

BILANCIO UNO



VERSO UN PERCORSO DI SOSTENIBILITÀ

MATERIALITY MATTERS



Global
Reporting
Initiative™

AT THE TIME OF PUBLICATION THE
G4-17 TO G4-27 DISCLOSURES WERE
CORRECTLY LOCATED IN THIS G4
CONTENT INDEX AND FINAL REPORT.



NOTA METODOLOGICA

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 il livello "Core": viene pubblicata a conclusione del bilancio una tabella con l'indice dei contenuti relativi. In aggiunta a questa, nel capitolo "Gli stakeholder e il contesto di sostenibilità", sono stati inseriti i riferimenti agli indicatori GRI relativi alle sezioni su Identified Material Aspects and Boundaries (G4-17-21) e Stakeholder Engagement (G4-24-27). È stato inoltre utilizzato il documento "Event Organizer Sector Disclosures 2014" a supporto.

I dati presentati in questo bilancio sono riferiti all'esercizio chiuso al 30 giugno 2014 e al campionato di calcio 2013/2014, quindi il perimetro di rendicontazione è lo stesso della relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2014.

Per fornire un confronto con il passato, si presentano dati per i due esercizi/campionati precedenti. Va evidenziato che i dati ambientali riferiti all'anno 2011 non sono confrontabili con gli anni successivi dal momento che lo Juventus Stadium è entrato in attività solo dall'8 settembre 2011.

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

- Relazione Finanziaria Annuale al 30 giugno 2014
- *Codice Etico*
- Relazione Annuale sulla Corporate Governance 2013/2014
- Relazione sulla Remunerazione 2013/2014
- Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex DLgs 231-2001
- Procedura per operazioni con parti correlate

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

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

BILANCIO UNO



VERSO UN PERCORSO DI SOSTENIBILITÀ

INDICE

5	RESPONSABILITÀ NEL CALCIO
6	JUVENTUS FOOTBALL CLUB
8	HIGHLIGHTS PRIMO BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ
10	GLI STAKEHOLDER E IL CONTESTO DI SOSTENIBILITÀ
17	LA SOSTENIBILITÀ DI JUVENTUS IN DIECI PUNTI
18	LA SALUTE NEL CALCIO E ANTIDOPING
19	Cosa significa promuovere una cultura della salute e perché è importante per Juventus
19	L'approccio di Juventus
20	Antidoping
21	I controlli medici
22	Una metodologia di allenamento condivisa: il Training Check Juventus
23	Le attività formative
24	UNO STADIO SICURO PER TUTTI
25	Cosa significa investire nella sicurezza e perché è importante per Juventus
26	L'approccio di Juventus
26	L'impianto e la gestione della sicurezza
27	Regolamenti interni e obblighi normativi in materia di sicurezza
29	Attività di prevenzione interna ed esterna
30	Uno stadio più sicuro per tutti: l'accesso per i disabili e per le famiglie
32	IL CALCIO DI DOMANI: LE GENERAZIONI FUTURE
33	Cosa significa investire sulle generazioni future e perché è importante per Juventus
34	L'approccio di Juventus
34	Il settore giovanile
35	Trasmettere valori ai giovani con la formazione
36	Juventus College
36	Juventus Soccer Schools
37	Gioca con me
38	IL CALCIO DI DOMANI: NO ALLA DISCRIMINAZIONE RAZZIALE
39	Cosa significa combattere la discriminazione per Juventus e perché è importante per il calcio di domani
40	L'approccio di Juventus
40	Iniziative di integrazione e sensibilizzazione per i giovani: "un calcio al razzismo", "gioca con me", "gioca con me. Tifa con me"
41	Campagne di sensibilizzazione
41	Partnership contro il razzismo

44	FAIR PLAY IN CAMPO
45	Cosa significa promuovere il fair play e perché è importante per Juventus
45	L'approccio di Juventus
48	L'identità di Juventus
49	Le iniziative per promuovere il fair play in campo e sugli spalti
50	LA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA
51	Cosa significa la sostenibilità finanziaria e perché è importante per Juventus
52	L'approccio di Juventus
53	La performance economica
56	Juventus in borsa
57	La gestione del rischio
58	ANTICORRUZIONE
59	Cosa significa operare con integrità, trasparenza e onestà e perché è importante per Juventus
59	Sistema di controllo interno
59	L'approccio di Juventus
60	L'organismo di vigilanza e le attività formative del modello 231
61	I rischi legati alla corruzione
62	I VALORI E L'ORGANIZZAZIONE DEL CLUB
63	Cosa significa avere una struttura aziendale solida e perché è importante per Juventus
64	L'approccio di Juventus
64	Il sistema di corporate governance
65	Il <i>Codice Etico</i>
65	Le nostre persone
67	Formazione
68	Welfare aziendale
69	Salute e sicurezza dei lavoratori
70	IL CALCIO DI DOMANI: I TIFOSI
71	Cosa significa investire in un tifo sano e perché è importante per Juventus e il futuro del calcio
72	L'approccio di Juventus
72	La fidelizzazione dei tifosi: Juventus Club Doc e Juventus Membership
74	La sensibilizzazione dei tifosi: Gioca con me. Tifa con me
76	LE NOSTRE STRUTTURE E L'AMBIENTE
77	Cosa significa rispettare l'ambiente e perché è importante per Juventus
77	L'approccio di Juventus
77	Uno stadio sostenibile
78	Acqua, energia, rifiuti: i dati ambientali
79	Il progetto continassa
81	Spostamenti e trasferte: andare allo stadio in modo sostenibile
82	I NOSTRI PARTNER
88	AREE DI MIGLIORAMENTO
90	TABELLA DI CORRISPONDENZA CON L'INFORMATIVA GRI (CORE)

RESPONSABILITÀ NEL CALCIO

Lettera del Presidente Agnelli agli stakeholder

Il calcio è spettacolo, è gioco, è divertimento, è un fenomeno economico rilevante. Tutti questi elementi rendono il nostro comparto una delle industries a maggior impatto sociale. Molti osservatori ed analisti si sono esercitati in questi anni nell'elaborazione di proposte per migliorare il calcio sotto ogni aspetto. Alla Juventus pensiamo che ogni opinione debba essere ascoltata e ogni punto di vista proveniente da chi ci segue a vario titolo meriti approfondimento e possa portare una proposta da recepire. E soprattutto, per cultura aziendale, abbiamo la tendenza a guardare al nostro interno per rilevare quali possano essere le aree di miglioramento su ogni singola tematica.

Il documento che presentiamo qui ha esattamente questo scopo. Si tratta dell'impegno formale a costituire, mantenere e sviluppare un dialogo con i principali stakeholder della Juventus: dagli investitori ai media, dai fornitori alle istituzioni, dal mondo del terzo settore ai tifosi e agli sponsor.

Pochissime società calcistiche hanno intrapreso un percorso analogo a livello mondiale, poiché esso richiede un forte impegno a tutti i livelli aziendali.

In questo cammino di rendicontazione, abbiamo scelto di rispondere adeguatamente alle linee guida del Global Reporting Initiative (GRI-G4): uno standard creato e sviluppato per report di sostenibilità riguardanti comparti industriali differenti, spesso di difficile applicazione nel nostro mondo, ma pensiamo che la Juventus, società per azioni quotata alla Borsa Italiana, debba progressivamente adeguarsi alle migliori pratiche a livello mondiale. In altri termini pensiamo che questo primo bilancio abbia l'obiettivo di rappresentare con chiarezza e trasparenza le tematiche più sensibili che la nostra società si trova ad affrontare e che



sono di maggiore interesse anche per i nostri stakeholder. In verità, anzi, le priorità sono state dettate proprio dal dialogo con alcuni esponenti delle categorie che ho citato.

In questo documento, quindi, affrontiamo i temi più rilevanti a livello economico, sociale e ambientale e in particolare:

- Antidoping
- Sicurezza allo stadio
- Attenzione verso i giovani
- Lotta al razzismo e alle intolleranze
- Fair play e rispetto delle regole in campo
- Sostenibilità finanziaria
- Anticorruzione
- Corporate governance ed etica aziendale
- Comportamento dei tifosi
- Impatto ambientale dello stadio

Tutte tematiche che emergono spesso nel dibattito pubblico e a cui Juventus pensa di poter dare, per quanto nelle possibilità di una singola società, alcune prime risposte.

Fino alla fine...

Presidente Juventus Football Club

JUVENTUS FOOTBALL CLUB

LA MISSION DI JUVENTUS

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

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

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

Juventus ha inoltre la finalità di **creare valore per i suoi azionisti** attraverso la valorizzazione del proprio marchio, il mantenimento di un'organizzazione sportiva di livello tecnico eccellente, lo studio e la realizzazione di progetti di diversificazione di attività.

Juventus aspira, infine, a mantenere e sviluppare un rapporto di fiducia con tutti i suoi stakeholder, cioè con quelle categorie di individui, gruppi o istituzioni il cui apporto è richiesto per realizzare i propri obiettivi sociali.

