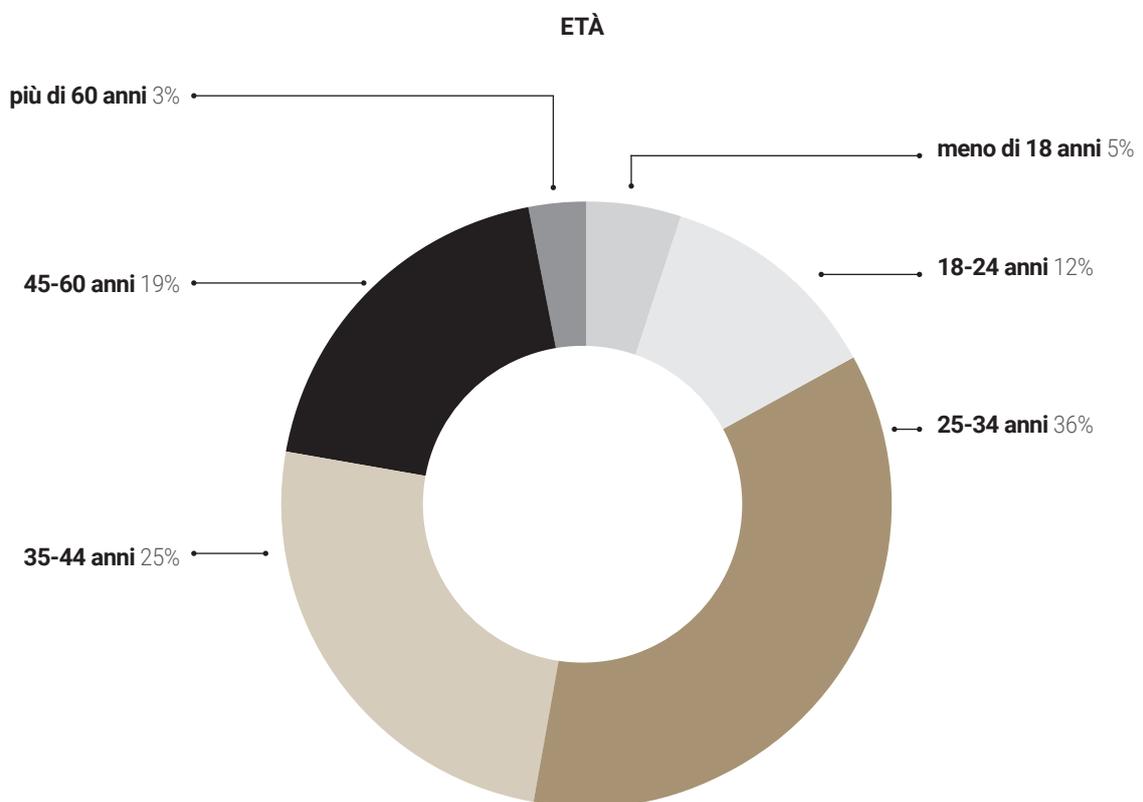
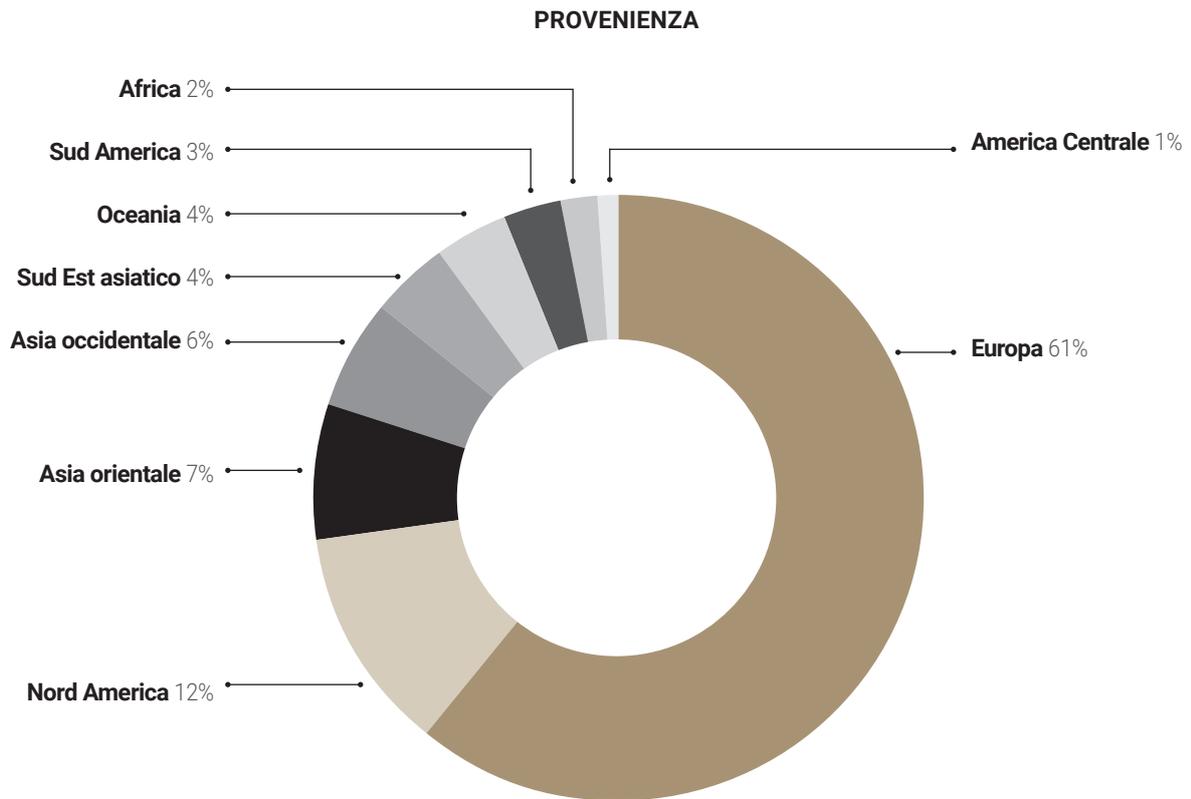
5.867

persone che hanno risposto, di cui 608 hanno però dichiarato di vivere in Italia

7,9%

è il tasso di risposta

Campione intervistato



INIZIATIVE DI DIALOGO QUOTIDIANE

Andando oltre il tema della sostenibilità, il Club promuove annualmente diverse attività di dialogo coinvolgendo la quasi totalità dei propri stakeholder. Tra le numerose iniziative emergono le seguenti:

Famiglie e atleti del Settore Giovanile

- 1 incontro di orientamento scolastico per le famiglie dei quattordicenni per presentare l'attività dello Juventus College
- 1 incontro per categoria delle squadre Attività di Base (7-12 anni) al fine di consolidare il rapporto tra le famiglie e la Società

Partecipanti alle Juventus Academy

- 1 Juventus Academy Partners' Meeting: oltre 50 rappresentanti dei partner del Club, operativi con svariati progetti di Juventus Academy in oltre 25 diversi paesi nel mondo
- 1 Juventus Future Cup dedicata a tutte le Scuole Calcio Juventus in Italia

Azionisti e fornitori di capitale

- 1 Assemblea degli Azionisti
- Incontri one-to-one

Club calcistici

- Dinner Meeting allo stadio, evento nell'ambito del progetto CLUB15 a cui hanno partecipato 55 rappresentanti di 26 club

Club Doc (oggi, Official Fan Club) e i loro soci

- 1 Club Doc Day: evento dedicato, svoltosi il 7 aprile, in presenza del top management. Ai presidenti dei Club Doc (oltre 300 presenti in rappresentanza di 282 Club di cui 18 internazionali) è stato presentato il nuovo logo e mostrate in anteprima le novità per il futuro: il passaggio da Club Doc a Official Fan Club e il cantiere della nuova area Juventus Village con una visita esclusiva
- 5 incontri organizzati in occasione di partite in trasferta, che hanno visto la partecipazione di circa 50 soci a incontro, per un totale di circa 250 soci in totale
- 7 Terzi Tempi: 7 incontri post match esclusivamente dedicati a 120 soci e a cui partecipano 3 giocatori Allenamenti a porte aperte

Tifosi

- 1 J1897 Day: l'incontro annuale tra gli affiliati più prestigiosi e il top management, svoltosi il 19 maggio allo stadio (oggi, Allianz Stadium), ha affrontato tematiche sul futuro proposte dai tifosi
- Partecipazione di 300 Junior Member all'attività Bimbi in campo, che consente ai piccoli bianconeri di scendere in campo con i campioni
- 1 evento Junior Reporter: la conferenza stampa per i Junior Member con Paulo Dybala
- In occasione di Juventus-Barcellona, 3 Junior Member statunitensi e relativi accompagnatori Juventus Member per 2 giorni a contatto con la Società (ospiti allo stadio per la partita, protagonisti dell'attività Kids Interview a Vinovo con Kedira e Pjanic, visita allo Juventus Museum, Stadium Tour e City Tour)
- Fly with Ju: in occasione di Porto-Juventus, Barcellona-Juventus e Monaco-Juventus, 6 Juventus Member hanno volato con la squadra nelle trasferte europee e sono stati ospiti della Società allo stadio e nel tour delle città
- Natale: 24 Juventus Member hanno partecipato alla realizzazione del video di auguri di Natale "We wish Ju a Merry Xmas" insieme a 8 giocatori

- Foto squadra: 2 rappresentanti dei Fan Club, 2 Juventus Member e 3 piccoli Junior Member sono stati protagonisti in due scatti della foto squadra ufficiale 2016/2017
- Coinvolgimento e ascolto quotidiano attraverso il nuovo servizio *customer care* e i social
- Allenamenti a porte aperte
- Survey online sui temi della sostenibilità che ha visto coinvolti oltre 5.000 tifosi esteri

Media

- 1 Media Day, con 200 i giornalisti accreditati, tra i quali 20 Tv broadcaster della UEFA provenienti da tutto il mondo
- 4 interviste televisive settimanali (Sky, Mediaset, Juventus Television), dalle 18 alle 24 interviste ai calciatori il giorno della gara in Campionato (la media dei passaggi è di 23 se si parla di Champions), e circa 87 interviste esclusive con media esteri a stagione.
- Conferenze stampa: Allenatore pre gara (38 Campionato, 13 Champions, 5 Coppa Italia, 1 SuperCoppa), una decina di conferenze stampa (presentazione nuovi arrivati e/o rinnovi)

Territorio e organizzazioni internazionali

- Partecipazione a vari eventi (Cena in memoria di "Ale&Ricky", Commemorazione Heysel...)
- 2 eventi di recruiting (in Bocconi e Almalaurea)
- 5 eventi al Museo
- Iniziative in collaborazione con UNESCO
- Giornata mondiale contro le discriminazioni razziali

Dipendenti

- 1 Juventus Day, momento dedicato a tutti i dipendenti Juventus
- 1 evento a fine stagione rivolto a tutti gli steward
- Iniziative di engagement interno sui temi della sostenibilità

Pubblica Amministrazione e forze dell'ordine

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

Sponsor e partner commerciali

- 1 B2B Day "Light Up Your Business": 240 professionisti di 160 aziende, per una giornata di incontri allo stadio (oggi, Allianz Stadium) per gettare le basi a future collaborazioni. Evento riservato alle società partner del Club e alle aziende titolari di abbonamenti corporate Juventus Premium Club
- 1 Licensing Summit: oltre 100 licenziatari nazionali e internazionali hanno partecipato alla prima giornata a loro dedicata all'interno dello spazio eventi allo stadio
- Tante le novità presentate, tra cui la nuova identità e le molteplici opportunità legate al mondo del licensing

Istituzioni sportive

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

In questo contesto:

(G4-16)

- Juventus, come membro ordinario dell'European Club Association (ECA), partecipa all'Assemblea Generale due volte all'anno ed elegge l'Executive Board.
- Andrea Agnelli dal 2012 ricopre il ruolo di membro membro presso l'Executive Board di ECA.
- Da settembre 2015 Andrea Agnelli è uno dei due membri che rappresentano i club europei presso il massimo organo politico di UEFA, l'Executive Committee.
- Andrea Agnelli, in qualità di membro, ha partecipato alle riunioni dell'UEFA Club Competition Committee che ha, tra gli altri, il compito di sviluppare i format delle competizioni per club ed elaborare i modelli di distribuzione dei ricavi da queste generati.

ANTICIPAZIONI

Il 5 settembre 2017 (nuova stagione sportiva) Andrea Agnelli è stato eletto Chairman di ECA. Guiderà l'associazione per il biennio 2017-19 e rappresenterà i 230 club membri presso l'Executive Committee di UEFA e i comitati FIFA relativi ai club.

Grazie al lavoro svolto presso ECA e UEFA, Juventus ha contribuito attivamente alla riforma della UEFA Champions League per il triennio 2018-21. Come risultato, a partire dalla stagione 2018/2019, 4 squadre di Serie A avranno accesso diretto al Group Stage di UEFA Champions League. Dal 2011/2012 erano solamente due, più 1 via play-off. Questa riforma ha un duplice effetto positivo per le squadre di Serie A:

- *lato sportivo*: quattro club italiani potranno disputare la massima competizione internazionale per club
- *lato economico*: i club qualificati beneficeranno dei ricavi provenienti dalla UEFA Champions League. Il valore della produzione di una società di Serie A che conquista la partecipazione alla Champions League cresce in media di € 54m, il risultato netto di €15m. Si consideri che, in media, i ricavi totali di un club di A sono pari a € 116m, il risultato netto medio è di € -20 (Fonte Report Calcio 2016, pag.21)

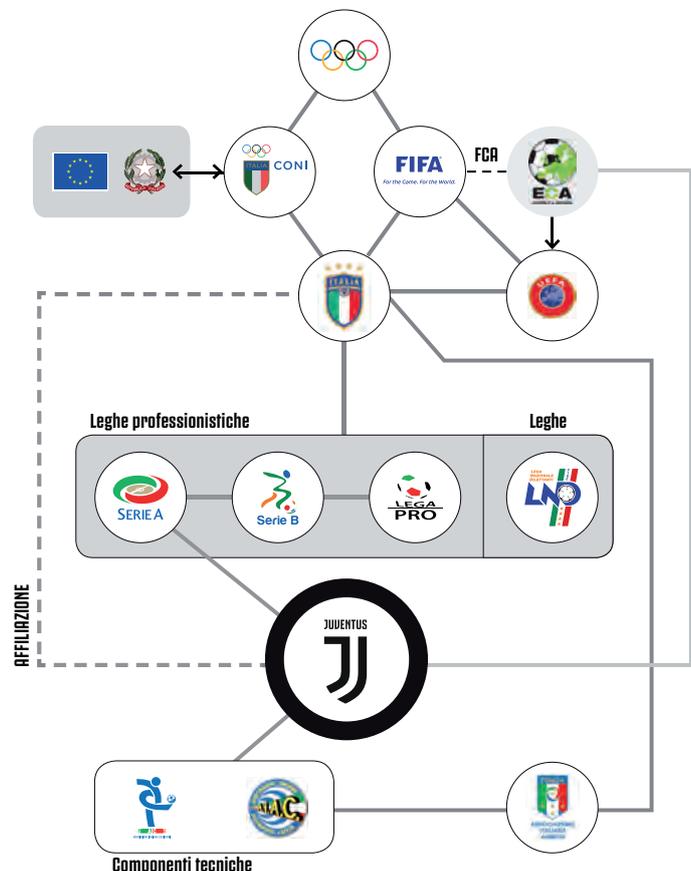
LA GOVERNANCE DELLO SPORT

Il movimento olimpico (MO) include tutte le organizzazioni che rispettano la Carta Olimpica e ha come obiettivo principale la costruzione della pace attraverso l'educazione sportiva dei giovani e la diffusione dei valori contenuti nella carta Olimpica (diritti umani, non discriminazione, il rifiuto della violenza, solidarietà e fair play).

I componenti fondamentali del MO sono:

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

Per maggiori informazioni sul MO e sulle singole istituzioni si rimanda al Bilancio 2015/2016 "La nostra sostenibilità nel business del calcio", a pagina 96.



I temi prioritari per il Club

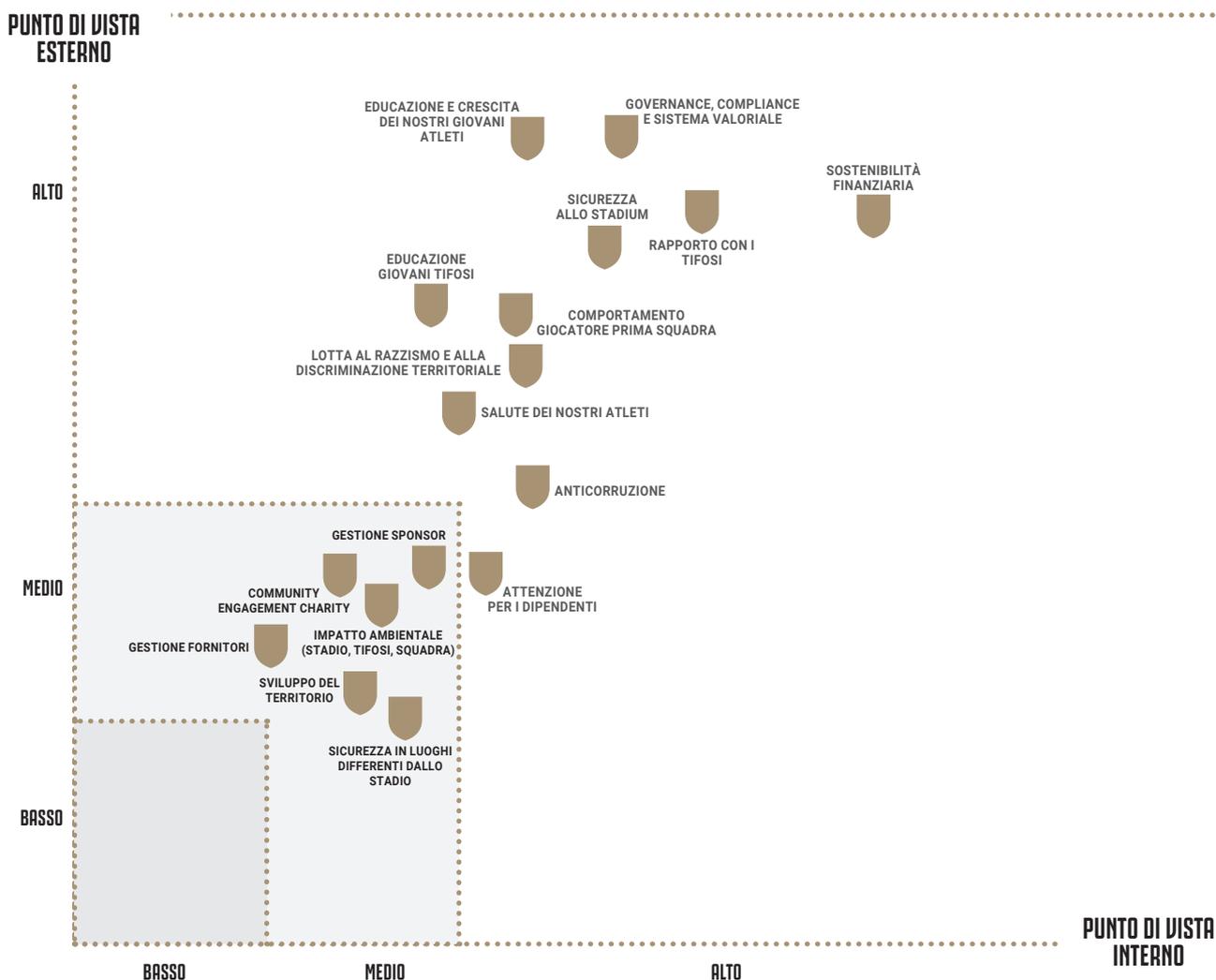
(G4-19; G4-23)

Nella stagione 2016/2017 è stato fatto un lavoro di aggiornamento della matrice di materialità sia da un punto di vista interno sia da un punto di vista esterno, andando quindi a modificare e/o confermare le priorità aziendali per la stagione relativa a questo bilancio.

Internamente sono stati intervistati tutti i membri e collaboratori del Comitato di Sostenibilità, mentre esternamente oltre 5.000 tifosi residenti all'estero hanno preso parte attivamente a un'attività di *engagement* digitale. Quest'indagine internazionale, funzionale a rilevare la percezione esterna del Club, è parte di un processo di *engagement* più ampio che si sta sviluppando su più anni: il dialogo con gli stakeholder esterni è infatti cominciato nella stagione 2014/2015, quando sono stati contattati e coinvolti esperti internazionali con interviste qualitative one-to-one, 136 stakeholder qualificati tra fornitori, azionisti, sponsor, giornalisti, istituzioni e altri partner e oltre 1.000 tifosi italiani (Member).

Il punto di vista esterno raffigurato nella matrice è quindi una sintesi ponderata dell'attività svoltasi stagione dopo stagione.

Matrice di materialità



Metodologia

Ogni intervistato ha potuto identificare in una lista di 17 temi, i 5 di maggiore importanza in termini di priorità, di impatto e di rischi/opportunità, ordinandoli dal primo al quinto posto e i 5 di minore importanza, senza esplicitare l'ordine. A ogni tema considerato come il più importante è stato poi assegnato un valore pari al suo grado di rilevanza in una scala che va da 5 punti per il più importante a 1 punto per il meno importante. Per i temi considerati meno prioritari è stato assegnato un valore unitario di -1 punto.

ASSE INTERNO

Composizione

- 23 interviste a referenti di 16 diverse aree del Club

Metodologia

Sono state unite (facendo media tra i punteggi assegnati) le opinioni degli intervistati appartenenti a una stessa funzione. In questo modo si è ottenuta una classifica dei temi per funzione. Quindi sono stati sommati tutti i punteggi relativi ai temi ottenendo una classifica (normalizzata, infine, per ottenere valori da 0 a 100).

L'opinione finale, raffigurata in matrice, rappresenta l'attuale opinione interna ed è andata a sostituire la precedente nella sua totalità.

ASSE ESTERNO

Composizione

- 5.261 tifosi stranieri nel 2017;
- ranking di materialità dei tifosi coinvolti nel 2015;
- ranking di materialità altri stakeholder esterni ingaggiati nel 2015

Metodologia

Sono stati sommati tutti i valori assegnati dai tifosi per ogni tema, ottenendo una classifica (normalizzata per ottenere valori da 0 a 100).

Vista la differente natura del campione rispetto al 2015, questa classifica non sostituisce la materialità esterna, ma la integra.

Sono state quindi unite le opinioni dei tifosi intervistati nel 2017 e i tifosi coinvolti nel 2015, con un peso rispettivo di 2/3 e 1/3, per ottenere quindi un unico ranking per i tifosi.

Poi è stata fatta una media tra quest'ultima classifica e quella relativa all'opinione delle altre categorie di stakeholder, ottenendo il ranking finale per tutti gli stakeholder esterni.

Temi prioritari, impatti e approccio alla gestione

(G4-20; G4-21)

TEMI PRIORITARI (Material issues)	IMPATTO SU STAKEHOLDER INTERNI	IMPATTO SU STAKEHOLDER ESTERNI	APPROCCIO DI JUVENTUS
EDUCAZIONE E CRESCITA DEI NOSTRI 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, medico, etc.) 	<p>Juventus, lavorando a stretto contatto con un elevato numero di giovani, vuole creare un modello educativo ed essere un punto di riferimento per la loro crescita sportiva, educativa e valoriale.</p> <p>Il Club ha una responsabilità ancora maggiore nei confronti dei giovani e per questo si occupa non solo della loro vita sportiva, ma anche di quella scolastica ed educativa mettendoli a confronto con diverse esperienze in vari settori del mondo del lavoro (progetto alternanza scuola/lavoro) e dello sport a 360 gradi (incontri esperienziali con campioni ed allenatori di successo di altri sport).</p>
GOVERNANCE, COMPLIANCE E SISTEMA VALORIALE	★★★★★ <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 	<p>Il sistema di corporate governance è in linea con le previsioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate e con le migliori prassi nazionali e internazionali.</p> <p>Il Club valorizza il ruolo degli amministratori indipendenti, ha un Codice Etico, regole di vigilanza interna e un sistema di deleghe con al centro il Consiglio di Amministrazione.</p> <p>Investe poi nella formazione dei dipendenti, nello sviluppo di un sistema di welfare e nella gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori.</p>
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) 	<p>La Società è quotata presso la Borsa Italiana da dicembre 2001: questo offre a tutti la possibilità di investire nel titolo e dà una visibilità quotidiana all'andamento del business.</p> <p>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.</p> <p>Il Club è in grado di promuovere questa strategia anche grazie alla stabilità e alla continuità del suo assetto proprietario.</p>
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 	<p>Juventus non contribuisce con interventi finanziari alla costituzione o al mantenimento di gruppi, organizzati e non, di propri tifosi. Per il Club è importante collaborare con le forze dell'ordine, le istituzioni politiche e sportive per garantire un tifo sano e responsabile e cerca, in ogni occasione, di sensibilizzare i propri tifosi in questo senso.</p> <p>Juventus riconosce l'importanza del dialogo con i propri tifosi e li considera come veri e propri clienti. Per questo, il Club si è dotato di strumenti interni, sfruttando anche canali digitali e web, finalizzati a rispondere alle molteplici esigenze dei differenti gruppi di tifosi. Inoltre promuove numerose iniziative di coinvolgimento durante l'anno.</p>

TEMI PRIORITARI (Material issues)	IMPATTO SU STAKEHOLDER INTERNI	IMPATTO SU STAKEHOLDER ESTERNI	APPROCCIO DI JUVENTUS
SICUREZZA ALLO STADIO	<p>★★★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> • Top Management, dipendenti e collaboratori Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) • Atleti Prima Squadra 	<p>★★★★★</p> <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 	<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. Inoltre, Juventus decide di andare oltre a tali obblighi: promuove corsi di formazione, investendo in tecnologie all'avanguardia e gestisce in maniera diretta gli steward.</p> <p>L'impegno del Club ha lo scopo di prevenire ogni sorta di rischio per tifosi, steward, personale dello stadio (oggi, Allianz Stadium) e per garantire la fruizione dell'intrattenimento nella massima sicurezza possibile.</p>
EDUCAZIONE GIOVANI TIFOSI	<p>★★★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atleti Prima Squadra • Atleti Settore Giovanile • Top Management, dipendenti e collaboratori 	<p>★★★★★</p> <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 	<p>Il Club organizza una serie di iniziative dedicate sia alla formazione e alla crescita dei giovani supporter sia alle famiglie, in un'ottica di minimizzazione dei rischi e di fidelizzazione dei fan.</p> <p>Inoltre Juventus ha come obiettivo quello di avere tifoserie più sensibili, formate e fidelizzate per poter ridurre il rischio reputazionale legato a eventi di disordine e di violenza causati dai tifosi.</p>
COMPORTEMENTO GIOCATORE PRIMA SQUADRA	<p>★★★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> • Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) • Atleti Prima Squadra • Atleti Settore Giovanile 	<p>★★★★★</p> <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 	<p>Il Club rispetta il Codice di Giustizia Sportiva, promuove attività di sensibilizzazione interna attraverso il proprio Codice Etico e opera in linea con le iniziative promosse dalle istituzioni sportive internazionali.</p> <p>Juventus riconosce il ruolo importante che i propri atleti ricoprono, sia in campo che fuori e per questo investe nella sensibilizzazione dei propri giocatori e promuove o partecipa a numerose iniziative che mirano a promuovere un modello di vita corretto.</p> <p>Inoltre, Juventus pone molta attenzione sul comportamento corretto degli atleti sul campo.</p>
LOTTA AL RAZZISMO E ALLA DISCRIMINAZIONE TERRITORIALE	<p>★★★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> • Top Management, dipendenti e collaboratori • Atleti Prima Squadra • Atleti Settore Giovanile • Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) 	<p>★★★★★</p> <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 	<p>Juventus è contraria a ogni forma di discriminazione sociale e territoriale, razzismo, xenofobia e violenza.</p> <p>L'approccio di Juventus prevede la totale compliance rispetto al Codice di Giustizia sportiva. Inoltre il Club ha redatto una procedura volta alla gestione degli interventi del personale dello stadio (oggi, Allianz Stadium) in occasione di cori razzisti, che coinvolge la Direzione Sportiva, la Regia e il Primo dirigente del GOS.</p> <p>Juventus ha poi scelto di investire in azioni di formazione e sensibilizzazione per le diverse tipologie di stakeholder coinvolti.</p> <p>Il Club, inoltre ha attivato la partnership con UNESCO per la realizzazione di progetti di ricerca e azioni concrete sul tema.</p>

TEMI PRIORITARI (Material issues)	IMPATTO SU STAKEHOLDER INTERNI	IMPATTO SU STAKEHOLDER ESTERNI	APPROCCIO DI JUVENTUS
<p>SALUTE DEI NOSTRI ATLETI</p>	<p>★★★★☆</p> <ul style="list-style-type: none"> • Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) • Atleti Prima Squadra • Atleti Settore Giovanile 	<p>★★★★☆</p> <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 	<p>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.</p> <p>L'impegno del Club si riscontra nella qualità del suo Sistema Medico, nella scelta di sensibilizzare i giovani atleti e le relative famiglie e in una sempre maggiore formazione del proprio staff tecnico su questo tema.</p>
<p>ANTICORRUZIONE</p>	<p>★★★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> • Top Management, dipendenti e collaboratori • Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) • Atleti Prima Squadra • Atleti Settore Giovanile 	<p>★★★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altre squadre • Pubblica Amministrazione • Autorità giudiziarie/ vigilanza • Tifosi • Fornitori • Agenti/procuratori 	<p>Per definire le linee di azione entro cui agire internamente, Juventus si avvale di un Codice Etico, un Modello di organizzazione, gestione e controllo (Modello 231) e una Procedura per operazioni con parti correlate.</p> <p>La formazione relativa al tema della corruzione viene erogata ogni qualvolta il Modello 231 presenti aggiornamenti.</p>
<p>ATTENZIONE PER I DIPENDENTI</p>	<p>★★★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atleti Prima Squadra • Atleti Settore Giovanile • Staff (tecnico sportivo, medico, etc.) • Top Management, dipendenti e collaboratori (steward) 	<p>★★★☆☆</p> <ul style="list-style-type: none"> • Azionisti e fornitori di capitale • Concorrenti (altri club, i loro tifosi e collaboratori) • Famiglie degli atleti Juventus • Fornitori e i loro dipendenti 	<p>Juventus ha definito un Modello di gestione delle risorse allineato alla strategia di business, coerente con i principi e la cultura aziendale, volto ad attrarre, motivare, sviluppare e fidelizzare le risorse-chiave; valorizzare il merito con criteri chiari, oggettivi e misurabili; valutare e premiare le performance in modo adeguato e selettivo; orientare gli investimenti sulle persone e lo sviluppo delle loro competenze in modo funzionale ai bisogni organizzativi.</p>

Gli obiettivi

In linea con il Modello di Sostenibilità del Club, gli obiettivi futuri vengono presentati attraverso le tre aree di generazione del valore e i relativi processi di supporto. Allo stesso tempo, per mantenere una continuità di lettura con gli obiettivi della stagione passata, gli obiettivi vengono presentati anche in relazione alle tematiche rilevanti per Juventus.

OBIETTIVI STAGIONE 2015/2016

STATUS STAGIONE 2016/2017

PREVISIONI PER STAGIONE 2017/2018

GESTIONE INTANGIBLES E VALORIZZAZIONE DEL BRAND

Tema materiale: Lotta al razzismo e alla discriminazione territoriale

Funzione: Communications and External Relations

Proseguimento collaborazioni istituzionali nazionali e internazionali	In corso 	Consolidamento
Proseguimento progetti (Un calcio al razzismo, Gioca con Me-Torino)	In corso 	Proseguimento e possibile estensione di Gioca con Me ad altre iniziative sociali/emergenze. Nell'ambito del progetto Gioca con Me – Torino, attivazione di un percorso per gli allenatori coinvolti sulla multiculturalità
Implementazione Gioca con Me-Torino in 5 location internazionali	Raggiunto 	Monitoraggio dell'andamento e dei benefici del progetto pilota

Tema materiale: Educazione e crescita dei giovani atleti

Funzione: Brand, Licensing and Retail

Incrementare i territori coinvolti nel progetto Juventus Academy	In corso 	Proseguimento
--	---	---------------

Tema materiale: Rapporto con i tifosi

Funzioni: Legal e Marketing

Fidelizzazione dei Club Doc esteri (oggi Official Fan Club): i tifosi che vivono lontani da Torino, infatti, potrebbero essere coinvolti in attività che gli consentano di essere "connessi" con il Club anche se la distanza geografica è notevole	In corso 	Focus particolare sulle esigenze dei club extraeuropei e reclutamento dei club non ufficiali
Attività di stakeholder engagement	Raggiunto 	Proseguimento

Nuovi obiettivi per la prossima stagione:

- Monitoraggio della *compliance* di Juventus rispetto a privacy e diritti del consumatore
- Ridurre il numero delle lamentele da parte dei tifosi in termini di privacy e diritti del consumatore
- Tutelare e investire in brand protection

GESTIONE SPORTIVA

Tema materiale: Educazione e crescita dei giovani atleti

Funzioni: Academy (oggi Juventus Youth) e Brand, Licensing and Retail

Incentivare le attività di condivisione in Convitto per i giovani atleti	Raggiunto 	-
Migliorare le aree comuni in convitto e presso il training center	Parzialmente raggiunto 	Da migliorare quelle presso training center
Attivazione presso lo Juventus College di un secondo indirizzo di studi per i ragazzi meno propensi a uno studio liceale	Standby (Momentaneamente in fase di valutazione alla luce del cambio societario del gestore scolastico per cui la responsabilità didattica nonché la paritarietà sono state trasferite da Scuola Internazionale ISE a un nuovo soggetto, l'Istituto scolastico internazionale WINS)	-
Proseguire la sensibilizzazione e la formazione su temi delicati come social media, doping, betting, ludopatia e alimentazione	Raggiunto 	Proseguimento
Incontro con personalità dello sport che portino le proprie esperienze professionali come testimonianze	Raggiunto 	Già programmati altri incontri per i prossimi mesi
Incremento del progetto calcio femminile	Parzialmente raggiunto 	Creazione della squadra femminile di serie A e partecipazione a relative competizioni
Aumento del numero delle scuole calcio sul territorio (da 21 a 26)	Raggiunto 	Proseguimento del progetto
Aumento dell'attività scuola calcio su Torino (aumento iscritti e squadra esordienti)	Raggiunto 	Proseguimento del progetto e passaggio del progetto sotto la funzione Academy (oggi, Juventus Youth)
Aumento dei tornei all'estero con attività culturali collegate	Parzialmente raggiunto (sono aumentati i tornei ma non è stato possibile organizzare attività collaterali da abbinare alla presenza all'estero)	-
Svolgimento delle Gare della Youth League all'interno del centro di Vinovo per permettere ai giovani del Settore Giovanile di vedere le gare e rafforzare il loro senso di appartenenza al Club	Raggiunto 	Proseguimento
Svolgimento di circa 40 incontri formativi a cura dell'area Psicologica	Raggiunto 	Proseguimento

GESTIONE SPORTIVA

Tema materiale: Educazione e crescita dei giovani atleti

Funzioni: Academy (oggi Juventus Youth) e Brand, Licensing and Retail

Collaborazione con l'Università degli Studi di Milano (Dipartimento di alimentazione e nutrizione umana) per realizzare incontri formativi sulla nutrizione dei calciatori del settore giovanile.	Parzialmente raggiunto 	Al momento non in programma
Diversificare le attività in portafoglio in modo da offrire nuove modalità di contatto con le famiglie e i bambini	Raggiunto 	-
Realizzare e implementare un progetto sinergico con l'UNESCO in grado di garantire un metodo di allenamento certificato a 360°. Da un lato l'esperienza e la metodologia sportiva del settore giovanile del Club, dall'altra un set articolato di regole di comportamento in grado di supportare l'adeguata crescita psico-emotiva dei bambini.	Raggiunto 	Possibile creazione di un executive summary
Nuovi obiettivi per la prossima stagione:		
<ul style="list-style-type: none"> • Inserimento nello Juventus College delle alunne del Settore Giovanile, con formazione di classi miste 		

Tema materiale: Salute dei nostri atleti

Funzione: Area medica, Sport Science, Area Psicosportiva

Consolidamento e sviluppo ulteriore del Dipartimento Sport Science aggiungendo nuovi professionisti attraverso rapporti di collaborazione con la University of Technology di Sydney e la Victoria University di Melbourne.	Raggiunto 	Avvio di due percorsi di dottorato internazionale con la University of Technology di Sydney
Affermazione nel campo della ricerca per lo sviluppo di un GPS per l'atleta funzionale all'allenamento, attraverso collaborazioni (già avviate) con K-Sport e Ferrari.	In corso 	Conclusione del progetto
Innovazione nell'ambito dei corsi di aggiornamento per i tecnici, rendendo l'approccio più scientifico e realizzazione di percorsi di formazione per fisioterapisti.	Raggiunto 	Corso di inglese tecnico dedicato ad allenatori, preparatori e riatletizzatori
Interventi in ambito area psicologica per ottimizzare la prestazione dei singoli giocatori e lo staff della prima squadra, monitoraggio dello stato dell'umore e dell'atteggiamento con strumenti dedicati.	In corso 	Utilizzo di test psicologici

GESTIONE SPORTIVA

Tema materiale: : Salute dei nostri atleti

Funzione: Area medica, Sport Science, Area Psicosportiva

Ampliamento e consolidamento dell'area recupero infortunati.