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

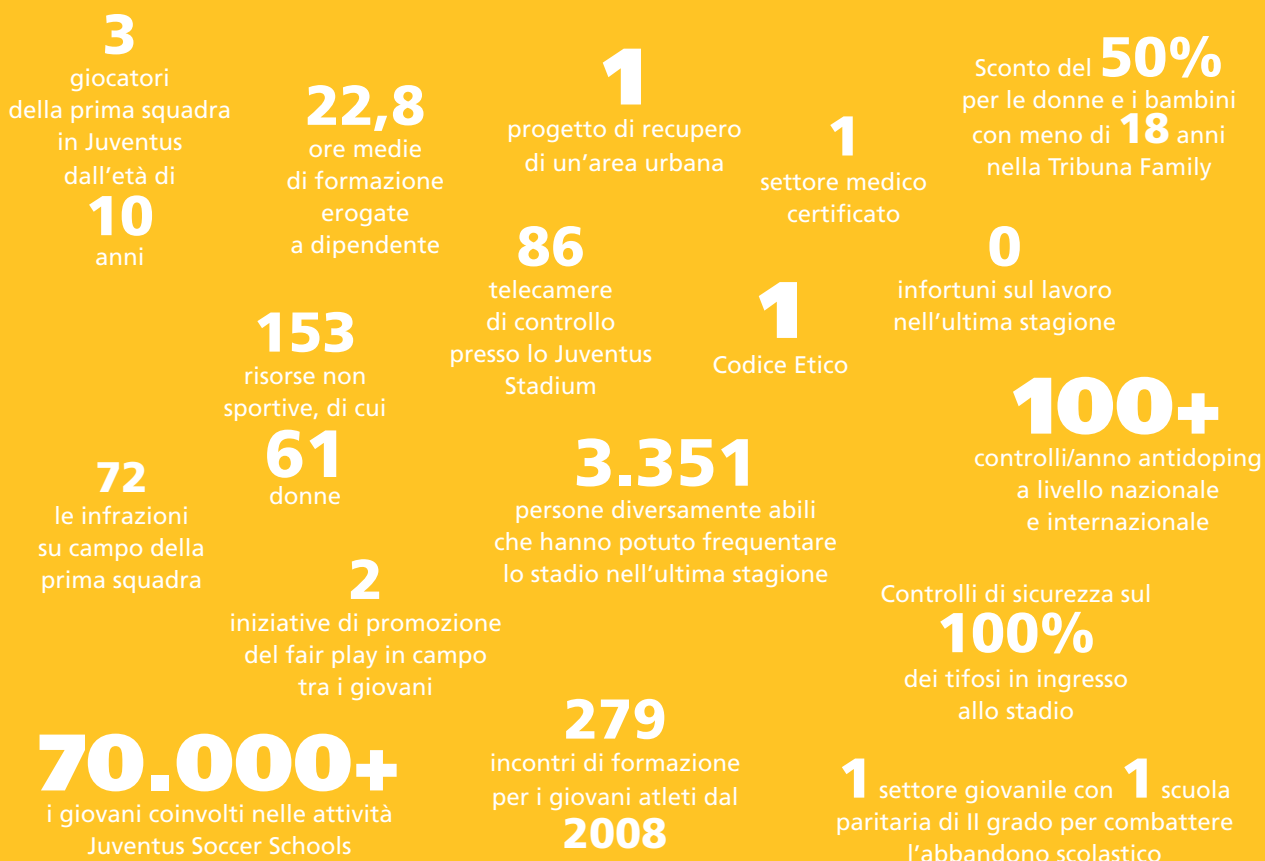




QUELLO CHE ABBIAMO RAGGIUNTO...



...E COME L'ABBIAMO RAGGIUNTO



HIGHLIGHTS PRIMO BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

**REDATTO SECONDO LE NUOVE LINEE GUIDA INTERNAZIONALI
DEL GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)**

Per analizzare il proprio contesto di sostenibilità, conoscere il punto di vista dei propri stakeholder interni ed esterni e definire le priorità, Juventus ha realizzato un'ampia attività di dialogo tra la fine del 2013 e l'inizio del 2014.



LE 10 TEMATICHE PIÙ IMPORTANTI

**PER ANALISTI, INVESTITORI, FORNITORI, ISTITUZIONI, MEDIA,
SPONSOR, TERZO SETTORE E TIFOSI**

1 Salute e Antidoping

- Juventus ha un Sistema di Gestione per la Qualità del Settore Medico (SGQ)
- Per sensibilizzare i giovani, Juventus promuove attività formative studiate ad hoc

2 Sicurezza

- Juventus investe tempo e risorse per l'attività di stewarding, inserita nell'ordinamento giuridico italiano dall'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive per garantire la sicurezza negli stadi
- Annualmente si organizza una simulazione di un'emergenza all'interno dello Juventus Stadium

3 Giovani

- Juventus ha una scuola privata parificata al suo interno, che consente ai ragazzi del Settore Giovanile di conciliare apprendimento e impegni sportivi
- I ragazzi del Settore Giovanile sono allenati da 4 staff tecnici, composti da circa 60 persone

4 Discriminazione razziale

- Il 29 maggio 2014, il presidente Andrea Agnelli e il direttore generale dell'UNESCO Irina Bokova hanno firmato un accordo di collaborazione per operare insieme contro ogni tipo di discriminazione
- I progetti "Un calcio al razzismo" e "Gioca con me" hanno l'obiettivo di promuovere tra i giovani l'integrazione attraverso lo sport

5 Fair play in campo

- La società sceglie di attenersi a precise regole di condotta, definite dal Codice di Giustizia Sportiva e dal *Codice Etico* di Juventus, in ogni rapporto riferibile all'attività sportiva
- Ogni anno Juventus promuove la Juventus National Academy Cup, un evento che riunisce le scuole di calcio affiliate Juventus e il cui obiettivo è trasmettere il significato di fair play

6 Sostenibilità finanziaria

- In base agli annunci UEFA a maggio 2014, Juventus è risultata conforme al fair play finanziario
- 91 anni: il più longevo assetto proprietario nel mondo dello sport professionistico di alto livello

7 Anti-corrruzione

- 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
- La formazione relativa al tema della corruzione viene erogata ogni qualvolta il Modello 231 presenti aggiornamenti: nell'ultimo



Ogni giorno Juventus collabora con i suoi sponsor (Nike, Jeep, Bwin.Party, Samsung, Veneto Banca, Hanwha, Balocco, Trussardi), istituzioni nazionali e internazionali (UEFA, FIGC, Unesco, Centro Unesco di Torino, Città di Torino), organizzazioni non profit (Fondazione Piemontese per la ricerca sul cancro, Fondazione Crescere Insieme al Sant'Anna) e numerosi fornitori.

triennio sono state 9 le ore di formazione totali per Dirigenti, quadri, membri del CdA e dipendenti.

8 I valori e l'organizzazione del Club

- Juventus è stata tra le prime società calcistiche italiane a dotarsi di un *Codice Etico* per regolamentare il rapporto, da un punto di vista morale ed etico, con i propri stakeholder
- Il 95% del personale risulta assunto con contratto a tempo indeterminato e il 43% dell'organico è composto da donne

9 Tifosi

- Juventus promuove un tifo leale e responsabile e non contribuisce con interventi finanziari alla costituzione o al mantenimento di gruppi, organizzati e non, di propri tifosi
- In Italia, Juventus è la Società calcistica con il maggior numero di tifosi e solo una piccolissima minoranza di questi crea situazioni rilevanti ai fini della pubblica sicurezza

10 Ambiente

- Lo Juventus Stadium è stato costruito in un'ottica di riciclo, riduzione degli sprechi e sostenibilità ambientale ed economica, attraverso l'ottimizzazione delle risorse disponibili
- Nei prossimi anni, il progetto Continassa comporterà il recupero di un'area urbana di 260.000 m² in cui Juventus trasferirà la sede sociale e il nuovo training center della Prima Squadra

GLI STAKEHOLDER E IL CONTESTO DI SOSTENIBILITÀ

L'approccio di Juventus alla rendicontazione di sostenibilità è stato quello di rispondere alle percezioni e alle aspettative di tutti gli stakeholder del Club, così come indicato dal Global Reporting Initiative (GRI) nella più recente edizione delle sue linee guida (G4). La struttura e i contenuti di questo bilancio, pertanto, derivano direttamente da un'analisi del contesto di sostenibilità di Juventus e da un dialogo esplicito e aperto con i suoi stakeholder.

[G4-18] Per garantire l'allineamento del documento ai principi del GRI (materialità, inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità e completezza) il processo di reportistica ha seguito **cinque fasi**, nel corso di oltre un anno di lavoro:

- La definizione degli stakeholder
- L'analisi del contesto di sostenibilità nel calcio e nel business dello sport in generale, identificando le principali tematiche sociali ed ambientali di Juventus
- Interviste e workshop interni, coinvolgendo il top management e tutte le principali funzioni della Società
- Raccolta delle percezioni esterne attraverso interviste con tutte le categorie di stakeholder
- Analisi di materialità, per mettere in ordine di priorità le tematiche di sostenibilità

Questi cinque passi hanno portato prima alla Redazione di un **bilancio "zero"**, strumento necessario per verificare internamente la **correttezza** e la **completezza** delle informazioni incluse attraverso una condivisione con il top management del Club e tutti i referenti interni coinvolti e poi alla redazione di questo primo bilancio di sostenibilità.

1 DEFINIZIONE DEGLI STAKEHOLDER

[G4-25] L'identificazione degli stakeholder ha preso come base la lista già presente nel *Codice Etico* della Società. In questa nuova valutazione, la prima distinzione è avvenuta fra stakeholder interni ed esterni, sul potere che essi hanno nei confronti della società e viceversa, e sulla natura dell'influenza dello stakeholder (economica, reputazionale o entrambe). Juventus si è posta le seguenti domande:

- Le parti interessate hanno qualche influenza sul Club? Da dove viene?
- Come influiscono sulle strategie del Club?

- Il Club ha qualche influenza sugli stakeholder?
- Come le società calcistiche gestiscono e comunicano con gli stakeholder?
- Nel panorama calcistico internazionale i diversi club hanno un approccio e un modo simile o diverso di gestire gli stakeholder?

Una volta identificate le tematiche rilevanti per Juventus, l'analisi della natura dei principali impatti della Società e, in particolare, dei **luoghi** dove gli impatti si verificano e delle **persone** che coinvolgono è stato utile per raffinare le categorie di stakeholder.

[G4-24] Juventus ha identificato i propri stakeholder come segue (in ordine alfabetico):



! LE ATTIVITÀ DI DIALOGO

[G4-26] Juventus mantiene rapporti con tutti gli stakeholder nello svolgimento regolare delle sue attività.

Molto spesso, questi rapporti toccano tematiche di natura sociale ed ambientale, ma prima della preparazione del presente documento, non sono mai state svolte in un'ottica esplicitamente di sostenibilità e con un approccio strutturato.