Raggiunto



Proseguimento

Nuovi obiettivi per la prossima stagione:

- Consolidamento della formazione
- Ampliamento del dipartimento Sport Science
- Autonomia nel sistema di monitoraggio dell'atleta
- Lavorare in modo allargato sullo sviluppo delle *soft skill*, attraverso test auto ed etero valutativi (in futuro ci si focalizzerà sull'allenamento di competenze specifiche al sonno: adrenalina da agonismo, scelte mediche sbagliate)

GESTIONE OPERATIVA E COMMERCIALE DELLO STADIO

Tema materiale: Impatto ambientale

Funzioni: Real Estate, Stadium e Marketing

Monitoraggio e aggiornamento dei risultati della Diagnosi Energetica effettuata con l'obiettivo di miglioramento costante dell'efficienza energetica nei siti finora analizzati, in collaborazione con le direzioni Stadio e Sportiva (JTC e Stadium) e estensione dell'analisi ai siti dell'area Continassa

In corso



Implementazione delle procedure di monitoraggio per il nuovo HQ, e il nuovo Training Center dell'area Continassa

Monitoraggio costante delle attività e degli obiettivi e in particolare delle tempistiche previste per la realizzazione del progetto Continassa - Juventus Village

In corso



Proseguimento

Ridurre l'utilizzo di energia elettrica nella sede

Standby



Sarà attivato un monitoraggio dei consumi relativo ai nuovi siti JHQ e JTC, che darà i suoi primi risultati alla fine della stagione 2017/2018 e i primi raffronti alla fine della stagione 2018/2019

Monitoraggio e aggiornamento dei risultati della Diagnosi Energetica effettuata con l'obiettivo di miglioramento costante dell'efficienza energetica nei siti finora analizzati, in collaborazione con le direzioni Stadio e Sportiva (JTC e Stadium) e estensione dell'analisi ai siti in fase di costruzione dell'area Continassa

In corso



Proseguimento

Monitorare le emissioni indirette in partnership con i fornitori

In corso

Proseguimento. Implementazione dell'uso di mezzi elettrici, al posto di mezzi a gasolio, da parte dei fornitori del settore *cleaning*

Valutazione della possibilità di rendere le coreografie meno "inquinanti" o facendole diventare "attestati di partecipazione" per i tifosi

Raggiunto



-

Nuovi obiettivi per la prossima stagione:

- È in corso lo studio per l'attivazione di un nuovo software gestionale che ottimizzi i tempi di rilevamento e di soluzione delle anomalie e dei guasti rilevabili a tutti gli livelli impiantistici e strutturali e che gestisca in modo efficiente e razionale le manutenzioni programmate e su richiesta, monitorando sotto diversi aspetti (gestionale, contrattuale, prestazionale ed eventuale risparmio energetico) i servizi resi all'azienda dai fornitori e dalla funzione *facility* all'azienda.
- Studio della fattibilità per la ristrutturazione dell'isola ecologica per adottare politiche più selettive della raccolta rifiuti (monitoraggio più accurato della produzione in termini di tipologia e quantità) dello stadio (oggi, Allianz Stadium).
Migliorare l'efficienza ambientale dello stadio (oggi, Allianz Stadium) in termini di funzionamento: monitoraggio del consumo del trattamento dell'aria (monitorare comfort aria per le persone e riduzione dei consumi)

GESTIONE OPERATIVA E COMMERCIALE DELLO STADIO

Tema materiale: Sviluppo territoriale**Funzione:** Stadium (Juventus Museum)**Nuovi obiettivi per la prossima stagione:**

Diventare sempre più punto di riferimento a livello nazionale e internazionale nel settore dell'entertainment e del turismo, arricchendosi di nuovi contenuti e nuove esperienze da offrire al proprio pubblico. I nuovi contenuti che lo Juventus Museum si prefigge per la stagione 2017/2018 sono il lancio del VR *Virtual Reality* (entertainment), della *Library* (cultural) e del *Percorso Tattile* per non vedenti e ipovedenti (social).

Tema materiale: Rapporto con i tifosi
Funzioni: Marketing e Brand, Licensing and Retail

Sviluppare ulteriormente le attività di intrattenimento per aumentare la partecipazione del pubblico il giorno gara, ma anche per creare una forte connessione tra quanto avviene durante la partita e quanto avviene nei giorni tra un match e l'altro

In corso



Ridefinizione di tutte le attività

Eventuale introduzione di attività specifiche per il coinvolgimento dell'intera famiglia

In corso



Affinamento e introduzione di nuovi servizi

Apertura nuovo Megastore per una migliore esperienza di acquisto e una nuova brand experience

Raggiunto



-

Nuovi obiettivi per la prossima stagione:

- In ottica di miglioramento continuo sarà rivisto il processo Tessera del Tifoso, rimanendo in linea con quanto richiesto della normativa
- Progettazione di nuovi servizi *hospitality* per i soci JPC attraverso un nuovo fornitore best in class a livello internazionale. Questo nuovo fornitore si occuperà anche di rendere ancora più unica ed esclusiva l'esperienza allo stadio (oggi, Allianz Stadium) e non solo.
- Nella stagione 2017/2018 verranno rinnovate completamente le attività di intrattenimento allo stadio online e offline.
- Introduzione di un nuovo sistema di *waiting list* per consentire l'acquisto dei biglietti rimessi in vendita all'ultimo minuto dagli abbonati evitando che motori evoluti di ricerca catturino le disponibilità e li rimettano in vendita su canali di vendita non ufficiali.

Tema materiale: Sicurezza**Funzione:** Stadium

Installazione di metal detector a portale per rendere meno invasiva e più veloce l'attività di verifica dei tifosi in ingresso allo stadio (oggi, Allianz Stadium): l'installazione di questi dispositivi è già cominciata nella stagione sportiva 2016/2017 e proseguirà nella successiva.

Raggiunto



Nuove installazioni nei settori est e ovest

Aumento del livello di sicurezza in termini di livello anti terrorismo con strumenti efficaci ma non invasivi

Installazione per la prima partita di campionato 2016/2017 di nuova piattaforma digitale per la gestione delle oltre 90 telecamere che costituiscono il sistema TVCC: tale piattaforma permetterà la messa in posizione di nuove telecamere Dallmeier Panomera e l'introduzione di telecamere digitali di ultima generazione.

Raggiunto



Implementazione della piattaforma di videosorveglianza

Nuovi obiettivi per la prossima stagione:

- Unità Safe and Security, Facility and Maintenance come modello replicabile all'interno della nuova sede

PROCESSI A SUPPORTO

Tema materiale: : Governance, compliance e sistema valoriale**Funzione:** Internal Audit e Human Resources

Formazione sui principi sanciti nel Codice Etico a tutti i nuovi assunti

In corso



Proseguimento

Formazione sul Modello di organizzazione gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001 ai nuovi assunti responsabili di aree a rischio

In corso



Proseguimento

Implementare 3 KPI per le attività svolte dalla funzione Internal Audit

Raggiunto



Monitorare KPI

Tema materiale: Sostenibilità finanziaria**Funzione:** Finance and Administration

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

Parzialmente raggiunto
(terzo bilancio in utile, anche grazie alle plusvalenze realizzate)

Proseguire con lo stesso obiettivo nel medio lungo periodo

Tema materiale: : Gestione Fornitori**Funzione:** IT, Logistics and Purchasing

Inserimento di nuovi indicatori sostenibili nel processo di qualifica dei fornitori (applicazione di un codice etico interno, investimenti nell'innovazione tecnologica o la certificazione di qualità; Bilancio di sostenibilità)

Raggiunto



Miglioramento ed implementazione di ulteriori indicatori di sostenibilità

Avvio del processo per l'ottenimento della certificazione SA 8000

In corso



Da raggiungere

Raccolta e monitoraggio dati per ottenere la percentuale di spesa concentrata su fornitori locali, la percentuale di fornitori valutati secondo criteri ambientali e la percentuale di nuovi fornitori selezionati tenendo conto di criteri legati all'ambito occupazionale

Raggiunto



Attualmente tramite analisi pivot excel, dalla prossima stagione in automatico attraverso il nuovo Portale

Tema materiale: : Attenzione per i dipendenti**Funzione:** Human Resources

Una comunicazione interna più strutturata definendo un percorso di comunicazione efficace e trasparente con le proprie persone che preveda l'implementazione di strumenti di supporto dedicati, quali ad esempio, l'Intranet aziendale)

Parzialmente raggiunto

Sviluppo nuova Intranet per migliorare la comunicazione interna, facilitare i processi di apprendimento, vivere la *digital transformation* anche attraverso lo sviluppo di percorsi ed esperienze formative online

PROCESSI A SUPPORTO

Tema materiale: : Governance, compliance e sistema valoriale

Funzioni: Internal Audit e Human Resources

Definizione e implementazione di un Modello delle competenze distintive richieste per ciascun ruolo	In via di finalizzazione 	Definizione di percorsi di formazione basati sulle competenze distintive per agevolare la crescita manageriale delle risorse e la <i>cross-fertilization</i>
Adozione di un Sistema di Valutazione delle Prestazioni (Performance Management System/PMS) basato sia sul raggiungimento di obiettivi prefissati sia sulle competenze distintive espresse	In corso 	Definizione del PMS e applicazione dello stesso sulla base del Modello delle competenze distintive
Realizzazione di un'adeguata strategia di Talent Management tesa a individuare, misurare e valorizzare le "eccellenze" attraverso la creazione di opportunità di sviluppo professionale ad hoc nel medio lungo termine, adattando e orientando percorsi di carriera capaci di esaltarne la creatività e liberarne il potenziale	In corso 	Adozione di una politica di Talent management in seguito al consolidamento del Modello delle competenze distintive e all'adozione del PMS
Consolidamento e miglioramento del modello di welfare aziendale allo scopo di recepire e soddisfare quanto più possibile le esigenze della popolazione aziendale in relazione ai propri fabbisogni	Raggiunto 	Integrazione dei servizi offerti nel piano <i>welfare</i> in base alle esigenze espresse dai dipendenti
Sviluppo di una Digital Transformation, che pone le Human Resources sempre più al centro di strategie di comunicazione basate sui social network	Parzialmente raggiunto 	Individuazione di progetti di <i>employer branding</i> e <i>on boarding</i> con il supporto di strumenti digitali

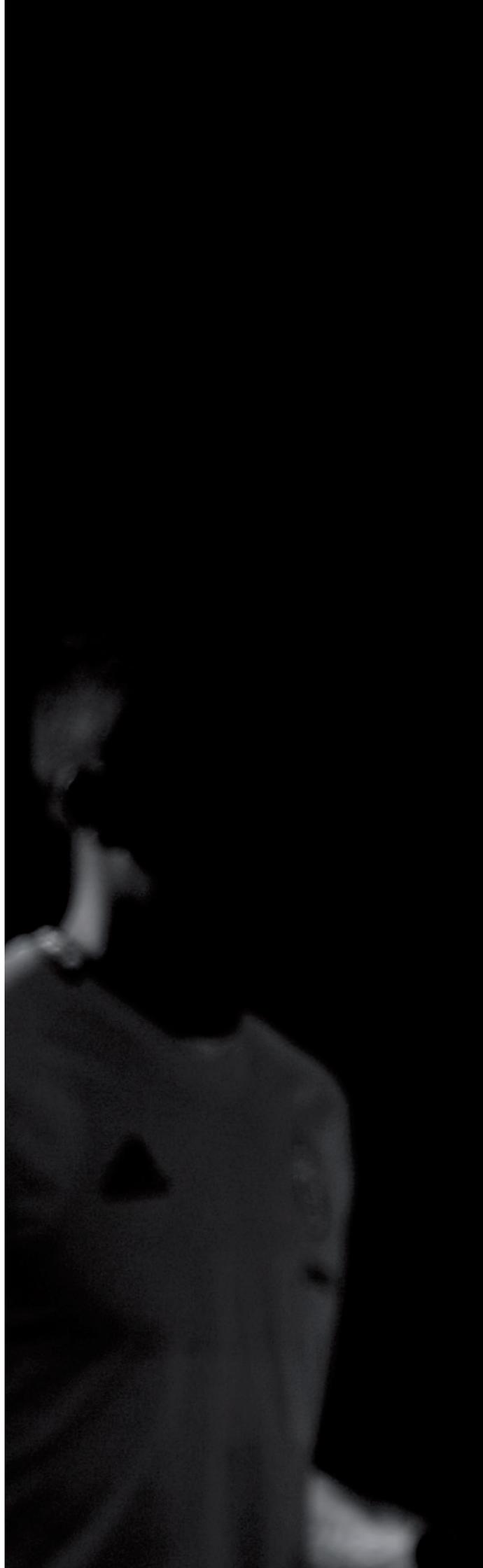
LE NOSTRE SFIDE QUOTIDIANE

“

Come dico sempre, l'importante non è il non aver paura, cosa che in certe sfide è quasi impossibile, ma trovare il coraggio per affrontarla. Questa è la vera chiave di tutto. Le sfide che andremo ad affrontare saranno molto delicate, per vincere ci vorrà la Juve migliore, sia come gruppo, sia come singoli.

Gianluigi Buffon

”







Innovarsi

Il calcio è sempre di più un linguaggio universale e un settore globale. Per ricoprire un ruolo da protagonista è indispensabile anticiparne le trasformazioni sportive, sociali ed economiche, tenendo a mente il passato e la storia del Club.

L'obiettivo di Juventus è crescere in termini di presenza, influenza e business, tramite iniziative radicalmente innovative, rivolte sia agli appassionati bianconeri di tutto il pianeta, sia a coloro che sono oggi meno vicini al mondo del calcio: Juventus Academy, *retail* format immersivi, prodotti e servizi fisici e digitali inediti sono solo alcuni dei progetti di cui Black and White and More rappresenta il primo momento.

“

La Juventus è risalita, si è ristabilita nel palcoscenico più consono alla sua storia e al suo blasone, e devo dire che tanti calciatori si fanno sentire per venire a giocare da noi. Questo significa che il lavoro fatto in questi anni ha portato a grandi risultati, non soltanto dal punto di vista sportivo ma anche da quello della valorizzazione del brand e dell'appeal.

Giuseppe Marotta

”

PER ABBRACCIARE IL FUTURO: DALLO STEMMA AL LOGO

Juventus per essere parte attiva di questa trasformazione ha scelto di adottare una nuova identità visiva, come coronamento della naturale evoluzione del proprio business.

Questo cambiamento, audace e senza compromessi, da uno stemma calcistico a un vero e proprio logo, riesce a esprimere il coraggio della discontinuità: un segno iconico ed essenziale, che potrà imporsi da protagonista in qualsiasi contesto e su qualsiasi interfaccia. Uno stile caratterizzato da un significato più ampio e profondo.

In coerenza con i propri valori, Juventus vuole offrire esperienze uniche per il cuore del proprio pubblico di appassionati – i tifosi – ma rilevanti per un pubblico sempre più vasto, che possa riconoscere nel brand bianconero la volontà e la capacità di andare oltre le convenzioni, di ricercare l'eccellenza, senza compromessi. Di trasmettere, infine, anche a chi è meno vicino al mondo del calcio, lo spirito più profondo della Juventus, il suo inconfondibile DNA.

Questo permetterà al Club di sostenere la propria crescita sportiva, commerciale e culturale.

La nuova identità è stata implementata su tutte le manifestazioni fisiche e digitali del brand a partire da luglio 2017 ed è stata presentata dal presidente Andrea Agnelli il 16 gennaio 2017, durante l'evento *Black and White and More*. Un evento che ha inaugurato un piano di ampio respiro, volto a concretizzare la propria filosofia, la ricerca dell'eccellenza senza compromessi, in iniziative, progetti ed esperienze radicalmente innovative, delle quali il calcio sarà sempre l'origine, ma mai il confine.

Il nuovo logo rappresenta Juventus nella sua essenza: le strisce bianconere, che diventano il tema comunicativo della nuova identità visiva, declinato e interpretato su qualsiasi interfaccia; la stilizzazione di uno scudetto, a rappresentare la determinazione con cui il Club ha sempre perseguito la vittoria; la J, un'iniziale distintiva, cara ai tifosi.

Questi tre elementi si fondano in un simbolo unico e universale, in grado di rappresentare non soltanto una squadra di calcio, ma anche un'identità, un'appartenenza e una filosofia. È un segno forte, essenziale e inconfondibile. È un logo sviluppato con i principi con cui si costruisce un'icona globale per questi tempi: capace cioè di esprimersi con forza in qualsiasi contesto fisico o digitale. Soprattutto, è un'identità che si lascia con coraggio alle spalle i conformismi degli stemmi calcistici.

COME LA NUOVA BRAND IDENTITY SI INSERISCE NELLO JUVENTUS SUSTAINABILITY MODEL

Gestione Intangibles e valorizzazione del Brand

Comunicazione

Corporate revenues

Marketing

Brand, licensing e distribuzione

Il 2017 è l'anno di svolta nella gestione della seconda area del Sustainability Model di Juventus, dove il cambio di rotta di Juventus in termini di brand, marketing e comunicazione offre opportunità in termini di creazione di valore.

Per approfondimenti si rimanda al capitolo "Un business sostenibile" di questo documento (pag. 8)

Per approfondire il tema dal punto di vista economico, si rimanda al capitolo "Essere sostenibili finanziariamente", a pagina 132 di questo documento

D&AD PROFESSIONAL AWARDS 2017



La nuova identità visiva della Juventus ha ricevuto due riconoscimenti di D&AD, uno dei più prestigiosi premi internazionali nell'ambito del design fin dal 1962: il Graphite Pencil nella categoria Branding Schemes, Large Organisation e il Wood Pencil per il Crafts for Design, Typefaces.

“
La priorità deve essere la capacità di visione e la capacità di innovare, sia in Italia che in Europa. Non bisogna avere il timore di cambiare nell'interesse del calcio.
”

Andrea Agnelli

PER GESTIRE E MONITORARE GLI ATLETI

Gli ultimi anni hanno visto un'evoluzione importante della gestione degli atleti da parte del Club, in termini di anagrafica e documentazione. Nel luglio 2001, la Segreteria Sportiva ha fatto emergere la necessità di dotarsi di uno strumento capace di centralizzare le informazioni raccolte da singoli utenti su file in excel. E così si è iniziato a lavorare a un sistema gestionale - prodotto internamente - pensato per un monitoraggio completo e aggiornato dei lavori tecnici e fisici dei giovani calciatori. Nell'arco di 12 anni il gestionale al servizio dell'“Area sportiva” ha aumentato gradatamente le sue funzionalità comprendendo anagrafiche, tesseramenti, contratti, report relativi alla prestazione in campo e allo stato di salute dell'atleta.

Il sistema attualmente in sviluppo - chiamato JAT - Juventus Area Tecnica - permette una valutazione a 360° del giocatore da un punto di vista del profilo tecnico e medico. Prevede, infatti, la raccolta di tutti i dati fisici, prestazionali in termini di salute e valori medici oltre alle valutazioni tecniche sui singoli calciatori. Tale gestionale comprende tutti i giocatori, dalla Prima Squadra all'Attività di Base. In questo modo ogni componente del settore, dalla dirigenza in giù, potrà seguire la crescita del singolo calciatore attraverso dati univoci e oggettivi. Le figure interessate sono preparatori, medici, allenatori, la Segreteria sportiva, il Top management e a seguire le funzioni Finance, Amministrazione, Human Resources, Servizi.

Parallelamente, è stato sviluppato recentemente il nuovo gestionale JAS - Juventus Area Sportiva, uno strumento creato appositamente per una gestione aggiornata in tempo reale del profilo del giocatore appartenente alla Prima Squadra e al Settore Giovanile, in termini di contratto, prestazione in campo durante la gara, tesseramento.

Anche gli osservatori che fino a poco tempo fa si appoggiavano a un sistema di Digital Soccer di Panini, oggi hanno la possibilità di collegarsi a tutti i dati grazie a JAS. Questa gestione dei dati, definita dall'area sportiva, che coinvolge la prima squadra e il settore giovanile, permette una maggiore efficienza anche in termini economici.

Ferrari e K-sport per la realizzazione di un GPS di monitoraggio

Nella stagione 2016/2017 è continuata la partnership con Ferrari e K-sport per la realizzazione di un GPS utile al monitoraggio del carico di allenamento prodotto (in termini di quantità e intensità di corsa) dall'atleta durante l'allenamento. Giunti alle fasi finali del progetto, il dispositivo sta affrontando gli ultimi passaggi del processo di sviluppo per verificare il raggiungimento degli obiettivi preposti in termini di accuratezza, precisione e ripetibilità del dato misurato.

L'importanza della formazione e del confronto con i competitor

Il confronto continuo con le altre grandi realtà calcistiche internazionali permette di sviluppare e innovare tecniche e strumenti di supporto all'allenamento sportivo: la partecipazione ai convegni scientifici nazionali e internazionali è finalizzata ad attingere e condividere idee con realtà simili a quelle di Juventus, con l'obiettivo ultimo di ottenere da una parte un vantaggio competitivo per la Prima Squadra e dall'altra fornire spunti di riflessione e aggiornamento a tutti i tecnici del Settore Giovanile che hanno accesso a dettagliati riassunti dei contenuti raccolti durante i vari eventi.

COME L'INNOVAZIONE SI INSERISCE NELLO JUVENTUS SUSTAINABILITY MODEL

Gestione sportiva

Prima Squadra

Competizioni

Settore giovanile

L'innovazione contribuisce a rendere più efficace la gestione sportiva, prima area del Sustainability Model di Juventus, e quindi la possibile creazione di valore.

Per approfondimenti si rimanda al capitolo “Un business sostenibile” di questo documento (pag. 8)

PER OTTIMIZZARE I PROCESSI E VALORIZZARE RISORSE

Negli ultimi anni Juventus ha scelto di cambiare approccio iniziando a internalizzare la gestione di quante più attività possibili. Nella stagione 2016/2017 sono stati introdotti numerosi cambiamenti: dall'utilizzo di nuovi sistemi applicativi relativi al *recruiting* e *payroll*, al nuovo sistema di gestione della tesoreria; dai controlli automatici in luogo di quelli manuali alla dematerializzazione richiesta dall'archiviazione sostitutiva.

COME LA GESTIONE DEI PROCESSI SI INSERISCE NELLO JUVENTUS SUSTAINABILITY MODEL

PROCESSI DI
SUPPORTO

Amministra- zione e Finanza	Amministra- zione e Gestione del Personale	Area Legale	Gestione Acquisti	Gestione Immobiliare	Sistemi Informativi	Internal Audit	Public Affairs
-----------------------------------	---	-------------	----------------------	-------------------------	------------------------	----------------	----------------

Come espresso dal Sustainability Model di Juventus, i processi sono alla base di una gestione efficace ed efficiente del business. La gestione di questi attraverso un approccio sostenibile e innovativo è per il Club la chiave per un business di successo.

Per approfondimenti si rimanda al capitolo "Un business sostenibile" di questo documento (pag. 8)

FUNZIONE ACQUISTI: VERSO UNA CENTRALITÀ STRATEGICA DELLA FUNZIONE

(G4-12; G4-EN32; GA-LA14)

L'introduzione del nuovo ERP Microsoft NAVISION ha contribuito a trasformare il ruolo della funzione acquisti, integrando questa sempre più nei processi di approvvigionamento aziendale e quindi ancora più a supporto di tutte le funzioni aziendali.

Il perimetro di spesa gestito dal team acquisti è salito a 92 Milioni di euro (+101%), suddiviso in più di 6.300 ordini rivolti ad un parco attivo di oltre 1.000 fornitori. È stato poi implementato un nuovo sistema di tesoreria che ha avuto un impatto importante per il processo di pagamento dei fornitori.

Spesa, volume di ordini e numero di fornitori attivi in continua crescita implica che le attività di selezione, qualifica e negoziazione con i fornitori vengano svolte sotto alti regimi di carico lavoro: nonostante questo, le attività di audit e l'assenza di procedimenti mostra una gestione in linea con le procedure aziendali ed evidenzia una prestazione positiva sia in termini qualitativi che in termini quantitativi.

Juventus, per selezionare nuovi fornitori e confermare quelli attuali, ha preso in considerazione la capacità di questi di raccogliere, differenziare e smaltire i rifiuti prodotti: è stata infatti richiesta la certificazione relativa allo smaltimento del rifiuto.

Il 100% dei fornitori ha preso visione del Codice Etico.

COME LA GESTIONE DEI FORNITORI SI INSERISCE NELLO JUVENTUS SUSTAINABILITY MODEL

**Gestione operativa
e commerciale dello Stadio**

Gestione operativa

Gestione commerciale prodotti Stadio

Una gestione efficiente dei fornitori in termini di efficacia dei processi è in grado di supportare la terza area di creazione di valore del Sustainability Model di Juventus.

Per approfondimenti si rimanda al capitolo "Un business sostenibile" di questo documento (pag. 8)

LA GESTIONE DEI FORNITORI OLTRE I CONFINI NAZIONALI

La sempre maggior visibilità di Juventus, conseguenza dei continui successi in ambito sportivo, e le iniziative aziendali volte all'espansione del marchio su mercati internazionali portano una conseguente necessità di confrontarsi con fornitori che operano in campo straniero e comunque internazionale. In tempi di globalizzazione e di sempre maggiore interdipendenza e integrazione fra i diversi sistemi economici, fa parte della ricchezza e benessere di ogni azienda la capacità di affermarsi all'estero tramite il proprio marchio, le strategie, il know-how e le capacità.

Per maggiori informazioni sui fornitori locali si rimanda al capitolo "Avere un ruolo attivo sul territorio", a pagina 106 di questo documento.

ANTICIPAZIONI – LO SVILUPPO E LA CRESCITA DEL PROCUREMENT

A partire da gennaio 2018 Juventus introdurrà un nuovo portale, di cui sarà sviluppatrice e proprietaria, su cui saranno gestite la qualifica dei fornitori e tutte le gare di appalto.

Per quanto riguarda le fasi di qualifica, resteranno invariati i cardini dei parametri necessari e di quelli richiesti ai fornitori ma il nuovo Portale presenterà alcune importanti migliorie di carattere tecnico e di interazione con il modulo di gestione delle gare:

- le attività di segmentazione e gestione del rischio;
- la valutazione delle performance dei fornitori;
- il loro sviluppo;
- il controllo delle informazioni societarie risulteranno più evidenti e di facile consultazione, con il vantaggio di poter meglio supportare il buyer nella gestione delle attività che compongono l'intero processo di *procurement*.

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

Il nuovo portale, su cui sarà possibile gestire le gare di appalto per le forniture Juventus, includerà un sistema di raccolta dati che andrà a popolare automaticamente un database, dal quale sarà possibile estrapolare il valore di acquistato per ogni buyer, le performance dello stesso in termini di efficacia ed efficienza, i volumi totali di *saving* della divisione Purchasing espressi per qualsiasi arco temporale desiderato (settimanale, mensile, stagionale, etc.).

L'integrazione del Portale con il gestionale NAV permetterà l'implementazione di alcuni automatismi che faciliteranno ulteriormente le attività di *procurement*: il caricamento automatico del budget di gara tramite numero RdA, il compilamento automatico dell'OdA con anagrafica del fornitore aggiudicatario e importo di aggiudicazione, condizioni di fornitura e termini di pagamento, etc.

DALLA SPERIMENTAZIONE ALLA MESSA A PROCESSO: LA COLLABORAZIONE TRA FUNZIONI

In termini di proprietà immobiliare, Juventus sta vivendo una crescita esponenziale che porta con sé diverse conseguenze in termini di processi, come ad esempio la scelta e la gestione dei fornitori, l'impatto ambientale delle strutture, la sicurezza.

Da questo punto di vista, per rendere quanto più possibili efficienti le start-up delle nuove funzioni, è stata avviata una collaborazione tra l'area Real Estate e Facility and Maintenance dello stadio (oggi, Allianz Stadium) per sfruttare al meglio l'esperienza degli ultimi sei anni e per attivare al meglio sinergie in termini di competenze e forniture.

In termini di fornitura si è scelto di puntare quindi a un'ottimizzazione dei servizi, che richiede ai fornitori la disponibilità a rifornire Juventus non più per una sola location, ma per tutte. Questo permette a entrambe le aree di avere una visione d'insieme completa e quindi di raggiungere una gestione generale più efficace di tutti gli impianti: dalle installazioni multimediali, al monitoraggio dei consumi, fino alla sicurezza dello stadio (oggi, Allianz Stadium) e di tutti i luoghi differenti da esso. L'allargamento del fornitore agli altri siti è avvenuto tenendo conto del capitolato per lo stadio (oggi, Allianz Stadium) e il museo, adeguando in seconda battuta la specificità dei nuovi siti.

Se da un lato per lo stadio (oggi, Allianz Stadium) sarà positivo poter avere lo Juventus Village, con tutte le sue strutture, al suo fianco, allo stesso tempo questo nuovo hub ha determinate caratteristiche tecniche con funzionalità che sono in grado di rispondere agli standard del Club, come ad esempio le caratteristiche del nuovo HQ e Training Center.

Per questo motivo, alla base della selezione del fornitore unico, vi è un'apposita gara d'appalto effettuata per tipologia e per requisiti organizzativi.

Alla gara, hanno partecipato fornitori strutturati che si sono dimostrati in fase finale trasversali e talvolta capaci di garantire una continuità, consentendo così di rendere uniformi i criteri contrattuali di fornitura.

RISORSE UMANE: TECNOLOGIA NEI PROCESSI E INNOVAZIONE NELLA GESTIONE

Nell'ambito di una sempre maggiore efficienza ed efficacia nella gestione dei dati, si evidenzia l'adozione di un nuovo software di gestione delle risorse umane Zucchetti Infinity.

Nel corso della stagione 2016/2017 sono stati implementati i moduli relativi alla gestione amministrativa del personale e i moduli gestionali relativi alla formazione e alla definizione del budget e del forecast.

L'implementazione di ulteriori moduli, quali la gestione degli MBO e del recruiting online ad esempio, consentirà ulteriori miglioramenti in termini di accessibilità e disponibilità dei dati, flessibilità nella gestione dei processi e nella validazione degli stessi, nonché costituirà un valido supporto per l'elaborazione di statistiche e analisi strutturate sul personale che nel breve periodo porterà all'elaborazione di report gestionali di ambito HR e nel medio termine l'elaborazione di cruscotti direzionali.

Le politiche HR evolvono per "accompagnare" i dipendenti nella nuova Sede, supportando la strategia di business "attraverso il cambiamento" con focus sulle leve spazio – benessere – tempo – leadership.

Nel corso della stagione 2017/2018 verranno messi in atto strumenti gestionali per consentire alla strategia aziendale di:

- liberare le persone dal vincolo dell'orario di lavoro e abbandonare la "logica della fabbrica";
- concepire, impostare e realizzare nuovi modi di lavorare caratterizzati da maggiore autonomia e flessibilità nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti di lavoro;
- stimolare maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Per maggiori informazioni su questo importante cambiamento si rimanda al capitolo "Credere nelle persone. Nuova sede. Nuova gestione", a pagina 119 di questo documento.



PER DIFENDERE L'AMBIENTE

L'impatto ambientale racchiude in sé tutte le conseguenze dirette e indirette, positive o negative, temporanee o durature, che una serie di azioni possono provocare. Per Juventus l'impatto ambientale è dato da tutte quelle azioni necessarie per lo svolgimento del proprio business.

Fino a qualche anno fa, per un'azienda come Juventus, le tematiche ambientali erano considerate meno prioritarie di altre, soprattutto rispetto ad altri settori merceologici e industriali. L'impatto che le società di calcio hanno sull'ambiente non è stato quasi mai considerato, ciò nonostante è molto importante essere consapevoli di tutti gli aspetti rilevanti associati a questo tema e di come essi possano influenzare il business aziendale.

L'impatto di Juventus sull'ambiente è un aspetto importante e va da un lato monitorato e dall'altro gestito consapevolmente, attraverso azioni e impegni importanti di salvaguardia. Nel corso degli ultimi anni Juventus ha cercato di impegnarsi sotto questo punto di vista soprattutto in un'ottica di crescita e sviluppo oltre confine. Per potersi affermare come leader di settore e potersi quindi rapportare con grandi aziende internazionali è infatti fondamentale per Juventus essere attenta e proattiva sotto questo punto di vista.

Per questa ragione il Club, anno dopo anno, si impegna a migliorare e ad essere sempre all'avanguardia sotto questo punto di vista, alla ricerca di soluzioni che possano supportare e rendere concreta questa scelta. Ad esempio la scelta di materiali per il Kit Away della stagione 2016/2017.

POLIESTERE RICICLATO PER LE MAGLIE AWAY

Due differenti tonalità di blu che creano un effetto dinamico che rimanda al design della prima maglia, il logo adidas bianco sulla destra e lo stemma della Juventus con le tre stelle a sinistra. La divisa away si caratterizza anche per un modello a girocollo, con colletto e bordi delle maniche bianconeri e dalle iconiche tre strisce, posizionate sulle spalle e di colore bianco. La divisa "Authentic", realizzata con la modernissima tecnologia "adizero", consente ai giocatori di essere più veloci e comodi in campo, grazie al tessuto ultraleggero che aumenta la traspirabilità e garantisce maggiore libertà di movimento e comfort senza rinunciare ad elasticità e resistenza. Le maglie "Replica", invece, presentano la tecnologia di ventilazione climacool realizzata per mantenere il corpo fresco e asciutto attraverso fori, materiali traspiranti, fibre e cuciture speciali.

Queste maglie sono state realizzate in poliestere riciclato, che ha un minore impatto sull'ambiente e permette di ridurre le emissioni, entrando a far parte del programma adidas a tutela dell'ambiente e sono realizzate con metodi sostenibili.

Juventus, oltre a numerosi investimenti economici volti a minimizzare l'impatto ambientale, negli ultimi anni ha anche promosso alcune azioni importanti, tra le quali:

- il Life Cycle Assessment di una partita di calcio del campionato italiano di Serie A, presso il proprio stadio (oggi, Allianz Stadium) per identificare le aree di miglioramento (per maggiori informazioni si rimanda al bilancio di sostenibilità 2015/2016 "La nostra sostenibilità nel business del calcio" a pagina 154-156);
- la raccolta differenziata: durante la stagione 2016/2017, a livello sperimentale si è cominciato a sensibilizzare il tifoso in ingresso in merito alla differenziazione dei rifiuti che non poteva o voleva portare all'interno dello stadio (oggi, Allianz Stadium). Questo ha permesso di individuare almeno tre tipologie di rifiuti (carta, plastica e misto) che, dalla stagione 2017/2018, saranno già differenziati in ingresso al pre-filtraggio.
- Nei prossimi mesi si lavorerà allo studio di fattibilità per una gestione della raccolta e smaltimento rifiuti più efficiente del rifiuto urbano prodotto durante le partite.
- l'installazione di una nuova centrale termica che ha portato a una riduzione dei consumi e delle emissioni di gas nocivi (NOx) nell'atmosfera (per maggiori informazioni si rimanda al capitolo "Avere un ruolo attivo sul territorio. Lo Juventus Village e gli impatti ambientali", a pagina 108 di questo documento);
- la Diagnosi Energetica nei siti JTC di Vinovo e dello stadio (oggi, Allianz Stadium) per approfondire la conoscenza, monitorare e migliorare l'efficienza energetica (per maggiori informazioni si rimanda al bilancio di sostenibilità 2015/2016 "La nostra sostenibilità nel business del calcio" a pagina 149);

- lo sviluppo di partnership con aziende e fornitori che possono contribuire alla riduzione degli impatti ambientali. Come ad esempio la partnership con Philips Lighting Italia S.p.A. (per maggiori informazioni si rimanda al bilancio di sostenibilità 2015/2016 "La nostra sostenibilità nel business del calcio" a pagina 128);
- l'implementazione dei sistemi di misura e contabilizzazione energetica per il monitoraggio in continuo dei consumi. L'obiettivo principale è quello di aumentare la consapevolezza dei consumi energetici per poi pianificare un piano energetico aziendale per l'ottimizzazione delle fonti di consumo.

AZIONI CONCRETE DI SALVAGUARDIA AMBIENTALE

Per approfondire le tematiche ambientali promosse da Juventus negli ultimi anni, si rimanda ai bilanci passati, disponibili sul sito www.juventus.com e al capitolo "Avere un ruolo attivo sul territorio", a pagina 106 di questo bilancio

COME LA GESTIONE DEI FORNITORI SI INSERISCE NELLO JUVENTUS SUSTAINABILITY MODEL

Gestione operativa e commerciale dello Stadio

Gestione operativa

Gestione commerciale prodotti Stadio

Una gestione efficiente dei fornitori in termini di efficacia dei processi è in grado di supportare la terza area di creazione di valore del Sustainability Model di Juventus.

Per approfondimenti si rimanda al capitolo "Un business sostenibile" di questo documento (pag. 8)

TECNOLOGIA INNOVATIVA PER L'ILLUMINAZIONE DELLO STADIO (OGGI, ALLIANZ STADIUM)

Rispetto alla passata stagione, tutti gli apparecchi che illuminavano il campo e le tribune sono stati sostituiti con 396 dispositivi a led installati sulla copertura e sulle passerelle tecniche, 72 in più del precedente impianto.

L'operazione, grazie alla nuova tecnologia LED, ha garantito una riduzione di potenza impegnata di 175 kW e permette di regolare le luci, anche per i 116 apparecchi installati sui capitelli e sotto le passerelle tecniche.

Il risultato garantisce uniformità, assenza di *flickering*, abbattimento dell'abbagliamento e resa cromatica. Inoltre il nuovo impianto, anche dal punto di vista delle prestazioni, risponde ai canoni degli standard UEFA A ELITE, il più alto livello riconosciuto dal governo del calcio europeo.

CONSUMI E UTILIZZI

(G4-EN3; G4-EN8; G4-EN 23)

Grazie al costante impegno degli uffici competenti, il Club sta implementando un programma pluriennale di efficientamento energetico e della conseguente riduzione delle emissioni di CO2. Dalla stagione 2016/2017 è stato nominato un Energy Manager certificato UNI CEI 11339 come EGE- Esperto in Gestione dell'Energia- che ci supporterà Juventus nei prossimi anni nello sviluppo dei progetti.

Energia (in GJ)	Stagione 2014/2015	Stagione 2015/2016	Stagione 2016/2017
Energia elettrica acquistata Sede	803,79	794,22	741,82
Energia elettrica acquistata Store Via Garibaldi	n.d.	n.d.	192,07
Energia elettrica acquistata JTC Vinovo	n.d.	5.698,94	5.480,14
Energia elettrica acquistata Complesso Stadio ¹	19.107,96	20.939,31	22.306,59
Teleriscaldamento Complesso Stadio ²	12.415,39	15.200,49	17.112,80
Metano (in GJ)			
Consumo di metano Sede	1.076,99	1.032,28	1.013,18
Consumo di metano JTC Vinovo	n.d.	n.d.	17.702,01

¹ La definizione "Complesso Stadio" comprende lo stadio (oggi, Allianz Stadium); dalla stagione 2017/2018 essa includerà anche il Museum e il Megastore.

² Relativamente al Teleriscaldamento nel Complesso Stadio sono inclusi, per tutte le stagioni, anche i dati relativi al JJMedical ed al J Museum. L'aumento del consumo è dovuto al crescente funzionamento del JJMedical e dello Juventus Museum.

L'aumento dei consumi di gas metano per il riscaldamento della Sede è dovuto al prolungamento della stagione termica per il riscaldamento invernale nei mesi di aprile-maggio 2017.

Il costante impegno del personale competente e una maggiore attenzione all'uso razionale dell'energia, hanno contribuito all'ottenimento dei risultati positivi e al raggiungimento degli obiettivi prefissati nella scorsa stagione (vedi gli obiettivi della passata stagione a chiusura del bilancio di sostenibilità 2015/2016 "La nostra sostenibilità nel business del calcio", a pagina 171). Nella stagione 2016/2017 si rileva infatti una riduzione dei consumi elettrici per la Sede (-6,6% rispetto stagione 15/16) e per il JTC Vinovo (-3,8% rispetto alla stagione 15/16).

L'andamento crescente dei consumi del Complesso Stadio è dovuto alla continua espansione delle strutture facenti parte del complesso (dalla stagione 2017/2018 sarà incluso anche il nuovo Megastore), al maggior numero di Match Day e di eventi rispetto alla stagione precedente e dall'utilizzo di nuove tecnologie per la cura del campo e del manto erboso.

Le certificazioni ambientali saranno la naturale conseguenza delle azioni di sensibilizzazione energetica e ambientale che con impegno Juventus sta affrontando negli ultimi anni. Nelle prossime stagioni l'impegno sarà quello di ottenere le certificazioni energetiche e ambientali.

Consumi e scarichi d'acqua	Stagione 2014/2015	Stagione 2015/2016	Stagione 2016/2017
Totale (m³)	81.694	86.141	77.328
Consumi (m³)			
Per fonti da acquedotto stadio	81.694	86.141	77.328
Utilizzi			
da prelievo da serbatoi stadio recupero acque piovane	- (*)	- (*)	- (*)
Scarichi (m³)	81.694	86.141	77.328

(*) La capienza del serbatoio è di 140 m³. Non vi è reimmissione delle acque piovane.

Consumi d'acqua da acquedotto	Stagione 2014/2015	Stagione 2015/2016	Stagione 2016/2017
Totale (m³)	82.986	87.644	78.794
Sede	1.292	1.503	1.466
Stadio	81.694	86.141	77.328

Rifiuti	Stagione 2014/2015	Stagione 2015/2016	Stagione 2016/2017
Totale (t)	8.468,71	31.635,98	51.604,31
non pericolosi	18.076,27	29.959,04	49.591,00
pericolosi	392,44	1.676,94	2.013,31

PER DIFFONDERE CULTURA, TRADIZIONE E INNOVAZIONE

Il Museo si pone l'obiettivo di diventare sempre più punto di riferimento a livello nazionale e internazionale nel settore dell'entertainment e del turismo, arricchendosi di nuovi contenuti e nuove esperienze da offrire al proprio pubblico di tifosi e non. Con questo obiettivo di fondo, lo Juventus Museum è il luogo in cui storia e valori si intersecano e si supportano a vicenda, nella costruzione di una cultura condivisa che mette al centro lo sport e la Juventus, in parallelo con la storia cittadina e italiana.

Per riuscire a far ciò lo Juventus Museum sceglie di mettere il visitatore al centro, attraverso una sempre maggiore innovazione dell'esperienza di visita: dalla nuova teca multimediale, agli schermi *touchscreen*, uno dei quali appositamente studiato per visitatori diversamente abili, a una quadrisfera multimediale rinnovata. Il visitatore può poi scegliere come vivere la sua esperienza, se ammirare le teche come in qualsiasi museo oppure lasciarsi assorbire da un ambiente multimediale e interattivo. Fin dalla prima sala a pianta circolare, il "Tempio dei Trofei", i presenti con l'aiuto della multimedialità vengono abbracciati dalle vittorie bianconere.

“
Lo Juventus Museum vuole superare il concetto di "Museo", per affermarsi come luogo dove si manifesta l'essenza stessa della juventinità.
”

Paolo Garimberti - Presidente Juventus Museum

Attraverso la sintesi di passato e presente, di esposizione in senso classico ed esperienza multimediale, lo Juventus Museum vuole superare il concetto di "Museo", per affermarsi come luogo dove si manifesta l'essenza stessa della juventinità.

È con questo approccio che il Museo ha ottenuto il riconoscimento ICOM (*International Council of Museum*) Italia, l'organizzazione internazionale senza fini di lucro dei musei e dei professionisti museali impegnata a preservare, ad assicurare e verificare la corretta conservazione, valorizzazione e comunicazione del patrimonio culturale e naturale mondiale, attuale e futuro, materiale e immateriale.

Il Comitato ICOM Italia ha riconosciuto lo status di Museo allo "Juventus Museum" a fronte di incontri con il personale addetto, sopralluoghi e verifica della collezione e del sito.

COME LO JUVENTUS MUSEUM SI INSERISCE NELLO JUVENTUS SUSTAINABILITY MODEL

Gestione operativa e commerciale dello Stadio

Gestione operativa

Gestione commerciale prodotti Stadio

Lo Juventus Museum, con il suo approccio innovativo e all'avanguardia, ma allo stesso tempo rispettoso del passato e del territorio, contribuisce in modo attivo e propositivo alla creazione di valore della terza area del Sustainability Model di Juventus.

Per approfondimenti si rimanda al capitolo "Un business sostenibile" di questo documento (pag. 8)

JSPORT E LA PROMOZIONE DI UNA CULTURA SPORTIVA

Grazie alla creazione della mostra permanente "JSport", lo Juventus Museum ha allargato i propri orizzonti, dal calcio ad altri sport. I suoi visitatori possono infatti ammirare non solo i cimeli e i memorabilia della storia bianconera, ma anche quelli di campioni di altre discipline, tutti rigorosamente di fede juventina, che hanno messo a disposizione del Museum i propri ricordi più preziosi.

Grazie dunque alle eccellenze di varie discipline sportive e di diversa nazionalità, JSport si può definire un museo nel museo, con una collezione di oltre cento oggetti.

Educare i giovani ai valori dello sport

Il calcio è un mondo ricco di luci e di ombre, successi ma anche sconfitte, passione e voglia di vincere. Un mondo in cui atleti, tecnici e figure di spicco diventano per i giovani un modello a cui ispirarsi, un esempio da seguire e imitare. Questo panorama che pare così fantastico alle persone abituate a vivere una vita "normale", se così possiamo definirla, è in realtà un'occasione straordinaria e unica, proprio per la sua elevata mediaticità, per diffondere valori e cultura tra i giovani.

LA COLLABORAZIONE CON UEFA

UEFA ha dichiarato di essere soddisfatta dell'eccellente collaborazione dimostrata dal Club durante tutta la stagione, sia per la disponibilità dei giocatori chiave e dell'allenatore in ogni partita sia con i broadcaster internazionali

È sufficiente guardare i numeri relativi alla gestione mediatica dell'ultima stagione 2016/2017 di Champions League per avere conferma della grande visibilità che i protagonisti del calcio hanno. Oltre 3.000 il totale delle interviste di UEFA Champions League, di cui 226 rilasciate da Juventus.

La copertura mediatica risulta essere molto ampia non solo a livello di paese o europeo, ma anche a livello globale.

A fronte di questa elevata mediaticità, Juventus è consapevole del proprio ruolo e da anni si impegna nella costruzione di un modello educativo e valoriale da trasmettere ai giovani che scelgono la strada del calcio e agli atleti e figure tecniche che si avvicinano al Club per ragioni professionali.

“Credo che il mix giusto sia quello di andare in contemporanea alla ricerca di campioni e di talenti, che possono diventare campioni. La Juve è la palestra ideale, grazie ai valori che riesce a imprimere, per quel concetto di emulazione che i grandi campioni come Buffon, Chiellini e tanti altri riescono a trasmettere quando un giocatore arriva ex novo. Ma io credo molto nella cultura del lavoro, che è una componente grandiosa in questo successo, e credo anche nei giovani che abbiamo.

Giuseppe Marotta

I valori di Juventus sono numerosi e spaziano dal *fair play* al rispetto per la diversità, dall'unione della squadra alla cultura del lavoro e dell'impegno, dall'attaccamento alla maglia alla cura del corpo attraverso una sana alimentazione, dall'attenzione alla propria famiglia fino alla stima per i propri compagni di squadra. Queste caratteristiche sono la loro forza e l'unicità dei giocatori juventini.

Noi cerchiamo di fare squadra: non soltanto una squadra di undici giocatori, ma una squadra composta da tutti quelli che dedicano le loro competenze al nostro lavoro quotidiano.

Stefano Braghin - Head of Academy & Women Football

Juventus sceglie quindi di rispondere a questa sfida in modo concreto, impegnandosi quotidianamente nello sviluppo e nella gestione di iniziative rivolte sia ai giovani del suo settore giovanile sia ai giovani delle scuole calcio, ma specialmente attraverso la cura per la crescita fisica, culturale e valoriale dei giovani calciatori.

Come Club, Juventus entra in contatto con un elevato numero di giovani che desiderano intraprendere la carriera del calciatore. È quindi importante, se non addirittura fondamentale, impegnarsi affinché questi giovani siano consapevoli delle proprie capacità e dei propri limiti, capiscano il proprio ruolo nella società, e che pur inseguendo un sogno, abbiano le possibilità di costruirsi una vita oltre il campo da calcio.

Juventus ogni giorno investe le proprie risorse nella guida dei giovani nel loro percorso di crescita personale e professionale.

COME L'EDUCAZIONE DEI GIOVANI SI INSERISCE NELLO JUVENTUS SUSTAINABILITY MODEL

Gestione sportiva

Prima Squadra

Competizioni

Settore Giovanile

Il progetto educativo di Juventus nei confronti dei giovani è un elemento chiave alla base della gestione sportiva del Club. Un'area di creazione di valore molto importante che trova il suo sviluppo a partire dal Settore Giovanile.

Per approfondimenti si rimanda al capitolo "Un business sostenibile" di questo documento (pag. 8)

“

I valori di uno spirito di squadra: la lealtà, l'umiltà, la generosità e la voglia di mettersi in gioco. La squadra è una scuola di vita, i ragazzi sono svegli e vivaci, e questo è un pregio. Ma sono anche esigenti nei nostri confronti, come noi nei loro: ecco perché ogni allenamento deve essere entusiasmante.

Francesco Beltramelli - Allenatore U14

”

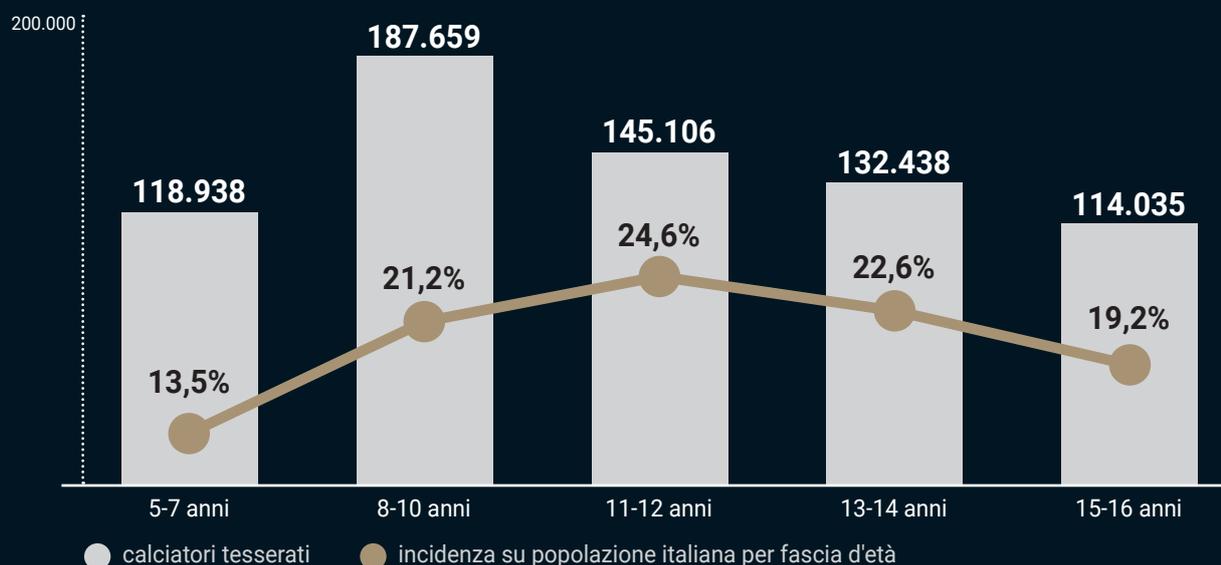


PANORAMICA: L'ATTIVITÀ GIOVANILE A LIVELLO NAZIONALE

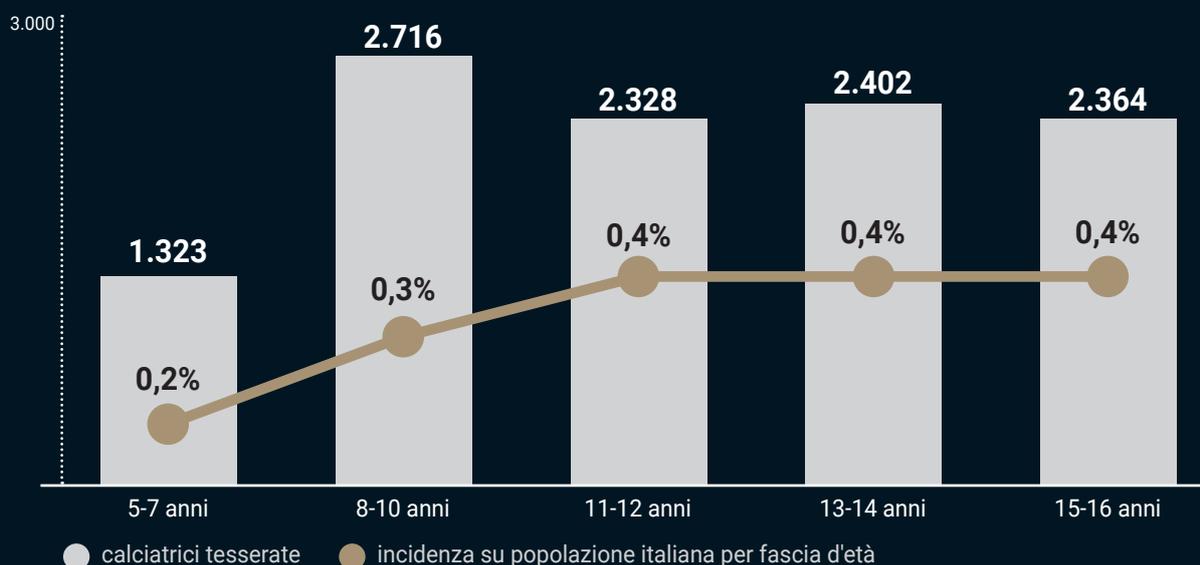
Fonte: Report Calcio 2017, Centro Studi FIGC

Secondo il Report Calcio 2017 del Centro Studi FIGC emerge che i giocatori che svolgono l'attività giovanile è pari a 827.784: i calciatori tesserati maschi tra i 5 e i 16 anni rappresentano il 19,8% della popolazione italiana. Un numero elevato quindi di persone che entrano in contatto con il mondo del calcio e ne diventano parte attiva.

DENSITÀ CALCIATORI TESSERATI (5-16 ANNI) 2015-2016



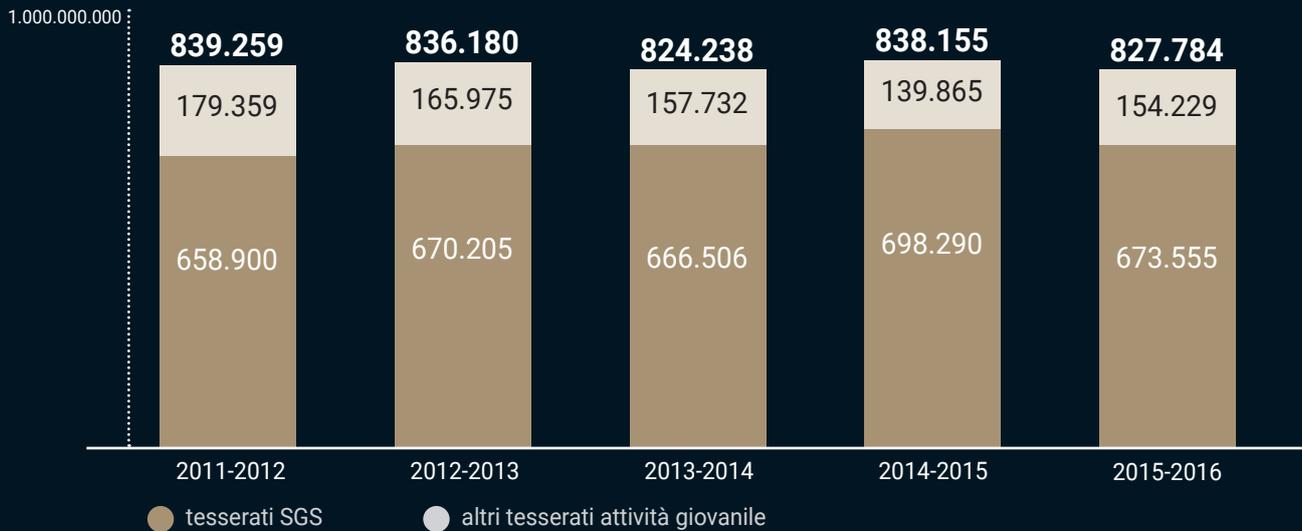
DENSITÀ CALCIATRICI TESSERATE (5-16 ANNI) 2015-2016



A questi si aggiungono 24.757 tecnici (+2,9% di crescita media negli ultimi 5 anni), 33.674 arbitri (-0,4%) e 233.141 dirigenti (+5,9%), per un totale di oltre 13.000 società e circa 71.000 squadre.

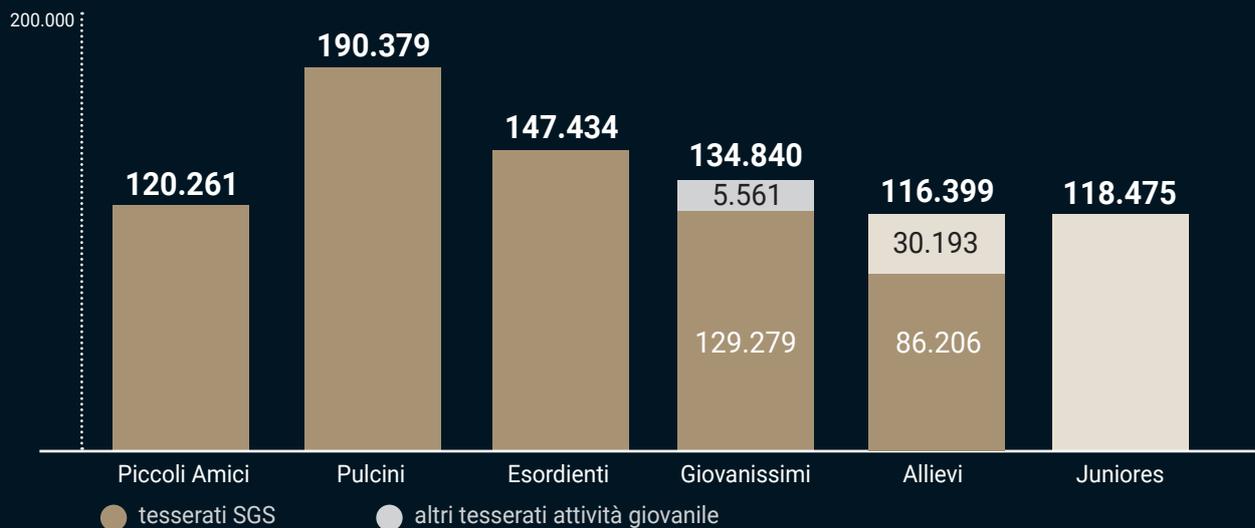
Nel corso del 2015/2016 sono state disputate 583.340 partite ufficiali (quasi 1.600 al giorno), di cui il 65% relative ai campionati giovanili e il 34% a quelli dilettantistici, mentre l'attività professionistica incide per circa l'1% del numero complessivo di gare.

CONFRONTO CALCIATORI TESSERATI PER L'ATTIVITÀ GIOVANILE ³



³ All'interno della categoria "attività giovanile" vengono compresi tutti i calciatori tesserati nell'ambito del Settore Giovanile e Scolastico, con l'aggiunta dei tesserati come "giovani dilettanti", dei "giovani di serie" e dei giocatori tesserati nella categoria Juniores, dei "giovani di serie" e dei giocatori tesserati nella categoria Juniores.

TESSERATI ATTIVITÀ GIOVANILE PER CATEGORIA 2015/2016



CALCIATORI TESSERATI ALL'ESTERO 2015/2016 - TOP 10 NAZIONI DI ORIGINE



SETTORE GIOVANILE

Diciannove sono le squadre che nella stagione 2016/2017 compongono il Settore Giovanile di Juventus, formate da giovani calciatori e calciatrici tra gli 8 e i 19 anni. E tra queste sono in continua crescita le giovani sportive interessate a prendere parte alle attività del Club: da una ventina di tesserate la passata stagione si è arrivate a 62 nella stagione 2016/2017.

	Stagione 2015/2016	Stagione 2016/2017
Squadre	22	19
Ragazzi	405 ⁴	361
Staff tecnici	22	19
Persone coinvolte (allenatori, preparatori...)	90	90

4 Il dato qui pubblicato è stato verificato in fase di assurance del Bilancio di sostenibilità 2015/2016 e risulta essere quello corretto, diverso da quello pubblicato nel documento passato.

Squadre Settore giovanile 2016/2017

	Età	N° atleti	Di cui n° tesserati studenti JC	Staff a supporto
Primavera		24	11	9
Allievi nazionale A e B	Under 17	22	22	6
Allievi nazionale Lega Pro	Under 16	24	24	6
Giovanissimi nazionali	Under 15	25	20	6
Giovanissimi B	Under 14	33	-	6
Esordienti 2004	Under 13	35	-	6
Esordienti 2005	Under 12	40	-	6
Pulcini 2006	Under 11	40	-	6
Pulcini 2007	Under 10	34	-	6
Pulcini 2008	Under 9	26	-	6
Piccoli Amici 2009/2010	Under 8	31	-	6
Sezione femminile	Under 14 femminile	15	-	6
	Under 13 femminile	33	-	
	Under 12 femminile	14	-	

Dato il crescente interesse, sia da parte delle praticanti sia del movimento per il calcio femminile, il progetto di creazione di gruppi d'eccellenza di bambine è proseguito. Questo interesse è supportato dal quanto previsto dalla normativa federale

Per maggiori dettagli su come funziona il Settore Giovanile si rimanda al bilancio di sostenibilità 2015/2016 "La nostra sostenibilità nel business del calcio", a pagina 112 e il bilancio della stagione 2014/2015 "Il nostro percorso verso la creazione di valore condiviso", a pagina 62.

per cui le società professionistiche di Serie A e B, a partire dalla stagione sportiva 2015/2016, devono dotarsi di squadre giovanili femminili con conseguenti iscrizioni ai campionati Giovanissimi per la stagione 2017/2018 e Allievi per la stagione successiva.

Nell'ottica di continuare la filiera del settore giovanile con una squadra Allievi e una Giovanissime è continuata l'attività di reclutamento attraverso i canali abituali. Allo stesso modo, per aumentare l'esperienza e la capacità dei gruppi del Club, è anche incrementata l'attività di tornei e competizioni nazionali e internazionali per permettere un confronto con realtà già consolidate nel panorama del calcio femminile.

Nate tra il 2003 e il 2007 hanno composto tre gruppi, tre squadre, che prendono parte ai vari campionati provinciali, dalle pulcine alle esordienti. Le metodologie di allenamento seguono le direttive del coordinamento delle giovanili Juventus, quindi, fatte salve magari alcune differenze negli spazi e nei tempi di gioco, gli allenamenti sono gli stessi dei ragazzi, basati su possesso palla, attenzione alla qualità. A questo si aggiunge tutto l'aspetto relativo al mondo Juventus, di cui fanno parte pienamente: alcune di loro sono già state raccattapalle a bordocampo allo stadio (oggi, Allianz Stadium).

I coordinatori tecnici dei giovani atleti hanno il compito di individuare una metodologia condivisa per tutte le squadre, indipendentemente dal sesso e dall'età: un compito non semplice che richiede un confronto continuo e la capacità di declinarsi in campo ma anche al di fuori di esso, in linea con l'età dei giovani atleti. In campo si chiede ai ragazzi di raggiungere obiettivi tarati sulle differenti fasce di crescita, sia da un punto di vista tecnico tattico che di consapevolezza e personalità. Si va da un approccio più ludico, per i più piccoli, all'educazione alla cultura del lavoro, dell'alimentazione e della cura del corpo per i più grandi.

Le bambine facenti parte del settore sono quindi assolutamente equiparate ai compagni maschi e, a tendere, verranno inserite anche le attività non sportive, ad esempio l'iscrizione di alcune alunne allo Juventus College che diventerebbe così una scuola mista.

A conferma di questa crescita del movimento, durante l'ultima stagione, sono state organizzate a Vinovo delle giornate dedicate solo al calcio femminile con le principali società italiane alternando attività di campo ad attività conviviali. Nella stagione 2017/18 verrà istituita la Prima Squadra femminile di Juventus.

Ho un lungo percorso con i maschi alle spalle, e devo dire che le ragazze mi hanno stupito per la grande capacità di mantenere a lungo la concentrazione, che permette loro di applicarsi al massimo. E poi, devo dire che il clima che c'è intorno a loro, mi riferisco ad esempio a quello instaurato anche dai loro genitori, è sereno: questo giova e si nota anche durante le partite.

Mister Alessio Pini - allenatore femminile, Giovanissime 2004

Oltre al campo da calcio: le attività formative

Stagione	Tema	Atleti	Incontri
Stagione 2009/2010	Crescere in bianconero	370	48
Stagione 2010/2011	Sportivi si cresce	327	71
Stagione 2011/2012	Gioco di squadra	314	64 (*)
Stagione 2012/2013	Di fronte alle sfide	354	26
Stagione 2013/2014	Lo sport ci insegna a superare i conflitti	240 (**)	32
Stagione 2014/2015	Essere guide e farsi guidare nello sport e nella vita	253	20
Stagione 2015/2016	Riconoscere e gestire le emozioni	266	22
Stagione 2016/2017	Io nel gruppo	347	71 (***)

(*) 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

(***) Numero di incontri con i ragazzi cui si aggiungono 22 incontri realizzati con le famiglie dei nati dal 2003 al 2010 e 4 incontri con gli staff tecnici

“

I ragazzi stanno crescendo molto bene, e siamo davvero soddisfatti dei risultati, non soltanto calcistici, ma soprattutto relativamente al percorso di crescita all'interno della società. Oltre a sviluppare capacità tecniche, il nostro obiettivo è migliorare le loro capacità al di là del campo, il rispetto delle regole, il saper stare nello spogliatoio e il rispetto del ruolo degli istruttori.

Luca Vood - allenatore dei Pulcini 2007

”



UEFA YOUTH LEAGUE A VINOVO

Tra le novità della stagione 2016/2017 lo svolgimento delle gare casalinghe della UEFA Youth League per la prima volta presso il centro sportivo di Vinovo (a seguito di lavori di adeguamento del campo di gioco e delle strutture). A rotazione tutte le squadre del settore hanno avuto modo di assistere alle tre gare interne avendo la possibilità di sostenere i compagni più grandi e sognare un giorno di poter arrivare a giocare la più importante competizione giovanile per club a livello europeo.

“

È stato bello poter tifare per i ragazzi che vivono insieme a me in convitto e vederli così determinati durante le partite. Mi ha colpito la concentrazione dei calciatori prima della gara e la facilità con cui svolgono diversi gesti tecnici che anche io provo giornalmente. Sarebbe fantastico poter giocare partite come quelle.

Michael Brentan - (calciatore Under 15)

”

“

È stato stupendo vedere da vicino i ragazzi grandi della Primavera e poter tifare per loro come solitamente faccio per la prima squadra. Ricordo benissimo il gol di Bove all'ultimo minuto di Juve - Siviglia.

Lorenzo Rossetti - (calciatore Under 10)

”





SCUOLE CALCIO JUVENTUS ITALIA

Le Scuole Calcio Italia sono società affiliate che mantengono la propria autonomia e hanno la concessione del logo Juventus. Il Club, pur non gestendo direttamente le scuole, garantisce comunque sessioni formative presso le loro strutture e ospitando i tecnici presso strutture di Juventus. Le scuole sono al momento 26, di cui 11 in Piemonte.

A Torino, il progetto Scuola Calcio Juventus è proseguito sul modello dell'annata precedente a seguito di una verifica di tutte le annate coinvolte, al fine di valutare l'andamento del progetto.

Dalla stagione 2017/2018 tale progetto passerà interamente sotto il cappello Academy (oggi, Juventus Youth).

Noi facciamo 6/7 visite l'anno per ciascuna scuola calcio e loro vengono spesso qui anche per amichevoli. C'è una grande interazione con l'attività di base e facciamo in modo che ci sia un contatto concreto e continuativo, non ci limitiamo a rapporti sporadici ma cerchiamo di lavorare in sinergia con le società

Claudio Gabetta

coordinatore tecnico delle Scuole Calcio Juventus

	Stagione 2015/2016	Stagione 2016/2017 (*)
Realtà sportive coinvolte	22	26 (compresa Sisport)
Bambini raggiunti	5.444	5.900
Tecnici coinvolti	368	450
Giornate dedicate alla formazione dei tecnici	11	16 (6 visite tecniche per società + 6 giornate di incontri di formazione a Vinovo e Sisport + 4 giorni di torneo Juventus Future Cup)

(*) I dati relativi alla stagione 2016/2017 comprendono la Scuola Calcio Juventus Sisport

Incontri di formazione a Vinovo per i tecnici delle Scuole Calcio:

- 8 novembre 2016: 70 tecnici che operano presso le strutture della Sisport
- 7 marzo 2017: 70 tecnici del Nord Italia e specificamente riferito ai portieri
- 9 marzo 2017: 70 tecnici che operano presso le strutture della Sisport.
- 21/22 marzo 2017: 70 tecnici provenienti da tutta Italia
- 28 marzo 2017: tecnici del Piemonte e della Valle d'Aosta

JUVENTUS COLLEGE

Juventus continua l'attività relativa al progetto scolastico Juventus College che, anche per l'attuale anno scolastico 2016/2017, vede concludere il ciclo scolastico dei ragazzi classe 1998 con il diploma in Scienze Applicate. Lo Juventus College è una scuola paritaria di II grado – legalmente riconosciuta dal Ministero dell'Istruzione - la cui attività didattica è curata dalla International School of Europe (ISE) e il cui corso di studi, individuato in funzione della maggiore diffusione sul territorio nazionale, è quello del Liceo Scientifico delle Scienze Applicate per il triennio e di indirizzo 'sportivo' per il biennio.

Come ogni anno sono state incontrate le famiglie dei ragazzi quattordicenni per presentare l'attività dello Juventus College spiegandone i contenuti, le peculiarità e illustrando le particolarità di un approccio flessibile al programma scolastico in coerenza con gli impegni sportivi.

Frequenze

	2014/2015 ⁵	2015/2016	2016/2017
Prima	27	28	25
Seconda	27	25	24
Terza	24	23	17
Quarta	11	16	13
Quinta	-	8	10
Totale allievi	89	100	92

5 Il dato qui pubblicato è stato verificato in fase di *assurance* del Bilancio di sostenibilità 2015/2016 e risulta essere quello corretto, diverso da quello pubblicato nel documento passato

In ottemperanza con la normativa nazionale in materia, lo Juventus College ha aderito al progetto di alternanza scuola-lavoro promosso da MIUR consentendo ai propri allievi di vivere un'esperienza di conoscenza e approfondimento del mondo del lavoro presso la Juventus, venendo a contatto con diverse funzioni aziendali scelte in base alle proprie attitudini ed ai propri interessi. Il progetto coinvolge circa 30 atleti e ha durata biennale a partire da maggio 2017. Le aspettative in armonia con quanto previsto dalla normativa sono quelle di creare figure professionali nel mondo dello sport, in modo da conciliare le attuali attitudini sportive a futuri sviluppi professionali.

PROGETTO SCUOLA-LAVORO

Per maggiori informazioni sul progetto di Alternanza Scuola-Lavoro si rimanda al capitolo "Credere nelle persone", a pagina 116 di questo documento.



JUVENTUS ACADEMY

Il progetto Juventus Academy si rivolge a tutti i giovani dai 5 ai 17 anni, indipendentemente se giocano calcio a livello agonistico, che desiderano giocare in Juventus in linea con i valori e le metodologie educative del Club.

Il metodo adottato dalla Juventus Academy per insegnare il gioco del calcio ai bambini mira a seguire lo sviluppo dei ragazzi come persone, dall'introduzione al gioco alla maturità fisica. I partecipanti hanno la possibilità di accedere a qualsiasi programma, indipendentemente dal loro livello calcistico e partendo dalla parte ludica del gioco, i ragazzi sono coinvolti in attività in grado di aiutare il loro sviluppo e la loro crescita, in un ambiente sano e sicuro.

Le attività si basano sul rispetto del benessere psicofisico dei giovani e hanno l'obiettivo di renderli indipendenti.

Questo progetto nasce per diffondere i colori, il metodo e i valori del Club nel mondo, con i seguenti obiettivi:

- divertirsi;
- promuovere affidabilità, autostima e fair play;
- imparare a vincere e a perdere con la stessa dignità.

Il progetto Juventus Academy, fondato per diffondere nel mondo valori e metodologia Juventus, dalla stagione 2016/2017 racchiude sotto di sé le seguenti attività:

- **Year-Round Training:** il programma ufficiale annuale di Juventus creato per sviluppare le caratteristiche tecniche dei giocatori adottando il metodo sportivo e tecnico di Juventus e applicandolo in base alle specifiche di età, contesto e luogo dove l'attività si svolge.
- **Training Camp:** tutte le emozioni di un'esperienza bianconera al di fuori dei confini italiani.
- **Summer Camp:** la vacanza ufficiale in bianconero svolta in località italiane. Una esperienza indimenticabile a base di calcio, divertimento e tanti nuovi amici.
- **Training Experience:** un'autentica esperienza calcistica made in Juventus nella capitale bianconera (Torino).
- **Training Session:** allenarsi seguendo il metodo bianconero in posti e contesti di eccezione.

	Stagione 2015/2016*	Stagione 2016/2017
Progetti attivi	25	30
Bambini coinvolti	oltre 9.000	oltre 12.600

* I dati relativi alla stagione 2015/2016 sono stati modificati rispetto al bilancio dello scorso anno poiché dal perimetro di rendicontazione non è più considerato il numero di iscritti e le location del progetto Scuola Calcio Italia.

JUVENTUS ACADEMY E L'ATTENZIONE ALLA FIGURA DEL TECNICO

Per garantire la migliore educazione dentro e fuori dal campo, gli allenatori della Juventus Academy hanno a disposizione un soft *skills manual* "Manuale delle competenze relazionali. L'insegnamento dei valori e delle abilità personali e sociali attraverso il calcio", realizzato in collaborazione con UNESCO.

Questo documento fornisce le linee guida fondamentali per lo sviluppo di un'educazione completa e di abilità cognitive personali importanti per la crescita di bambini e ragazzi. Il manuale, che verrà progressivamente introdotto nei piani formativi di tutte le Juventus Academy nel mondo, ha l'obiettivo di fornire gli strumenti per sostenere lo sviluppo, anche emozionale e sociale, dei ragazzi, in differenti fasce di età (5/7 anni, 8/10 anni, 11/12 anni) e di aiutare i tecnici ad accompagnarli non solo in un progresso tecnico e tattico, ma anche fisico e mentale.



YEAR-ROUND TRAINING

Nella stagione 2016/2017, Academy International in continua crescita raggiunge quota 28 attività Year-Round Training in tutti i continenti, in un'ottica di sempre maggiore internazionalizzazione del marchio Juventus nel mondo. I tecnici garantiranno un sostegno costante e visite regolari, per assicurarsi della qualità di un progetto che consentirà ai giovani di crescere calcisticamente con nel rispetto dei valori bianconeri, e secondo metodologie professionali consolidate.

Nuove aperture:

- **Belgio:** Dopo quattro anni di attività e di organizzazione degli Juventus Camp Belux, l'Academy apre in Belgio in collaborazione con lo Shape FC, club nato all'interno del Quartier Generale NATO di Casteau, nel 2011.
- **Giappone:** La Juventus Academy di Tokyo, attiva dalla primavera 2017, va ad aggiungersi all'ampio elenco di strutture bianconere dislocate nei cinque continenti.
- **Cina:** La nuova struttura inaugurata in Cina, precisamente a Zhuhai, nella provincia del Guangdong vedrà Juventus impegnata lungo tutto il corso della stagione sportiva, con una presenza costante garantita da visite regolari da parte dei nostri Area Manager.
- **Russia:** Dopo 4 stagioni di attività Juventus Training Camp, il progetto Juventus Academy annuale apre a Mosca e San Pietroburgo.

JUVENTUS INTERNATIONAL ACADEMY COACHES CLINIC

Corso di formazione inaugurato nel mese di febbraio, dedicato agli allenatori delle International Academy, e focalizzato sulla metodologia di lavoro bianconera, che ha previsto una parte teorica presso lo stadio (oggi, Allianz Stadium) e una parte pratica presso le strutture delle scuole calcio Juventus.

Le lezioni teoriche mattutine si sono svolte allo stadio (oggi, Allianz Stadium) dedicate ai temi relativi all'area tecnica, fisico motoria e socio psicopedagogica. Le lezioni pomeridiane hanno invece visto mentre la preparazione pomeridiana è stata incentrata sull'osservazione degli allenamenti presso le strutture delle scuole calcio.

JUVENTUS ACADEMY PARTNERS' MEETING

A maggio sono stati invitati allo stadio (oggi, Allianz Stadium) oltre 50 rappresentanti di partner internazionali di Juventus, coinvolti nel progetto Juventus Academy, quali Albania, Argentina, Australia, Bielorussia, Bosnia, Brasile, Bulgaria, Cina, Cipro, Emirati Arabi, Giappone, Grecia, Guatemala, Libano, Marocco, Olanda, Polonia, Russia, Arabia Saudita, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Tunisia, Ungheria.

L'evento internazionale aveva l'obiettivo di fare il punto sulla situazione del progetto Juventus Academy, che sta vivendo un momento di grandissimi crescita.