“
 Con la preparazione di un primo bilancio di sostenibilità, il Club ha iniziato un percorso specificamente orientato ad affrontare in maniera sistematica le tematiche di sostenibilità.
 ”




LE ATTIVITÀ DI DIALOGO [G4-26]

Stakeholder	Esempi di attività di dialogo
Azionisti & fornitori di capitale	Assemblea degli azionisti e regolari incontri one-to-one
Club DOC e i loro soci	Club Day riservato a Club Doc a livello mondiale (ultimo incontro a febbraio 2014), con la presenza della dirigenza del Club
	Siti internet e newsletter per soci del Club
	Attività del Centro di Coordinamento Club Doc
Istituzioni sportive (European Club Association, FIFA, FIGC, Lega Calcio, UEFA)	Partecipazione attiva in FIGC e Lega Calcio
	Presenza nell' European Club Association (Andrea Agnelli è membro dell'Executive Board, presidente del gruppo di lavoro sulle relazioni istituzionali e uno dei due rappresentanti per l'Italia)
Media	Attività di ufficio stampa a livello nazionale e internazionale, anche attraverso sito web della Società
	Media Day con giornalisti e operatori di singoli paesi europei a Vinovo
Organizzazioni del terzo settore	Partecipazione a eventi vari (ad esempio le iniziative promosse all'interno del progetto "Non fare autogol" promosso dall'Associazione Italiana Oncologia Media, a cui ha aderito anche Giorgio Chiellini)
Partecipanti ai campi Juventus Soccer School & famiglie	National Academy Cup (evento per tutte le scuole calcio affiliate Juventus di Italia)
Pubblica amministrazione e forze dell'ordine	Relazioni con lo Juventus Club "Giovanni Agnelli", l' associazione parlamentare che raccoglie i senatori e gli onorevoli tifosi di Juventus
Sponsor & partner commerciali	Giornata di incontro annuale con i suoi Partner (J12) in aggiunta ai Partner Days per un confronto su programmazione e business
Tifosi, abbonati, member	Engagement quotidiano attraverso i social media (14 milioni di fan su Facebook, 1,42 milioni di followers su Twitter e 300,000 iscritti al canale YouTube)
	Dialogo in diretta sui social media tra tifosi e giocatori (e, ad esempio, con Antonio Conte in contemporanea su Twitter, Facebook, Google+ e YouTube per un totale di 12 milioni di impression)
	6.000 proposte raccolte su Facebook per le parole che verranno impresse nelle maglie da gioco della stagione 2014/2015 ("Fino alla fine")
	J/TV (con tra l'altro Filo Diretto con giocatori della Prima Squadra) e video chat riservate per membri premium

2 ANALISI DEL CONTESTO PER L'IDENTIFICAZIONE DELLE PRINCIPALI TEMATICHE DI SOSTENIBILITÀ

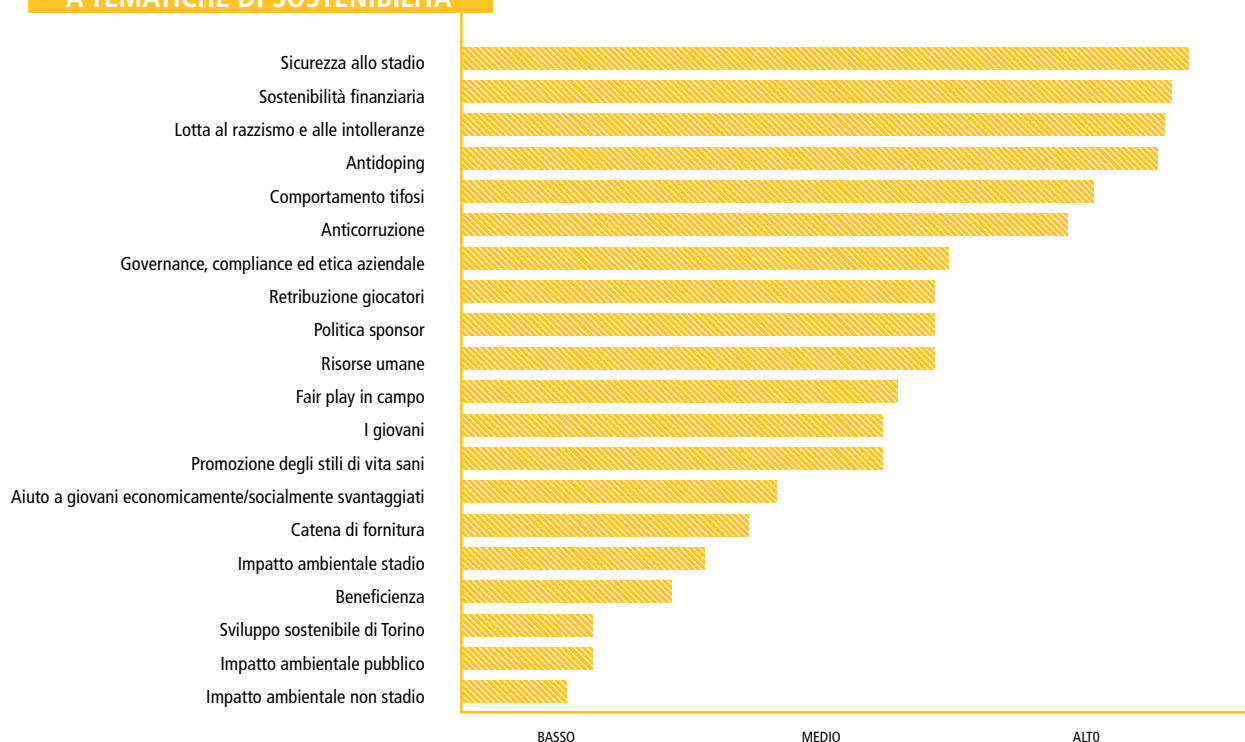
Per meglio capire il contesto di sostenibilità nel calcio e nello sport in generale a livello internazionale, è stata condotta un'analisi di come il tema è affrontato da una serie di club e organizzazioni e con quali priorità. L'esito dell'analisi è stato l'elaborazione di una lista preliminare di 20 tematiche di sostenibilità rilevanti per Juventus, utili anche durante le interviste e workshop, condotti internamente.

In fase di valutazione, alcune tematiche sono state raggruppate per arrivare a un massimo di 20 temi e facilitare quindi le interviste interne ed esterne. La correlazione tra le tematiche emerse e quelle del GRI ("Aspects") risulta particolarmente bassa, essendo il calcio un settore molto specifico e differente da altri business.

3 INTERVISTE E WORKSHOP INTERNI

Sono stati svolti due workshop con tutti i direttori, il top management e altri referenti interni (circa 20 partecipanti di Juventus a incontro) per analizzare il contesto di sostenibilità e possibili approcci per Juventus. Gli incontri hanno visto inoltre un confronto dettagliato con Djurgården IF di Stoccolma, uno dei pochi club a livello internazionale ad avere pubblicato un bilancio di sostenibilità secondo i criteri del GRI. Sono state condotte interviste con i principali referenti interni per capire l'importanza e l'approccio della società rispetto alle 20 tematiche precedentemente identificate, per raccogliere informazioni sui progetti in corso e per valutare il rapporto con gli stakeholder esterni. Sono state condotte un totale di 14 interviste in persona e 11 interviste scritte.

PERCEZIONI INTERNE RELATIVE A TEMATICHE DI SOSTENIBILITÀ



4 ANALISI DELLE PERCEZIONI ESTERNE

Per conoscere il punto di vista degli stakeholder di Juventus in merito a un approccio strutturato alla sostenibilità, sono state effettuate interviste con tutte le principali categorie di stakeholder. Sono state condotte 26 interviste con referenti qualificati – sia in Italia sia all'estero – delle seguenti categorie:

- Analisti/investitori
- Fornitori
- Istituzioni
- Media
- Sponsor
- Terzo settore
- Tifosi

[G4-27] La scelta di impostare il bilancio seguendo le priorità e le aspettative degli stakeholder ha permesso di inserire all'interno di ogni capitolo l'esito delle interviste esterne (i box "Il punto di vista degli stakeholder esterni") e come Juventus agisce per rispondere alle esigenze emerse.

5 DEFINIZIONE DELLA MATRICE DI MATERIALITÀ

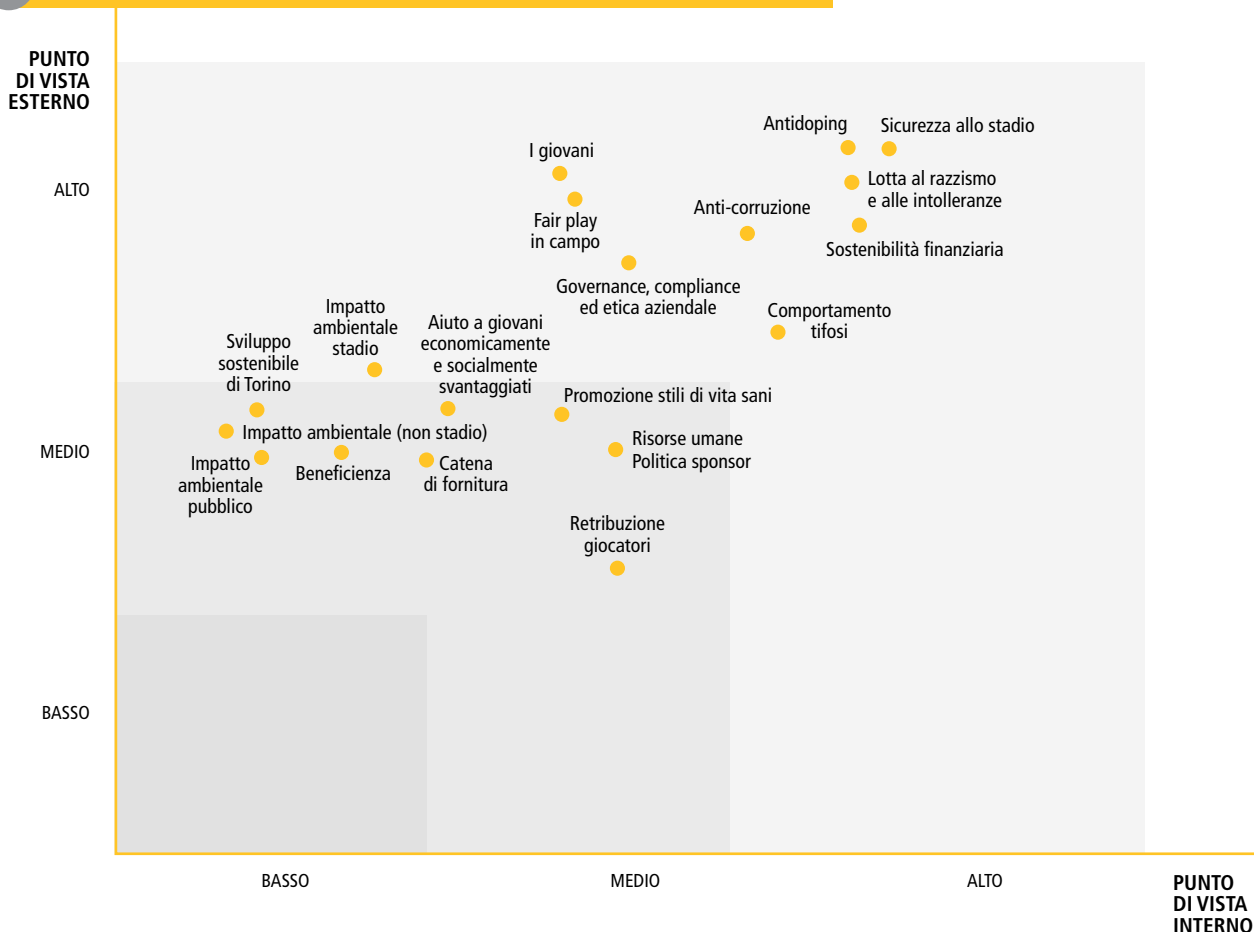
È stato chiesto a ciascuno dei 26 intervistati esterni e dei 14 referenti interni di valutare l'importanza delle 20 tematiche definite in fase preliminare: da questo processo tutte le tematiche sono state considerate rilevanti (materiali) per il Club.