YEAR-ROUND TRAINING

Spagna: Guadalajara
 Spagna: Cabanillas del Campo
 Spagna: Alcorcón
 Polonia: Torun
 Polonia: Bydgoszcz
 Polonia: Piekary Slaskie
 Cipro: Limassol
 Cipro: Larnaka
 Cipro: Pafos
 Slovacchia: Kosice
 Australia: Melbourne
 Libano: Beirut
 Perú: Lima
 Tunisia: Tunis
 Emirati Arabi Uniti: Dubai
 Azerbaigian: Baku
 Florida: Miami
 Guatemala: Guatemala City
 Colombia: Bogotá
 Grecia: Athens
 Belgio: Mons
 Bosnia ed Erzegovina: Sarajevo
 Stato di New York: New York City
 Cina: Zhuhai
 Giappone: Tokyo
 Russia: Moscow
 Russia: Saint Petersburg
 Argentina: Buenos Aires

TRAINING CAMP

Belgio
 Lussemburgo
 Austria
 Olanda
 Svizzera
 Polonia
 Slovacchia
 Bosnia ed Erzegovina
 Russia
 Colombia
 Brasile
 Cile
 Senegal
 USA (CO, IL, IN, MA, NY, OH, TX, WI)
 Australia
 Francia
 Albania
 Kosovo
 Ecuador
 Argentina
 Panama
 Nuova Zelanda
 Arabia Saudita
 Qatar
 Canada
 Ungheria
 Biolorussia
 Grecia
 Montenegro
 Croazia
 Bulgaria

YEAR-ROUND TRAINING

28 ATTIVITÀ YEAR-ROUND TRAINING ATTIVE IN **20** PAESI:

Polonia (3), Libano, Slovacchia, Emirati Arabi Uniti, Azerbaijan, Perú, USA (2), Spagna (3), Tunisia, Cipro (3), Guatemala, Australia, Colombia, Cina, Giappone, Belgio, Grecia, Bosnia ed Erzegovina, Argentina, Russia (2)

3.650 ragazzi coinvolti **+69% vs. FY15/16**

TRAINING CAMP

68 SETTIMANE DI TRAINING CAMP ORGANIZZATE IN **31** PAESI DURANTE LA STAGIONE 2016/2017:

USA (13), Argentina (7), Belgio, Svizzera (5), Russia (4), Albania (3), Slovacchia, Polonia, Colombia, Brasile, Australia, Olanda (2), Croazia, Montenegro, Bulgaria, Kosovo, Francia, Arabia Saudita, Qatar, Panama, New Zealand, Bielorussia, Ungheria, Ecuador, Senegal, Canada, Lussemburgo, Austria, Grecia, Cile, Bosnia ed Erzegovina (1)

5.000 ragazzi coinvolti **+40% vs. FY15/16**

SUMMER CAMP

22 SETTIMANE ORGANIZZATE IN **4** LOCATION ITALIANE (VINOVO, SESTRIERE, FOLGARIA, CASCIA)

3.112 settimane di attività **+15% vs. FY15/16**

TRAINING EXPERIENCE

13 TRAINING EXPERIENCE ORGANIZZATE A TORINO E CANTALUPA (TO)

Gruppi provenienti da: Australia, Cile, Dubai, Miami, New York, Tunisia, Svizzera (2), Dubai, Libano, Cipro, Grecia e Belgio.

280 ragazzi coinvolti **+92% vs. FY15/16**

TRAINING SESSION

4 TRAINING SESSION ORGANIZZATE DURANTE L'ESTATE 2016

(Irlanda, Verdura Resort, Chia Laguna, Pizzoferrato)

711 ragazzi coinvolti **+71% vs. FY15/16**

TRAINING AND SUMMER CAMP

A livello internazionale, così come in Italia, Juventus è attiva con numerosi Camp: nella sola estate 2016 sono stati attivati oltre 37 progetti oltre confine, con la presenza di 40 allenatori italiani.

A livello italiano si sono raggiunte circa 3.000 iscrizioni ed è presente nelle seguenti località:

- Vinovo-Juventus Training Center (Piemonte)
- Sestriere (Piemonte)
- Folgaria (Trentino)
- Castel di Sangro (Abruzzo)

TRAINING EXPERIENCE AND TRAINING SESSION

Nella stagione 2016/2017 sono state organizzate sessioni di allenamento personalizzate per i ragazzi iscritti alle Juventus Academy degli Emirati Arabi Uniti, Stati Uniti (New York e Miami), Tunisia, Libano e Svizzera.

Gli atleti della Juventus Academy di Dubai, una delle più grandi al mondo (266 i tesserati complessivi, di 35 diverse nazionalità) sono stati impegnati in un'esperienza di sei giorni di allenamento, con due sessioni di lavoro al giorno, presso la sede abituale degli allenamenti della Nazionale Italiana di Tiro con l'arco. I 70 ragazzi di Miami, Tunisi e New York, oltre alla settimana di full immersion a loro dedicata, hanno anche preso parte a una grande sessione di allenamento "collettivo", durante la quale i tre gruppi di ragazzi, insieme a 14 allenatori, hanno messo a confronto le proprie capacità e quanto appreso all'interno delle Academy, disputando divertenti partite amichevoli fra loro e poi con i gruppi della Scuola Calcio Juventus di Torino.

Training Experience

- Torino
- Cantalupa

Training Session

- Chia Laguna (Sardegna)
- Verdura Resort (Sicilia)
- Waterford (Irlanda)



IL PROGETTO EDUCATIVO E VALORIALE DEL CLUB

(G4-E011; G4-H3; G4-S01)

“
La nostra missione è far vivere ai ragazzi un percorso che duri il più possibile, magari dai 7 ai 18/19 anni, e che sia un percorso di alto livello. La sensibilità che ha Juventus è anche quella di accompagnare il genitore, che come il figlio si trova a rapportarsi con un mondo complesso, in una delle più importanti società del mondo. Per questo vogliamo fornire loro gli strumenti per vivere al meglio l'esperienza, per genitori e figli. Il lavoro del coordinamento è entusiasmante ed è composto da attività varie, come il corso di formazione organizzato dal professor Roberto Sassi, che servono a fornire a chi lavora con i ragazzi degli strumenti per la gestione del quotidiano, da un punto di vista educativo oltre che sportivo.

Stefano Baldini - Coordinatore Settore Giovanile

”

Il Club ha un modello educativo che anno dopo anno mira a trasmettere a tutti i giovani che entrano in contatto con Juventus e le sue numerose iniziative promosse. Vengono quindi realizzati numerosi eventi, attività e incontri con l'obiettivo di diffondere l'approccio educativo e formativo.

Le tematiche alla base di questa attività nascono dai valori che il Club vuole trasmettere e da necessità e urgenze della società odierna e le persone a cui il Club si rivolge spaziano dai ragazzi ai tecnici, fino alle famiglie stesse dei giovani.

“
Seguiamo la formazione di circa 600 ragazzi, per noi è fondamentale che crescano come calciatori ma soprattutto come uomini.

Andrea Agnelli

”

Durante la stagione 2016/2017, con la collaborazione dell'Associazione Italiana Arbitri di Torino, sono stati organizzati diversi momenti di confronto con particolari suddivisioni per categorie di gioco, proseguendo il percorso formativo dei giovani e degli staff tecnici in **ambito regolamentare e arbitrale**. Considerate le importanti modifiche regolamentari introdotte dall'IFAB ad inizio stagione 2016/2017 si è ritenuta di grande importanza la realizzazione di tali incontri. I ragazzi e gli staff hanno potuto ricevere le nozioni introdotte e discuterne l'impatto sul gioco effettivo. All'interno di ogni singolo incontro è stato pensato un ampio momento di confronto tra i relatori e i partecipanti in cui i ragazzi hanno potuto formulare domande e discutere nello specifico singoli episodi di gioco.

LA PRIMA SQUADRA E I CANALI SOCIAL

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

Una rappresentanza dei ragazzi facenti parte del settore agonistico ha partecipato anche a un incontro dedicato al tema delle **truffe tramite social media** nell'ambito del tour itinerante della Polizia postale.

È stata poi promossa un'attività di sensibilizzazione dei giovani calciatori sul tema **scommesse e match fixing**, tema molto importante soprattutto per la poca attenzione data dai giovani in tal senso.

Con l'ausilio di esperti ed esempi reali del mondo dello sport sono state proposte alcune riflessioni sul tema, oltre alla valutazione dei rischi che ne conseguono. Il tutto nell'ambito del rafforzamento dei principi di sportività, lealtà e trasparenza e più in generale la filosofia educativa del Club proposta ai ragazzi.

Campionato Serie A: infrazioni su campo

	Cartellini gialli	Cartellini rossi
2014/2015	75	4
2015/2016	90 (*)	6
2016/2017	109 (**)	2

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

(**) Risultano 94 ammonizioni per comportamento scorretto nei confronti di un avversario, 6 per comportamento non regolamentare in campo e 9 per proteste nei confronti degli ufficiali di gara

PREMIO MAESTRELLI PER I VALORI SOCIALI DELLO SPORT

È stato riconosciuto il merito del Settore Giovanile Juventus di una gestione professionale ed etica capace di contraddistinguersi in termini di fair play, responsabilità di azioni e risultati.

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

La Lega Serie A con Sportradar AG, società partner UEFA specializzata nell'analisi e monitoraggio dei flussi di scommesse e nella lotta alle frodi sportive, in collaborazione con l'Istituto per il Credito Sportivo ha promosso un incontro di formazione con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza di tutti coloro che lavorano nel mondo del calcio, dagli atleti ai tecnici ai dirigenti, per prevenire fenomeni come combine e scommesse clandestine. Si è quindi parlato dei rischi e delle conseguenze legate alla pericolosità di questo fenomeno, tracciando l'identikit dei "fixers", i criminali che agganciano i giocatori intrappolandoli nelle truffe, arrivando anche alle minacce e ai ricatti.

Sono inoltre stati realizzati tramite l'Area Psicologica incontri dedicati alla prevenzione delle ludopatie e delle dipendenze patologiche.

Per aumentare poi le occasioni di socializzazione tra i ragazzi al di fuori della loro attività sportiva e per accrescere il **senso di appartenenza** al Club, sono stati coinvolti i ragazzi in qualità di tifosi in occasione di alcune gare della Prima Squadra e della Primavera.

Altra tematica chiave su cui Juventus sceglie di investire molto in termini formativi è il fair play, uno dei valori chiave del Club. Il rispetto delle regole è infatti alla base della cultura di Juventus e fin dal Settore Giovanile i ragazzi vengono formati per essere atleti rispettosi dell'avversario e delle regole dello sport. Riuscire a misurare la correttezza in campo non è facile: se da un lato possono essere presi a riferimento le ammonizioni e le espulsioni, esse non sono da leggere slegate da un panorama più ampio, composto dal numero di partite disputate, ad esempio. È quindi necessario tenere in stretta considerazione anche l'atteggiamento degli atleti in campo, l'attenzione agli avversari, il rispetto per la figura arbitrale, etc.

Anche lo Juventus Museum si allinea a questo approccio, organizzando laboratori didattici specifici sul *fair play* e iniziative specifiche per bambini e famiglie volti a promuovere i valori dello sport. Un esempio concreto è il laboratorio "Play Sport", promosso in occasione della Giornata Nazionale delle Famiglie (9 ottobre 2016): un'attività di 50 minuti circa per bambini e relative famiglie alla scoperta dell'esposizione permanente dedicata ai grandi campioni di tutto lo sport, tifosi di Juventus. L'obiettivo di questa iniziativa è stato quello di focalizzare l'attenzione sui valori fondanti dello sport.

Tramite l'Area Psicologica (vedi capitolo "Gestire la salute degli atleti", pagina 71) sono stati promossi alcuni incontri su un tema molto caro al Club e quanto mai attuale per il settore calcistico: il razzismo e la discriminazione territoriale.

Il calcio è integrazione, oltre che divertimento e passione. Vogliamo dare l'opportunità a tanti bambini di vivere un'esperienza con noi e di conoscere i nostri valori: è accaduto a Torino e il progetto verrà esteso al resto del mondo. Proprio a tal fine abbiamo bisogno che i nostri tecnici possano trasferire ai ragazzi i nostri valori, educativi prima ancora che tecnici.

Gianluca Pessotto

La Juventus sostiene da sempre l'integrazione e la lotta contro ogni forma di discriminazione. Attraverso la partnership di valore come quella con UNESCO e Centro per l'UNESCO di Torino è riuscita nel corso degli anni a concretizzare questo suo impegno, per educare ai valori dello sport, dello spirito di squadra e dell'uguaglianza. Numerose sono le iniziative promosse in tal senso.

BANDO UN CALCIO AL RAZZISMO

L'iniziativa, indetta dal Centro per l'UNESCO di Torino, con il patrocinio e il contributo di Juventus Football Club, è giunta alla sua settima edizione e prevede l'assegnazione di due borse di studio del valore di 5.000 euro ad associazioni e a giovani tra i 18 e i 25 anni protagonisti di attività volte a superare il razzismo e qualsiasi altra forma di discriminazione, favorendo l'integrazione.

GIOCA CON ME ITALIA E ESTERO

"Gioca con Me", progetto attivo da cinque stagioni a livello locale, offre la possibilità a bambini e bambine, che vivono in contesti sociali difficili e a rischio emarginazione, di praticare un'attività sportiva di gruppo prendendo parte gratuitamente ai programmi educativi e sportivi della Scuola Calcio Juventus.

Quest'anno il progetto è stato esteso in nuove aree di Torino a rischio esclusione sociale, coinvolgendo così 4 circoscrizioni della città e due aree della periferia.

Sempre a partire dalla stagione 2016/2017 "Gioca con Me" volge verso l'internazionalizzazione, arrivando in cinque nuovi siti oltreconfine. Nello specifico, presso le Juventus Academy di Tunisi (Tunisia), Beirut (Libano), Lima (Perù), Guatemala City (Guatemala) e Bogotà (Colombia) per un totale di sessanta bambini e bambine – dodici per Academy –, di età compresa fra i 5 e i 9 anni. I partecipanti vengono individuati e selezionati dalle istituzioni scolastiche locali in base a criteri legati al rendimento e al comportamento scolastico.

GIORNATA INTERNAZIONALE CONTRO LE DISCRIMINAZIONI RAZZIALI

Nell'ambito delle iniziative del progetto "Gioca con Me", in occasione del 21 marzo, giornata mondiale contro le discriminazioni razziali Juventus ha organizzato un'attività ludica e di integrazione riservata ai piccoli calciatori tra cui i partecipanti al progetto, per ribadire l'importanza di valori quali il lavoro di squadra, lo spirito di sacrificio, l'educazione e la lotta a ogni tipo di discriminazione. L'evento ha visto i partecipanti sfidarsi in diverse partite amichevoli e attività, insieme a Jay, la mascotte ufficiale bianconera.

La partnership strategica fra Juventus e UNESCO ha inoltre portato allo sviluppo del Soft Skills Manual, nuovo strumento volto a completare l'offerta formativa delle Juventus Academy al fine di fornire agli allenatori uno strumento utile allo sviluppo delle abilità personali e sociali nel bambino attraverso il calcio.

Il Manuale fa riferimento alla Carta Internazionale dell'Educazione Fisica, dell'Attività Fisica e dello Sport⁶ ed è stato trasmesso a tutti gli allenatori delle Juventus Academy per fornire le linee guida essenziali allo sviluppo di un'educazione completa e di abilità cognitive personali importanti per la crescita di bambini e ragazzi: sono infatti gli allenatori che devono assicurare il benessere fisico e psicologico dei ragazzi che partecipano al programma Juventus Academy.

⁶ La Carta, adottata nel 1978, afferma che "la pratica dell'educazione fisica è un diritto fondamentale per tutti" e rappresenta il documento di riferimento che orienta e supporta il processo decisionale in campo sportivo. La versione della Carta adottata nel 2015, nel rispetto dei principi del documento originario introduce principi universali quali la parità di genere, la non-discriminazione e l'inclusione sociale nello sport e attraverso lo sport. Evidenzia, inoltre, i benefici dell'attività fisica, la sostenibilità dello sport, l'inclusione delle persone diversamente abili e la protezione dei minori. (Fonte: www.unesco.it)

L'IMPEGNO DI JUVENTUS IN MALI E REPUBBLICA CENTRAFRICANA

Si conclude dopo tre anni il progetto in Mali e Repubblica Centrafricana, supportato da Juventus in partnership con UNESCO.

L'obiettivo generale del progetto in Mali - promosso in collaborazione con l'organizzazione non governativa TEMEDT (Associazione per il consolidamento della pace, dello sviluppo, della promozione e della protezione dei diritti umani) - è stato quello di contribuire alla costruzione della pace, fornendo assistenza ai bambini vittime di gruppi armati e permettendo loro di rientrare in una società pacifica. Le attività svolte sono state l'alfabetizzazione, la formazione tecnica o qualificata, le attività culturali e sportive, il supporto psicosociale.

Il progetto ha visto il suo sviluppo in due momenti chiave: la prima fase di otto mesi (da maggio 2015 a dicembre 2015) e la seconda di dieci mesi (marzo 2016 a novembre 2016) che hanno coinvolto tre regioni beneficiarie: Timbuktu, Gao e Bamako.

Durante la fase I, 65 bambini (ragazze e ragazzi) hanno seguito il programma di reinserimento: 25 bambini in Gao (7 ragazze e 18 ragazzi), 25 bambini in Timbuktu (4 ragazze e 21 ragazzi), di cui 8 hanno riferito contatti con gruppi armati; e 15 bambini a Bamako (5 ragazze e 10 ragazzi).

Durante la fase II sono state riscontrate delle assenze: 19 bambini a Gao (11 ragazzi e 8 ragazze); 21 bambini Timbuktu, (17 ragazzi e

4 ragazze) e 15 bambini a Bamako (11 ragazzi e 4 ragazze).

La seconda fase del progetto è stata completata il 15 novembre 2016 e la cerimonia di chiusura del progetto, si è svolta presso la sede della ONG TEMEDT a Bamako il 3 dicembre 2016.

Il progetto in Repubblica Centrafricana - promosso in collaborazione con il Ministère de l'Enseignement Technique, Professionnel et de la Formation Qualifiante - aveva anch'esso come obiettivo il supporto e il reinserimento di 100 bambini soldati nella società, attraverso un percorso formativo ed educativo.

La fase pilota, volta a un inserimento socio-professionale rapido, ha coinvolto l'Ecole des Métiers d'Art (EMA) de Bangui per formare gli educatori, di mettere in pratica quanto appreso e di vivere insieme.

Il progetto si è sviluppato in 6 fasi: la prima è stata di selezione degli allievi, attraverso un evento di sensibilizzazione svoltosi a Bangui a marzo 2015; la seconda volta all'individuazione degli argomenti di formazione; la terza è stata dedicata alla ristrutturazione dei bagni; la quarta dedicata alla formazione degli educatori; la quinta, cominciata il 30 marzo e conclusasi a ottobre, prevedeva la formazione per i ragazzi; la fase conclusiva è stata dedicata alla consegna dei diplomi. Il tasso di riuscita dell'iniziativa è stato del 100%.



Juventus ha poi ispirato, grazie al report "Colour? What Colour", pubblicazione UNESCO sui fenomeni di razzismo e discriminazione nel calcio internazionale finanziata da Juventus, la campagna spagnola "Sin Respeto No Hay Juego" a favore dell'inclusione sociale e dell'integrazione nel calcio, presentata il 24 gennaio 2017 a Madrid.

Le sanzioni ricevute da Juventus per cori di discriminazione territoriale/razzismo

(G4 – HR3)

DATA	GARA	IN/FUORI CASA	SANZIONE	MOTIVAZIONE	
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			85.000,00		
2015/2016	DATA	GARA	IN/FUORI CASA	SANZIONE	MOTIVAZIONE
	SETTEMBRE 2015	JUVENTUS VS FROSINONE	IN CASA	15.000	Coro insultante espressivo di discriminazione per origine territoriale
	GENNAIO 2016	CHIEVO VS JUVENTUS	FUORI CASA	15.000	Coro insultante espressivo di discriminazione per origine territoriale
	APRILE 2016	JUVENTUS VS PALERMO	IN CASA	15.000	Coro insultante espressivo di discriminazione per origine territoriale
Totale sanzioni 2015/2016			45.000,00		
2016/2017	DATA	GARA	IN/FUORI CASA	SANZIONE	MOTIVAZIONE
	OTTOBRE 2016	JUVENTUS VS NAPOLI	IN CASA	10.000	Cori espressivi di denigrazione territoriale e lancio al 38° PT di un accendino sul terreno di gioco
	MARZO 2017	JUVENTUS VS NAPOLI COPPA ITALIA	IN CASA	10.000	Coro espressivo di discriminazione per origine territoriale
Totale sanzioni 2016/2017			20.000,00		

D'altra parte, il nostro obiettivo è far crescere prima gli uomini e le persone, poi i calciatori. Questo, ovviamente, attraverso il gioco del calcio.

Gianluca Pessotto

Juventus è inoltre impegnata annualmente in diversi tornei giovanili di beneficenza, dove partecipa con le proprie squadre del settore giovanile.

Tornei giovanili	Organizzazione	Date	Fasce d'età
Torneo Amici Dei Bambini	ALDINI BARIVIERA-MILANO	Domenica 11 giugno 2017	Esordienti 2004
Trofeo Niccolò Galli-Firenze	FONDAZIONE NICCOLÒ GALLI ONLUS	Dal 26 al 28 maggio 2017	Esordienti 2004
9° Torneo Stefano Borgonovo-Firenze	FONDAZIONE STEFANO BORGONOVO	Sabato 3 e domenica 4 giugno 2017	Esordienti 2005
Torneo La Biellese-Biella	GLI INSUPERABILI	Martedì 25 aprile 2017	Pulcini 2007 + primi calci 2008

La salute degli atleti

Per Juventus, gestire la salute degli atleti significa avere cura, allo stesso modo, del loro benessere fisico e psicologico. Per questa ragione il Club si impegna anno dopo anno a investire tempo, risorse e innovazioni per garantire la salute a 360° della Prima Squadra, del Settore Giovanile e dell'Attività di Base. Una buona gestione sportiva è infatti la chiave per creare il valore di un club e, allo stesso modo, le altre aree sportive sono fondamentali per contribuire alla massimizzazione dei risultati.

Staff di professionisti sono quindi impegnati costantemente per affrontare le stagioni calcistiche in modo ottimale, cercando di migliorare la preparazione fisica dei propri giocatori, lavorando alla prevenzione degli infortuni e all'eventuale riatletizzazione post infortunio e rafforzando eventuali aspetti psicologici chiave per ottenere il successo in campo e nella vita.

IL SETTORE MEDICO E IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

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

Il campo di applicazione del Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) comprende la formulazione di diagnosi medica e sportiva; l'erogazione di prestazioni sanitarie e terapeutico - riabilitative; le attività di prevenzione dell'insorgenza e lo sviluppo di patologie.

Come ogni anno, anche a luglio 2016, è stata verificata la conformità del sistema documentale vigente con le modalità operative effettivamente adottate e la conformità dei processi con i requisiti previsti dalla norma ISO 9001:2008, attraverso un audit interno e uno esterno, a cura dell'ente di certificazione TÜV. Il riesame della Direzione è previsto per il mese di novembre 2017 per analizzare le prestazioni del SGQ e lo stato di avanzamento delle diverse attività e verificarne l'adeguatezza in riferimento agli obiettivi e l'efficacia in relazione ai risultati desiderati.

COME LA GESTIONE DELLA SALUTE DEGLI ATLETI SI INSERISCE NELLO JUVENTUS SUSTAINABILITY MODEL



Gestire la salute degli atleti è uno dei processi funzionali alla creazione di valore della prima area "Gestione sportiva" del Sustainability Model di Juventus.

Per approfondimenti si rimanda al capitolo "Un business sostenibile" di questo documento (pag. 8)

IL SETTORE MEDICO E IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

Per maggiori informazioni sul settore medico, sul Sistema di Gestione della Qualità e sui processi volti al mantenimento dello stato di salute del calciatore e alla sua guarigione, si rimanda al bilancio di sostenibilità 2015/2016 "La nostra sostenibilità nel business del calcio", a pagina 39-40.

Infortuni

Numeri chiave	Stagione 2015/2016	Stagione 2016/2017
Infortuni muscolari	42	21
Infortuni tendinei	5	1
Infortuni distorsivi	7	2
Infortuni traumatici	10	16

Nella stagione 2016/2017 è stato aggiunto un riabilitatore per la Prima Squadra ed è stata impostata una segreteria medica. Per quanto riguarda le attività più dirette dell'area medica ai giovani calciatori vengono proposti corsi tenuti da esperti in materia di alimentazione e protezione dalle dipendenze da alcool, fumo, gioco d'azzardo.

INFORTUNI

Per maggiori informazioni sugli infortuni e i fattori di rischio si rimanda al bilancio di sostenibilità 2015/2016 (pagine 36-37). Il documento è scaricabile dal nostro sito www.juventus.com.



Infortuni totali/mesi

Infortuni totali/mesi 2015/2016		Infortuni totali/mesi 2016/2017	
Luglio	7	Luglio	0
Agosto	4	Agosto	0
Settembre	7	Settembre	5
Ottobre	7	Ottobre	6
Novembre	6	Novembre	5
Dicembre	8	Dicembre	3
Gennaio	6	Gennaio	4
Febbraio	6	Febbraio	6
Marzo	5	Marzo	7
Aprile	5	Aprile	3
Maggio	2	Maggio	3

Commento

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

Commento

In questa stagione le sedute di allenamento e le gare sostenute mensilmente sono numericamente maggiori rispetto alla stagione passata. Per questa ragione l'esposizione al rischio specifico di lesioni è stato maggiore. Al contrario, la percentuale di infortuni durante gli allenamenti risulta essere al di sotto della media europea (secondo le classifiche UEFA), collocando Juventus in quinta posizione con significativo miglioramento del ranking rispetto alla stagione precedente.

Parallelamente è migliorato anche l'aspetto relativo ai giorni di assenza per infortunio in allenamento e, in misura ancora maggiore, il *training injury burden* (valutazione combinata di frequenza degli infortuni e giorni di assenza) che colloca il Club al secondo posto tra tutte le squadre europee prese in considerazione nello studio. Anche durante le competizioni tali voci di valutazione risultano ridotte.

In buona sostanza sovrapponibile appare il numero della percentuale di infortuni di maggiore gravità ed interessanti i legamenti, connessi al rischio generico di lesioni dovute per lo più ad eventi esterni fortuiti e violenti, facilmente prevedibili ma non prevenibili.

Relativamente alle lesioni muscolari Juventus è in linea con la media europea, in netto miglioramento rispetto all'annata precedente.

Infine, il dato relativo alle "ricadute" posiziona Juventus in assoluto primato e in sensibile miglioramento, con zero casi nell'intera stagione.

Secondo il report complessivo degli infortuni risulta ridotto il numero complessivo delle lesioni, con riduzione dei tempi medi di guarigione: in termini assoluti si è passati da 42 casi nella stagione 2015/2016 a 21 nella stagione 2016/2017 e in merito alle lesioni con tempi di guarigione tra 8 e 28 giorni si è passati dai 31 casi nel 2015/2016 ai 12 nel 2016/2017. Ad aggiungere valore è anche l'assenza di ricadute.



DIPARTIMENTO SPORT SCIENCE

Il dipartimento Sport Science, costituito nella stagione 2015/16 per monitorare lo stato di salute dei singoli giocatori e controllarne i carichi di allenamento, è stato ulteriormente potenziato nella stagione 2016/2017 con l'introduzione di una nuova risorsa umana dedicata al Settore Giovanile. In questo modo è stato possibile estendere le valutazioni fisiche e del carico di allenamento effettuate in modo autonomo e interno alla Società per la Prima Squadra anche ai futuri giocatori della Juventus che compongono oggi il Settore Giovanile e il Settore Femminile.

Lo Sport Science permette di raccogliere dati che vengono messi a disposizione dei tecnici per preparare i ragazzi durante gli allenamenti. Il Settore giovanile, a differenza di quanto veniva fatto con il Training Check, utilizza lo Sport Science.

Obiettivi del dipartimento:

- garantire una valutazione e un monitoraggio uniforme a tutti i tesserati Juventus da un punto di vista antropometrico, prestativo (tramite i test fisici) e funzionale (grazie ai dati GPS e dei cardiofrequenzimetri registrati in allenamento);
- costruire uno storico individuale dei parametri precedentemente elencati;
- monitorare l'incidenza e la prevalenza degli infortuni in tutte le categorie e aggiornare costantemente lo storico individuale;
- sviluppare con il dipartimento IT di Juventus il software JAT (Juventus Area Tecnica), dedicato alla raccolta e all'analisi di tutti i dati disponibili, sfruttando il know how acquisito con l'utilizzo del software Training Check®;
- sviluppare e innovare tecniche e strumenti di supporto all'allenamento sportivo. Per questa ragione gli esperti di Sport Science partecipano regolarmente a convegni scientifici nazionali e internazionali sulle strategie di recupero post-allenamento e post-partita, sul controllo del carico esterno tramite GPS e del carico interno attraverso cardiofrequenzimetro, così da seguire le evoluzioni del settore e avere una panoramica completa del livello di avanguardia e competenze raggiunte sinora.

Questo approccio di apertura permette di portare in casa valore aggiunto in termini di formazione e di avere un confronto continuo con le altre realtà del settore.

Il dipartimento Sport Science collabora anche attivamente all'avanzamento scientifico internazionale sui temi sopra elencati, contribuendo con dati e ricerche presentate in contesti internazionali quali il WCSS (World Congress of Science in Soccer) e l'ECSS (European Congress of Sports Science).

Tantissime sono le informazioni a disposizione del Club, l'importante è saperle leggere in modo appropriato: grazie a Sport Science è ora possibile dare evidenza alle valutazioni soggettive dei tecnici, grazie a una lettura più oggettiva.

IL RUOLO CRUCIALE DELL'AREA PSICOLOGICA

Per raggiungere la massima prestazione è necessario pensare al benessere totale dell'atleta. L'obiettivo dell'area psicologica è quello di garantire infatti il benessere fisiologico dell'atleta, non solo da un punto di vista agonistico, ma anche della funzione psicologica. Questo aspetto è composto da una serie di dimensioni, tutte importanti e collegate tra loro, come ad esempio la nutrizione, l'ambiente (come struttura dove gli atleti si allenano e in alcuni casi risiedono e frequentano la scuola), l'abilità, lo stato emotivo, la personalità, le occasioni di socializzazione e le relazioni con figure adulte significative. Nel corso della prossima stagione si selezioneranno tre di questi aspetti e si cercherà di approfondirli al meglio.

Questo approccio permette di creare atleti con un adeguato bagaglio di *soft skills*, personali e agonistiche, tali da renderli persone pienamente mature e capaci di integrarsi positivamente nel loro ambiente di vita. Si tratta infatti di abituare le capacità mentali a vivere una situazione attraverso diversi approcci. Nella stagione 2016/2017 il Club ha iniziato a lavorare direttamente con la Prima Squadra, coinvolgendo gli atleti e un numero ristretto di figure tecniche.

Massimiliano Allegri sta facendo un grande lavoro, non solo come allenatore, ma come gestore del gruppo. Oltre alla tattica, infatti, l'aspetto psicologico è fondamentale. Per esempio per fare capire a tutta la squadra che, vista la grandissima compressione di impegni sportivi che abbiamo, fra club e Nazionali, cui diamo fino a 24 giocatori nella nostra rosa, lo spazio per giocare c'è per tutti. Bisogna avere pazienza e attaccamento alla maglia.

Giuseppe Marotta

Area psicologica

L'Area Psicologica è suddivisa in tre sotto aree:

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

Principali attività:

Prima Squadra e Primavera	Settore giovanile	Sede (progetti e collaborazioni)
<ul style="list-style-type: none"> • Coaching allenatori • Ottimizzazione calciatori • Coaching Staff • Training Check • Profili di prestazione • Formazione • Report 	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto Coordinamento • Formazione coordinamenti • Training Check • Coaching allenatori • Coaching staff • Coaching atleti • Profili di prestazione • Report 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborazione Human Resources • Sport Science • Progetti Juventus (post-carriera, altri progetti) • Scuole Calcio Nazionali • Supporto psicologico sui singoli • Formazione • Valutazione • Report

- **Formativa-educativa**, dedicata alla formazione e al counseling individuale per studenti e insegnanti (sportello psicologico), al monitoraggio della qualità del funzionamento del Liceo Juventus, alla promozione delle *life skills* (incontri formativi per atleti del Settore Giovanile, incontri formativi per staff tecnico dell'Attività di Base e del Settore Giovanile e incontri formativi per i genitori dei ragazzi dell'Attività di Base). Le persone coinvolte sono sette.

Principali attività:

- Formazione Juventus
- Gestione Genitori
- Liceo
- Supporto studenti e insegnanti Juventus College

SETTORE GIOVANILE

Per maggiori approfondimenti si veda il capitolo "Settore Giovanile", pagina 52).

- **Settore Residenziale**, che prevede la presenza di due tutor psicologi in Convitto con funzione di assistenza/supporto, uno sportello psicologico e la supervisione/formazione dei tutor. Le persone coinvolte sono tre.

Principali attività:

- Supporto ai giovani atleti
- Attività di tutoraggio
- Supporto dinamiche relazionali

IL BENESSERE PSICOFISICO DEI GIOVANI

Juventus ha creato un team di psicologi, guidato da un professore dell'Università di Torino, a supporto del Settore Giovanile che agisce a livello sportivo, ma anche al di fuori del campo. La figura dello psicologo sportivo è orientata allo studio della motivazione, dello stimolo sportivo e del miglioramento delle aree della personalità dei giovani atleti, legate alla prestazione sportiva. Lo staff che affianca i ragazzi a scuola e nel convitto, con un lavoro generalizzato di condivisione e scambio di esperienze, ha invece un ruolo di supporto individuale. Interventi mirati e personalizzati si attivano invece solo su autorizzazione della famiglia, previa segnalazione degli psicologi di un disagio da affrontare in modo più puntuale.

La collaborazione tra "campo" e "fuori dal campo" è il punto cruciale su cui Juventus sta lavorando nelle ultime stagioni, per riuscire a supportare i ragazzi nella gestione dello stress e garantire quindi una prestazione sportiva e scolastica di livello. Unire questi due aspetti, attraverso la collaborazione di insegnanti e allenatore, è fondamentale per affrontare dinamiche psicologiche che possono impattare in modo importante sui risultati, come ad esempio quelle legate alla rivalità su campo e su banco.

GENITORI ALLEATI, NON ANTAGONISTI

Il ruolo delle famiglie è fondamentale per la crescita del ragazzo e dell'atleta, per questo motivo Juventus si impegna a sviluppare una relazione con i genitori dei propri giovani atleti, specialmente da un punto di vista psicologico, oltre che conoscitivo e organizzativo.

Sono previsti solitamente due o tre incontri, con i genitori di ciascun gruppo-squadra dell'Attività di Base. In caso di problematiche specifiche si prevede anche un incontro individuale.

In questa stagione le famiglie hanno lavorato in modo costante e condiviso insieme a due psicologi Juventus sul concetto delle "aspettative", che non devono diventare un peso per i ragazzi e degli atteggiamenti che possono aiutare i ragazzi a vivere in modo positivo l'esperienza sportiva in Juventus. L'obiettivo del Club era quello di rendere i genitori parte attiva nello sviluppo calcistico (e non solo) dei loro figli, divenendo figure alleate e non antagoniste.

Le attività relative alla sfera psicologica coinvolgono sia gli atleti del Settore Giovanile, sia le figure tecniche di riferimento con l'obiettivo da un lato di valorizzare tutte le risorse presenti, potenziandone i punti di forza e le competenze; dall'altro di lavorare sulle aree di miglioramento in un'ottica di crescita continua.

Le attività che vengono promosse sono diverse:

- L'osservazione su campo e l'analisi della prestazione del tecnico sulla gestione delle singole sedute di allenamento. Dove possibile l'analisi riguarda anche la gestione delle altre figure impegnate su campo e sulla sinergia tra le medesime figure.
- Il *team building* che prevede attività fuori dal campo dedicata all'analisi e alla gestione delle dinamiche del gruppo-squadra. È compresa in tale attività la formazione, il *team building* e *team working* sui tecnici nei momenti di coordinamento allargato.
- L'ottimizzazione di tecnici e staff: partendo da diverse aree di indagine, si passa a individuare i punti di forza e di debolezza e arrivare così a evidenziare le caratteristiche della persona esaltandone le qualità.

FORMAZIONE JUVENTUS: OLTRE AL CAMPO CON GIOVANI, TECNICI E FAMIGLIE

Il percorso "Formazione Juventus", partito nel 2008, mira a fornire ai ragazzi capacità utili per la maturazione e la crescita di una personalità sana, equilibrata ed efficace nell'affrontare le sfide della vita. Nello specifico ha anche il compito di fornire ai tecnici competenze legate alla comunicazione, alle relazioni interpersonali, alla gestione del gruppo e al supporto emotivo rivolto ai giovani.

Numerosi gli incontri che vengono promossi da Juventus facenti parte di questo percorso di formazione.

A partire dall'ottobre 2016 sono stati organizzati incontri formativi per i giovani nati tra il 2003 al 2008 che hanno focalizzato il tema del gruppo, inteso come luogo in cui esprimere se stessi e sperimentare senso di appartenenza.

Contestualmente è partito anche il secondo ciclo di incontri dedicato alle famiglie dei ragazzi che fanno parte dell'Attività di Base. Una serie di appuntamenti volti da un lato a presentare alle famiglie la struttura organizzativa della Juventus, le attività proposte ai ragazzi e lo staff e dall'altro lato a coinvolgere a tutti gli effetti le famiglie, per far loro comprendere il significato del percorso tecnico che viene proposto ma anche quello legato alla crescita del ragazzo e del giocatore.

Nel marzo 2017 è stato organizzato un incontro riservato ai ragazzi delle giovanili e studenti dello Juventus College prima, e ai tecnici della Juventus poi, con Daniele Gilardoni, undici volte Campione del Mondo di canottaggio e oggi allenatore (collaboratore con la Nazionale per quanto riguarda gli Under 23). Nel primo incontro con gli atleti delle classi terza e quarta dello Juventus College sono stati affrontate le tematiche legate alla stabilità mentale nella ricerca della vittoria, alla preparazione alle difficoltà della vita, al rispetto delle regole, non solo nello sport, e al concetto di squadra, di sacrificio e capacità individuali e collettive. Tematiche poi trattate con un taglio differente, nel secondo incontro dedicato agli allenatori e ai tecnici.

Altri incontri formativi destinati ai ragazzi del Settore Giovanile hanno riguardato i temi della prevenzione delle ludopatie e delle dipendenze (con uno specifico focus sull'alcolismo) e di sensibilizzazione ai temi del razzismo e della discriminazione territoriale.

“

Alleniamo un gruppo molto numeroso, ma grazie anche ai collaboratori tecnici riusciamo a mantenere una media di un adulto ogni otto bambini. Loro sono il focus costante della nostra attività, la nostra richiesta nei loro confronti è alta, sia in senso tecnico che cognitivo, e questo non è un freno ai loro entusiasmi ma anzi uno stimolo. Da inizio anno sono cresciuti tantissimo: noi lavoriamo per focus, per esempio adesso ci concentriamo sulla comprensione del gioco, sul perché si debba giocare la palla in un modo piuttosto che in un altro, sul senso di uno smarcamento per liberare lo spazio... Abbiamo visto le pagelle dei "nostri" bambini: sono tutte belle, ed è un grande merito per loro, dato che per allenarsi spesso fanno sacrifici: coniugare sport e studio è difficile. E poi ci sono occasioni di crescita anche umana, come i tornei, che li portano all'estero, a dormire in hotel e in alcuni casi a essere così responsabili da "farsi il letto" anche quando non è necessario. Fra l'altro i tornei internazionali sono occasione di scambio e confronto anche per noi tecnici, una cosa molto importante.

Fabio Moschini - allenatore della categoria Under 11

”

Per approfondire il tema dei giovani e dei valori educativi di Juventus si rimanda al capitolo "Educare i giovani ai valori dello sport", a pagina 47 di questo capitolo.

“

Comunque i successi non sono mai scontati ma sono frutto di lavori eccellenti portati avanti da anni. Per esempio quello che sta facendo il nostro allenatore, che risponde pienamente a quello che deve essere il profilo di un tecnico moderno, bravo anche e soprattutto a gestire il gruppo, i rapporti con i giocatori, attraverso il dialogo e la capacità di utilizzare al massimo tutti, al momento opportuno.

Giuseppe Marotta

”

La formazione dello staff tecnico è una delle aree chiave su cui il Club investe annualmente, essendo un punto cardine per il successo in campo. Gli argomenti maggiormente affrontati sono la metodologia dell'allenamento sportivo, la preparazione fisica, tecnica e psicologica del calciatore e del portiere, la riabilitazione dell'atleta infortunato.

Nella stagione 2016/2017 sono stati effettuati 57 interventi, per un totale di 63 ore di aggiornamento e formazione, durante l'orario lavorativo, permettendo così la frequenza di tutte le figure interessate: tecnici, preparatori, fisioterapisti e medici. Il numero dei partecipanti per ciascuna lezione è stato di circa 40 persone.

Le lezioni sono inoltre state filmate e distribuite a tutti i tecnici che non hanno potuto partecipare.

Per il primo anno, giunti alla quarta edizione del corso di aggiornamento e formazione, parte delle ore del corso sono state dedicate all'aggiornamento professionale di ciascuna area, con lezioni su argomenti altamente specializzanti.

Si è andati anche oltre ai temi legati al lato tecnico, tattico e metodologico, spostandosi anche su aspetti più personali e psicologici come: l'allontanamento di un giovane calciatore dalla famiglia (Federico Mattiello) e il Settore Giovanile (Paulo Dybala).

La soddisfazione dei tifosi e dei consumatori

Per voi io sono e sarò sempre Andrea, primus inter pares per i tifosi, perché come tifosi siamo tutti uguali e io sono il primo tifoso della Juventus. Oggi siamo qui, a Casa nostra, ed è un piacere accogliere voi i primi portatori di juventinità dentro e fuori dal campo. È grazie a voi, che si possono svolgere tutta una serie di attività che aggregano gli juventini e li portano a essere ancora più vicini a noi, quindi l'applauso che voi mi dedicate, va dedicato a tutti voi!

Andrea Agnelli

Nel mese di marzo 2017 Juventus ha scelto di promuovere un'indagine internazionale tra i propri tifosi per comprendere l'interconnessione tra sostenibilità e business e quindi valutare le soluzioni migliori in un mercato globale.

L'INDAGINE SUI TIFOSI ESTERI

Per maggiori approfondimenti relativi a quest'indagine si rimanda al capitolo iniziale "J come Juventus: la sostenibilità a supporto del business. L'importanza delle relazioni per lo sviluppo futuro", a pagina 16 di questo documento.

Da questa indagine, che ha coinvolto oltre 5.000 tifosi esteri è emerso in linea generale come Juventus rappresenti per molti tifosi i valori della sportività, dell'educazione, dell'onestà e della qualità, sia da un punto di vista gestionale sia da un punto di vista di offerta e di posizionamento sul

mercato. È stato poi confermato come il percorso verso l'internazionalizzazione intrapreso dal Club nelle ultime stagioni sia la strada giusta per rendere la relazione con i propri tifosi ancora più speciale. I tifosi all'estero hanno infatti bisogno di poter vivere la loro passione, per quanto possibile, dal vivo e, allo stesso tempo, la loro fedeltà ha bisogno di essere nutrita e coltivata. Infatti, nonostante il 30% dei tifosi all'estero coinvolti in questa indagine ritiene la vittoria in campo la cosa più importante, tuttavia, è interessante notare come il 20% ha scelto il "sentirsi parte di una comunità" a discapito della vittoria in campo.

Il campione degli intervistati definisce inoltre prioritaria la tematica "rapporto con i propri tifosi" presente nella matrice di materialità, rivelando corretta la scelta del Club di investire sempre più nello sviluppo di una relazione con i propri tifosi che sia capace di farli sentire unici.

Oltre un quarto di essi è concorde nel dichiararsi in difficoltà a causa della lontananza fisica dalla propria passione: la Juventus e Torino. Molti tifosi lamentano il non "sentirsi parte attiva di una comunità", specialmente in Asia, in Oceania e in Sud America dove oltre il 45% dei rispondenti in ciascuna macro-regione dichiara di non sentirsi parte attiva della comunità juventina. Parallelamente a questo emerge come molti tifosi non ritengano i media un punto di riferimento nella loro relazione: il 58% afferma che la difficoltà maggiore è dovuta alla relazione virtuale e non reale con la propria squadra e solo il 2% ritiene importante essere aggiornato sul Club dai media. In questo contesto la gestione attiva dei canali social da parte di Juventus contribuisce positivamente a mantenere viva la passione dei tifosi, ben l'89% dichiara infatti di seguire la propria squadra sui social network.

Le numerose risposte qualitative raccolte in questa indagine da un lato confermano la grande passione e il grande seguito che Juventus ha nel mondo e parallelamente fanno emergere la voglia dei propri tifosi di riuscire ad avere un legame ancora più stretto e forte con il Club. A partire da una maggiore facilità nell'acquistare i biglietti, fino alla richiesta di investire sul territorio per creare valore economico, passando per charity, *media relations* internazionali, eventi e iniziative dedicati, lingue utilizzate arrivando al *customer service*. Le cause di delusione e le proposte di miglioramento reputazionale vanno tutte nella stessa direzione: la centralità del tifoso per il Club, prima di ogni altra cosa.

Juventus sceglie quindi di investire in questa direzione, attraverso la creazione e il continuo aggiornamento della gamma di prodotti, offerte e servizi dedicati.

COME LA RELAZIONE CON I TIFOSI SI INSERISCE NELLO JUVENTUS SUSTAINABILITY MODEL



Lo sviluppo di una relazione con i tifosi sempre più unica, la gestione della comunicazione con essi, l'offerta di prodotti e servizi per i clienti e quindi la promozione della nuova brand identity sono tutti aspetti che rientrano nella seconda area di creazione di valore individuata nel Sustainability Model del Club.

Per approfondimenti si rimanda al capitolo "Un business sostenibile" di questo documento (pag. 10)

ANCHE LO JUVENTUS MUSEUM CONTRIBUISCE A RENDERE UNICA L'ESPERIENZA DEL TIFOSO

Il Museo ha un rapporto costante e quotidiano con i tifosi, sia attraverso l'account di posta elettronica (che fornisce informazioni utili alla visita della struttura e veicola eventuali richieste non di propria competenza) che attraverso il *front office* del personale addetto alla biglietteria e alla conduzione dei *tour*.

Il rapporto che il Museo instaura con il tifoso si può definire "bilaterale", in quanto aperto all'ascolto di proposte e suggerimenti che possono rendere l'esperienza di visita sempre migliore.

ENTERTAINMENT A 360°

Se fino a poco fa l'unico contatto tra il Club e i tifosi si limitava alla sfera "biglietto-partita", oggi le occasioni di contatto, e quindi le possibilità di creare una relazione sempre più diretta, sono aumentate e spaziano dal *match day* a eventi non *match day*, passando per i servizi di completamento delle diverse esperienze offerte (parcheggio, ristorazione, etc.)

Grazie alle attività di intrattenimento per i tifosi nel pre partita che nel tempo si sono sempre più modellate sulle tipologie di target, si può dire che Juventus è arrivata ad offrire un'esperienza di "entertainment a tutto tondo" attorno all'evento della partita e a tema "calcio", che ormai è uno spettacolo globale con spettatori appassionati che non si accontentano di guardare semplicemente le partite allo stadio (oggi, Allianz Stadium) o in televisione, ma vogliono seguire il loro Club e i giocatori preferiti in tutto il mondo, dentro e fuori dal campo.

Questa nuova concezione ha portato Juventus a vestire una nuova maglia e a lanciarsi oltre i propri confini anche nella relazione con i tifosi, offrendo servizi e possibilità di intrattenimento sempre più all'avanguardia e sempre più dedicati.

Da questo punto di vista sono numerose le iniziative volte a intrattenere i tifosi allo stadio (oggi, Allianz Stadium) e anche oltre, grazie soprattutto al ruolo centrale della tecnologia.

Per i tifosi interessati alle attività sportive dei più giovani, ad esempio, è stato aperto un nuovo **account Twitter** @juventusfcyouth, che rappresenterà il canale ufficiale di comunicazione del settore giovanile della Juventus Football Club.

Per portare gli appassionati dietro le quinte del mondo del calcio è stata creata la piattaforma "**Dugout**", in collaborazione con i principali club europei, capace di offrire contenuti esclusivi e gratuiti. Ogni club dispone di un profilo personale di cui potrà gestire i contenuti. I fan, nazionali ed esteri, potranno quindi costruire la propria esperienza di fruizione personalizzata.

Per riuscire a rispondere poi alla grande richiesta dei tifosi esteri di poter sentirsi più vicini al Club e allo stesso tempo di fornire un intrattenimento oltre il campo da calcio, a marzo 2017 è nato il servizio **Juventus Pass** unicamente per i tifosi esteri. Una piattaforma di Video On Demand ufficiale del Club che permette a tutti i tifosi all'estero di usufruire, 24 ore su 24, dal lunedì alla domenica, di contenuti legati alla Juventus. È possibile accedere alla web tv da computer, smartphone e tablet (sia Android che iOS).

I contenuti veicolati sono:

- Registrazioni integrali (90 minuti) di:
 - Tutti i match della Juventus in UEFA Champions League con statistiche in tempo reale ed esperienza multi-cam.
 - Tutti i match della Juventus in Serie A TIM e TIM Cup con statistiche in tempo reale ed esperienza multi-cam.
- Highlights di tutte le partite della Juventus in ogni competizione.
- Video esclusivi dedicati ai giocatori del presente e del passato della Juventus
- Allenamenti, dietro le quinte e tanti altri contenuti dedicati alla squadra.
- Contenuti storici, tra cui:
 - Registrazioni integrali di grandi sfide del passato della Juventus.
 - Highlights di match indimenticabili.
 - Playlist dedicate alle Juventus Legends.
- Contenuti speciali per i bambini, con un archivio costantemente aggiornato a tema #JKids.

Nel corso della stagione 2016/2017 è stata consolidata la **struttura retail all'interno dello stadio** (oggi, Allianz Stadium).

Con il passaggio da 4 a 10 punti vendita, attivi in occasione dei giorni gara, è stato incrementato notevolmente il livello di servizio dedicato ai tifosi (+43% fatturato).

Dal 1° luglio 2016 a fine gennaio 2017 è stata invece attivata una struttura di temporary retail presso l'Aeroporto Torino-Caselle, successivamente trasferita presso Shopville Le Gru, a Grugliasco (TO), dove è attualmente ancora in funzione.

È stato infine creato un modello di business per la commercializzazione in franchising degli Juventus Store.

I risultati complessivi delle ultime due stagioni

	Stagione 2015/2016	Stagione 2016/2017
Ingressi	Oltre 700.000	Oltre 1 milione
Conversion rate ⁷	Superiore al 16%*	Superiore al 17%
Valore scontrino medio	Maggiore di 45 euro (+30% rispetto alla stagione precedente)	Maggiore di 42 euro
Fatturato (%)	+70% rispetto alla stagione precedente	+14% rispetto alla stagione precedente
Transazioni (n°)	+30% rispetto alla stagione precedente	+31% rispetto alla stagione precedente

⁷ Con il termine "conversion rate" si intende la percentuale dei visitatori entrati in uno dei punti vendita Juventus che hanno effettuato l'acquisto di un prodotto

In termini commerciali, nella stagione 2016/2017 Juventus ha internalizzato l'attività di vendita online dei prodotti contraddistinti dai marchi Juventus e dal 9 maggio gestisce direttamente la propria piattaforma di e-commerce.

Lo Juventus Official Store, come primo store online gestito direttamente dal Club, apre le porte a una gestione differente della relazione con il cliente: ogni tifoso ha la possibilità di essere direttamente in contatto con Juventus, senza alcun tipo di intermediario. La scelta è ampia e spazia dalla possibilità di acquistare kit gara e di allenamento materiale tecnico, all'abbigliamento per il tempo libero, accessori, giocattoli e tantissime idee regalo. Dal settembre 2016 è anche disponibile un nuovo store online ufficiale dedicato ai tifosi cinesi sulla piattaforma TMall, parte del gruppo Alibaba.

I punti di forza della gestione diretta dello store online sono:

- Ampio range di prodotti.
- Disponibilità di prodotti esclusivi e/o ad hoc.
- Ottimizzazione dei ritorni e sinergie con gli altri canali di comunicazione del Club.
- +22% in termini di fatturato atteso rispetto ai due precedenti esercizi.

La trasparenza nei confronti del cliente e la conformità a quanto previsto dal Codice del Consumo a tutela dei consumatori sono stati i principi ispiratori nella progettazione del nuovo sito di e-commerce. Un e-commerce a norma di legge non è solo un obbligo, ma anche un'opportunità per aumentare il proprio livello di affidabilità e professionalità.

Nel mondo dell'e-commerce essere conformi alla normativa è un profilo sempre più attuale e controverso, soprattutto se si volge lo sguardo agli ultimi provvedimenti dell'AGCM nei confronti di quegli e-shop giudicati scorretti nei confronti dell'acquirente finale per aver negato o reso difficoltoso l'esercizio dei diritti connessi alla qualifica di consumatore.

Juventus ha inoltre avviato un processo di *assessment* dei servizi offerti tramite il sito www.juventus.com, con particolare riferimento all'offerta del programma Membership, che mira a rivedere i meccanismi di accesso ai servizi nel rispetto della normativa applicabile, del Codice del Consumo nonché delle indicazioni dell'AGCM.

Per i Member, oltre a continuare la possibilità di acquisto prioritario dei biglietti allo stadio (oggi, Allianz Stadium), così come la possibilità di partecipare agli eventi su invito a loro dedicati (Un giorno con la Juve, Premiazione MVP, Fly to Turin, Vip Hospitality Experience, Open Training), è stato rinnovato il Welcome Pack di ciascuna tipologia, introducendo anche una versione femminile per i J1897 Member.

Continua, inoltre il successo dedicato ai member più piccoli:

Junior Member

Stagione	Piccoli Member
2015/2016	3.246
2016/2017	5.810

Per i Club Doc (oggi, Official Fan Club), una famiglia bianconera composta da oltre 130 mila soci di 422 club in Italia e 66 nel mondo, è stata aperta una nuova area completamente dedicata, con informazioni, modalità di affiliazione, la mappa dei Club Doc italiani ed esteri (oggi, Official Fan Club), una pagina dedicata ad ogni Club Doc personalizzabile con foto e dettagli, oltre alla descrizione dei benefit riservati. Oltre ai vantaggi standard (Club Doc Card, servizi di biglietteria, possibilità di walk about, Terzo Tempo, allenamenti a porte aperte, 10% di sconto sugli acquisti negli Juventus Store, tariffa ridotta su Museum, Stadium Tour e City Tour), in questa stagione sono stati introdotti anche un voucher sconto di 10€ su Juvestore.com (su spesa minima di 100€), la convenzione con il centro JIMedical (che prevede il 5% di sconto), la possibilità di acquisto della Tessera del Tifoso direttamente tramite il Centro di Coordinamento.

Inoltre, è disponibile anche una promozione speciale dedicata ai tifosi più lontani: tutti i Club extra-europei con più di 50 iscritti hanno la possibilità di iscrivere gratuitamente soci dal 51° in poi.





Anche lo Juventus Museum fa parte del pacchetto 'Entertainment'

A seguire le principali iniziative culturali promosse dallo Juventus Museum:

- **ESTATE RAGAZZI:** durante il mese di luglio sono state programmate una serie di iniziative didattiche rivolte ai centri estivi della città. Gruppi piuttosto numerosi di bambini dai 6 ai 12 anni hanno visitato stadio (oggi, Allianz Stadium), Museo e svolto attività didattiche con mini workshop dedicati al "Fair Play" e a come il comportarsi lealmente con l'avversario sia una forma di rispetto anche verso sé stessi.

- **BIGLIETTO "UNICO" con LA VENARIA REALE:** dal mese di agosto si è dato vita ad una partnership con La Venaria Reale al fine di creare sinergie e promuovere il territorio. Il visitatore acquistando un unico biglietto può visitare entrambe le Istituzioni con un risparmio del 35 %. Ad oggi sono stati emessi 2.016 biglietti.

- **IN CAMPO PER LE VITTIME DEL TERREMOTO:** il Museo ha devoluto l'incasso di domenica 28 agosto a favore dei terremotati del centro Italia vittime della scossa avvenuta il 26 agosto.

- **GIORNATA NAZIONALE DELLA FAMIGLIA:** nel mese di ottobre il Museo ha partecipato all'iniziativa in oggetto lanciando il nuovo laboratorio didattico intitolato "Play Sport" e invitando per l'occasione la mascotte Jay. L'iniziativa vuole essere occasione di condivisione, confronto, scoperta del territorio e dei valori dello sport.

- **COLLECTORS' DAY:** a gennaio in occasione della partita di Coppa Italia Juventus vs Milan, sono stati invitati in Legends Club i collezionisti dello Juventus Museum. La ricorrenza con cadenza annuale è ormai occasione di condivisione e di ritrovo.

- **AUDIOGUIDE:** dal mese di gennaio il Museo offre al pubblico interessato il servizio di audioguida anche per il percorso museale e non solo più per la visita dello stadio (oggi, Allianz Stadium). Il servizio, in lingua italiana, inglese, spagnola, tedesca e francese, guida il visitatore lungo le sale museali raccontando contenuti storici che si aggiungono a quelli già riportati nei pannelli didascalici.

- **RICONOSCIMENTO ICOM:** nel mese di febbraio il Museo ha ottenuto il riconoscimento ICOM (International Council of Museum) Italia.

- **FESTA DEL PAPA':** in occasione della ricorrenza soprariportata il Museo ha organizzato un laboratorio didattico dedicato e riconosciuto l'ingresso omaggio ai partecipanti.

- **DISEGNIAMO L'ARTE:** nel mese di aprile il Museo ha aderito all'iniziativa didattica promossa da *Abbonamento Musei*, rivolta ai giovani dai 6 ai 14 anni che sono stati chiamati a disegnare la maglia della Juventus secondo loro fantasia. L'iniziativa vedeva partecipare più di 70 siti culturali del Piemonte che hanno dato la possibilità ai loro piccoli visitatori di reinterpretare le bellezze racchiuse nei musei della Regione attraverso l'arte del disegno.

- **OSPITI AL JSPORT:** JSport ha visto nuovi atleti diventare parte della sala espositiva (Michele Bartoli, Joe Calzaghe, Omar Camporese, Michele Cappelletti, Luca Carli, Raimondo D'inzeo, Peter Fill, Daniele Garozzo, Luca Lucaroni, Federico Morlacchi, Paolo Nicolai, Rosanna Pagano, Federico Pellegrino, Debora Sbei, Sara Tognut, Nikola Vucevic e Elia Viviani).

BENVENUTI A CASA: L'ACCOGLIENZA ALLO STADIO

(G4 - E06)

“
I tifosi rappresentano il dodicesimo uomo in campo. La Juventus è la squadra che in Europa fa più punti in casa, qui in questo Stadio, e questo non è un caso: il sostegno e il calore dei tifosi qui ti spingono davvero alla vittoria.

Giuseppe Marotta

”



Lo stadio (oggi, Allianz Stadium) è casa, è un simbolo per i tifosi, è un luogo dove in soli cinque anni sono stati fissati numerosissimi episodi da ricordare. Juventus da sempre molto attenta ai propri tifosi, all'esperienza che questi vivono allo stadio, alle esigenze, alle lamentele ed alle richieste che pongono durante la settimana e/o durante il match. Il tifoso è anche un possibile cliente e per questa ragione grande è l'investimento del Club nel migliorare il customer care e parallelamente comunicare con i propri tifosi attraverso i nuovi canali digitali.

La stagione 2016/2017 è iniziata con un nuovo record di abbonamenti, pari a 29.300 tessere annuali. Data la sempre elevata richiesta quest'anno si era deciso di metterne a disposizione 1.300 unità in più rispetto all'anno scorso.

COME L'ACCOGLIENZA ALLO STADIO (OGGI, ALLIANZ STADIUM) SI INSERISCE NELLO JUVENTUS SUSTAINABILITY MODEL

Gestione operativa e commerciale dello Stadio

Gestione operativa

Gestione commerciale prodotti Stadio

Accogliere il proprio tifoso allo stadio, così come il proprio cliente, sono aspetti che fanno parte della terza area di creazione del valore del Sustainability Model di Juventus.

Per approfondimenti si rimanda al capitolo "Un business sostenibile" di questo documento (pag. 10)

La struttura in numeri

	Stagione 2015/2016	Stagione 2016/2017
Numero totale di posti a sedere allo stadio (oggi, Allianz Stadium)	41.475	41.507
N. posti speciali per diversamente abili:	210*	210*
N. accessi per diversamente abili:	2 (1 Tribuna Nord, 1 Tribuna Sud)	2 (1 Tribuna Nord, 1 Tribuna Sud)

* Numero posti riservati alle persone diversamente abili con invalidità al 100%

Biglietti e abbonamenti venduti allo stadio (oggi, Allianz Stadium)

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Biglietti Venduti **	441.258	404.207	515.000
Abbonamenti Venduti ***	28.000	27.838	29.205

(**) Il numero comprende Campionato, Coppa Italia, Champions League

(***) Il dato contiene il numero di abbonamenti standard venduti a stagione + i 4.000 abbonamenti stagionali premium (venduti ogni stagione)

Per tale motivo Juventus ha deciso di investire per migliorare il servizio di customer care, orientando la scelta verso un fornitore dinamico e rispondente alle nuove esigenze del Club, proiettato verso la risoluzione dei problemi, con uno staff che varia tra gli 11 e 26 operatori (a seconda del flusso in entrata di richieste) e che dispone quindi degli strumenti necessari per intervenire e dare assistenza puntuale.

La scelta è stata di affidare il servizio in outsourcing a uno dei migliori fornitori sul mercato europeo per essere più flessibili nella gestione dei picchi stagionali e contemporaneamente la creazione di un'unità specifica all'interno del Club stesso per il coordinamento e monitoraggio del servizio reso e la presa in carico dei casi più delicati.

Nel corso della stagione 2017/2018, il progetto prevedrà l'apertura di linee esclusive di assistenza dedicate ai progetti di affiliazione accessibili attraverso numero nero.

Servizi e Prodotti:



Un ambiente accessibile per i diversamente abili

(G4 - E06)

Stagione	Abbonamenti	Invalidità
2015/2016	337	29 con invalidità al 100%
2016/2017	406	30 con invalidità al 100%

Lo Juventus Museum è senza barriere

Il Museo non presenta barriere architettoniche rendendo il percorso di visita accessibile a tutte le tipologie di utenza. Il personale di biglietteria è formato per interagire con differenti tipologie di disabilità, anche con utenti affetti da mutismo e sordità.

Periodicamente il Museo organizza dei Tour Stadio dedicati specificatamente a tutte quelle persone con difficoltà motorie e aderisce alla giornata internazionale delle persone con disabilità.

A partire da questa stagione, nel tour dello stadio (oggi, Allianz Stadium) è stata inserita la nuova tappa JIMedical e quindi la possibilità per chi acquista un biglietto per lo Juventus Museum di avere uno sconto del 10% su tutte le prestazioni di medicina sportiva e del 5% per tutte le altre prestazioni della struttura.

Personale impiegato allo stadio

Stagione	Direzione Stadio	Staff Juventus	Staff esterno giorno della partita
2015/2016	18	34	Da 1514 a 1703
2016/2017	22	62	Da 1500 a 1700

Una novità importante di questa stagione per i tifosi che sono venuti, e continueranno a venire allo stadio (oggi, Allianz Stadium), sono gli otto nuovi Juventus Store ufficiali, dislocati intorno all'anello delle tribune, sia sul primo, sia sul secondo livello, a partire dal mese di settembre 2016.

Anche le famiglie, anno dopo anno, trovano sempre più spazio all'interno dello stadio. Tra i propri servizi di accoglienza, lo stadio si è infatti arricchito di prodotti per far sentire come a casa le famiglie che vi si recano, grazie a seggioloni, rialzi sedia, scaldabiberon e giochi, a disposizione dei più piccoli.

Un'altra grande novità dedicata alle famiglie è **la Jay's House**, inaugurata nell'ottobre 2016 e situata all'altezza del settore Est. Un luogo dedicato ai bambini, alle loro famiglie e a tutti coloro che desiderano interagire con Jay ed entrare in contatto con Juventus.

All'interno della Casa, in occasione di ogni partita, è possibile disegnare, fare una foto ricordo, partecipare alla scuola di tifo e prender parte al mondo di Jay.

EVENTI 2016/2017

Halloween - Natale - Festa del Papà - Festa della Mamma - Carnevale - Incontrare Jay e I giocatori della Prima Squadra (Dybala e Chiellini)

Inoltre allo stadio (oggi, Allianz Stadium) è possibile vivere un'“esperienza partita” che va ben oltre i classici 90 minuti di gioco. Nelle due ore precedenti al match vengono proposte agli spettatori diverse attività di intrattenimento sia nei luoghi sotto le tribune che in campo. Dalla stagione 2016/2017 infatti, a partire dalla prima partita in casa contro la Fiorentina, grazie al nuovo impianto di illuminazione a LED del partner Philips Lighting, è stato possibile coinvolgere il pubblico attraverso una nuova concezione di coreografia emozionale dato appunto dallo straordinario gioco di luci (per maggiori informazioni si rimanda al bilancio di sostenibilità 2015/2016 “La nostra sostenibilità nel business del calcio” a pagina 128).

Un ruolo fondamentale del servizio di accoglienza presso lo stadio (oggi, Allianz Stadium) è quello ricoperto dagli steward, una figura costantemente formata e aggiornata e dedicata al tifoso, che all'interno della struttura si deve occupare dell'accoglienza degli ospiti e allo stesso tempo collaborare a garantire un ambiente sicuro.

Nella stagione 2016/2017 la formazione è stata calibrata e allineata alla nuova tecnologia introdotta allo stadio.

Rapporto steward/tifosi presso lo stadio

Stagione	Rapporto steward/tifosi
2014/2015	1/75
2015/2016	1/71
2016/2017	1/71

L'attuale normativa prevede un rapporto steward/tifosi di 1 a 250, ma Juventus per garantire una gestione ottimale prevede una presenza di steward maggiore.

Presenze di personale steward in occasione di trasferte nazionali e internazionali

Stagione 2016/2017				
14/09/2016	Vinovo	UYL	JUVENTUS – SEVILLA	10
26/09/2016 - 27/09/2016	Zagabria	UCL	DINAMO ZAGABRIA - JUVENTUS	2
18/10/2016	Lyon	UCL	LYON - JUVENTUS	4
02/11/2016	Vinovo	UYL	JUVENTUS – LYON	10
21/11/2016 – 23/11/2016	Sevilla	UCL	SEVILLA – JUVENTUS	2
07/12/2016	Vinovo	UYL	JUVENTUS - DINAMO ZAGABRIA	10
21/02/2017 – 23/02/2017	Porto	UCL	PORTO-JUVENTUS	4
18/04/2017 – 20/04/2017	Barcellona	UCL	BARCELONA – JUVENTUS	4
03/05/2017	Monaco	UCL	MONACO – JUVENTUS	4
03/06/2017	Cardiff	UCLF	JUVENTUS – REAL MADRID	27
Totale				67

UCL: UEFA Champions League
 UYL: UEFA Youth League
 UCLF: UEFA Champions League Final

SICUREZZA

Per maggiori informazioni sul tema della sicurezza, si rimanda al capitolo “Le nostre sfide. Garantire la sicurezza e la continuità delle attività”, a pagina 96 di questo documento.

STEWARD

Per conoscere meglio la figura dello steward e come è evoluta la loro gestione, si rimanda ai bilanci di sostenibilità degli anni passati. Nello specifico “Il cambio di gestione della figura dello steward” a pagina 25 del bilancio UNO, “Le figure dedicate all'accoglienza” nel secondo bilancio “Il nostro percorso verso la creazione di valore condiviso” a pagina 37 e 38 e “Lo steward: una figura chiave per l'accoglienza e per la sicurezza”, a pagina 68 e 69 del terzo bilancio “La nostra sostenibilità nel business del calcio”.



1932

1933

1934

1935

1938

1942

childrenitalia

JUVENTUS

TIM SERIEA TIM TIM SERIEA TIM TIM SERIEA TIM TIM SERIEA TIM TIM SERIEA TIM

Jeep

adidas

adidas

IL MIO ABBONAMENTO

150.000 tifosi in più sono riusciti a vivere l'esperienza stadio match day grazie al cambio nome o alla rimessa in vendita del posto da parte degli abbonati. Infatti 76.500 sono state le operazioni di cambio nome e 73.500 sono state operazioni di rimessa in vendita del posto. L'abbonato, rimettendo in vendita il posto, accumula un credito. Il credito è spendibile per acquistare in prelazione le partite di Champions o Tim Cup, allo Juventus Museum o per il rinnovo dell'abbonamento.

Il mio abbonamento permette dunque di 'ampliare' virtualmente la capienza dello stadio

	Stagione 2015/2016	Stagione 2016/2017
Iscritti alla sezione	18.600 su 24.000 abbonati standard	21.850 iscritti su 25.300 abbonati
Iscritti che almeno una volta hanno effettuato un'operazione tra cambio-nome o rimessa in vendita della partita nell'arco della stagione (%)	80%	89%
Variazione del prezzo medio dei biglietti venduti in campionato (% di riduzione del costo rispetto al prezzo medio dei soli biglietti standard)	-8%	-12%
Operazioni effettuate	cambi nome più di 50.800 e rimessi in vendita più di 48.400	cambi nome più di 73.700 e rimessi in vendita più di 76.400

UN NUOVO CONSUMATORE CONSAPEVOLE

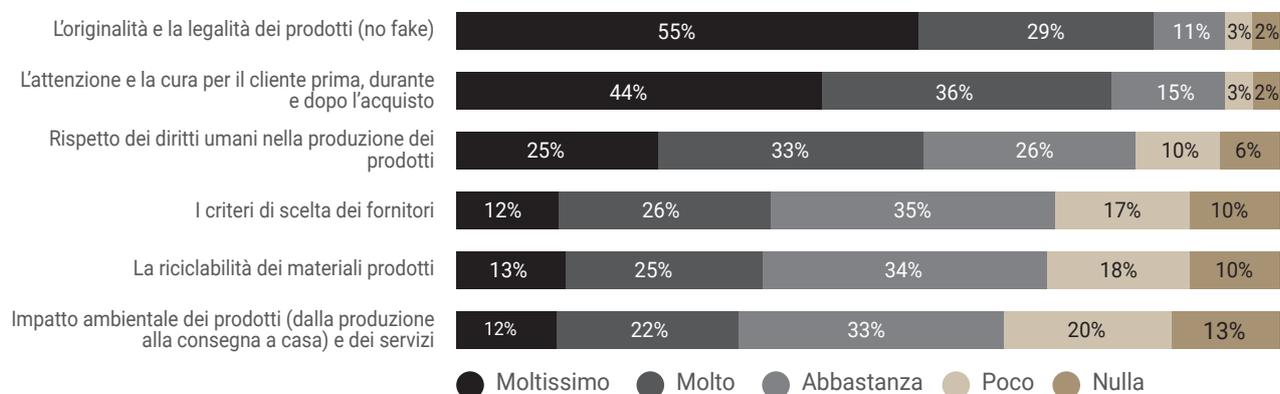
(G4-PR5)

Sempre in un'ottica di spinta verso l'estero, è importante essere consapevoli che oltre al campo da gioco e ai successi o insuccessi calcistici, un club è anche un'azienda con un suo business, una sua struttura, delle persone. Ed è da questo punto di vista che un impegno nella sostenibilità è importante nel garantire la qualità e l'affidabilità del brand.

I consumatori di oggi sono però cambiati: si informano, selezionano e scelgono non solo in base al costo, ma anche sulla base di altri criteri (ad esempio l'origine dei prodotti, gli impatti ambientali e sociali, gli sprechi...) che riescono sempre più a influenzare le abitudini di acquisto. Questa tendenza, in linea generale, si riscontra anche tra i tifosi juventini all'estero che tra le ragioni principali che guidano le loro scelte di acquisto, oltre alla passione per il Club e al gusto estetico, emergono anche l'originalità dei prodotti (84%), la cura del cliente prima e dopo l'acquisto (80%) e i diritti umani (58%).

Le motivazioni che guidano le scelte di acquisto del nuovo consumatore

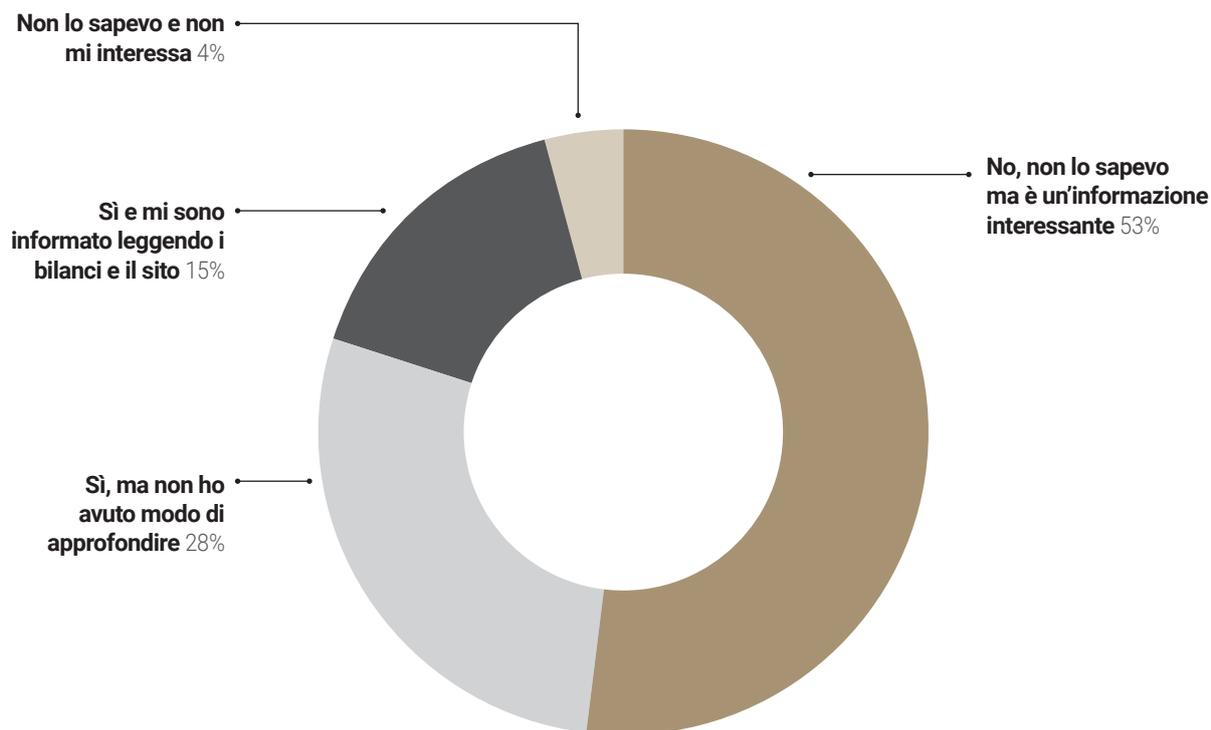
(più risposte consentite e non obbligatorie)



Non a caso l'incontro "J1897 Day" tra i Member e la dirigenza è stata l'occasione per parlare di valori, umani e professionali, che distinguono tutti coloro che indossano la maglia bianconera e che lavorano in questa azienda oltre che del rapporto inscindibile tra passione e professionalità che distingue la dirigenza del Club.

CONSAPEVOLEZZA DEI TIFOSI DELL'IMPEGNO DEL CLUB PER LA SOSTENIBILITÀ

(una sola risposta consentita)



Dai dati emerge che è sempre più importante per il Club riuscire a comunicare il proprio business e a diffondere cultura e valori del Club con la stessa passione dei successi calcistici.

Per questo motivo Juventus punterà in futuro sulla comunicazione di questi aspetti, meno legati al campo da calcio che risultano molto difficili da veicolare e su cui i media nazionali e internazionali non riescono a creare interesse in merito, nonostante un potenziale alto interesse delle persone. Infatti, secondo il 96% dei rispondenti all'indagine, il Club è conosciuto nel proprio paese di residenza, ma la percezione non è sempre positiva. In aggiunta a ciò risulta che i tifosi stessi non sappiano cosa Juventus fa al di là delle competizioni in campo, nonostante oltre il 50% affermi di esserne interessato.

LA CURA PER LA QUALITÀ: DALL'ORIGINALITÀ DEI PRODOTTI ALLA VELOCITÀ DI RISPOSTA

Juventus quotidianamente lavora affinché il proprio servizio sia efficace e di qualità e affinché il tifoso e il cliente possano considerarsi soddisfatti sotto tutti i punti di vista.

L'ORIGINALITÀ DEI PRODOTTI

I prodotti venduti nei negozi Juventus, vengono acquistati da aziende che hanno acquisito i diritti per produrre e distribuire prodotti a marchio Juventus mediante accordi di licenza o da fornitori selezionati specializzati in una determinata categoria merceologica.

Entrambe queste tipologie di fornitori accettano contrattualmente il Codice Etico del Club e si fanno carico di certificare la qualità dei prodotti che producono e/o distribuiscono secondo le leggi vigenti.

I fornitori vengono registrati e come tali accettano le condizioni di acquisto del Club.

LA GESTIONE DEI FORNITORI

Per maggiori approfondimenti sulla gestione dei fornitori locali si rimanda al capitolo "Avere un ruolo attivo sul territorio", a pagina 106 di questo documento e relativamente alla funzione acquisti si rimanda al capitolo "Per ottimizzare i processi e valorizzare le risorse", a pagina 40 di questo documento.

Tutti i prodotti Juventus sono destinati alla vendita e sono dotati di etichetta anti-contraffazione, che dispone di un codice alfa-numerico univoco associato a un determinato prodotto. Il licenziatario deve acquistare le etichette da un solo fornitore autorizzato (Artigrafiche Pagani) e utilizzarle solo per il prodotto per il quale sono state ordinate.