[G4-19] Nella preparazione di questo bilancio si è ritenuto più opportuno concentrarsi sulla rendicontazione delle 10 tematiche più importanti per gli stakeholder esterni, puntando su completezza ed esaustività. Per ognuno di questi argomenti è stato realizzato un capitolo dedicato all'interno di questo bilancio, mentre i 10 rimanenti sono stati comunque affrontati ma in maniera più breve all'interno dei capitoli principali.

Le tematiche che sono quindi affrontate in questo bilancio sono:

- Antidoping
- Sicurezza allo stadio
- I giovani
- Lotta al razzismo e alle intolleranze
- Fair play in campo
- Sostenibilità finanziaria
- Anticorruzione
- Governance, compliance ed etica aziendale
- Comportamento tifosi
- Impatto ambientale stadio

MATRICE DI TEMATICHE DI SOSTENIBILITÀ DI JUVENTUS (2014)



Per ciascuna tematica rilevante, è stato esaminato se l'impatto è all'interno e/o all'esterno della Società.

[G4-17 e G4-20] Nel primo caso, non avendo Juventus società controllate o collegate, non è possibile fare una distinzione tra sedi e/o attività interne. È comunque emerso che alcune tema-

tiche sono specifiche dell'ambito dello Juventus Stadium: sicurezza, comportamento tifosi e impatto ambientale.

[G4-21] Nel secondo caso, in cui si tratta di impatti verso l'esterno, numerosi sono gli stakeholder che possono essere coinvolti dall'attività di Juventus.

[G4-21] Il modo in cui Juventus interagisce con altre parti è descritto nell'introduzione di ogni capitolo del bilancio e riassunto nella tabella qui di seguito:

DOVE JUVENTUS HA UN IMPATTO DI SOSTENIBILITÀ E SU CHI

Temi	Impatto interno	Impatto esterno	Limitazioni alla rendicontazione
Antidoping	Sì	I principali impatti sono all'interno della società, ma potrebbero essere impattate le istituzioni del calcio e il gioco del calcio in generale	Non applicabile
Sicurezza allo stadio	Sì	Sì – Istituzioni (Polizia di Stato, Croce Rossa, Vigili del fuoco), dipendenti dei fornitori e tifosi	Rendicontazione non estesa a fornitori
Lotta al razzismo e alle intolleranze	Sì (allo stadio)	Sì – Steward, giovani, tifosi, media	-
I giovani	Sì	Sì – Giovani e famiglie	-
Fair play in campo	Sì	Sì – Tifosi e giovani	-
Sostenibilità finanziaria	Sì	I principali impatti sono all'interno della società, ma potrebbe esserci un impatto a livello UEFA e club concorrenti	-
Anticorruzione	Sì	Sì – Altre squadre, Pubblica Amministrazione, autorità giudiziarie/vigilanza, tifosi, fornitori, agenti/procuratori	Rendicontazione non estesa a fornitori e altre squadre
Governance, compliance ed etica aziendale	Sì	No	Non applicabile
Comportamento tifosi	Sì (allo stadio) anche a causa della responsabilità oggettiva	Sì – Tifosi, media, società civile (giovani, torinesi, famiglie...), istituzioni sportive, dipendenti di fornitori, forze dell'ordine	-
Impatto ambientale stadio	Sì	Sì – Fornitori, comunità locale, tifosi, sponsor, Città di Torino	Non contabilizzati gli impatti ambientali dei fornitori

Infine, il processo di materialità ha messo in luce anche altre tematiche che potrebbero risultare rilevanti, oltre alle 20 principali. Il Club indagherà maggiormente su questi argomenti per creare una lista più completa da sottoporre ai propri stakeholder durante le future analisi di materialità.

A titolo di esempio si riportano alcune delle ulteriori tematiche emerse:

- Accompagnare meglio i **giovani** che non diventano professionisti una volta usciti dal settore giovanile
- Investire maggiormente nel **territorio**, ottimizzando ad esempio la gestione del pre- e dopo-partita dei tifosi e i trasferimenti da e per lo stadio
- Investire nel rapporto con l'**azionariato più piccolo** coinvolgendolo in alcune iniziative (anche perché spesso tifosi)

- Valutare se ottenere **certificazioni** ambientali o sociali
- Investire maggiormente nelle azioni di cura e fidelizzazione del **cliente/tifoso**
- Riuscire a creare uno stadio ancora più adatto alle **famiglie**

Con la preparazione di un primo bilancio di sostenibilità, il Club ha iniziato un percorso specificamente orientato ad affrontare in maniera sistematica le tematiche di sostenibilità. Per questo motivo, le interviste condotte sono state considerate un primo passo verso un coinvolgimento più costante. Con la pubblicazione del primo bilancio pubblico, il Club intende strutturare questo processo di dialogo su base periodica.



GOBBO

NORDE

NO ALLA

NEOVED

SI INEAD

JUVENTUS

SI INEAD

JUVENTUS

JUVE

18

FORN

ALBA

TRAC

Fino

alla Fuoc!!!

JUVENTUS

IN TUTTA

FORN

FUORTE
APACHE

UL ASTOR



LA SOSTENIBILITÀ DI JUVENTUS IN DIECI PUNTI

ORBETELLO
PRESENTE

LA SALUTE NEL CALCIO E ANTIDOPING



COSA SIGNIFICA PROMUOVERE UNA CULTURA DELLA SALUTE E PERCHÉ È IMPORTANTE PER JUVENTUS

La salute (in termini di corretta alimentazione, cura del corpo e della mente), ma soprattutto la lotta al doping, sono tra i temi considerati più importanti da Juventus e dai suoi stakeholder.

Se una sana alimentazione previene problemi di salute che possono influire negativamente sulle prestazioni dell'atleta, allo stesso modo l'assunzione di sostanze non permesse provoca danni allo sportivo stesso, alla società per cui gioca e al calcio più in generale.

Per questa ragione Juventus investe nella promozione di una cultura della salute, nella sensibilizzazione dei futuri atleti e nella lotta al doping, la cui posizione ufficiale si può così riassumere: "nessuna tolleranza potrà essere consentita in materia di lotta al doping"¹. Dipendenti, collaboratori, calciatori, tesserati e amministratori di Juventus devono attenersi scrupolosamente alle norme dettate in materia di lotta al doping, sia per la salvaguardia della salute fisica e mentale dei calciatori, sia per la correttezza delle competizioni sportive. Juventus afferma chiaramente il suo impegno ad astenersi da atti che possono alterare lo svolgimento o il risultato delle competizioni sportive.

Dato l'efficace sistema di controllo nazionale e internazionale nel mondo del calcio, l'assunzione di sostanze farmacologiche proibite da parte degli atleti, così come l'utilizzo di determinati metodi di somministrazione, sono

ritenuti meno probabili rispetto ad altri sport, come dimostrato dal Reporting System Doping Antidoping 2011² del Ministero della Salute. Allo stesso modo però, le conseguenze che possono sorgere, in caso di assunzione (anche involontaria o accidentale), provocherebbero un impatto molto forte sul Club e sul mondo del calcio professionale.

Le ripercussioni di un comportamento poco corretto di un atleta impattano negativamente sul Club sia a livello economico, obbligando la società a sostenere delle spese impreviste per far fronte alle sanzioni, sia sportivo, provocando un calo della performance della squadra a causa delle sospensioni, sia a livello reputazionale, creando un danno di immagine. Quest'ultimo si ripercuote inevitabilmente anche sul sistema calcio in generale che rischia quindi di essere associato al concetto di realtà "non sana". Questo è sicuramente uno dei motivi principali per cui il sistema antidoping nel calcio è molto strutturato e organizzato, sia a livello nazionale sia a livello europeo.

La salute e la lotta al doping sono quindi fondamentali non solo per il successo del Club e dei suoi calciatori, ma anche rilevanti per gli stakeholder esterni alla società quali:

- Autorità e istituzioni nazionali ed europee dello sport (FIGC, CONI, UEFA)
- Famiglie dei giocatori del settore giovanile
- Squadre concorrenti e tutto il "sistema" di calcio italiano

L'APPROCCIO DI JUVENTUS

L'impegno di Juventus al tema della salute 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 a questo tema.

Entrando nello specifico del tema più caldo, la lotta al doping, Juventus non ha un ruolo attivo nella procedura di controllo, ma è chiamata ad agire in linea con le normative nazionali ed europee e nella sensibilizzazione dei propri atleti.

(1) Codice Etico, punto 17.7

(2) Documento pubblicato il 23 maggio 2012 in cui si presentano i dati dell'attività di controllo della Commissione per la vigilanza e il controllo sul Doping e per la tutela della salute nelle attività sportive (CVD) del Ministero della Salute – www.salute.gov.it

ANTIDOPING

Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI), "quale Organizzazione Nazionale Antidoping (NADO), è l'ente nazionale al quale compete la massima autorità e responsabilità in materia di attuazione ed adozione del Programma Mondiale Antidoping WADA ivi comprese la pianificazione ed organizzazione dei controlli, la gestione dei risultati dei test e la conduzione dei dibattimenti".³

Le Norme Sportive Antidoping – adottate dal CONI – e gli allegati Disciplinari sono le sole norme nel settore sportivo italiano, che disciplinano la materia dell'antidoping e le condizioni cui attenersi nell'esecuzione dell'attività sportiva.

In Italia vengono effettuati 1 o 2 controlli di urina a seguito di ogni partita di campionato e una decina di controlli antidoping su sangue per ogni stagione calcistica. Una volta effettuato il controllo, viene rilasciata una copia del verbale in busta chiusa per l'atleta da conservare

per 40 giorni e lo stesso verbale viene archiviato dal medico sociale Juventus e conservato per tutta la stagione.

I controlli a sorpresa presso il campo di allenamento coinvolgono circa 5–10 atleti a stagione e vengono effettuati 3–4 volte l'anno.

A livello internazionale è la UEFA (Union of European Football Associations), l'organo di governo del calcio europeo, a essere in prima linea nella lotta al doping. Tutti i giocatori che partecipano alle competizioni UEFA vengono sottoposti a controlli antidoping senza alcun preavviso. Vengono effettuati dei controlli occasionali durante le partite di calcio ufficiali su 1 o 2 atleti, mentre durante il periodo di allenamento i controlli annuali sono solamente 1 o 2 e coinvolgono dai 5 ai 10 giocatori.

La UEFA agisce attivamente anche nel campo della prevenzione, attraverso attività di ricerca, e nel campo della formazione, attraverso incontri di sensibilizzazione rivolti principalmente ai giovani.