Grazie al codice presente nell'etichetta, è possibile tracciare e risalire all'ordine e si possono ricavare le seguenti informazioni: numero di ordine, quantità ordinate e prodotto per il quale sono state ordinate. Trimestralmente Artigrafiche Pagani e i licenziatari inviano a Juventus un report con il dettaglio della merce prodotta e quella venduta. In qualunque momento, Juventus può effettuare un audit sul fornitore o sul licenziatario.

Processo per la fornitura delle etichette anti-contraffazione:

1. Approvazione prodotto da parte di Juventus
2. Ad approvazione avvenuta il licenziatario/fornitore è autorizzato all'acquisto delle etichette
3. Il licenziatario/fornitore indica la quantità di etichette che vuole acquistare, per un determinato prodotto, tramite un portale
4. La richiesta arriva a Juventus che può approvarla o bloccarla
5. Una volta approvata, le etichette vengono prodotte e inviate al licenziatario/fornitore

ANTI-CONTRAFFAZIONE E TUTELA DEL MARCHIO

Juventus coopera con due società che operano a livello internazionale nel campo della protezione della proprietà intellettuale: una prima società che opera a livello off line e una seconda che opera sui canali online/offline. Per maggiori informazioni sul sistema Anti-contraffazione per la tutela del brand si rimanda al capitolo "Contraffazione e protezione del brand", a pagina 129 di questo documento.



UNA MIGLIORE GESTIONE DEL SERVIZIO

In passato, nelle diverse attività di *stakeholder engagement* realizzate dal Club, era emersa chiaramente l'insoddisfazione dei tifosi in relazione ai tempi di attesa nel ricevere una risposta alla propria esigenza. Per questa ragione il Club ha investito e migliorato la gestione delle tempistiche, specialmente per gli aspetti riguardanti i tempi di consegna delle Tessere del Tifoso e di risposta del Fan service.

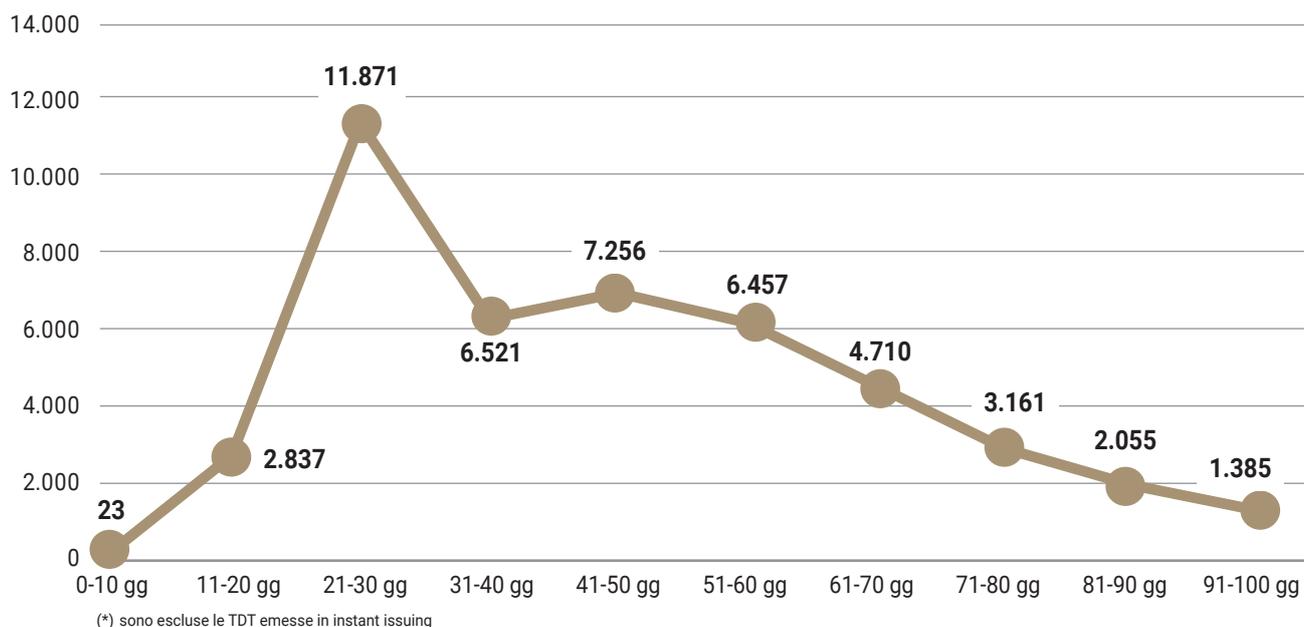
Tempo di gestione TDT

(Media gg dalla data di acquisto)

	Media GG da data pagamento a caricamento mod. dai fan	Media GG da caricamento a invio mod. a Cemit	Media GG da invio mod. a inizio prod.	Media GG da inizio prod. a spedizione	Media GG totali (da pagamento a spedizione)
1° trimestre (luglio-settembre)	19	20	18	13	70
2° trimestre (otobre-dicembre)	21	4	16	11	52
3° trimestre (gennaio-marzo)	14	2	12	11	39
4° trimestre (aprile-giugno)	5	3	9	11	28
Media stagione 52 GG					



Tempi produzione/spedizione Tessere del Tifoso

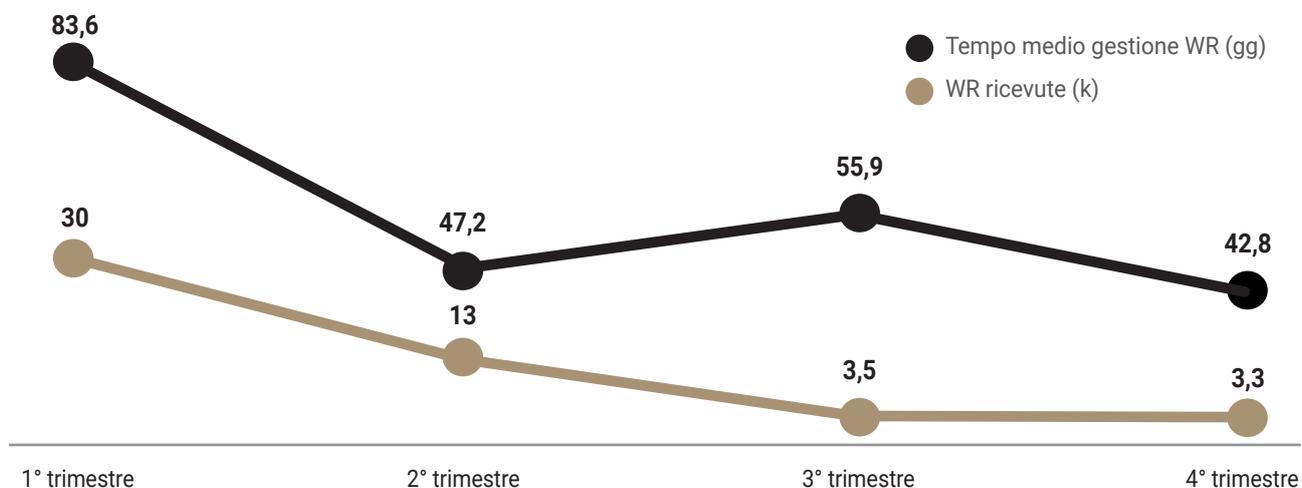


Nell'ultimo trimestre, dopo una prima fase di start-up del Fan Service il tempo medio di attesa delle chiamate è diminuito, attestandosi intorno ai 12 secondi. Inoltre nell'ultima stagione si è ridotto il tempo di consegna della Tessera del Tifoso passando da 70 a 28 giorni, nonostante un incremento della domanda. La revisione del processo di produzione delle tessere del tifoso ha consentito di ottenere una media di consegna della tessera a casa di 23gg dal momento in cui il tifoso carica correttamente il modulo e i documenti necessari sul sito. L'obiettivo rimane quello di abbassare ulteriormente queste tempistiche.

Chiamate inbound e outbound

	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	Tot. stagione 2016/2017
Chiamate ricevute (#)	15.814	9.435	9.875	7.549	42.673
Chiamate gestite (%)	61%	93%	98%	97%	83%
Tempo medio di attesa (min.)	1,59	0,30	0,13	0,12	0,57

Le richieste ricevute nella stagione 2016/2017 sono state pari a 230.334, di cui 91.000 relative alla Tessera del Tifoso. Di queste la percentuale gestita si attesta pari al 99.74% (229.731 unità).



Dopo un primo trimestre di start-up in cui il Fan Service ha dovuto far fronte a più di 80.000 richieste, negli ultimi sei mesi il tempo medio per la presa a carico e risoluzione delle *web request* si è attestato intorno ai 3 giorni. Il tempo medio di gestione delle web request dal 1° trimestre all'ultimo trimestre della stagione 2016/2017 si è ridotto del 91%.

Garantire la sicurezza e la continuità delle attività

(G4-E06; G4-E07)

Il concetto di sicurezza ha un significato molto ampio. In sede di aggiornamento della matrice di materialità (vedi pagina 22 di questo documento) il Club si è reso conto come i due temi “Sicurezza allo Stadium” e “Sicurezza in luoghi differenti dallo Stadium” potessero avere interpretazioni differenti a seconda della persona ascoltata fino ad essere addirittura concepiti come un tutt’uno.

La sicurezza, dal punto di vista della gestione e quindi di Juventus, è una cosa sola: il Club deve garantire la sicurezza nelle proprie strutture, disponendo di tecnologie all’avanguardia e servizi capaci di offrire la massima qualità possibile, senza lasciare nulla al caso. Questo approccio alla sicurezza, necessario per ridurre al minimo incidenti e interruzioni delle attività del Club, è valido in tutti i luoghi dove Juventus opera: dallo stadio (oggi, Allianz Stadium) allo Juventus Village, a Vinovo e ai negozi. La sicurezza in termini gestionali va quindi intesa sia come prevenzione da tutto ciò che si può immaginare possa accadere, che siano essi incidenti che mettono in pericolo la sicurezza fisica delle persone, ma anche di malfunzionamenti che causano un’interruzione del servizio (ad esempio l’illuminazione o la connettività).

L’obiettivo di Juventus è mettere in campo tecnologia e professionalità che forniscano il livello massimo di sicurezza raggiungibili per i suoi tifosi e per tutte le persone che gravitano o lavorano all’interno delle sue strutture, gestendo tutte le attività e i servizi attraverso un processo ben impostato e collaudato, implementando di continuo *best practices* dettate dall’esperienza acquisita quotidianamente.

Da un punto di vista esterno, e quindi della fruizione, la sicurezza assume invece un taglio differente. Se le aspettative sono quelle di una gestione perfetta, la percezione può essere differente a seconda del luogo e della situazione e della location in cui ci si trova.

COME LA GESTIONE DELLA SICUREZZA SI INSERISCE NELLO JUVENTUS SUSTAINABILITY MODEL

PROCESSI DI SUPPORTO

Amministrazione e Finanza	Amministrazione e Gestione del Personale	Area Legale	Gestione Acquisti	Gestione Immobiliare	Sistemi Informativi	Internal Audit	Public Affairs
---------------------------	--	-------------	-------------------	----------------------	---------------------	----------------	----------------

Una gestione sicura delle strutture e degli edifici del Club, così come delle attività aziendali e dei servizi offerti è uno dei processi di supporto che contribuisce a creare valore relativamente alla “*Gestione operativa e commerciale dello Stadium*”, ma anche alle altre due aree del Sustainability Model di Juventus.

Per approfondimenti si rimanda al capitolo “*Un business sostenibile*” di questo documento (pag. 8)

LA GESTIONE DELLA SICUREZZA

(G4 - E07)

La gestione della sicurezza è una questione su cui Juventus ha investito molto, soprattutto da quando ha inaugurato il proprio stadio (oggi, Allianz Stadium). Anno dopo anno, il Club ha lavorato in modo costante, per riuscire a garantire al proprio tifoso un’esperienza sicura e protetta.

Fin dal giorno dell’inaugurazione, i controlli sono accurati e minuziosi e, da questa stagione è disponibile un nuovo supporto tecnologico: metal detector “a portale” agli ingressi della Tribuna Nord, con i quali è possibile mantenere gli standard di

sicurezza dei precedenti controlli, ma con un notevole snellimento dei tempi e delle procedure di filtraggio. I metal detector "a portale" verranno successivamente installati anche in altri settori dello stadio (oggi, Allianz Stadium), dove per ora i controlli continueranno a essere effettuati come nelle stagioni precedenti.

Questo supporto è stato realizzato sulla scia della recente esperienza agli Europei di Francia e di quelle negli Stati Uniti dove, a partire da quest'anno, l'utilizzo di tali strumenti sarà obbligatorio in tutti gli stadi di baseball e football americano.

Sono poi stati fatti altri ammodernamenti: è stata cambiata la piattaforma per il controllo delle telecamere a circuito chiuso; in Tribuna Sud, sono state installate due nuove Panomera, telecamere multifocali di ultimissima generazione e, nel Settore Ospiti, sono in funzione due nuove telecamere digitali Full HD, che garantiranno controlli ancora più accurati.

La gestione della sicurezza allo stadio (oggi, Allianz Stadium) prevede anche il ritrovo di tutti i dipartimenti della direzione Stadio (Operations, Events, Facility and Maintenance e Museum), prima della partita, per determinare il livello di importanza della gara, in termini commerciali e di sicurezza. Il successo si misura dalla capacità di coniugare questi due macro elementi, affinché tutte le operazioni si svolgano nella piena soddisfazione dei tifosi e allo stesso tempo nel massimo senso di sicurezza.

Numero di interventi sanitari allo stadio

(G4 - E07)

Stagione	Malori	Traumi	Ricoveri
2014/2015	398	162	22
2015/2016	279	127	28
2016/2017	327	139	26

Match con tifosi soccorsi allo stadio

(G4 - E07)

Stagione	N.	Evento
2014/2015	2	Juventus vs Atalanta del 20/2/15
2015/2016	0	
2016/2017	0	

Anpas Piemonte interviene a ogni singola manifestazione con degli operatori numericamente fissi, i cui nominativi vengono comunicati a Juventus 72 ore prima della manifestazione:

- Soccorritori volontari: 77
- Soccorritori volontari di riserva: 6
- Direttore dei soccorsi: 1
- Direttore tecnico: 1
- Responsabili di settore: 4
- Medici anestesisti-rianimatori: 3
- Medici esperti in emergenza: 4
- Infermieri di area critica: 8

Tutti i soccorritori vengono formati secondo la DGR 34-5039 (e successive modificazioni), emanata dalla giunta della Regione Piemonte, garantendo in questo modo l'adeguata formazione del volontario, certificata dalla Regione e composta da 50 ore teoriche e 100 ore di tirocinio pratico protetto sui mezzi del 118. I volontari attivi sugli spalti e a bordo campo sono divisi in squadre di tre/quattro persone, di cui una identificata come caposquadra è dotata di radio per comunicare con il direttore dei soccorsi. Le squadre che stazionano al secondo livello e a bordo campo devono avere caratteristiche fisiche che rendano possibile un trasporto in sicurezza del paziente o dell'atleta e; inoltre i soccorritori devono essere privi di limitazioni fisiche di ogni tipo per garantire il sollevamento e il trasporto tramite spinale/barella scoop di pesi anche di una certa entità.

Il modello della gestione della sicurezza è uniforme per tutte le sedi del complesso Stadium. Infatti anche il Museo gestisce e si avvale per la propria sicurezza di personale preposto (Steward e personale Telecontrol, sistema di video sorveglianza e anti intrusione). Così avverrà per tutte le nuove strutture dello Juventus Village che presenteranno misure di sicurezza in linea con gli standard dello stadio (oggi, Allianz Stadium).

CONTINUITÀ DELLE ATTIVITÀ

Garantire la continuità del servizio offerto e la continuità delle attività è una priorità per la Società: lo Juventus Village permette un'efficienza maggiore da questo punto di vista. Infatti il nuovo *hub* bianconero, oltre a godere dell'esperienza dello stadio (oggi, Allianz Stadium) e quindi di una gestione degli spazi, dei fornitori e dei processi già collaudata e rodada, ha anche tutti gli stabili in un sistema geografico molto limitato. Sfruttando questo fattore, il Club sta cercando di unificare le piattaforme di sicurezza, in vista di un'unica piattaforma e un unico fornitore così da essere più efficiente.

Allo stesso tempo tutto il personale che lavora allo stadio (oggi, Allianz Stadium), così come allenatori, dipendenti, dirigenti accompagnatori del Settore Giovanile, è debitamente formato in tema salute e sicurezza e partecipa periodicamente a incontri di formazione e aggiornamento sul tema.

Attività formative rivolte al personale che lavora allo stadio sulla sicurezza

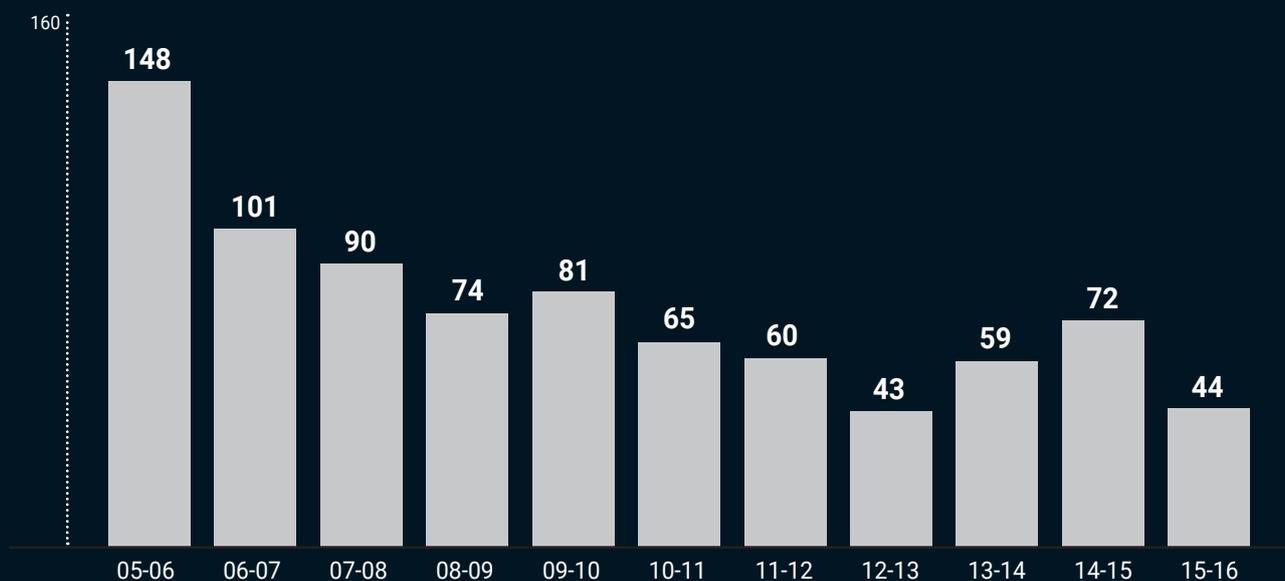
(G4-HR7)

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
CORSO STEWARD			
Incontri	3	4	4
Ore	35	35	35
Destinatari	Aspiranti Stw	Aspiranti Stw	Aspiranti Stw
Partecipanti	150	200	200
Team	DM 08/2007; Formazione specifica stadio (oggi, Allianz Stadium)	DM 08/2007; Formazione specifica stadio (oggi, Allianz Stadium)	DM 08/2007; Formazione specifica stadio (oggi, Allianz Stadium)
FORMAZIONE ALLO JUVENTUS STADIUM PER STEWARD			
Incontri	1	3	4
Ore	9	9	9
Destinatari	Steward formati su altri impianti	Steward formati su altri impianti	Stw formati su altri impianti
Partecipanti	9	61	56
Team	Tecnica-Struttura stadio	Tecnica-Struttura stadio	Tecnica-Struttura stadio Psicologia
SIMULAZIONE MAXI EMERGENZA SANITARIA			
Incontri	1	1	
Ore	5	5	
Destinatari	Steward stadio (oggi, Allianz Stadium) - Personale assistenza sanitaria	Steward stadio (oggi, Allianz Stadium) - Personale assistenza sanitaria	
Partecipanti	288	304	
Team	Operatività intervento Maxi Emergenza Sanitaria	Operatività intervento Maxi Emergenza Sanitaria	
ABILITAZIONE STEWARD AL D.M. 28 LUGLIO 2011			
Incontri		1	
Ore		15	
Destinatari		Steward stadio (oggi, Allianz Stadium)	
Partecipanti		42	
Team		D.M. 28 luglio 2011	
AGGIORNAMENTO PROCEDURA RICHIESTA ASSISTENZA SANITARIA			
Incontri		1	
Ore		1	
Destinatari		Responsabili Steward	
Partecipanti		76	
Team		Comunicazioni radio per richiesta sanitaria	
AGGIORNAMENTO GESTIONE CONTROLLO ELETTRONICO TITOLI D'ACCESSO			
Incontri		1	2
Ore		1	1 ora a corso
Destinatari		Responsabili filtraggio	Responsabili di settore
Partecipanti		25	21+63
Team		Gestione controllo elettronico titoli d'accesso	Aggiornamento procedure controllo titoli di accesso
FORMAZIONE PERSONALE ASSISTENZA SANITARIA			
Incontri		2	
Ore		4	
Destinatari		Personale assistenza sanitaria	
Partecipanti		161	
Team		Operatività interventi sanitari	
AGGIORNAMENTO GESTIONE ATTIVITÀ DI FILTRAGGIO			
Incontri			1
Ore			1
Destinatari			Responsabili di settore
Partecipanti			80
Team			Aggiornamento procedure controllo titoli di accesso

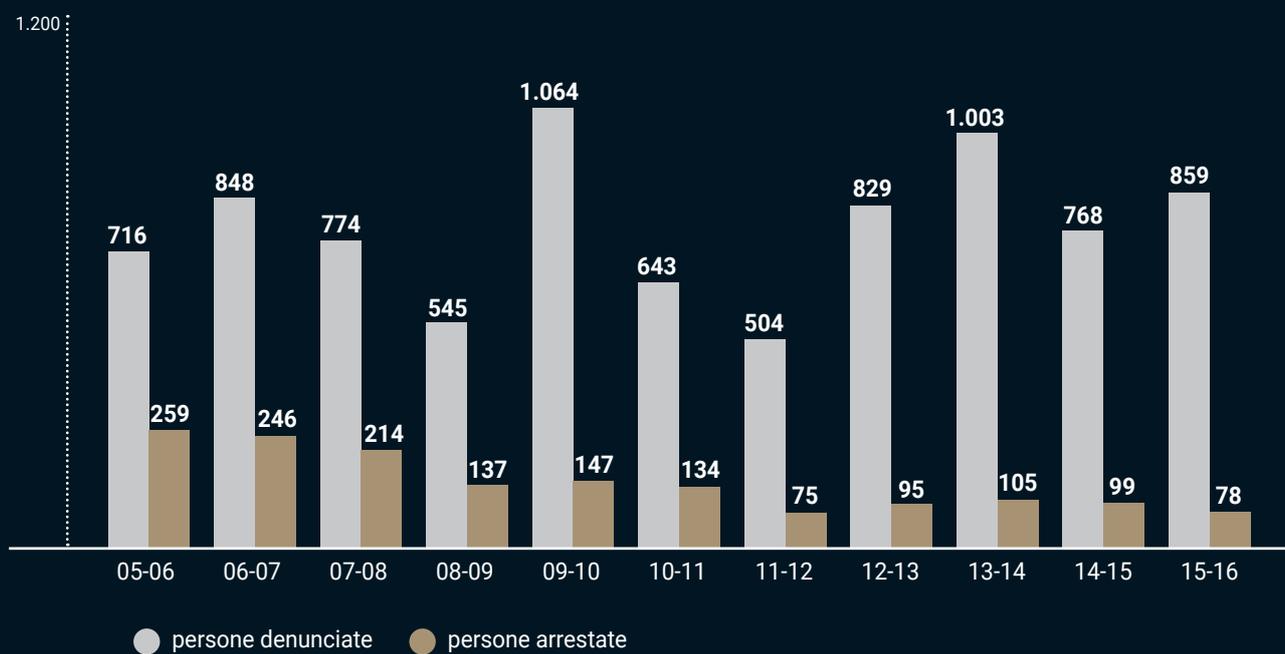
PANORAMICA: LA SICUREZZA NEGLI STADI A LIVELLO NAZIONALE

Fonte: Report Calcio 2017, Centro Studi FIGC

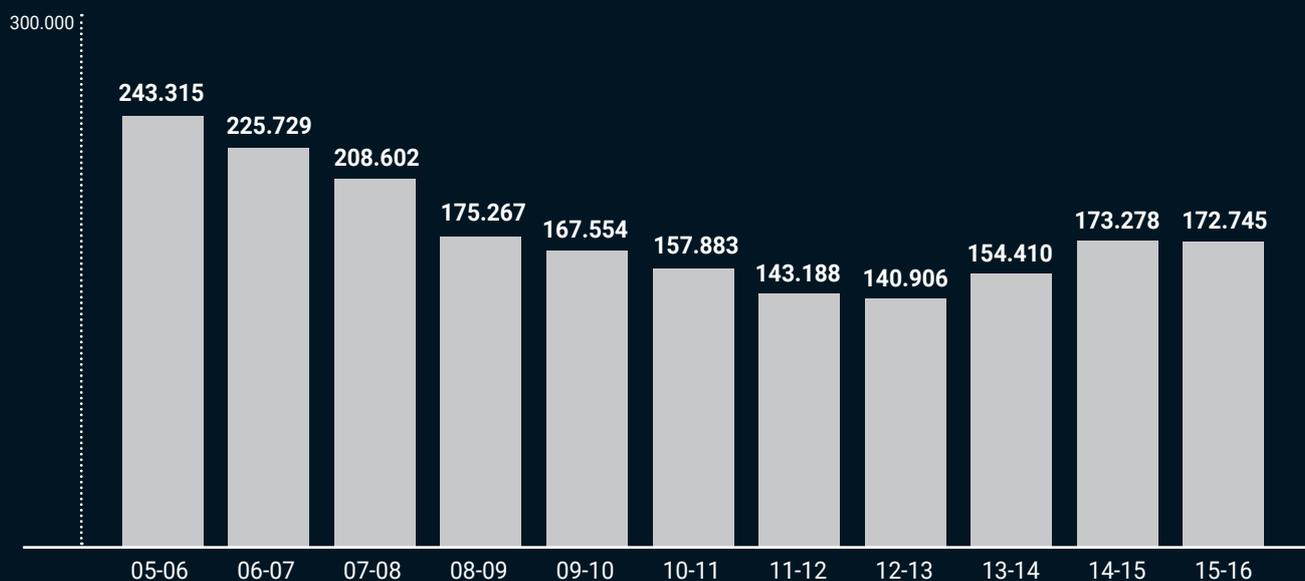
CONFRONTO INCONTRI CON FERITI



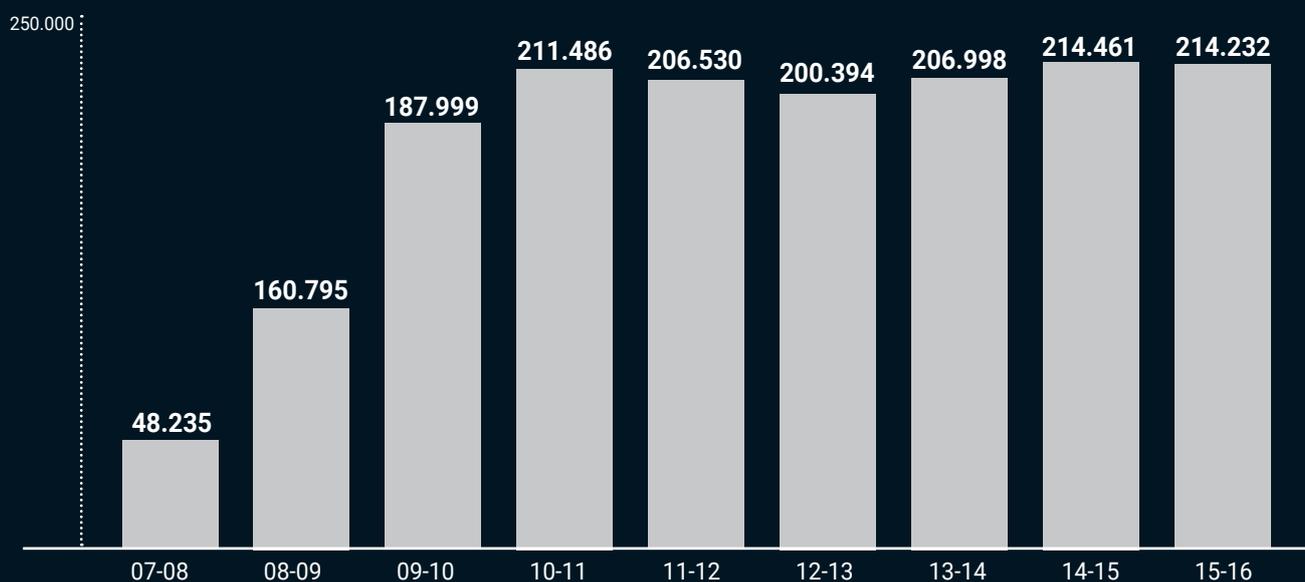
CONFRONTO PERSONE DENUNCIATE E ARRESTATE



CONFRONTO FORZE DELL'ORDINE IMPIEGATE



CONFRONTO STEWARD IMPIEGATI



Sviluppare partnership di valore

Juventus ogni anno sceglie di attivare o rinnovare partnership e collaborazioni, con l'obiettivo primario di rispondere alle esigenze di business, ma allo stesso tempo cercando di trovare affinità con i propri sponsor, che siano in grado di integrarsi con i propri valori per supportare al meglio la crescita del brand Juventus in Italia, in Europa e nel mondo.

Con ogni partner Juventus desidera, in modo particolare, sviluppare una progettualità comune e una capacità di evolvere insieme nelle rispettive realtà di mercato.

Tra i diversi aspetti in comune si evidenzia ad esempio l'importanza per i valori dello sport, l'impegno per una sana alimentazione, la cura del tifoso anche oltre il campo da calcio, l'attenzione ai consumi energetici, la qualità, la solidità, la trasparenza...

Noberasco, ad esempio, pone lo sport al centro della propria filosofia aziendale e la sana alimentazione un punto di riferimento della sua ricerca e sviluppo. La scelta di diventare *nutrition* partner del Club rientra allo stesso tempo anche nelle logiche strategiche che Noberasco persegue: infatti l'obiettivo di business è essere sempre più riconosciuti, a livello internazionale, come riferimento nel settore dell'*healthy food*.

“
La nostra azienda ha al centro della propria filosofia il supporto allo sport ed il concetto di “mens sana in corpore sano” e la mette in pratica sviluppando prodotti adatti alle esigenze alimentari di chi lo sport lo vive sia a livello amatoriale che agonistico. La collaborazione tra Noberasco e la Juventus è nata grazie alla condivisione di valori quali l'attenzione verso il benessere ed un'alimentazione salubre, che preveda una dieta nutrizionalmente bilanciata, unita all'attività fisica.
”

Mattia NOBERASCO - AD Noberasco SPA

Juventus allo stesso tempo ha scelto Noberasco perché associare il proprio brand a un'azienda attenta alla sana alimentazione, valorizza ulteriormente il marchio Juventus.

“

Questo accordo conferma quanto il Club, parallelamente allo sviluppo internazionale, sia interessato alla valorizzazione delle eccellenze italiane leader nei rispettivi settori e con grandi ambizioni di crescita. Caratteristiche che ritroviamo in una realtà prestigiosa come Noberasco che condivide con noi grande dinamismo ed attenzione verso il benessere e l'alimentazione sana.

Giorgio Ricci - Co-Chief Revenue Officer and Head of Global Partnerships
and Corporate Revenues

”



“
Collaboriamo con Noverasco per la realizzazione di nuovi prodotti con attinenza specifica al modo dello sport, specificatamente a contenuti nutrizionali e fruibilità del prodotto alimentare nell'ambito sportivo. Barrette, agglomerati di prodotti naturali e combinazioni di materie prime di alta qualità rientrano nel menù degli atleti cercando di fornire loro macronutrienti (proteine, grassi e carboidrati) e micronutrienti (vitamine e minerali) in dosaggi utili alla salute e la prestazione sportiva. I grassi della frutta secca ad esempio sono di ottimo valore nutrizionale, sono grassi insaturi che concorrono all'equilibrio infiammatorio del nostro organismo e apportano energia. Non siamo quello che mangiamo, ma quello che mangiamo aiuta a determinare il nostro stato di salute.
”

Matteo Pincella- Performance Nutritionist Medical Staff

In relazione al modello educativo del Club, che anno dopo anno mira a trasmettere a tutti i giovani che entrano in contatto con Juventus l'approccio educativo e formativo, la Società punta su relazioni sempre più speciali con i propri tifosi, di oggi e di domani, sia da un punto di vista di obiettivi di business sia da un punto di vista di sostenibilità.

Il modello educativo del Club si esprime anche attraverso il progetto scolastico Juventus College e le attività dedicate ai ragazzi iscritti. Le tematiche alla base di questa attività nascono dai valori che il Club vuole trasmettere e da necessità e urgenze della società odierna.

La sponsorship con **UBI Banca** è decisiva anche nel supporto di queste attività, con l'obiettivo di rafforzare i legami con il territorio e con le comunità di riferimento; creare valore sociale e non solo economico; accrescere l'alfabetizzazione finanziaria; favorire scelte di investimento più consapevoli sia per clienti che per non clienti.

UBI Banca già da molti anni promuove - direttamente o in collaborazione con la Fondazione per l'Educazione Finanziaria e al Risparmio (FEDUF) - attività di Educazione Finanziaria sul territorio e nelle scuole, con programmi differenziati per gli istituti di primo e di secondo grado. Nel 2016 la Banca ha svolto attività didattiche in 218 classi di 76 scuole per oltre 5.000 alunni.

Per rispondere alla sempre più frequente richiesta di essere partner educativo delle scuole, UBI Banca ha definito il percorso di Alternanza Scuola-Lavoro, che integra momenti didattici e attività di laboratorio per accrescere sul campo le competenze acquisite cimentandosi anche in ruoli di ambito bancario.

STEP 1

21 ore (3 gg) D'AULA

a docenza interna Banca/Feduf in cui si alternano lezioni tradizionali a momenti di laboratorio attraverso lavori di gruppo, *role playing*, esercitazioni

CREDITO

Il bilancio familiare e la pianificazione finanziaria, il finanziamento a privati, l'impresa e il suo finanziamento, come realizzare un progetto d'impresa (in preparazione allo step 2)

FINANZA

Risparmio e investimento, strumenti di investimento, rischio/rendimento, mercato degli strumenti finanziari (MIFID)

COMMERCIALE

Il modello commerciale e segmentazione della clientela; terzo settore e UBI comunità; Sistemi di pagamento: il denaro del futuro

CAPITALE UMANO

Il valore delle soft skills; primo approccio al mondo del lavoro: selezione e curriculum vitae

STEP 2

19 ore ATTIVITÀ LABORATORIALE

attraverso lavori in gruppo a casa o a scuola: realizzazione di un progetto imprenditoriale

i ragazzi lavorano in team sotto la guida di un'insegnante tutor al fine di realizzare un progetto d'impresa sulla base delle nozioni e delle impostazioni ricevute nel corso dei 3 giorni d'aula

L'Anno Accademico 2017/2018 vedrà quindi i ragazzi dello **Juventus College** impegnati anche in questo campo con un programma di attività educative: verranno introdotte le nozioni basilari per una reale conoscenza delle regole economiche, con l'obiettivo di preparare i ragazzi per integrarsi e partecipare attivamente alla realtà sociale, culturale, professionale ed economica che li circonda.

Avere un ruolo attivo sul territorio

(G4-EC7; G4-EC9)

Anno dopo anno il Club ha scelto di rafforzare sempre più il legame con il territorio torinese, aumentando la propria presenza in termini di infrastrutture, donazioni a fondo perduto, progetti educativi e formativi per i giovani e nelle relazioni con partner locali, aumentando quindi inevitabilmente i propri impatti, diretti e indiretti, sul territorio.

Oggi, pur rimanendo in un'ottica di internazionalizzazione sempre più accesa (vedi il capitolo "Innovarsi. Per abbracciare il futuro", a pagina 37) Juventus investe nella valorizzazione della filiera corta, laddove la strategia aziendale o le condizioni tecnico-economiche lo consentono. Scegliere fornitori locali permette di creare valore per il territorio e, allo stesso tempo, di minimizzare l'impatto ambientale: questo approccio non ha esclusivamente l'obiettivo di favorire lo sviluppo dei singoli fornitori migliorando l'efficienza delle aziende locali, regionali o nazionali, ma anche di creare valore attraverso il coinvolgimento di vari attori attorno a un progetto comune alla ricerca dell'eccellenza regionale o più ampiamente all'eccellenza del *made in Italy*.

Nella stagione 2016/2017, la percentuale di spesa concentrata sui fornitori locali è pari a 31.232.503,49 euro e circa il 25% dei fornitori ad oggi registrati sul portale risultano essere di Torino o provincia.

PERCENTUALE DI ORDINATO AI FORNITORI LOCALI IN RELAZIONE ALLE SEDI OPERATIVE PIÙ SIGNIFICATIVE (G4-EC9)

Stagione	Ordinato totale (€)	Torino e provincia	Territorio Italiano
2014/2015	47.918.657,29	42,39%	92,66%
2015/2016	45.690.226,88	45,24%	95,94%
2016/2017	92.032.081,43	33,93%	94,09%

In termini di infrastrutture sul territorio l'investimento di Juventus nella stagione 2016/2017 è pari a 15.270.000,00 euro.

INVESTIMENTI SUL TERRITORIO

(G4-EC7, G4-EN31)

Investimenti 2016/2017

oltre **11 milioni**

relativi principalmente all'allestimento del nuovo negozio ufficiale di vendita dei prodotti a *brand* Juventus situato nel Comparto est dello Juventus Stadium (oggi Allianz Stadium) e agli oneri sostenuti per le opere edili ed impiantistiche aggiuntive del nuovo training center e della nuova sede sociale dell'area JVillage.

di cui circa **4 milioni**

risferiscono principalmente al completamento dell'implementazione dell'impianto elettrico e di illuminazione di alcune aree hospitality e dell'impianto LED di bordocampo, nonché al nuovo impianto di illuminazione dello stadio.

Investimenti 2015/2016

oltre **8 milioni**

relativi principalmente al rifacimento di due campi in erba sintetica presso lo Juventus Training Center di Vinovo, alle opere di riorganizzazione dei locali adibiti a magazzino lato nord/est dello stadio e agli oneri sostenuti per le opere edili ed impiantistiche del JJMedical.

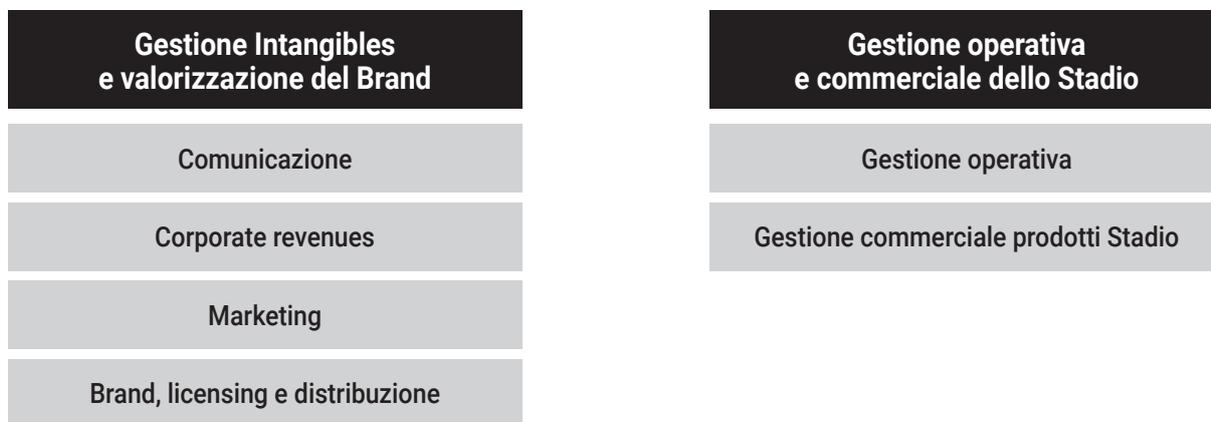
di cui circa **2 milioni**

risferiscono principalmente all'implementazione dell'impianto di illuminazione di alcune aree hospitality e dell'impianto LED di bordocampo dello Juventus Stadium.

Per informazioni più approfondite sugli investimenti di Juventus nella stagione 2016/2017 si rimanda alla Relazione Finanziaria al 30 Giugno 2017

Anche in termini di selezione del personale, Juventus mira ad accrescere, laddove è funzionale alla crescita del business, l'occupazione territoriale della regione attraverso la selezione e la crescita di figure dirigenziali provenienti dal territorio.

COME LA RELAZIONE CON IL TERRITORIO SI INSERISCE NELLO JUVENTUS SUSTAINABILITY MODEL



La presenza sul territorio del Club è funzionale alla creazione di valore relativamente a due aree del Sustainability Model, da un lato la gestione operativa dell'area Stadium, dall'altra la gestione degli Intangibles.

Per approfondimenti si rimanda al capitolo "Un business sostenibile" di questo documento (pag. 10)



JUVENTUS VILLAGE

Il progetto Juventus Village consiste nella riqualificazione e valorizzazione di un'area di circa 176.000 metri quadrati, contigua allo stadio (oggi, Allianz Stadium), in totale stato di abbandono e degrado. Il diritto di superficie su quest'area chiamata Continassa, che si trova nella periferia nord-ovest di Torino, è stato acquistato da Juventus nel 2014 in concessione, per un periodo rinnovabile di 99 anni.

La riqualificazione dell'area ha portato da un lato all'eliminazione di quelle attività illecite che nel corso degli anni si erano insediate e che erano divenute fonte di pesanti tensioni sociali e dall'altro ha contribuito allo sviluppo della Città di Torino sia in termini di nuovi investimenti (circa 100 milioni di euro) sia di importanti ricadute occupazionali nelle fasi di costruzione e di gestione.

Complessivamente, sull'area Continassa, vengono investiti circa 340 milioni di euro, permettendo la protezione dei circa 150 milioni di euro effettuato per la costruzione dello stadio stadio (oggi, Allianz Stadium) e dello Juventus Museum e dei circa 20 milioni di euro per l'urbanizzazione dell'area.



Il progetto urbanistico si estende per una superficie di 159.813 metri quadrati e comprende:

- gli uffici corporate, utilizzati ufficialmente dal mese di luglio 2017;
- il JTC (Juventus Training Center) per la Prima Squadra, dotato di una piastra di allenamento totalmente in erba naturale in cui possono essere tracciati 4 campi da gioco regolamentari;
- il Centro Media;
- il J Hotel da 138 camere, pronto entro la primavera del 2018 e dotato di due ristoranti, bar e diverse aree per eventi e banchetti;
- una scuola internazionale (Istituto scolastico internazionale Wins) che aprirà le classi scuola materna, primaria e secondaria di primo grado per la stagione scolastica 2017/2018; Wins sarà trè l'altro dotata di un convitto per studenti non residenti, di un auditorium e di una piscina;
- il Concept Store, dedicato a ragazzi, adulti e famiglie con tre aree di attività finalizzate all'intrattenimento, alla ristorazione e alla vendita di prodotti non alimentari, pronto dall'autunno 2017.

Le caratteristiche tecniche corrispondono agli standard elevati presenti nei progetti esecutivi, con alcune varianti e migliorie introdotte in corso d'opera.

In particolare per i siti JHQ e JTC, nell'ottica di ottimizzare il sistema gestionale e di controllo, sono stati implementati i seguenti impianti:

- Domotica interna relativamente all'impianto di illuminazione
- Videosorveglianza e sistema di controllo accessi
- Impianto antintrusione
- Contabilizzazione del consumo energetico
- Sistema di sanificazione dei canali di trattamento e distribuzione dell'aria



Periodo	Indirizzo	Città
1897	Corso Re Umberto 42	Torino
1898	Via Montevecchio	Torino
1899	Via Piazzì 4	Torino
1900-02	Via Camerana 14	Torino
1903-04	Via Pastrengo	Torino
1905-06	Via Donati 1	Torino
1919-21	Via Carlo Alberto 43	Torino
1921-22	Via Botero 16	Torino
1923-33	Corso Marsiglia presso campo sportivo	Torino
1934-43	Via Bogino 12	Torino
1944-47	Corso IV Novembre 151	Torino
1948-64	Piazza San Carlo 2016	Torino
1965-85	Galleria San Federico 54	Torino
1986-00	Piazza Crimea 7	Torino
2001-17	Corso Galileo Ferraris 32	Torino
2017	Via Druento 175	Torino



SANIFICAZIONE DEI CANALI DI TRATTAMENTO E DISTRIBUZIONE DELL'ARIA

In accordo con quanto programmato da Juventus per migliorare la salubrità all'interno dei luoghi di lavoro dello Juventus Village, NWP - società attiva nel settore dello sviluppo sostenibile - ha completato l'installazione e il collaudo l'impianto di sanificazione dell'aria nei siti JHQ e JTC.

All'interno dei canali di ricircolo dell'aria sono stati installati i purificatori d'aria ad alta tecnologia con l'obiettivo di ridurre la carica batterica del 98%.

Allo scopo di verificare l'efficacia dell'impianto sono stati prelevati alcuni campioni d'aria prima della messa in funzione dell'impianto e programmati prelievi dopo alcuni mesi di funzionamento.

L'importo dell'investimento per i due siti ammonta a € 65.500 per JHQ e € 89.600 per JTC.

Andando oltre alle caratteristiche tecniche, con l'obiettivo di migliorare la qualità del tempo in ufficio sono state create diverse aree relax e sale riunioni informali così da intensificare lo scambio di informazioni e di relazioni fra aree funzionali, con caratteristiche diverse a seconda dell'ubicazione e della dimensione. Una di queste, già in precedenza destinata a servizio per i dipendenti come palestra, è diventata lo spazio di aggregazione principale, con un'area per la consumazione di pasti freddi e un'area relax e intrattenimento.

Completano poi l'insediamento i circa 42.500 metri quadrati di aree pubbliche destinate a parcheggi, verde e nuova viabilità (tra cui la nuova via a doppia carreggiata di collegamento tra corso Gaetano Scirea e via Traves).

Il centro di allenamento di Vinovo sarà invece dedicato esclusivamente al settore giovanile, con l'obiettivo di creare la prima vera *football academy* italiana.

Lo sviluppo dello Juventus Village ha permesso di concentrare nell'area la maggior parte delle attività operative di Juventus migliorando l'efficienza e riducendo gli impatti di mobilità, riportando a Torino il centro di allenamento e media della Prima Squadra Juventus.

UFFICI CORPORATE

Progetto redatto dallo Studio Rolla e dal team dello Studio Sintecna di Torino diretto dal Prof. Paolo Napoli

Realizzazione a cura dell'impresa Pessina Costruzioni S.p.A. di Milano

Superficie di SLP di circa 4.370 mq

J HOTEL

Progetto redatto dallo Studio prof. arch. Armando Balducci

Realizzazione a cura dell'impresa Pessina Costruzioni S.p.A. di Milano

Superficie SLP di circa 9.130 mq, su un'area di 11.300 mq.
Il progetto prevede un'area verde di circa 4.000 mq del perimetro con 138 camere, 2 ristoranti, bar e diverse aree per eventi e banchetti

SCUOLA INTERNAZIONALE

Progetto presentato e redatto dallo Studio Arch. Ferrari di Modena

Realizzazione a cura dell'impresa Pessina Costruzioni S.p.A. di Milano

Superficie SLP di 8.500 mq su un'area di 16.000 mq

CONCEPT STORE

Progetto redatto da Cushman & Wakefield

Realizzazione a cura dall'Impresa Pessina Costruzioni S.p.A. di Milano

Superficie SLP di circa 8.500 mq su un lotto di 24.800 mq

OPERE DI URBANIZZAZIONE

Progetto redatto dallo Studio Rolla

Realizzazione a cura dell'Impresa Pessina Costruzioni S.p.A. di Milano, per un valore pari a circa € 4,25 mln

42.500 mq di aree assoggettate all'uso pubblico destinate a parcheggi, verde e nuove viabilità



WORLD INTERNATIONAL SCHOOL (WINS)

Un campus di 8.500 metri quadrati, progettato per circa 700 ragazzi, che comprende la scuola dall'asilo fino al liceo, la piscina, la palestra, un auditorium, un anfiteatro, uno spazio esterno di circa 800 mq di verde e, infine, un convitto in grado di accogliere oltre 90 studenti.

Una scuola tradizionale e al contempo innovativa, dove al fianco dei libri di testo ogni studente avrà la possibilità di utilizzare un iPad, grazie alla collaborazione con Apple. Grazie a questo strumento, che non vuole sostituirsi ai classici libri di scuola, gli studenti possono recuperare le lezioni, fare i compiti a casa, esercizi ad esempio sfruttando la realtà aumentata.

L'approccio didattico si concentra specialmente sulla curiosità dei bambini: l'insegnante non impone una lezione, ma fa in modo che gli studenti abbiano domande e le pongano. Le classi piccole, massimo di 20 studenti l'una, facilitano poi l'integrazione degli studenti attraverso le attività comuni.

La lingua madre utilizzata sarà l'inglese e ci saranno corsi di programmazione e attività creative.

Dal punto di vista ambientale, con lo Juventus Village, la Società ha scelto di iniziare un percorso di riqualificazione energetica e un ammodernamento strutturale dei siti operativi, per migliorare le qualità ambientali e aziendali per i dipendenti e per tutte le persone che usufruiscono delle strutture e di diminuire, dove possibile, i propri impatti ambientali.

A seguito dell'accordo tra Juventus, il Fondo Juventus Village, Bosch e Iren, tutti i complessi edilizi saranno approvvigionati energeticamente da una rete locale di teleriscaldamento e teleraffreddamento alimentata da una unica Centrale Tecnologica. Questo permette di ottenere, rispetto a una impiantistica tradizionale, abbattimenti di emissioni nocive in atmosfera, rispetto degli obblighi sulle fonti rinnovabili e risparmi economici e gestionali.

LA NUOVA CENTRALE TECNOLOGICA

La nuova centrale tecnologica, che andrà a servire tutta l'area Continassa, è stata progettata e costruita con tecnologie ad alta efficienza energetica.

La centrale è composta da un impianto di cogenerazione per la produzione termica ed elettrica (in autoconsumo⁸ nella centrale), da un impianto frigorifero a pompe di calore condensate ad aria per la produzione del freddo e da una nuova rete di teleriscaldamento/teleraffreddamento per la distribuzione all'interno di tutta l'area Continassa.

Per quanto riguarda la produzione di energia da fonte rinnovabile e l'autoproduzione di energia elettrica, è stato installato sul tetto del nuovo edificio del JTC della Continassa un impianto fotovoltaico di 70 kWp."

⁸ L'energia elettrica prodotta dall'impianto di cogenerazione viene reimpiegata per la sua alimentazione, riducendo la richiesta e quindi il consumo dell'energia erogata dalla rete municipale.

La nuova sede è stata progettata e costruita utilizzando materiali e apparecchiature che rispecchiano le migliori caratteristiche di sostenibilità energetica e ambientale attualmente presenti sul mercato. Illuminazione a LED, apparecchiature trattamento aria con inverter, sensori climatici di controllo e regolazione oltre alla predisposizione per un accurato sistema di monitoraggio energetico dei consumi elettrici sono solo alcune delle tecnologie utilizzate.

Per maggiori informazioni sugli impatti ambientali e i relativi consumi dello Juventus Village si rimanda al capitolo "Per difendere l'ambiente", a pagina 42 di questo documento.

JUVENTUS MUSEUM

Oltre ottocentomila sono i tifosi bianconeri e gli appassionati di calcio che hanno visitato lo Juventus Museum dal 16 maggio 2012, giorno dell'inaugurazione fino ad oggi: un traguardo importantissimo, che certifica il successo di un progetto in continua crescita in termini di visite ma anche di spazi e servizi offerti.

I contenuti veicolati sono:

- **Numero visitatori stagione 2016/2017: 180.476** (+17% vs stagione precedente)
- **Numero visitatori dall'inaugurazione (16/05/12) al 30/06/17: 847.067**
- **Visitatori medi al giorno: 554**
- **Visitatori medi giorno gara: 1.852**

Fin dalla propria inaugurazione, lo Juventus Museum si è stabilmente inserito nella Top 50 dei musei più visitati d'Italia, e ha visto un successo di pubblico costante, con una crescita del 17% rispetto alla stagione precedente.

2.000
mq di superficie
espositiva

400
oggetti esposti

1.247
i visitatori exclusive tour

16.000
i Tour effettuati
dall'inaugurazione
dello stadio

3.409
il record degli ingressi
in un giorno

Un museo attivo sul territorio, se si considera la convenzione con la Reggia di Venaria Reale (con un biglietto unico per visitare entrambe le strutture) e con l'Abbonamento Musei di Torino e del Piemonte e la sempre maggiore richiesta da parte delle scuole del territorio di inserire la struttura all'interno del Piano Formativo.

L'interesse che il Museo presta al territorio circostante lo si può ritrovare oltre che all'interno, nelle installazioni distribuite lungo il percorso museale e nei pannelli espografici, anche all'esterno, nelle iniziative organizzate dal Museo.

Tra le proposte culturali finalizzate a promuovere il territorio si ricorda il progetto "Juventus City Tour": un percorso guidato per la città di Torino volto a riscoprire i luoghi più significativi che hanno fatto la storia della Società, senza trascurarne altri di rilevanza storica e culturale.

Con il medesimo obiettivo il Museo ha partecipato e presentato le proprie iniziative alla conferenza "Eccellenze del Made in Italy" tenutasi a New York nel febbraio 2017, e al comitato ECA, riunitosi presso l'Old Trafford di Manchester a maggio 2017.



J|Medical è un centro medico che propone un modello sanitario innovativo e all'avanguardia, con una vasta gamma di servizi proposti a prezzi sostenibili dai comuni pazienti.

J|Medical opera su una superficie di oltre 3.500 mq con quattro aree di attività principali:

- La **diagnostica** si avvale di strumentazione all'avanguardia con risonanza magnetica, TAC, radiologia tradizionale e ambulatori ecografici. Uno staff di oltre 20 specialisti supportati da tecnologie di ultima generazione offrono un servizio diagnostico completo, avanzato e confortevole per il paziente. Inoltre, grazie all'innovativa piattaforma Dosewatch, è garantito il controllo e la riduzione della dose radiogena erogata durante gli esami radiologici.
- La **medicina polispecialistica** si basa su un team di alto livello per offrire un punto di riferimento medico di massima affidabilità e competenza sia al pubblico che al settore medico di Juventus F.C.
- La **medicina sportiva** è dedicata alle visite di idoneità alla pratica sportiva e al supporto medico sia per i professionisti che per i dilettanti.
- La **fisioterapia**, riabilitazione e idroterapia oltre ad un'équipe di altissimo livello, dispone di due palestre attrezzate con macchinari con certificazione medica ed isoinerziali per la riabilitazione funzionale. Inoltre, il centro dispone di una vasca riabilitativa con percorso caldo/freddo e altezze differenti con acqua a 33 gradi ideale per le fasi riabilitative e per il recupero muscolare.

I pazienti, grazie alla sinergia costante tra fisioterapista, fisiatra e ortopedico possono contare su trattamenti personalizzati e tarati giorno dopo giorno sulle effettive esigenze dell'individuo, ottimizzando così i tempi di recupero ottimale e globale.

Il team dei fisioterapisti è in grado di trattare sia il paziente acuto sia quello cronico, sia l'atleta sia l'individuo normale nelle varie problematiche legate all'apparato locomotore, siano esse di natura degenerativa, traumatica o post chirurgica, al fine di consentirne il completo recupero.

Completano i servizi di J|Medical la **medicina legale** e la **medicina rigenerativa**

J|Medical conta oggi 40 dipendenti e 180 consulenti medici e riabilitatori.

J|Medical è convenzionato con le principali compagnie di assicurazione malattia, tra le quali Generali, RBM Previmedical e Blu Assistance.

Tra le operazioni poste in essere da J|Medical sul territorio vale ricordare:

- un'azione a favore dei pazienti dei medici di base dell'area con tariffe particolarmente agevolate;
- open day con visite preventive gratuite di urologia e medicina vascolare;
- convenzioni con scuole materne ed elementari per visite di idoneità sportiva.

Inoltre, nel mese di ottobre al J|Medical è stato organizzato un evento dedicato alla prevenzione del tumore al seno: una malattia che rappresenta il 30% dei tumori femminili. Si è trattato il tema dell'autopalpazione, la dieta migliore per la prevenzione, la predisposizione genetica alla diagnosi e le cure. È stato poi presentato, per la prima volta in Italia, Invenia ABUS, l'innovativo sistema di ecografia mammaria installato proprio presso il J|Medical. La nuova tecnologia utilizza

APPROFONDIMENTI J|MEDICAL

Per maggiori informazioni sul J|Medical si rimanda al bilancio di sostenibilità 2015/2016 "La nostra sostenibilità nel business del calcio", a pagina 147 e al sito www.jmedical.com.

ultrasuoni con scansioni volumetriche automatiche in 3D, consente ai medici di aumentare la rilevazione di tumori invasivi anche in presenza di risultati mammografici normali o benigni.

Credere nelle persone

(G4-9, G4-10)

In un contesto di cambiamento e di spinta verso un approccio più funzionale e innovativo, l'*HR Strategy* di Juventus, funzionale a supportare la *business strategy*, si caratterizza dalla volontà di perseguire:

- il consolidamento dell'importanza dei ruoli attraverso l'applicazione di una metodologia di classificazione internazionale (Global Grading System);
- la definizione di un Modello di competenze distintive per la valutazione delle soft skill;
- l'attenzione ai temi di gestione della "leva retributiva" nella logica di un sistema di Rewarding attraverso l'introduzione di un Piano Welfare;
- un approccio alla gestione delle performance che aiuti a focalizzare i punti rilevanti del contributo delle persone;
- la focalizzazione su alcuni processi-chiave, quali: l'*onboarding*, le politiche di *employer branding* e la *talent attraction*.

L'*Employee Value Proposition* (EPV) che ne deriva è centrata sulla creazione di un nuovo paradigma fortemente orientato al raggiungimento dei risultati, dove alle persone sia consentito di avere tutte le leve per poter contribuire al successo dell'azienda e al proprio.

Il fenomeno del calcio è molto complesso: è una vera e propria metafora della vita. Per gestire una squadra, servono grandissime competenze, con autonomie e deleghe importanti. La competenza è indispensabile, i ruoli devono essere precisi e i profili di altissimo livello, per far sì che venga creato un modello vincente. La Juventus è una squadra non soltanto in campo: dietro gli undici calciatori, c'è una squadra "invisibile" che lavora per metterli nelle condizioni di svolgere il loro lavoro nel miglior modo possibile.

Giuseppe Marotta

COME LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE SI INSERISCE NELLO JUVENTUS SUSTAINABILITY MODEL

PROCESSI DI
SUPPORTO

Amministra- zione e Finanza	Amministra- zione e Gestione del Personale	Area Legale	Gestione Acquisti	Gestione Immobiliare	Sistemi Informativi	Internal Audit	Public Affairs
-----------------------------------	---	-------------	----------------------	-------------------------	------------------------	----------------	----------------

La gestione delle risorse umane è uno dei processi a supporto delle tre aree di creazione di valore, un processo chiave per il successo aziendale.

Per approfondimenti si rimanda al capitolo "Un business sostenibile" di questo documento (pag. 8)

Organico complessivo

(G4-EC7)

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Calciatori professionisti	51	47	45
Calciatori non professionisti	331	370	387
Osservatori e collaboratori vari	58	52	59
Staff tecnico	81	88	89
Dipendenti e somministrati	177	228	252
Totale	698	785	832

Dipendenti e somministrati per categoria professionale

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Dirigenti	18	17	17
Quadri	26	28	31
Impiegati	113	157	175
Operai	7	8	7
TOTALE dipendenti	164	210	230
Somministrati	13	18	22

Dipendenti per tipologie contrattuali (*)

Stagione	Tempo determinato	Tempo indeterminato	Totale
2014/2015	16	148	164
2015/2016	31	179	210
2016/2017	30	200	230

(*) Per facilitare la lettura dei dati delle successive tabelle riferite ai soli "dipendenti", la presente tabella è stata rivista, per tutte le stagioni, applicando la stessa chiave di lettura (i dati si riferiscono solo ai "dipendenti", non a "dipendenti e somministrati")

Dipendenti - Distribuzione per genere

Stagione	Uomini	Donne	Totale
2014/2015	95	69	164
2015/2016	117	93	210
2016/2017	128	102	230

Dipendenti donne per tipologia contrattuale

Stagione	Tempo determinato	Tempo indeterminato	Totale
2014/2015	8	61	69
2015/2016	16	77	93
2016/2017	16	86	102

Dipendenti uomini per tipologia contrattuale

Stagione	Tempo determinato	Tempo indeterminato	Totale
2014/2015	8	87	95
2015/2016	15	102	117
2016/2017	14	114	128

Dipendenti a tempo indeterminato

Stagione	Timing	Donne	Uomini	Totale
2016/2017	Full time	79	112	191
	Part time	7	2	9
	Totale	86	114	200
2015/2016	Full time	68	97	165
	Part time	9	5	14
	Totale	77	102	179

NUOVA SEDE. NUOVA GESTIONE

Il cambiamento della sede legale ed operativa viene guidato dall'azione congiunta sulle leve spazio – benessere – tempo – leadership.

Il dipendente è al centro dell'azione e viene accompagnato in questo cambiamento con l'obiettivo di gestire in modo vincente il tempo, con maggiore autonomia e flessibilità nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti di lavoro. Le risorse umane supporteranno i manager in questo cambiamento culturale e gestionale che li porterà ad un nuovo stile di *management*.

Il percorso verso la nuova Sede è stato gestito attraverso l'azione congiunta di team interfunzionali che hanno supportato l'organizzazione nel cambiamento.

L'ascolto proattivo è stato supportato attraverso il lancio di una *survey* focalizzata sui principali temi oggetto dell'interesse delle persone. L'attenzione nei confronti dei dipendenti ha portato all'apertura verso modalità di raccolta dei fabbisogni e dei suggerimenti, da trasformare poi nel tempo in progetti di *welfare*.

Attraverso un portale aziendale dedicato sono stati pubblicati aggiornamenti relativi alla nuova Sede utili per guidare le persone verso la nuova struttura, facendoli sentire parte attiva dell'iniziativa.

Nella nuova Sede, l'attenzione al dipendente è stata presa in considerazione fin dalla progettazione. La struttura infatti è di ultima generazione, dai materiali al design degli interni, ai supporti tecnologici, ed è stata disegnata per garantire spazi comuni capaci di agevolare momenti di aggregazione e *break*.

Tutto è in linea con il nuovo logo e la nuova immagine del club (per maggiori approfondimenti sul nuovo logo si rimanda al capitolo "*Innovarsi. Per abbracciare il futuro*", a pagina 38 di questo documento).

Il Club ha inoltre deciso di modificare internamente il metodo di lavoro. Il cambiamento prevede un approccio fondato sul raggiungimento di obiettivi personali e non sul tempo speso in ufficio, al fine di garantire una conciliazione dei tempi famigliari e lavorativi più efficace.

In questo modo l'azienda ha intenzione di "restituire" il tempo speso dal dipendente nel pendolarismo quotidiano e di ottimizzare il tempo trascorso sul posto di lavoro.

PIANO WELFARE

La stagione 2016/2017 ha visto per la prima volta il lancio del programma welfare per tutti i dipendenti in forza che avevano maturato il premio di risultato economico in riferimento alla stagione 2015/2016.

I dipendenti, nel periodo da novembre 2016 a giugno 2017, hanno avuto la possibilità di scegliere tra diverse possibilità di allocazione del "budget di spesa disponibile":

- servizi rimborsuali (spese per educazione, mediche e assistenza);
- non rimborsuali (previdenza integrativa; acquisto di servizi di intrattenimento e benessere).

Grazie alla collaborazione attiva dei dipendenti, la scelta dei servizi è stata ampliata includendo anche servizi sul territorio locale, in linea con l'attuale normativa.

Questo approccio ha obiettivi di engagement nei confronti di tutti i dipendenti e di *employer branding*. È inoltre finalizzato ad accrescere il benessere personale e professionale dei lavoratori e quindi a contribuire al miglioramento della competitività, produttività ed efficienza aziendale.

In occasione della Finale di Champions League i dipendenti e collaboratori di Juventus hanno avuto la possibilità di assistere dal vivo alla partita contro il Real Madrid. L'iniziativa ha permesso di rafforzare ulteriormente il senso di appartenenza a un'unica comunità.

MODELLO DELLE COMPETENZE DISTINTIVE E SISTEMA DI REWARD

(G4-EC5, G4-LA3, G4-LA13)

Dopo aver impostato e implementato il nuovo sistema di *Rewarding*, l'azienda ha ritenuto opportuno avviare un processo per la definizione del proprio Modello delle competenze distintive, sulla cui base verrà poi attivato il Sistema di Valutazione delle Prestazioni e, nel prossimo futuro, il processo di *Talent Management*.

Le competenze sono infatti al centro della strategia per lo sviluppo del capitale umano e aiutano l'organizzazione a tradurre le priorità strategiche in chiare aspettative comportamentali per i dipendenti.

Questo ulteriore passaggio nella definizione di pilastri organizzativi supporterà la struttura nella gestione dei team e nella crescita dei singoli, sulla base di criteri oggettivi, attraverso un approccio chiaro, costruttivo e innovativo.

Nella stagione 2016/2017 è stata inoltre aggiornata la **mappatura dei ruoli**, attraverso l'utilizzo del Global Grading System (GGS), in funzione dell'evoluzione della struttura organizzativa, con l'obiettivo di mantenere un sistema di equità interna e un allineamento con il mercato di riferimento, sia in termini di peso dei ruoli e sia di retribuzione.

In un'ottica di trasparenza e consapevolezza, il Club ha ritenuto importante definire un **Total Reward Statement** (TRS), che presenta in modo completo e strutturato gli elementi che compongono la retribuzione offerta a tutte le figure apicali. Il TRS è costituito da fattori monetari (retribuzione e incentivi), componenti "di protezione" (contributi sociali e assistenziali) e da altri importanti elementi di natura non monetaria, quali ad esempio i "benefit" inerenti la sfera lavorativa ed extra-lavorativa, oltre che da elementi che riguardano l'equilibrio vita-lavoro. Questo strumento mira quindi a offrire una rappresentazione complessiva di tutti gli elementi monetari e non monetari, tangibili e intangibili, che la Società ha costruito intorno alla singola risorsa.

RIPRESA DELL'ATTIVITÀ LAVORATIVA E TASSO DI *RETENTION* POST CONGEDO DI MATERNITÀ/PATERNITÀ, PER GENERE

(G4-LA3)

Nelle tre stagioni sportive di riferimento*, 12 dipendenti hanno usufruito del congedo di maternità/paternità. Il tasso di rientro al lavoro è stato pari al 100% e tutte le risorse sono state reintegrate nelle posizioni inizialmente occupate.

* Sono stati considerati gli eventi iniziati a partire dal 01/07/2014 fino al 30/06/2017. È stato considerato sia il congedo parentale obbligatorio che quello facoltativo.

La retribuzione media annua aziendale è generalmente superiore rispetto ai minimi salariali del CCNL di riferimento; in particolare, per i livelli impiegatizi il range dei livelli retributivi medi oscilla da un +15% fino ad un +95%. Con riferimento alla stagione 2016/2017, il rapporto tra la retribuzione annua lorda percepita in media dalle lavoratrici donne e quella degli uomini è pari a circa l'86% per la categoria Operai e a circa il 99% per la categoria Quadri. Nel caso degli Impiegati, tale rapporto vede la retribuzione femminile superiore a quella maschile del 1%.

(G4-EC5), (G4-LA13)

EMPLOYER BRANDING

L'attività di *recruiting* e selezione della Società mira ad essere innovativa, trasparente e aperta verso l'esterno. Le posizioni aperte (*permanent* e *temporary*) vengono pubblicate nella sezione "Lavora con noi" del sito aziendale, dove vengono presentati in modo chiaro i caratteri valoriali distintivi di Juventus, quale invito ad abbracciare nuove sfide professionali.

Le posizioni vengono inoltre presentate sulla pagina LinkedIn della Società, con il preciso obiettivo di individuare e contattare precisi target di riferimento, anche a livello internazionale.

Vengono incrementate le partnership con alcune Università e le occasioni di contatto diretto con neolaureati in occasione di eventi ad hoc.

L'*assessment center*, quale strumento completo di valutazione dei profili attraverso colloqui *one-to-one*, test individuali sulla personalità e l'osservazione di dinamiche di lavoro in team, diventa una metodologia standard da utilizzare nelle attività di *recruiting* nella prossima stagione.

ONBOARDING: INIZIATIVA PER I NUOVI ASSUNTI

Definizione di un percorso di *induction* per i neo assunti per introdurli velocemente ed efficacemente nelle dinamiche interfunzionali, quale strumento di diffusione della cultura aziendale.

Dalla consegna di un *welcome kit* all'incontro con i principali referenti aziendali, fino alla visita guidata dello stadio (oggi, Allianz Stadium) e del Museo per conoscere i valori e la storia della Società.

APPRENDISTATO PER FAVORIRE L'INGRESSO DEI GIOVANI IN AZIENDA

Introduzione dell'Apprendistato quale nuova forma di contratto che favorisce l'ingresso dei giovani in azienda consentendo loro di intraprendere un percorso lavorativo e di contestuale impegno dell'azienda per la loro formazione.

PROGETTO "ALTERNANZA SCUOLA – LAVORO"

Credendo nelle potenzialità della sinergia tra istruzione e formazione, Juventus promuove un progetto di Alternanza Scuola-Lavoro nei confronti degli studenti delle classi III e IV dello Juventus College per l'anno 2017/2018.

Il percorso di sviluppo personale, declinato su 200 ore di alternanza scuola lavoro, è stato definito sulla base dei programmi didattici. Sono stati individuati cinque ambiti operativi su cui agire attraverso la collaborazione del management di riferimento per supportare i ragazzi nella più agevole transizione dalla scuola al lavoro. Al termine degli incontri, i ragazzi ricevono un quadro complessivo della società nella quale sono inseriti, oltre alle dinamiche e alle logiche imprenditoriali che la connotano. È inoltre prevista una visita all'*headquarter*. Al termine degli incontri preliminari, gli studenti svolgeranno gli "stage operativi".

Juventus ha inoltre accolto nel corso della stagione 2016/2017 alcuni studenti per progetti di Alternanza Scuola-Lavoro, organizzando percorsi trasversali che hanno interessato diverse funzioni oppure specialistici nell'ambito di un'unica Direzione.



FORMAZIONE

(G4 – LA9)

L'azienda investe costantemente in formazione, sviluppando competenze tecnico-specialistiche di area e valorizzando competenze manageriali delle "seconde linee", lavorando alla creazione e alla diffusione di un'identità comune, anche attraverso l'integrazione funzionale dei *Millennial* (38% dell'organico).

In un'ottica di internazionalizzazione, lo sviluppo delle competenze linguistiche riveste un ruolo centrale nel percorso di sviluppo delle risorse; la società dedica particolare attenzione al tema definendo percorsi specifici, in base alle esigenze di fruizione e alle disponibilità dei singoli.

La formazione in tema di privacy e sicurezza sul lavoro viene svolta in modalità e-learning e inserita all'interno di un percorso di *onboarding*, passaggio propedeutico all'accesso della formazione specialistica in aula gestita direttamente dall'azienda.

Nella rendicontazione dati non viene inclusa la formazione in ambito salute e sicurezza dei lavoratori, data l'obbligatorietà della stessa.

SVILUPPO COMPETENZE GESTIONALI PER LO SVILUPPO INTERNAZIONALE

Con l'intento di valorizzare gli individui e i loro talenti, è stato condotto un intervento organizzativo, definito "*People Strategy*", teso a sviluppare le competenze gestionali dei dirigenti, dei responsabili e dei tecnici dell'area sportiva, creando un ambiente di condivisione, di confronto e di sviluppo per "allenare" il team secondo logiche mirate all'effettiva realizzazione degli obiettivi aziendali in chiave internazionale.

Numero di ore medie di formazione per categoria di lavoratori

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Dirigenti	10,78	17,9	15,75
Quadri	10,08	50,4 (*)	18,34
Impiegati	20,92	19,6	18,84
Operai	8	8,8	-

Numero di ore medie di formazione erogate

Stagione	Totale ore
2014/2015	16,22
2015/2016	16,71
2016/2017	18,71

Proporzione organico coinvolto nella formazione

Stagione	Organico
2014/2015	63%
2015/2016	96%
2016/2017	57% (*)

(*) Nella stagione 2015/2016, Juventus ha rilevato da Nike le attività legate al Retail, al Licensing e alle Soccer Schools. Juventus ha continuato ad investire ingenti risorse nella formazione del proprio capitale umano, coinvolgendo circa il 96% dell'organico in attività di training e addestramento. L'introduzione di nuovi sistemi gestionali e contabili ha richiesto percorsi formativi di introduzione ai tool informatici che hanno coinvolto la popolazione aziendale nella sua quasi totalità. Alcune tematiche oggetto della formazione 2015-2016: percorso di sviluppo manageriale per i quadri, formazione per lo sviluppo delle competenze linguistiche, corso Excel 2013 intermedio e avanzato. Alcune esempi di formazione obbligatoria: Privacy, Codice Etico e D.Lgs. 231/2001*

SALUTE E SICUREZZA

(G4-LA6)

Juventus ha adottato un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza (SGS) secondo lo standard internazionale OHSAS 18001:2007, ottenendo la certificazione in data 25 settembre 2009. Nell'ottica di un continuo miglioramento dei livelli di salute e sicurezza dei lavoratori, su base annuale il sistema viene verificato dall'Organismo Certificatore, che a seguito di audit accurati rilascia i rinnovi del certificato (conferma della certificazione a settembre 2015).

Juventus, attraverso la sua Politica per la Salute e Sicurezza sul lavoro, fornisce la corretta informazione e formazione del proprio personale in materia e garantisce la gestione, il controllo e il monitoraggio dei rischi identificati mediante l'adozione di adeguate misure preventive e correttive. In particolare la Società garantisce una formazione specifica per il personale tesserato e non a tutti i livelli organizzativi.

Infortuni sul lavoro

(G4-LA6)

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Numero di infortuni (*)	2	3	5
Giornate (**) perse a causa di infortunio	7	43	223

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

(**) Per giornate si intendono giorni di calendario e non lavorativi



Gestire l'azienda in modo etico e trasparente

(G4-LA12; G4-34)

La Juve è un modello di riferimento, con una proprietà forte, un palmarès di successi, una struttura importante basata sulle competenze e un Presidente che conosce l'ambiente dello spogliatoio fin da giovane, che rispecchia in modo evidente la proprietà e che ha saputo dare le giuste deleghe e le autonomie ai dirigenti.

Giuseppe Marotta

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

Il sistema di governo societario di Juventus, quale insieme di regole e metodologie di pianificazione, gestione e controllo necessarie al funzionamento della Società, è stato delineato dal Consiglio di Amministrazione nel rispetto della normativa a cui la Società è soggetta in quanto quotata, nonché in adesione al Codice di Autodisciplina e alle *best practices* nazionali e internazionali con cui la Società si confronta.

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

Composizione degli organi di governo dell'impresa

(G4-LA12; G4-34)

	2015/2016	2016/2017
Consiglio di Amministrazione	4 donne 8 uomini	4 donne 8 uomini
Collegio sindacale	2 donne 3 uomini	2 donne 3 uomini
Organismo di vigilanza	2 donne 1 uomo	2 donne 1 uomo
Comitato nomine e remunerazioni	2 donne 1 uomo	2 donne 1 uomo
Comitato controllo e rischi	2 donne 1 uomo	2 donne 1 uomo

SISTEMA DI CORPORATE GOVERNANCE

(G4-56)

Il sistema di Corporate Governance di Juventus si fonda su:

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

IL CODICE ETICO

Juventus aspira a instaurare e consolidare un rapporto di fiducia con i suoi *stakeholder*, definiti come le categorie di soggetti individuali, gruppi o istituzioni, portatori di interessi coinvolti nella realizzazione della propria attività sociale.

I valori di riferimento di Juventus sono fissati nel Codice Etico e alla cui osservanza sono tenuti gli organi sociali e tutti i dipendenti di Juventus, così come tutti coloro che operano per il conseguimento degli obiettivi aziendali, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni e responsabilità.