CONTROLLI EFFETTUATI SU GIOCATORI JUVENTUS A CURA DEGLI ENTI PREPOSTI

	2011/2012	Esiti positivi	2012/2013	Esiti positivi	2013/2014	Esiti positivi
Italia	ca. 90	0	ca. 90	0	ca. 90	0
UEFA	ca. 15	0	ca. 15	0	ca. 15	0

Juventus si tutela da eventuali casi di doping di propri tesserati avvenuti in ambito personale o durante competizioni a livello nazionale attraverso un incontro di formazione a inizio

stagione e attività quotidiane di monitoraggio nella somministrazione di farmaci/integratori, durante gli allenamenti.



IL PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER ESTERNI

Da un punto di vista interno, il sistema antidoping nel calcio funziona bene, in modo strutturato ed efficace. Juventus è infatti sottoposta a numerosi controlli, sia da parte della procura antidoping che compie accertamenti ad ogni partita e saltuariamente "out of competition", sia da parte della UEFA che compie meno ispezioni, ma coinvolge molti giocatori. Juventus, inoltre, risponde poi a obblighi normativi, come la responsabilità di comunicare l'orario e la sede degli allenamenti in modo che gli organismi preposti al controllo possano sempre reperire l'atleta per poterlo sottoporre ad un controllo senza preavviso.

Da un punto di vista esterno l'opinione su questo tema è decisamente più critica, principalmente a causa di procedimenti che hanno coinvolto la società in passato e che continuano a influire negativamente sulla percezione del sistema calcio italiano e, di conseguenza, anche su Juventus. L'attenzione a questa tematica è altissima: qualsiasi episodio di abuso potrebbe avere un impatto molto forte sul nome di Juventus a livello nazionale e internazionale.

(3) "Norme Sportive Antidoping. Documento tecnico attuativo del Codice Mondiale Antidoping e dei relativi Standard internazionali", Giunta Nazionale CONI dell'11 giugno 2013

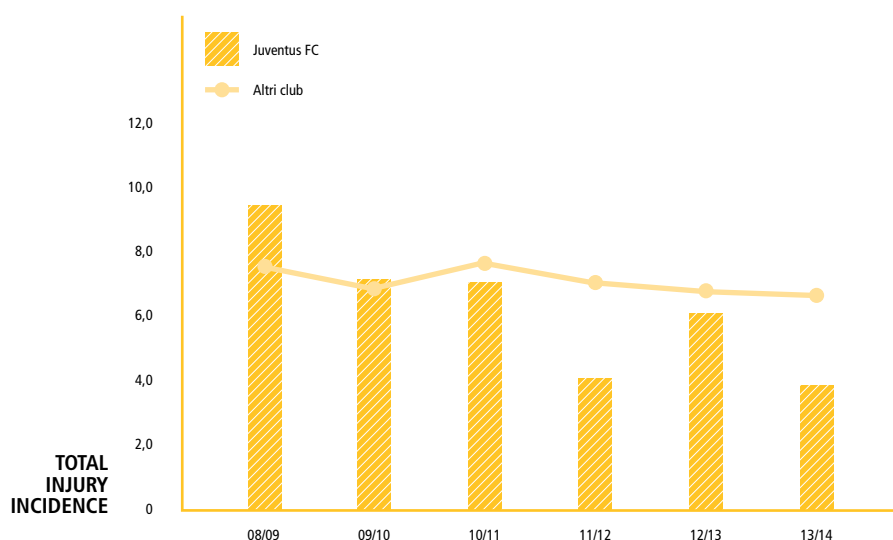
I CONTROLLI MEDICI

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

Nel caso di acquisto di un nuovo giocatore Juventus richiede la cartella clinica personale e sottopone l'atleta a una visita di idoneità e a una valutazione traumatologica e diagnostica per immagini completa. Per ogni atleta che entra a far parte di una delle squadre Juventus, sia Prima Squadra sia Settore Giovanile, il medico sociale predispose la cartella clinica personale.

In aggiunta, Juventus effettua controlli di routine in caso di infortunio e offre supporto psicologico ai ragazzi del settore giovanile, attraverso percorsi formativi, rivolti anche ad allenatori e incontri con i genitori.

Il compito del medico è prevenire per ridurre e monitorare gli infortuni, mettendoli anche a confronto con un benchmark internazionale. Per riuscire ad avere un monitoraggio completo ed efficace, Juventus partecipa da 13 anni allo studio UEFA Elite Club Injury Study che permette alle diverse società partecipanti di avere una panoramica generale del numero di infortuni. Secondo le statistiche UEFA, negli ultimi tre anni Juventus è riuscita a ridurre drasticamente gli infortuni rispetto alle stagioni precedenti e rispetto alla media UEFA, sia durante le sessioni di allenamento sia durante le partite.



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

! LA QUALITÀ CERTIFICATA DEL SETTORE MEDICO

Juventus vuole garantire la massima soddisfazione dei propri calciatori e del settore tecnico e per questa ragione la Società ha definito un Sistema di Gestione per la Qualità del Settore Medico (SGQ) – certificato da un organismo terzo indipendente il 21 novembre 2011 – che soddisfa i requisiti della Norma ISO 9001:2008. La prossima certificazione è prevista per il novembre 2014. In merito alla certificazione del SGQ, il Settore

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



Il Sistema di Gestione per la Qualità si basa su un "approccio per processi" che individua le interrelazioni tra le attività svolte dall'organizzazione e i fattori critici per la soddisfazione del cliente.

Juventus sceglie quindi un percorso di qualità per il Settore Medico, attraverso il quale le necessità dei calciatori della prima squadra e del settore giovanile possano emergere e sia quindi possibile soddisfarne le esigenze.

Il percorso di qualità di Juventus prevede che tutti i membri dello staff medico si assumano la responsabilità della tutela della salute degli atleti a loro affidati e siano responsabili del continuo miglioramento dei servizi da loro erogati. Il Settore Medico

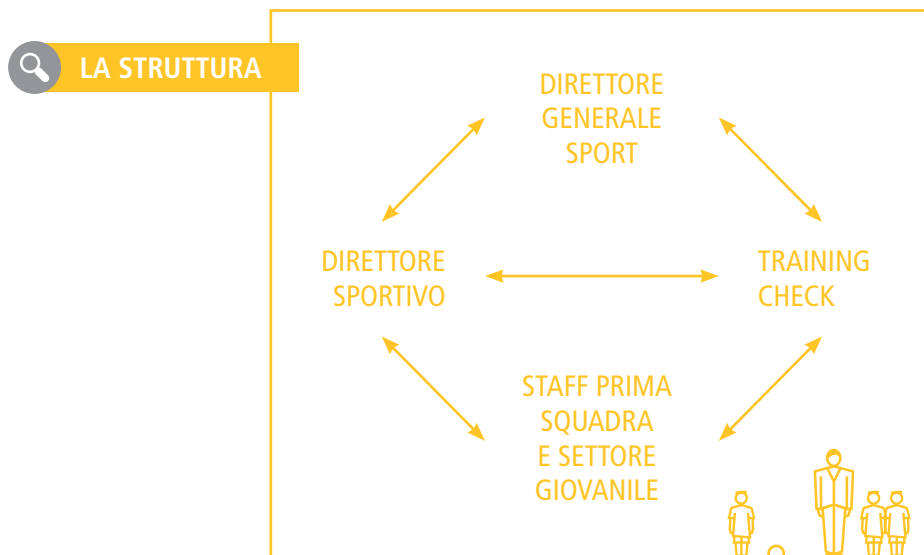
si propone quindi di:

- Individuare periodicamente obiettivi misurabili e concreti
- Focalizzarsi sulla prevenzione
- Coinvolgere attivamente tutto il personale interessato
- Semplificare i processi
- Garantire un'adeguata formazione dei diversi membri dello staff medico
- Migliorare la sensibilità e lo spirito di collaborazione di tutto il personale

La Politica per la Qualità è riesaminata periodicamente per valutarne l'attualità degli obiettivi (ultimo aggiornamento settembre 2014).

UNA METODOLOGIA DI ALLENAMENTO CONDIVISA: IL TRAINING CHECK JUVENTUS

Nella maggioranza dei club, le strategie per l'ottimizzazione della performance sportiva degli atleti sono sempre state delegate esclusivamente allo staff tecnico in carica al team.



Oggi, molte squadre stanno invertendo questa tendenza, affiancando al proprio staff tecnico una struttura dedicata all'**ottimizzazione della performance**: questo intervento consente di impostare dei metodi di lavoro duraturi nel tempo (indipendenti dagli eventuali cambi di staff tecnico).

In questo panorama Juventus, a seguito del cambio dirigenziale avvenuto quattro anni fa, ha scelto di istituire una struttura dedicata al monitoraggio della metodologia di allenamento di tutte le proprie squadre: pur considerando le differenze date dalla diversa età, lo stesso tipo di approccio è utilizzato sia a livello di Prima Squadra che di Settore Giovanile e Attività di Base.

**CON CHI SI RELAZIONA
IL TRAINING CHECK**

L'obiettivo principale di TCJ è l'**integrazione dell'area tecnica con quella medica**, basandosi sull'analisi di dati di diversa natura raccolti a livello individuali e di squadra.

Oltre a fornire dati oggettivi sullo stato di forma dei calciatori, il TCJ ha tra gli altri compiti quello di supportare gli Staff Tecnici con metodologie di allenamento personalizzate e con l'analisi sistematica degli output provenienti dalle sedute di allenamento.

Per poter controllare i giocatori, Juventus utilizza un **sistema informatico centralizzato**, realizzato e prodotto internamente, grazie al quale si ha la possibilità di inserire e di archiviare numerose informazioni relative a ogni singolo atleta: dall'agenda di allenamento, ai risultati di test, dagli esercizi specifici, ai controlli medici, fino ad altri aspetti legati al controllo, alla verifica dell'allenamento e alla condizione di salute.

Il TCJ si occupa anche della **formazione e aggiornamento dei tecnici**, che operano quotidianamente coi ragazzi per fornire un background culturale utile a sviluppare il proprio lavoro per/con la Società.

LE ATTIVITÀ FORMATIVE

- 2** incontri di formazione con le squadre del settore giovanile e genitori
- 1** incontro dedicato alla squadra Primavera
- 1** incontro con la prima squadra
- 4** ore di lezione a tutti i tecnici del settore giovanile e della Prima Squadra (progetto "Formazione Tecnici")



Per sensibilizzare i giovani in merito al tema della salute, Juventus promuove attività formative studiate ad hoc per giovani, tecnici del settore giovanile e genitori.