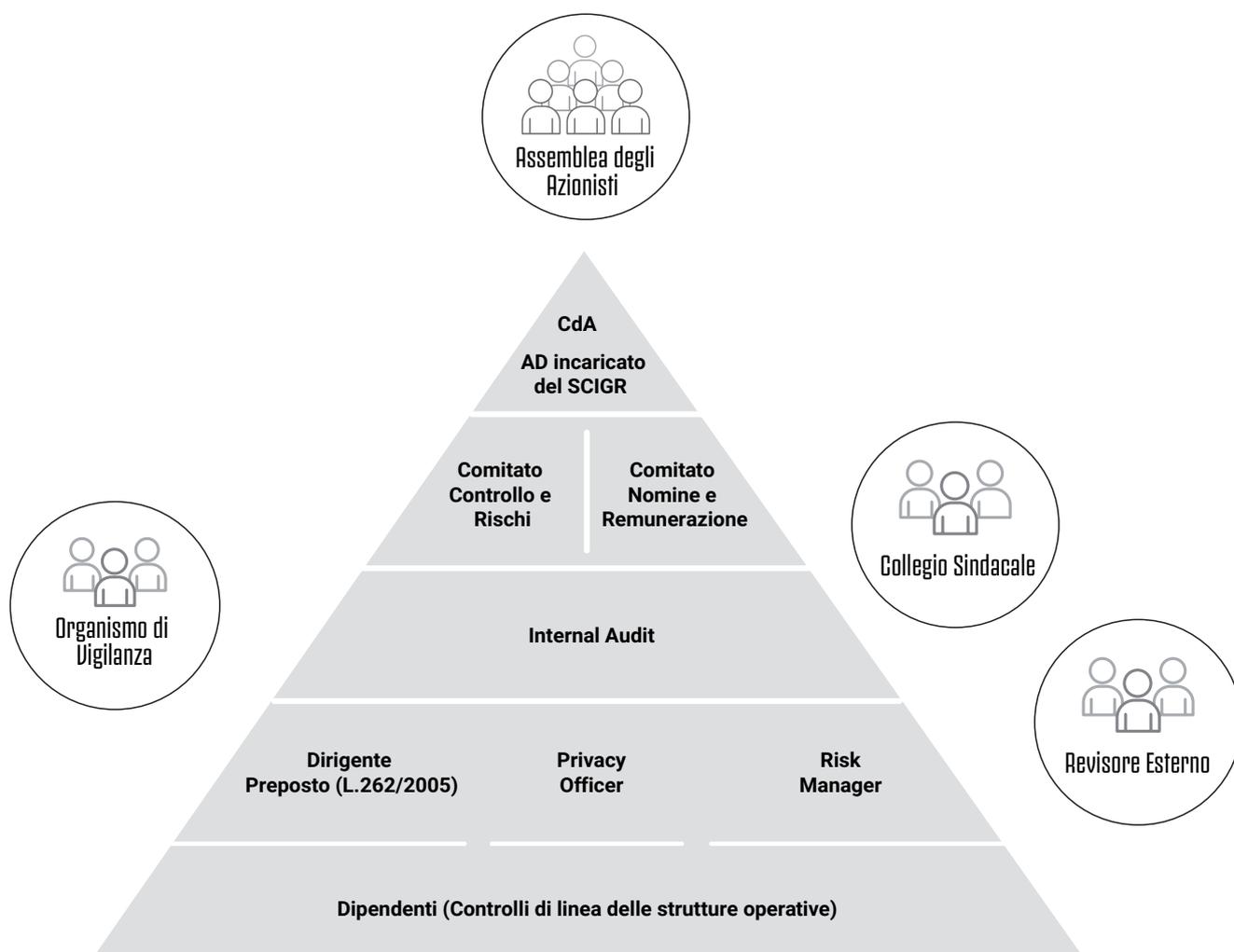
Il Codice Etico definisce i principi di condotta da applicare nella gestione delle attività della Società, identificando inoltre gli impegni e la responsabilità dei collaboratori.

A tutti i nuovi dipendenti e collaboratori all'atto della firma del contratto di lavoro o di collaborazione viene materialmente consegnato o data informativa del Codice Etico.

ORGANISMI DI CONTROLLO

(G4-34)

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



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

GESTIONE DEI RISCHI

(G4 S08)

Il codice di autodisciplina per le società quotate riconosce la centralità del rischio e invita all'adozione di sistemi di *risk management* per facilitare decisioni consapevoli e la conduzione dell'impresa coerente con obiettivi strategici definiti.

Per rispondere a queste linee guida, nel corso della stagione 2016/2017 il Club ha ritenuto opportuno aggiornare metodologia e metriche di valutazione, risalenti al 2009, anche in considerazione dell'evoluzione recente di Juventus (trasformazione del modello di business (ampliamento dei ricavi, Juventus Village, utilizzo massivo dei digital media etc.), dell'assetto organizzativo e del modello operativo (*insourcing licensing and retail, digital transformation*, nuovo ERP etc.) e del consolidamento del ruolo guida a livello, non solo nazionale, ma europeo con un conseguente incremento dell'esposizione a rischi reputazionali e di *compliance*.

Ad oggi, oltre alla maggiore enfasi che il Codice di Autodisciplina per le società quotate ha voluto dare alla centralità del rischio nelle decisioni strategiche aziendali, anche le best practice si sono evolute verso sistemi di Risk Management più quantitativi e al servizio delle decisioni strategiche. Juventus ha quindi aggiornato e semplificato il proprio Risk Model e ha ridefinito le principali aree di rischio, aggiornati i criteri, le metriche e le scale di valutazione, sia di probabilità, sia di impatto.

La scala di impatto fornisce riferimenti quantitativi - come valore-soglia per ciascuna fascia - che sono espressi in €/Milioni e sono proporzionati a valori indicativi di EBIT / *Cash Flow*.

È stata, infine, effettuata una valutazione completa dei rischi, insieme al Management e i valutatori hanno potuto:

- confermare o modificare le aree di rischio proposte / pre-esistenti;
- segnalare nuovi rischi / risk events,
- valutare probabilità e impatto di ciascun rischio rispetto all'orizzonte temporale di 1 anno, adottando a seconda dei casi la scala «qualitativa» ovvero stimando un possibile impatto «quantitativo», in termini di minori ricavi o maggiori costi / fuoriuscite di cassa, rispetto ai valori di budget 2016/2017 e alle relative assunzioni fatte al momento della sua costruzione. I rischi di medio/lungo periodo (i.e. con impatto che potrebbe manifestarsi successivamente all'orizzonte temporale del budget 2016/2017) sono stati, comunque, mappati nel database dei rischi Juventus.

Nel presente contesto si è tenuto conto dello sviluppo della sostenibilità aziendale, sempre come elemento chiave in termini di *corporate reputation* e dialogo con gli stakeholder anche non dell'area sportiva.

SANZIONI PER NON CONFORMITÀ A LEGGI O REGOLAMENTI

(G4-S08)

Nelle ultime tre stagioni 2014/2015, 2015/2016 e 2016/2017 non ci sono state sanzioni monetarie significative o non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti.

Il 25 settembre 2017, il Tribunale Federale Nazionale – Sezione Disciplinare (Corte sportiva di primo grado), con riferimento al procedimento disciplinare n. 101 pf 16-17 avente ad oggetto presunti illeciti posti in essere da Juventus Football Club S.p.A. con riferimento alla gestione della vendita di biglietti e abbonamenti alla tifoseria organizzata, ha sentenziato, comminando inibizioni nei confronti del Presidente e delle altre persone coinvolte, ma, “dopo ampia valutazione del materiale probatorio acquisito” (cit. pag. 11 della sentenza) ha escluso ogni ipotesi di legame con esponenti della criminalità organizzata.

Juventus Football Club ricorrerà innanzi alla Corte Federale di Appello nella piena convinzione delle proprie buone ragioni, che non hanno ancora trovato adeguato riconoscimento.

Juventus Football Club ha fiducia nella giustizia sportiva e ribadisce di aver sempre agito in un percorso condiviso con le forze dell'ordine con l'obiettivo di contribuire alla piena salvaguardia della sicurezza e dell'ordine pubblico.

DAL 'MODELLO ORGANIZZATIVO PRIVACY' AL 'CORPORATE PRIVACY COMPLIANCE MODEL'

La sostenibilità è strettamente legata ai tifosi e alla loro gestione commerciale. Juventus infatti per non dipendere completamente dai diritti televisivi mira anno dopo anno ad accrescere sempre più l'area commerciale, portando inevitabilmente l'attenzione di una tematica molto importante: la tutela del consumatore e la privacy. Da maggio 2018 ci sarà nuovo sistema di gestione della privacy e ogni società dovrà personalizzare la sua privacy: il 24 maggio 2016 è infatti entrato in vigore il Regolamento europeo in materia di protezione dei dati personali (Regolamento (UE) 2016/679) che sarà direttamente applicabile in tutti gli Stati dell'Unione europea a partire dal 25 maggio 2018. Il Regolamento promuove la responsabilizzazione (*accountability*) dei titolari del trattamento e l'adozione di comportamenti proattivi, approcci e politiche che tengono conto costantemente del rischio che un determinato trattamento di dati personali può comportare per i diritti e le libertà degli interessati.

Il principio-chiave è "*privacy by design*", ossia garantire la protezione dei dati fin dalla fase di ideazione e progettazione di un trattamento o di un sistema, e adottare comportamenti che consentano di prevenire possibili problematiche. Si tratta di una grande novità per la protezione dei dati in quanto viene affidato ai titolari il compito di decidere autonomamente le modalità, le garanzie e i limiti del trattamento dei dati personali – nel rispetto delle disposizioni normative e alla luce di alcuni criteri specifici indicati nel regolamento⁹.

Il Regolamento rivoluziona l'approccio alla Privacy con un vero e proprio modello organizzativo aziendale di gruppo – Corporate Privacy Compliance Model – fatto di mappatura dei rischi Privacy, controlli interni ed esterni, realizzazione modelli, audit esterni, manutenzione e gestione degli incidenti.

Juventus attualmente dispone di un Modello Organizzativo Privacy in coerenza con le normative Privacy vigenti prima dell'entrata in vigore del Regolamento che definisce la struttura organizzativa interna e attribuisce i compiti e le responsabilità ai soggetti interessati alla gestione dei dati personali di Juventus. Inoltre Juventus tiene un registro dei trattamenti e ha definito, sulla base dei rischi individuati e dei relativi controlli, ruoli e responsabilità (interne ed esterne) per il trattamento di tali dati, programmando anche interventi formativi sui rischi relativi ai dati e sulle misure disponibili per prevenire eventi dannosi agli incaricati del trattamento.

Juventus ha avviato la collaborazione con uno studio legale specializzato in data protection per impostare, partendo dallo stato attuale, l'attività di adeguamento e verifica preliminare, al fine di garantire la piena conformità dell'attività di trattamento dei dati personali alla data di entrata in vigore del nuovo Regolamento Europeo.

CONTRAFFAZIONE E PROTEZIONE DEL BRAND

A gennaio 2017, Juventus ha lanciato il nuovo logo che, dal 1° luglio 2017, rappresenta la nuova identità visiva bianconera con l'obiettivo di allargare i suoi orizzonti a un pubblico sempre più vasto. Juventus ha investito ingenti risorse nella registrazione del marchio al fine di garantire una copertura capillare in quasi tutto il mondo e contrastare il fenomeno della contraffazione.

Juventus ha quindi deciso di implementare, con i migliori operatori sul mercato, dotati di software specifico e di personale esperto, le attività di lotta alla contraffazione e alla concorrenza parassitaria anche online (marketplaces quali e-Bay, Amazon, Alibaba, Mercadolibre, ecc. o digital media quali Facebook, Instagram, etc.).

Per fare questo il Club collabora attivamente con la Guardia di Finanza e si è accreditato al SIAC, il Sistema Informativo Anti-Contraffazione¹⁰, predisposto e gestito dalla Guardia di Finanza.

⁹ Fondamentali fra tali attività sono quelle connesse alla valutazione di impatti sulle libertà e i diritti degli interessati prima di procedere a un trattamento di dati che presenti rischi elevati per i diritti delle persone, tenendo conto dei rischi noti o evidenziabili e delle misure tecniche e organizzative (anche di sicurezza) che il titolare ritiene di dover adottare per mitigare tali rischi. All'esito di questa valutazione di impatto il titolare potrà decidere in autonomia se iniziare il trattamento (avendo adottato le misure idonee a mitigare sufficientemente il rischio) ovvero consultare l'autorità di controllo competente per ottenere indicazioni su come gestire il rischio residuale.

¹⁰ Il SIAC assolve le funzioni di informazione per i consumatori, cooperazione tra gli attori istituzionali e, in particolare, tra le forze di polizia e tra queste e le polizie municipali e collaborazione tra le componenti istituzionali e le aziende.

LA CONTRAFFAZIONE

È una tipica manifestazione di illegalità economico-finanziaria strettamente connessa con l'evasione fiscale e contributiva, con lo sfruttamento del lavoro nero e irregolare, con il favoreggiamento dell'immigrazione clandestina, nonché con il riciclaggio e il reimpiego dei proventi illeciti.

La lotta alla contraffazione deve fronteggiare diverse situazioni:

- merci contraffatte in arrivo dai Paesi terzi;
- merci contraffatte sdoganate in altri Paesi europei che vengono immesse in libera pratica in un Paese dell'Unione per poi essere destinate al consumo in un altro Stato membro;
- merci contraffatte prodotte sul territorio nazionale.

LA DOGANA

La dogana svolge un ruolo importante nel coordinamento e nella pianificazione delle attività nazionali, unionali e internazionali di contrasto al predetto fenomeno. Infatti:

- tutela il mercato nazionale e le imprese: come è noto la contraffazione è causa di impoverimento dell'economia di un Paese, frustrando la capacità di innovazione del sistema economico;
- protegge il mercato interno dell'UE dall'importazione di merci contraffatte provenienti dai Paesi terzi che entrano attraverso il territorio doganale italiano;
- concorre a realizzare un dispositivo al contrasto alle attività delle organizzazioni criminali coinvolte nell'importazione e nella commercializzazione di prodotti contraffatti.

La normativa europea e nazionale conferisce alla dogana il potere di bloccare le merci sospette per accertare l'autenticità dei prodotti e tutelare i titolari dei diritti.

Questa procedura prevede che il titolare del diritto che intende tutelare i propri diritti/prodotti presenti una domanda d'intervento all'Amministrazione doganale del proprio Paese (domanda nazionale) o dei diversi Paesi UE (domanda unionale).

Il SIAC

Il Sistema Informatico Anti-Contraffazione consente ai titolari dei diritti esclusivi industriali e intellettuali di collaborare attivamente all'azione di prevenzione e contrasto mediante l'invio di elementi informativi sui propri prodotti colpiti da condotte di contraffazione (immagini, schede tecniche, perizie, consulenze tecniche etc.) di pronta consultazione per gli organi di controllo operanti sul campo.

Nella lotta alla contraffazione Juventus opera su più fronti.

Juventus aderisce alla procedura doganale e annualmente rinnova la propria domanda di intervento unionale.

Juventus collabora attivamente con la Guardia di Finanza e si è accreditata al SIAC, il Sistema Informatico Anti-Contraffazione¹¹, predisposto e gestito dalla Guardia di Finanza.

Juventus, utilizza la società Carpi Investigazioni per le attività di intelligence preventive sulla contraffazione e sui prodotti cosiddetti "look alike", nonché per il successivo *enforcement*, in accordo con le Autorità di polizia competenti e, tramite Juventus, con i legali stranieri, in Italia e all'estero, a seconda della competizione sportiva nella quale è coinvolta (Campionato, Coppa Italia e competizioni UEFA).

Tale attività ha portato al sequestro di centinaia di migliaia di prodotti.

A titolo di esempio, per tali attività di intelligence ed *enforcement*, UEFA ha selezionato Carpi Investigazioni anche per la finale di Champions League che si è tenuta a Cardiff (UK) il 3 giugno 2017.

¹¹ Il SIAC assolve le funzioni di informazione per i consumatori, cooperazione tra gli attori istituzionali e, in particolare, tra le Forze di polizia e tra queste e le Polizie Municipali e collaborazione tra le componenti istituzionali e le aziende.

ANTICORRUZIONE

(G4-S04)

La corruzione è una tematica sempre attuale nel panorama calcistico, sia a livello italiano sia internazionale. In questi anni, infatti, il mondo del calcio ha subito dei gravi colpi in termini reputazionali.

L'abuso di una posizione per ottenere un vantaggio illecito per la società o per il singolo è un comportamento che Juventus condanna fortemente. Per evitare quindi di essere vittime di una questione così delicata, Juventus cerca di prevenire il

JUVENTUS MUSEUM

In termini di corruzione anche lo Juventus Museum ha definito delle azioni di prevenzione, come la procedura di tracciabilità per l'emissione di biglietti omaggio.

problema attraverso un'attenta analisi dei rischi, delle procedure di gestione chiare e ben definite, attività di formazione per le risorse interne, attività di controllo interno.

Juventus realizza attività di formazione specifiche su tematiche chiave come i principi del Codice Etico e il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001¹², il cui contenuto è supervisionato dall'Organismo di Vigilanza nella sua prerogativa di promuovere la diffusione e la conoscenza del Modello stesso.

COMUNICAZIONE E FORMAZIONE SU POLICY E PROCEDURE IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE

(G4-S04)

Stagione 2016/2017	Juventus prevede programmi di formazione specifica ai dipendenti sul D.Lgs. 231/2001, Codice Etico e il Modello 231 di Juventus mediante piattaforma di e-learning. Il contenuto dei corsi di formazione e la loro frequenza sono determinati di volta in volta, assicurandosi altresì della partecipazione agli stessi e della verifica sulla qualità del contenuto di detti programmi. La partecipazione ai corsi di formazione è obbligatoria.
Stagione 2015/2016	<p>Codice Etico e Modello 231</p> <ul style="list-style-type: none">• 118 invitati (dipendenti/collaboratori appartenenti all'area sportiva: allenatori, tecnici, medici, fisioterapisti, massaggiatori, osservatori, personale di segreteria, psicologi del settore Giovanile, addetti al Training Check e alla Match analysis e il JTC venue manager).• Partecipazione: 70% circa degli invitati (83 persone). <p>Formazione specifica sul D.Lgs. 231/2001 mediante incontri one-to-one:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nuovi processi aziendali (Licensing, Retail, Soccer School): 9 persone• Reato di Autoriciclaggio: 3 persone• Ecreati: 3 persone

¹² L'8 giugno 2001 è stato emanato il Decreto Legislativo n.231 che ha introdotto, nell'ordinamento giuridico italiano, la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche per fatti illeciti. Se precedentemente la responsabilità penale era riferita solo alle persone fisiche, con questo decreto è stata introdotta una forma di responsabilità anche a carico della società ed enti associativi, che prevede sanzioni sostanzialmente di natura penale. In seguito all'entrata in vigore del Decreto 231, il sistema di Corporate Governance di Juventus è stato arricchito con l'implementazione del Modello di Organizzazione, gestione e controllo ed è stato costituito l'Organismo di Vigilanza con il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.LGS 231/01 e di curarne l'aggiornamento.

Essere sostenibili finanziariamente

(G4-7)

Il calcio è sempre di più un linguaggio universale e un settore globale, nel quale, per giocare un ruolo da protagonista, è indispensabile anticipare le trasformazioni sportive, sociali ed economiche.

Juventus sta vivendo un momento di grande cambiamento, dove nuove sfide e nuove occasioni continuano ad arrivare: a fronte di questo il Club non si è fatto cogliere impreparato, riuscendo a strutturarsi e ad abbracciare questi anni di svolta. Mantenendo ben a mente le radici e il proprio passato, si è scelto di guardare avanti e di aprirsi a opportunità al di fuori dell'Europa, estendendo la propria influenza a mercati pubblici internazionali e dando al proprio brand un significato più ampio e profondo.

Man mano che arrivano i risultati, anche il brand si valorizza sempre di più. In questo modo abbiamo incrementato i ricavi e questo ha dato la possibilità all'area sportiva di potenziare il fattore "di fuoco", potendo andare sul mercato per giocatori di grande qualità. Adesso abbiamo una rosa di livello europeo.

Giuseppe Marotta

Per fare questo Juventus ha deciso di internalizzare molte delle attività che, negli anni passati, erano date all'esterno, lavorando su un modello di business quasi "proprietario", gestendo in autonomia le sponsorizzazioni, la capitalizzazione delle *tournee*, il *merchandising* e l'area digitale, sviluppando, anno dopo anno, nuove aree di business e ha cercato di rendersi sempre più indipendente dai diritti televisivi.

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

Juventus è controllata da EXOR N.V., società quotata in Borsa con sede ad Amsterdam, che detiene il 63,8% del capitale. EXOR N.V. è una delle principali società di investimento europee ed è controllata dalla Giovanni Agnelli B.V. Il restante capitale è detenuto al 10% da Lindsell Train Ltd e per il 26,2% da altri azionisti (flottante).

Dall'estate del 2010, il percorso di crescita è stato graduale e costante, ha visto un'operazione di completo cambio del *management*, un rafforzamento patrimoniale in grado di sostenere il *turnaround* e una corretta gestione patrimoniale: tutti questi sono ingredienti fondamentali per ambire sia al successo sportivo che alla sostenibilità economica.

+38,5 milioni
di euro di utile rispetto
alla stagione 2015/2016

+45,1%
di ricavi rispetto
alla stagione 2015/2016

93,8 milioni
di euro
di Patrimonio netto

+75,7%
rispetto alla stagione
2015/2016

FAIR PLAY FINANZIARIO

(G4-15)

In Europa sono ammesse a partecipare alle competizioni UEFA solo le società calcistiche che, oltre ad avere conseguito il prescritto titolo sportivo, dimostrano di essere in possesso di una serie di requisiti di natura sportiva, legale, infrastrutturale, organizzativa ed economico-finanziaria, e che pertanto ottengono la "Licenza UEFA".

Il sistema delle Licenze UEFA incorpora anche le *Financial Fair Play Regulations*, basate sul principio del *break-even result*, secondo cui i club possono partecipare alle competizioni europee solo se dimostrano equilibrio tra i ricavi generati ed i costi sostenuti.

Grazie all'introduzione del Financial Fair Play negli ultimi sei anni i debiti complessivi dei top club europei sono decrementati dal 65% del totale dei ricavi al 40% dei ricavi alla fine dell'esercizio 2015 e la perdita aggregata è passata dagli 1,7 miliardi del 2011 agli 0,3 del 2015.

In Italia la regolamentazione di Financial Fair Play è stata introdotta a decorrere dalla stagione 2015/2016 e prevede il rispetto di diversi parametri tra i quali, in primis, un indicatore di liquidità e, a decorrere dalla stagione 2018/2019, il raggiungimento del pareggio di bilancio. Juventus risulta conforme al fair play finanziario.

Nello specifico, per rispondere alla normativa in termini di investimenti economici a lungo termine e di investimenti per l'educazione di giovani calciatori, Juventus ha effettuato investimenti a lunga scadenza nel Settore giovanile, sia sulle infrastrutture (Juventus Training Center), sia sulla formazione ed educazione dei ragazzi (Juventus College) in modo che i concetti di sostenibilità e correttezza fossero fin d'ora condivisi.

I PRINCIPALI INDICATORI ECONOMICI

Dati in milioni di euro

	2016/2017	2015/2016	2014/2015	2013/2014	2012/2013
UEFA Champions League	FINALE UCL	VIII UCL	FINALE UCL	SEMIFINALE UEL	IV UCL
Ricavi	562,7	387,9	348,2	315,8	283,8
Costi operativi	(400,7)	(300,1)	(263,9)	(246,6)	(227,1)
Ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti	(95,0)	(78,2)	(66,8)	(60,3)	(60,5)
Risultato operativo	67,4	20,2	19,3	8,9	(3,8)
Risultato ante imposte	58,4	11,6	10,8	0,1	(10,9)
Risultato netto	42,6	4,1	2,3	(6,7)	(15,9)
Diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori	302,0	186,2	114,2	119,9	119,2
Patrimonio netto	93,8	53,4	44,6	42,6	48,6
Posizione finanziaria netta	(162,5)	(199,4)	(188,9)	(206,0)	(160,3)



Composizione ricavi

Dati in milioni di euro

Importi in milioni di Euro	Esercizio 2016/2017	%	Esercizio 2015/2016	%	Variazioni
Diritti radiotelevisivi e proventi media	232,8	41,4%	194,9	50,2%	37,9
Proventi da gestione diritti calciatori	151,2	26,8%	46,4	12,0%	104,8
Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità	74,7	13,3%	70,0	18,0%	4,7
Ricavi da gare	57,8	10,3%	43,7	11,3%	14,1
Ricavi da vendite di prodotti e licenze	19,2	3,4%	13,5	3,5%	5,7
Altri ricavi	27,0	4,8%	19,4	5,0%	7,6
Totale	562,7	100%	387,9	100%	174,8

L'utile dell'esercizio 2016/2017 è pari a € 42,6 milioni ed evidenzia una variazione positiva di € 38,5 milioni rispetto all'utile di € 4,1 milioni dell'esercizio precedente. Tale variazione deriva principalmente dai maggiori proventi della gestione calciatori, cresciuti di € 104,8 milioni, e dal generale aumento dei ricavi ricorrenti per € 70 milioni. Tali incrementi sono stati parzialmente compensati dall'aumento dei costi per il personale tesserato per € 37,6 milioni e non tesserato per € 2,8 milioni, dall'aumento dei costi per servizi esterni per € 15,1 milioni, da maggiori ammortamenti e svalutazioni sui diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori per € 15,9 milioni, da maggiori oneri da gestione diritti calciatori per € 39,5 milioni, da maggiori acquisti di prodotti destinati alla vendita € 4 milioni e da minori ricavi non ricorrenti € -10,3 milioni, nonché da altre variazioni nette negative per € 11,1 milioni. Queste ultime includono le variazioni di imposte correnti (€ -2,9 milioni) ed anticipate (€ -5,4 milioni), altri oneri (€ -2 milioni), quota di pertinenza del risultato di società collegate e joint venture (€ -0,6 milioni) e accantonamenti (€ -0,2 milioni).

Per ulteriori informazioni si rimanda alla Relazione finanziaria annuale al 30.06.2017 disponibile su www.juventus.com

Valore economico generato e distribuito

Dati in milioni di euro

(G4-EC1)

Componente	Commenti	Valore 2016/2017	Valore 2015/2016	Valore 2014/2015
Valore economico direttamente generato				
a) Ricavi	Vendite nette più ricavi da investimenti finanziari e vendita di beni. Il valore riportato non include le accise	565,4	400,2	349,9
Valore economico distribuito				
b) Costi operativi	Pagamenti a fornitori, investimenti non strategici, royalty e agevolazioni di pagamento	138,5	78,2	63,4
c) Retribuzioni e benefit per i dipendenti	Uscite monetarie per i dipendenti	261,8	221,5	198,4
d) Remunerazione dei fornitori di capitale	Tutti i pagamenti ai fornitori di capitale	7,7	7,9	8,5
e) Pagamenti alla Pubblica Amministrazione	Imposte e tasse lorde. Il valore include le accise	14,1	10,2	9,8
f) Investimenti nella comunità	Contributi volontari e investimenti nella comunità (liberalità e progetti in favore della comunità)	0,1	0,3	0,3
Valore economico trattenuto		143,3	82,1	69,6

1 UEFA CHAMPIONS LEAGUE **2** UEFA SUPER CUP
ITALIAN **7** COPPA ITALIA **12** UEFA **3** EUROPEAN **1**
SUPER CUP **7** **35** SCUDETTI CUP **3** CHAMPIONS CLUB CUP
2 INTERCONTINENTAL CUP
INTERTOTO CUP **1** UEFA CUP WINNERS' CUP **1**

NOTA METODOLOGICA

(G4-13; G4-17; G4-18; G4-28; G4-31; G4-32; G4-33; G4-22)

Il bilancio di sostenibilità 2016/2017 riporta le principali informazioni in merito alla strategia di sostenibilità del Club, le azioni, gli obiettivi e gli impatti economici, ambientali e sociali.

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

Questo documento è diviso in due parti: la prima "J come Juventus: la sostenibilità a supporto del business" è più metodologica e si rivolge agli stakeholder di sostenibilità, presentando il business di Juventus attraverso la lente della sostenibilità, le priorità aziendali e gli obiettivi per funzione. La seconda parte invece desidera essere più concreta, raccontando le sfide che il Club si trova a combattere tutti i giorni. Le due parti del bilancio dialogano tra loro con rimandi testuali e visuali.

Il processo di rendicontazione di sostenibilità del Club si rinnova ogni anno e i dati presentati in questo bilancio sono riferiti all'esercizio chiuso al 30 giugno 2017 e al campionato di calcio 2016/2017, mantenendo lo stesso perimetro di rendicontazione rispetto alla relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2017 e al bilancio di sostenibilità 2016/2017. Nel presente documento non vengono riprese le informazioni di gestione ordinaria descritte nei bilanci precedenti.

Dove opportuno, si rimanda ai passati Bilanci di sostenibilità consultabili sul sito di Juventus nella sezione Sostenibilità e ai seguenti documenti (disponibili su sito www.juventus.it):

[Relazione finanziaria al 30 giugno 2017](#)

[Codice Etico](#)

[Relazione Annuale sulla Corporate Governance 2016/2017](#)

[Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex DLgs 231-2001](#)

[Procedura per operazioni con parti correlate](#)

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

Ricordiamo che come per l'anno scorso i dati quantitativi relativi al JJMedical non rientrano nel perimetro di rendicontazione di questo bilancio in quanto questa Società non è controllata al 100% dal Club.

Rispetto al precedente Bilancio di Sostenibilità, relativamente ai consumi energetici, sono stati aggiunti i siti dello Store di Via Garibaldi a Torino, il JTC Vinovo e tutte le strutture del Complesso Stadio (Stadio e Museo) sono state raggruppate in un unico centro di consumo, comportando una revisione di alcuni dati rispetto la stagione 2015/2016.

Nel presente documento e a partire dalla stagione 2017/2018, la funzione "Academy" che gestisce tutte le attività sportive ed educative del Settore Giovanile Juventus, verrà chiamata Juventus Youth.

Per domande e commenti in merito a questo bilancio, contattare Claudio Albanese, Head of Communications and External Relations: claudio.albanese@juventus.com.

Alcuni dati quantitativi relativi agli investimenti e agli aspetti sociali e ambientali delle stagioni 2014/2015 e 2015/2016 sono stati oggetto di *restatement* a seguito di un costante miglioramento delle procedure di rendicontazione.

GRI CONTENT INDEX



INFORMAZIONE STANDARD GENERALE

LINEE GUIDA GRI	RIFERIMENTI DI PAGINA O RISPOSTA DIRETTA
STRATEGIA E ANALISI	
G4-1 Provide a statement from the most senior decision-maker of the organization (such as CEO, chair, or equivalent senior position) about the relevance of sustainability to the organization and the organization's strategy for addressing sustainability.	pagina 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.	pagina 8
G4-5 Report the location of the organization's headquarters	C.so Galileo Ferraris, 32 - 10128 Torino, Italia (fino a luglio 2017) Via Druento, 175 - 10151 Torino, Italia (a partire da luglio 2017)
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.	pagina 132
G4-8 Report the markets served (including geographic breakdown, sectors served, and types of customers and beneficiaries).	La parte preponderante delle attività della Società si svolge in ambito Italiano
G4-9 Report the scale of the organization.	pagina 116
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.	pagina 116
G4-11 Report the percentage of total employees covered by collective bargaining agreements.	Non applicabile (non presente contratto di riferimento)
G4-12 Describe the organization's supply chain.	pagina 40
G4-13 Report any significant changes during the reporting period regarding the organization's size, structure, ownership, or its supply chain	pagina 137
G4-14 Report whether and how the precautionary approach or principle is addressed by the organization.	Essendo limitati gli impatti ambientali dell'organizzazione, il principio di precauzione non viene formalmente affrontato
G4-15 List externally developed economic, environmental and social charters, principles, or other initiatives to which the organization subscribes or which it endorse.	pagina 133

G4-16

pagina 21

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

IDENTIFICAZIONE DEGLI ASPETTI RILEVANTI E DEI LORO CONFINI

G4-17

pagina 137

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.

G4-18

pagina 137

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.

G4-19

pagina 22

List all the material Aspects identified in the process for defining report content.

G4-20

pagina 22

For each material Aspect, report the Aspect Boundary within the organization.

G4-21

pagina 24

For each material Aspect, report the Aspect Boundary outside the organization.

G4-22

pagina 137

Report the effect of any restatements of information provided in previous reports, and the reasons for such restatements.

G4-23

pagina 22

Report significant changes from previous reporting periods in the Scope and Aspect Boundaries.

G4-24

pagina 16

Provide a list of stakeholder groups engaged by the organization.

G4-25

pagina 16

Report the basis for identification and selection of stakeholders with whom to engage.

G4-26

pagina 16

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.

G4-27

pagina 16

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.

LINEE GUIDA GRI	RIFERIMENTI DI PAGINA O RISPOSTA DIRETTA
PROFILO DEL BILANCIO	
G4-28 Reporting period (such as fiscal or calendar year) for information provided.	pagina 137
G4-29 Date of most recent previous report (if any).	2015/2016
G4-30 Reporting cycle (such as annual, biennial).	Annuale
G4-31 Provide the contact point for questions regarding the report or its content.	pagina 137
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.	pagina 137
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.	pagina 137
GOVERNANCE	
G4-34 Report the governance structure of the organization, including committees of the highest governance body. Identify any committees responsible for decision-making on economic, environmental and social impacts.	pagina 127
ETICA E INTEGRITÀ	
G4-56 Describe the organization's values, principles, standards and norms of behavior such as codes of conduct and codes of ethics.	pagina 126

INFORMAZIONE STANDARD SPECIFICA

ASPETTI MATERIALI	INDICATORI	RIFERIMENTO DI PAGINA	OMISSIONI
SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA	DMA	24-26	
	G4-EC 1	135	
	Direct economic value generated and distributed.		
ANTI-CORRUZIONE	DMA	24-26	
	G4-SO 4	131	
	Communication and training on anti- corruption policies and procedures.		
GOVERNANCE, COMPLIANCE E SISTEMA VALORIALE	DMA	24-26	
	G4-LA 12	125	
	Composition of governance bodies and breakdown of employees per employee category.		
	according to gender, age group, minority group membership, and other indicators of diversity.		
SICUREZZA STADIO E SALUTE DEI TIFOSI	G4-SO 8	128	
	Monetary value of significant fines and total number of non- monetary sanctions for non-compliance with laws and regulations.		
	DMA	24-26	
EDUCAZIONE E CRESCITA DEI NOSTRI GIOVANI ATLETI	G4-EO 7	96-97	
	Number and type of injuries, fatalities and notifiable incidents for attendees and other relevant stakeholders.		
EDUCAZIONE GIOVANI TIFOSI	DMA	24-26	
	G4-EO 11	65	
LOTTA AL RAZZISMO E ALLA DISCRIMINAZIONE TERRITORIALE	Number, type and impact of sustainability initiatives designed to rise awareness, share knowledge and impact behavior change and results achieved.		
	DMA	24-26	
	G4-HR 3	70	
RAPPORTO CON I TIFOSI	Total number of incidents of discrimination and corrective actions taken.		
	DMA	24-26	
	G4-PR 5	91	
ATTENZIONE AI DIPENDENTI	Results of surveys measuring customer satisfaction.		
	G4-EO 6	86, 96	
	Type and impacts of initiatives to create an accessible environment.		
ATTENZIONE AI DIPENDENTI	DMA	24-26	
	G4-EC 5	120	
Ratios of standard entry level wage by gender compared to local minimum wage at significant locations of operation.			

ASPETTI MATERIALI	INDICATORI	RIFERIMENTO DI PAGINA	OMISSIONI
ATTENZIONE AI DIPENDENTI	DMA	24-26	
	G4-LA 3	24-26	
	Return to work and retention rates after parental leave, by gender		
	G4-LA 6	124	
	Type of injury and rates of injury, occupational diseases, lost days and absenteeism, total number of work related fatalities by region and by gender.		
	G4-LA 9	123	
COMPORAMENTO DEL GIOCATORE DI PRIMA SQUADRA	Average hours of training per year per employee, by gender and by employee category.		
	G4-LA 13	120	
	Ratio of basic salary and remuneration of women to men by employee category, by significant locations of operation.		
SALUTE DEI NOSTRI ATLETI	DMA	24-26	
ALTRI ASPETTI			
COMUNITÀ E TERRITORIO	G4-EC 7	106	
	Development and impact of infrastructure investments and services supported.		
AMBIENTE	G4-SO 1	65	
	Percentage of operations with implemented local community engagement, impact assessments, and development programs.		
	G4-EN 3	44	
GESTIONE FORNITORI	Energy consumption within the organization.		
	G4-EN 8		
	Total water withdrawal by source.		
	G4-EN 31	44	
DIRITTI UMANI	Total environmental protection expenditures and investments by type.		
	G4-EC 9	106	
	Proportion of spending on local suppliers at significant locations of operation.		
	G4-EN 32	106	
DIRITTI UMANI	Percentage of new suppliers that were screened using environmental criteria.		
	G4-LA14	14	
	Percentage of new suppliers that were screened using labor practices criteria.		
DIRITTI UMANI	G4-HR 7	99	
	Percentage of security personnel trained in the organization's human rights policies or procedures that are relevant to operations.		

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE



RELAZIONE INDIPENDENTE SULLA REVISIONE LIMITATA DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2016/2017

Al Consiglio di Amministrazione di
Juventus Football Club SpA

Abbiamo svolto un esame limitato (*limited assurance engagement*) del Bilancio di Sostenibilità 2016/2017 ("il Bilancio") di Juventus Football Club SpA (di seguito la "Società").

Responsabilità degli Amministratori per il Bilancio di Sostenibilità

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

Responsabilità del revisore

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

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

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo "Essere sostenibili finanziariamente" del Bilancio e i dati e le informazioni inclusi nella relazione finanziaria annuale di Juventus Football Club SpA al 30 giugno 2017, sulla quale altro

PricewaterhouseCoopers Advisory SpA

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

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

revisore ha emesso la relazione ai sensi degli artt. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e 10 del Regolamento (UE) n. 537/2014, in data 2 ottobre 2017;

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

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

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Bilancio di Sostenibilità 2016/2017 di Juventus Football Club SpA non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida *G4 Sustainability Reporting Guidelines* definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative* come descritto nel paragrafo "Nota metodologica" del Bilancio.

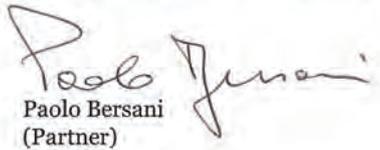


Altri aspetti

Portiamo all'attenzione, nell'ottica del miglioramento continuo, sia l'opportunità di rafforzare il sistema di reporting, al fine di rendere più agevole la disponibilità e verificabilità dei dati quantitativi, sia la necessità di irrobustire il sistema di controllo interno a presidio dei principali processi sottesi alla redazione del Bilancio.

Torino, 20 ottobre 2017

PricewaterhouseCoopers Advisory SpA


Paolo Bersani
(Partner)



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



Per informazioni rivolgersi a:
Juventus Football Club S.p.A.
Via Druento 175 10151 Torino - Italia

www.juventus.com

Stampato da Graf Art nel mese di ottobre 2017

JUVENTUS