Tra le tematiche affrontate:

- L'importanza di un'alimentazione sana per lo sportivo e di stili di vita corretti
- Il doping involontario e gli effetti collaterali
- Traumatologia e primo soccorso

**UNO
STADIO
SICURO
PER
TUTTI**



COSA SIGNIFICA INVESTIRE NELLA SICUREZZA E PERCHÉ È IMPORTANTE PER JUVENTUS

Oggi, è sempre maggiore l'attenzione alle norme per la sicurezza negli stadi da parte del sistema legislativo nazionale. In linea generale questo porta, anno dopo anno, a una crescente sicurezza per tutti ma a oneri sempre maggiori a carico delle società calcistiche. Nonostante questo possibile impatto economico, è comunque molto importante per le società di calcio poter investire in sicurezza, affinché gli impatti che potrebbero nascere a fronte di un incidente più o meno grave, siano gestibili e arginabili. È un impegno che viene condiviso con altri stakeholder quali le forze dell'ordine, il Ministero dell'Interno, il Parlamento, UEFA, FIGC e Lega.

La sicurezza è alla base del "bel gioco" che Juventus mira a offrire ai propri tifosi: senza sicurezza, nessuna partita potrebbe essere giocata e sostenuta in modo ottimale. È infatti necessario per Juventus investire nella sicurezza per garantire da un lato la giusta concentrazione ai propri calciatori e allo stesso tempo la dovuta protezione ai propri tifosi e a quelli di squadre avversarie, al personale dello Juventus Stadium e agli steward, che svolgono un ruolo di controllo, talvolta anche complesso.

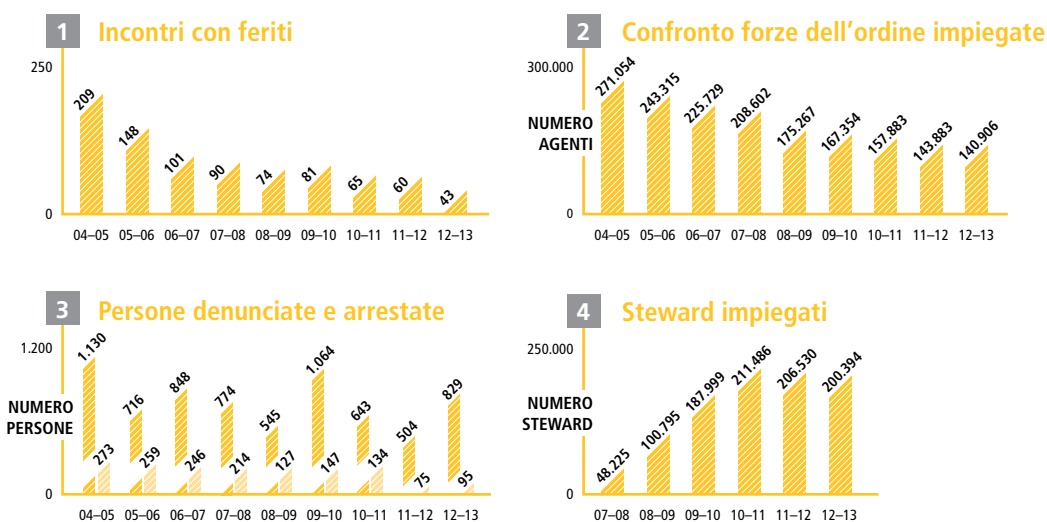
Qualsiasi tipo di incidente all'interno dello stadio può provocare un impatto, più o meno elevato, a seconda della gravità dell'evento: i

due fattori sono direttamente proporzionali. Per Juventus, la probabilità che un incidente grave capiti all'interno della propria struttura è considerata poco elevata, ma qualora questo si verificasse l'impatto che avrebbe sul Club e sui suoi stakeholder sarebbe molto forte e sicuramente negativo.

La reputazione del Club potrebbe risentirne: un incidente rischierebbe di dare un'immagine tendenzialmente poco positiva dello Juventus Stadium. Questo potrebbe anche provocare un'eventuale diminuzione dei ricavi del Club per una diffidenza di alcuni tifosi e una possibile reazione degli sponsor, che potrebbero scegliere di non associare il proprio marchio alla Società. Questa ricerca di sicurezza all'interno dello stadio, è la stessa che Juventus cerca di garantire anche per le famiglie, le donne e i bambini che desiderano frequentare lo stadio.

Oltre a danneggiare l'immagine di Juventus, un incidente causato da una scarsa attenzione alla sicurezza provocherebbe su lungo periodo anche una disaffezione allo sport stesso, andando a impattare negativamente su tutto il sistema calcio. Per queste ragioni, Juventus crede nell'importanza dell'investimento nella sicurezza.

L'ITALIA E LA SICUREZZA NEL CALCIO*



* Fonte: Report Calcio 2014, AREI e PWC, su dati del Ministero degli Interni

L'APPROCCIO DI JUVENTUS

Juventus nell'affrontare il problema sicurezza ha seguito diverse strade. Infatti, oltre agli obblighi normativi, ha redatto numerosi regolamenti, promosso corsi di formazione teorici e pratici, investito in supporti tecnologici all'avanguardia, utilizzato più risorse (steward) di quanto richiesto dalla normativa vigente, riservato spazi dedicati per famiglie e bambini.

Il tutto per cercare di prevenire ogni sorta di rischio per tifosi, steward, personale dello stadio e per garantire la fruizione dell'intrattenimento nella massima sicurezza possibili.

L'IMPIANTO E LA GESTIONE DELLA SICUREZZA

L'impianto sportivo è controllato da un sistema di registrazione audio-video posizionato all'interno e all'esterno della struttura, composto al momento da 86 telecamere fisse e dome. Sono in corso le trattative per integrare l'attuale **sistema di sorveglianza** (TVCC) con l'uso di telecamere di nuova generazione capaci di filmare un'intera tribuna per tutta la durata dell'evento sportivo, per la stagione sportiva 2014/15.

“

In aggiunta all'attività di controllo costante degli steward durante tutta la partita, sono effettuate attività di controllo prima e dopo.

”

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

Sono state realizzate infrastrutture di **back up elettrico** per mitigare il rischio di blackout.

Tutte le strutture di proprietà del Club sono dotate di **sistemi antincendio** e di emergenza, in linea con le normative vigenti, e sono coperti da **assicurazione**.

La gestione della sicurezza all'interno dell'impianto, durante le partite, è garantita dalla presenza degli **steward**, come previsto dal Decreto Ministeriale 8/8/2007. A partire dalla stagione 2014/15, Juventus gestirà in autonomia il servizio di stewarding, senza avvalersi di un fornitore esterno: per questa ragione è stata costituita una segreteria che si occuperà della pianificazione delle attività e la convocazione degli steward per gli eventi e delle attività sul campo nel Matchday. Il personale necessario per ciascuna gara viene stabilito di volta in volta, in funzione della percentuale di rischio e il relativo Piano Operativo Stewarding (POS) viene poi approvato dal Gruppo Operativo per la Sicurezza (GOS).

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

In aggiunta all'attività di controllo costante degli steward durante tutta la partita, sono effettuate dal dipartimento Operations della Direzione Stadio attività di controllo **prima e dopo** la partita, quali:

- Bonifiche impianto pre-partita
- Controllo accessi al tornello con verifica della validità del titolo di accesso
- Perquisizione del pubblico in fase di pre-filtraggio esterno (visivo o attraverso "pat-down")
- Interazione con l'ente incaricato dell'assistenza sanitaria
- Contro-bonifiche a fine evento

In caso di rilevamento di materiali pericolosi gli steward sono tenuti a coinvolgere **le forze dell'ordine** presenti al pre-filtraggio, lasciando a loro la valutazione delle azioni da intraprendere.

A tal fine, Juventus ha riservato dei locali all'interno dello Juventus Stadium per i funzionari della pubblica sicurezza affinché possano svolgere le loro mansioni, come il fermo di persone ritenute pericolose.

! IL CAMBIO DI GESTIONE DELLA FIGURA DELLO STEWARD

Nel mese di giugno 2014, Juventus ha organizzato degli incontri riservati agli steward per spiegare loro il cambio di gestione a partire dalla stagione calcistica 2014/2015, quando sarà direttamente il Club a coordinarli e non più un fornitore di servizi esterno. Gli incontri hanno visto la presenza di massimo 100 persone a volta e hanno dato l'occasione agli steward di conoscere meglio la Società e di essere aggiornati sulle novità gestionali, sulle motivazioni di questa novità e sulle aspettative che Juventus ha.

Juventus considera infatti molto importante che la figura dello steward conosca alla perfezione lo Juventus Stadium e sia in grado di coniugare le tecniche di comunicazione relazionale con la capacità di gestione delle situazioni di emergenza. Durante gli incontri è stato quindi consegnato il "Libretto tascabile dello Steward" per fornire a tutti gli steward impiegati presso lo Juventus Stadium gli strumenti necessari per affrontare con professionalità i ruoli e le mansioni assegnate.

Il libretto riassume i compiti generali e specifici dello steward, le indicazioni in caso di evacuazione in emergenza,

le informazioni relative all'equipaggiamento, i dettagli sul servizio sanitario all'interno dello Juventus Stadium, i numeri per le emergenze, il regolamento d'uso dell'impianto, l'elenco di tutte le principali figure dedicate alla sicurezza, diverse cartine dello stadio (con indicate le vie esterne, gli accessi, i parcheggi, le tribune, i settori, i percorsi di evacuazione, i percorsi di uscita dei mezzi di soccorso), alcune legende (zone pass campionato e UEFA, braccialetti hospitality) e i contatti della segreteria stewarding.

Con il passaggio di gestione, il Club ritiene fondamentale dotarsi di un sistema formativo ad hoc per la figura dello steward, che possa garantire efficacia e professionalità durante tutte le partite. Ad oggi, infatti, la formazione di queste figure professionali è generica per tutti gli stadi e quindi la poca conoscenza della struttura potrebbe influenzare negativamente la buona riuscita dell'evento. Per ottenere ciò, Juventus sta lavorando alla realizzazione di un processo formativo strutturato e riconosciuto.



REGOLAMENTI INTERNI E OBBLIGHI NORMATIVI IN MATERIA DI SICUREZZA

Secondo le attuali normative, Juventus a inizio stagione deve produrre una serie di documenti per la Prefettura di Torino, relativi alle attività di sicurezza presso lo stadio, contenenti:

- Nominativi degli steward che verranno impiegati presso lo stadio
- Piano di Mantenimento delle Condizioni di Sicurezza aggiornato (DM 18/3/1996)
- Nominativi delle persone incaricate, quali: Delegato alla Sicurezza (come previsto dal DM 18/3/1996 e successive modifiche), Vice Delegato alla Sicurezza e Responsabile dell'impianto, con delega quale Organizzatore dell'Evento

Il Responsabile dell'impianto e il Delegato alla Sicurezza prendono poi parte al Gruppo Operativo per la Sicurezza (GOS) coordinato dalla Questura e di cui fanno parte Juventus, la Questura, il Referente per l'Assistenza Sanitaria, i Vigili del Fuoco e i Vigili Urbani di Torino e Venaria. A partire dalla prossima stagione sportiva, prenderà parte alle riunioni del GOS anche la figura del SLO (Supporters Liaison Officer).

Il GOS ha la responsabilità di valutare le situazioni di emergenza, il cui indice di pericolosità è determinato da diversi fattori, come il grado di rischio della partita e la tipologia di pubblico che occupa una tribuna.

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

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

- Il *piano di sicurezza negli impianti sportivi* (piano di mantenimento), come richiesto dall'art. 19 Del D.M. del 18/03/96 "norme di sicurezza per la costruzione e l'esercizio degli impianti sportivi"
- Il *regolamento d'uso dell'impianto*, in cui sono indicate le norme comportamentali e i divieti a cui il tifoso deve attenersi all'interno dello Juventus Stadium
- Il *piano di maxi emergenze*, creato sulla base dei criteri definiti dal piano di mantenimento per la gestione delle situazioni di crisi/emergenze che possono verificarsi
- Il *piano di evacuazione*, contenuto all'interno del piano di maxi emergenze

! NORMATIVE ITALIANE SULLA SICUREZZA

Le principali normative italiane relative alla sicurezza negli stadi sono:

- Il Decreto Ministeriale del 18 marzo 1996, relativo alla costruzione e all'esercizio degli impianti sportivi, modificato e aggiornato successivamente con il Decreto Ministeriale del 6 giugno 2005
- Il Decreto Ministeriale del 8 agosto 2007, relativo all'organizzazione e al servizio degli "steward" negli impianti sportivi, successivamente aggiornato

In aggiunta a questi principali decreti, sono state stilate delle Linee Guida sul servizio di stewarding dall'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive e sulle attività specifiche su territorio dalla Questura e dalla Prefettura di Torino. L'attività di stewarding, inserita nell'ordinamento giuridico italiano dall'Osservatorio Nazionale

sulle Manifestazioni Sportive, è oggi uno dei pilastri fondamentali per la sicurezza negli stadi. La politica di "smilitarizzazione" delle strutture sportive a livello internazionale ha portato quindi a uno spostamento di responsabilità dalle forze dell'ordine verso l'organizzatore dell'evento e per questa ragione è importante riconoscere le capacità professionali del Delegato per la Sicurezza che programma e gestisce l'evento sportivo.

In ogni caso, il Gruppo Operativo di Sicurezza (GOS) e le Forze dell'Ordine mantengono un ruolo di coordinamento e controllo, qualora la gestione dell'evento diventi critica. La polizia è incaricata di stabilire il livello di rischio della gara, assicurando il regolare svolgimento delle attività all'esterno dell'impianto, garantendo la funzione di controllo nei confronti degli steward.



ATTIVITÀ DI PREVENZIONE INTERNA ED ESTERNA

Juventus rispetta la normativa vigente in materia di prevenzione e protezione, avendo come obiettivo primario quello di prevenire e minimizzare i rischi, evitando così di creare situazioni di poca sicurezza all'interno dello stadio.

La promozione di una **cultura di prevenzione** è evidenziata chiaramente nella Politica per la salute e la sicurezza di Juventus, in cui il Club presenta tutti i suoi obiettivi in termini di sicurezza e prevenzione, tra cui la realizzazione di percorsi di formazione per il personale, la sensibilizzazione di clienti e fornitori, la propria costante presenza per prevenire le maxi emergenze e assicurare in caso una risposta adeguata.

La **formazione** è sicuramente uno degli strumenti più efficaci per riuscire a prevenire molti rischi: insegnare alle proprie risorse come comportarsi e come agire in determinate situazioni facilita la gestione dell'emergenza, qualora questa si venga a creare. Numerose sono infatti le attività di formazione che Juventus promuove in termini di sicurezza: a titolo di esempio si cita il progetto formativo sulla gestione delle problematiche sanitarie nell'impianto sportivo in caso di grande emergenza, destinato a un numero selezionato di steward.

Un'importante attività formativa, promossa da Juventus in collaborazione con la società consulente For-Max, è stata la **simulazione di un'emergenza**, all'interno dello Juventus Stadium nel giugno 2013, per testare il Piano di Maxi-Emergenza sanitaria. Per alcune ore, lo stadio è stato un teatro all'aria aperta con più di 500 persone, dotate dei mezzi normalmente usati durante le partite, che simulavano una situazione di massima emergenza: dagli steward alla Croce Rossa Italiana, dai finti feriti a terra ad attori in preda al panico che cercano la via di fuga, fino al pronto intervento del personale specializzato. L'obiettivo principale di questa attività era proprio quello di formare il personale per qualsiasi tipo di emergenza e migliorare quindi la capacità di affrontare la maxi emergenza sanitaria.

L'esperimento, molto utile, era già stato testato nel 2010 allo Stadio Olimpico e viene ripetuto con cadenza annuale nel nuovo stadio, per correggere di volta in volta gli errori emersi nelle precedenti esercitazioni. Gli steward vengono inoltre sensibilizzati dal Club a placare le provocazioni di quei tifosi che sono nelle Tribune al fianco del Settore Ospiti: l'obiettivo dello steward non deve quindi essere quello di controllare gli ospiti, ma piuttosto quello di contenere eventuali atteggiamenti provocatori di tifosi juventini.

Oltre alle attività di formazione interne, nel processo di prevenzione delle emergenze è altrettanto importante guardare al di fuori del proprio raggio di azione e attrezzarsi per prevenire comportamenti sbagliati di persone terze, quali i tifosi. È quindi necessario promuovere una severa e intransigente attività di controllo, prevedendo severi **controlli di accesso**, per verificare la validità del titolo di accesso ma anche il tentativo di introdurre allo stadio oggetti contundenti: ad oggi il 100% degli spettatori viene verificato all'ingresso, anche se non sarebbe imposto dalle normative vigenti (DM 8/8/2007).

“

Un'importante attività formativa [...] è stata la simulazione di un'emergenza, all'interno dello Juventus Stadium nel giugno 2013, per testare il Piano di Maxi-Emergenza sanitaria.

”



PROGETTO STADIO SICURO

Il progetto per la gestione di una maxi-emergenza è stato avviato nel 2010 e ha trovato un nuovo impulso con l'apertura di un impianto di proprietà: lo Juventus Stadium.

Il Piano di Maxi-Emergenza, che coinvolge le Forze dell'Ordine, lo Stewarding, l'ente incaricato all'Assistenza Sanitaria e i vigili del fuoco, vuole rendere più rapida la risposta del sistema, creando un percorso di soccorso e trattamento delle vitt-

me, potenziando le capacità di trattamento del sistema sanitario e favorendo l'integrazione con i soccorsi sanitari nazionali. Il piano prevede attività formative e di verifica, tra cui:

- Il corso Stem – Stadium Steward Emergency
- Due corsi di formazione della Croce Rossa Italiana
- Un'attività di simulazione all'interno dello stadio



INTERVENTI SANITARI

Stagione	Malori	Traumi	Ricoveri
2011/2012	758	85	21
2012/2013	802	74	24
2013/2014	832	140	18
Totale	2.392	299	63
% su totale spettatori (3 mil)	0,0797	0,0100	0,0021

UNO STADIO PIÙ SICURO PER TUTTI: L'ACCESSO PER I DISABILI E PER LE FAMIGLIE

Il tema dell'accessibilità agli stadi per le persone affette da disabilità fisica è molto importante per Juventus. Per questa ragione la Società, nella fase di progettazione del nuovo stadio, ha scelto di prevedere un sostegno adeguato per questa tipologia di tifosi, attraverso: parcheggi riservati, una biglietteria accrediti dedicata, rampe con pendenze a norma, posti riservati alle sommità delle tribune del primo livello nord e sud, nel settore ospiti e in numero ridotto sulla tribuna ovest, assistenza da parte di volontari e un team di steward specifico.

Per favorire l'ingresso allo stadio di tifosi invalidi al 100%, che necessitano di assistenza continua, Juventus ha previsto un servizio di prenotazione e la possibilità di accedere gratuitamente allo stadio con un accompagnatore obbligatoriamente maggiorenne. In questo caso specifico, la richiesta di accredito può essere inviata esclusivamente via internet tramite il servizio dedicato sul sito ufficiale.

Per i disabili al di sotto del 100% sono previste delle riduzioni (50%) per i biglietti dei settori: EST centrale 1° e 2° livello, Laterale Est 1° e 2° livello, Tribuna Nord 1° e 2° livello Tribuna sud 1° e 2° livello.

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

Sono 3.351 le persone disabili che hanno frequentato lo stadio nelle 27 partite della stagione 2013/2014.

Relativamente alle famiglie, Juventus offre il settore Tribuna Family con una riduzione del 50% circa per le donne e gli under 18 anni e offre una serie di servizi a loro dedicati, tra cui il Baby Park dove bambini tra i 3 e i 6 anni possono essere intrattenuti per tutta la durata dell'evento.

! IL PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER ESTERNI

L'impegno di Juventus su questo tema è ammirevole: ha adottato standard di sicurezza migliori, ha simulato un'evacuazione e utilizza un elevato numero di steward. Con la costruzione del nuovo stadio, senza barriere, la maggioranza dei tifosi dichiara di sentirsi a casa propria.

È importante però segnalare che l'assenza di barriere risulta un problema in alcuni punti dello stadio, come la Tribuna Nord, dove portare le famiglie è troppo pericoloso per il lancio di oggetti contundenti durante alcune partite (specialmente con il Napoli, il Torino e la Fiorentina). Ed è qui che sarebbe necessaria una presenza maggiore delle Forze dell'Ordine – anche se la legge lo prevede solo in caso di reale rischio di ordine pubblico – dal momento che gli steward non hanno la possibilità di intervenire. È emerso, infatti, che la questione della sicurezza incide sulla scelta di venire allo stadio con bambini e famiglie, una fascia di spettatori su cui il Club dovrebbe puntare.

Juventus è una società molto attenta al tema, rispettosa della normativa e collaborativa con le forze dell'ordine, ma potrebbe migliorare il dialogo con i tifosi e sensibilizzarli maggiormente.



IL CALCIO DI DOMANI: LE GENERAZIONI FUTURE



COSA SIGNIFICA INVESTIRE SULLE GENERAZIONI FUTURE E PERCHÉ È IMPORTANTE PER JUVENTUS

Assicurare l'eccellenza sportiva implica far crescere giovani talenti fin dai loro primi anni di avvicinamento a questo sport, sviluppando in loro la cultura del Club e il senso di squadra. Come molti altri grandi club, quindi, Juventus lavora a stretto contatto con un elevato numero di giovani e ha una responsabilità per la loro crescita in anni molto importanti.

Con la nascita dello Juventus College nel 2012, tuttavia, il Club sceglie di assumersi una responsabilità ancora maggiore nei confronti dei propri atleti, occupandosi della vita scolastica. Juventus quindi segue molti giovani durante le ore di allenamento ma altrettanti per tutto il corso della giornata e anche – per i giovani che alloggiano nel convitto – per le ore serali/ notturne. La Società diventa quindi il modello educativo principale di alcuni atleti, che trovano in questo l'esempio da seguire.

Puntare sui giovani è quindi una grande responsabilità, che comporta un investimento in termini reputazionali, sportivi ed etici per Juventus. Il binomio studio-calcio proposto dal Club ha il triplice obiettivo di formare degli atleti da inserire in Prima Squadra, di educare degli alunni da inserire nel mondo del lavoro e, infine, di accompagnare dei giovani adulti al rispetto di se stessi e dell'altro, dentro e fuori il campo da calcio.

In Italia il calcio professionistico è composto da 102 squadre mentre in altri stati il numero scende drasticamente a 40–60 unità: questo

elevato numero di calciatori professionisti crea spesso illusioni tra i più giovani. Juventus, con la sua proposta formativa, investe molto nel fare chiarezza su questa illusione, che spesso alimenta false speranze e rischia di creare elementi a rischio.

Pochi sono i giovani che frequentano il settore giovanile di Juventus e riescono a diventare calciatori professionisti: per questa ragione Juventus offre ai propri giovani la possibilità di restare al passo con il percorso scolastico della scuola pubblica, senza rischiare di perdere l'anno a causa delle troppe assenze o di dover perdere degli allenamenti a causa dei continui spostamenti. È proprio per la natura imprevedibile di questa carriera sportiva proposta da Juventus, che il Club cerca di assicurare la continuità scolastica a fronte di un'attività sportiva professionistica molto impegnativa.

È importante sottolineare le numerose responsabilità che Juventus si trova quindi ad assumere:

- Nei confronti dei propri ragazzi che frequentano la scuola Juventus e che passano molte ore della loro settimana sotto la tutela del Club
- Nei confronti della collettività (giovani e famiglie) che vede il mondo del calcio come la "fabbrica dei sogni"
- Nei confronti di quei giovani che, non vedendo realizzato il proprio sogno, potranno comunque avere un'educazione scolastica al pari dei loro coetanei, senza rimanere indietro.



IL PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER ESTERNI

A livello educativo, lo sport e l'attenzione che le società calcistiche dedicano ai giovani sono temi considerati molto importanti, soprattutto al giorno d'oggi in Italia: i club hanno quindi la grande responsabilità di riuscire a cambiare il calcio italiano in positivo, partendo dall'educazione dei giovani.

In questo scenario, Juventus viene considerata come una società capace di assumere un ruolo di guida. Numerose sono infatti le iniziative per i giovani che portano il nome del Club: da proposte di campus estivi in Italia e all'estero all'insegna del "divertimento" (Juventus Soccer Schools), a veri e propri percorsi formativi che uniscono studio e sport (Juventus College).



Questo attaccamento di Juventus al territorio contribuisce a un radicamento sempre più forte della Società a Torino e dintorni, favorendo da un lato l'attaccamento del bambino allo sport, dall'altro affezionando il futuro tifoso.

Per riuscire a dare un ulteriore segnale di attenzione verso questo tema è sicuramente importan-

te per Juventus riuscire a sensibilizzare anche gli atleti di prima squadra, affinché siano in grado di rappresentare un modello di valori oltre che essere "bravi atleti": i calciatori sono infatti un modello a cui molti giovani aspirano ed è quindi necessario che rappresentino i valori di Juventus anche fuori dal campo da calcio.

L'APPROCCIO DI JUVENTUS

Le priorità di Juventus sono: vincere, avere dei giocatori forti e rispettosi, offrire un 'bel calcio'. Anche per questa ragione Juventus investe nella formazione sportiva ed etica di giovani atleti, perché formare bene un atleta significa avere un giocatore migliore, sia come atleta sia come persona. A dimostrazione di ciò basti notare come i gruppi più forti sono formati da giocatori che sono in Juventus da più tempo: ben tre giocatori in rosa nella stagione 2013/2014 hanno indossato la maglia bianconera dall'età di 10 anni (Sebastian Giovinco, Paolo De Ceglie e Claudio Marchisio).

ragazzi entrati in Juventus con le selezioni, data la difficoltà di capire le reali abilità degli uni e degli altri e solo attraverso il gioco è possibile scoprirle. Dal compimento del 14esimo anno di età i ragazzi, qualora non scelgano di cambiare squadra prima, firmano un contratto con Juventus che li lega fino al 18esimo anno di vita. Il tasso di abbandono è molto basso.

Dopo i 18 anni, solitamente una decina di giovani atleti passa in serie A, alcuni finiscono in altre serie e altri scelgono l'estero.

IL SETTORE GIOVANILE

La sezione giovanile è composta da 16¹ squadre in totale, formate da giovani tra gli 8 e i 18 anni. Fino al compimento dei 13 anni, la politica di Juventus è di far giocare tutti i

ragazzi sono allenati da 4 staff tecnici, composti da circa 60 persone: coach, specialisti dei portieri, preparatori atletici, team di psicologi dello sport guidato da un professore dell'università di Torino. La presenza del team di psicologi è poco invasiva. Infatti, nel momento in cui si riscontra un disagio, il ruolo dello psicologo è segnalare il problema ed eventualmente, se richiesto, approfondire il tema con la famiglia.



ELENCO SQUADRE SETTORE GIOVANILE

	Età	N°	Di cui n° tesserati studenti JC	Staff a Supporto
Primavera	Under 19-18	29	18	n.1 allenatore, n.1 allenatore in seconda, n.1 allenatore dei portieri, n.1 preparatore atletico n. 4 staff medico, n.1 dirigenti accompagnatori
Allievi nazionali A e B	Under 17-16	26	27	n.1 allenatore, n.1 allenatore in seconda, n.1 allenatore dei portieri, n.1 preparatore atletico n. 2 staff medico, n.1 dirigenti accompagnatori
Allievi nazionali I e II Div.	Under 16-15	24	22	n.1 allenatore, n.1 allenatore in seconda, n.1 allenatore dei portieri, n.1 preparatore atletico n. 2 staff medico, n.1 dirigenti accompagnatori
Giovanissimi nazionali	Under 14	30	27	n.1 allenatore, n.1 allenatore in seconda, n.1 allenatore dei portieri, n.1 preparatore atletico n. 2 staff medico, n.1 dirigenti accompagnatori
Giovanissimi B	Under 13	38	3	n.1 allenatore, n.1 allenatore in seconda, n.1 allenatore dei portieri, n.1 preparatore atletico n. 2 staff medico, n.4 dirigenti accompagnatori

(1) Le squadre sono in totale 16, ma dato che i campionati sono 19 il numero di squadre giovanili aumenta per dar la possibilità a tutti i ragazzi di giocare

	Età	N°	Di cui n° tesserati studenti JC	Staff a Supporto
Esordienti 2001	Under 12	46	0	n.2 allenatori, n.1 allenatore dei portieri, n.1 preparatore atletico, n. 2 staff medico, n.3 dirigenti accompagnatori
Esordienti 2002	Under 11	49	0	n.3 allenatori, n.1 allenatore dei portieri, n.1 preparatore atletico, n. 2 staff medico, n.5 dirigenti accompagnatori
Pulcini 2003	Under 10	44	0	n.3 allenatori, n.1 allenatore dei portieri, n.1 preparatore atletico, n. 2 staff medico, n.6 dirigenti accompagnatori
Pulcini 2004	Under 9	34	0	n.3 allenatori, n.1 allenatore dei portieri, n.1 preparatore atletico, n. 2 staff medico, n.5 dirigenti accompagnatori
Pulcini 2005	Under 8	29	0	n.3 allenatori, n.1 allenatore dei portieri, n.1 preparatore atletico, n. 2 staff medico, n.5 dirigenti accompagnatori

TRASMETTERE VALORI AI GIOVANI CON LA FORMAZIONE

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

Juventus, consapevole del fatto che dare il buon esempio ai giovani è la forma più immediata di educazione al rispetto reciproco, sceglie di promuovere valori positivi dello sport tra i ragazzi. A tal fine Juventus richiede l'osservanza, da parte di dipendenti, collaboratori, giocatori e di tutte le persone che lavorano nell'ambito del settore giovanile, dei principi, degli obblighi e dei divieti generali enunciati nel *Codice Etico* – molto chiaro nei principi specifici applicabili al settore giovanile – e pretende che le relazioni con i ragazzi si svolgano in modo ineccepibile da un punto di vista morale, non tollerando alcuna forma di abuso (psicologico o fisico).

L'educazione dei giovani è condotta in accordo con modelli che valorizzino i principi etici e umani in generale e il fair play nello sport in particolare.

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

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

ATTIVITÀ FORMATIVE

	Stagione 2008/2009	Stagione 2009/2010	Stagione 2010/2011	Stagione 2011/2012	Stagione 2012/2013	Stagione 2013/2014
Tema	Fair play	Crescere in bianconero	Sportivi si cresce	Gioco di squadra	Di fronte alle sfide	Lo sport ci insegna a superare i conflitti
Atleti	350	370	327	314	354	240 (**)
Incontri	38	48	71	64*	26	32

* 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

JUVENTUS COLLEGE

Fondato nel 2012, lo Juventus College è una scuola paritaria di II° grado – legalmente riconosciuta dal Ministero dell'Istruzione – la cui attività didattica è curata dalla International School of Europe (ISE) e il cui corso di studi, individuato in funzione della maggiore diffusione sul territorio nazionale, è quello del Liceo Scientifico delle Scienze Applicate, indirizzo 'sportivo'.²

Juventus è l'unica società calcistica in Italia e in Europa ad avere una scuola privata parificata al suo interno: un progetto innovativo e unico nel suo genere che permette ai ragazzi del Settore Giovanile di conciliare apprendimento e impegni sportivi e allo stesso tempo permette di diminuire fortemente la dispersione scolastica, molto frequente nei ragazzi che ambiscono al professionismo nel calcio. L'iniziativa ha ricevuto un riconoscimento, consegnato al Presidente Agnelli in occasione dell'Assemblea Generale dell'European Club Association (2013), per l' "ECA Best Achievement Award", nella categoria "Youth Development".

Il college può essere frequentato solo da giovani Tesserati presso il Settore Giovanile della Società. Nell'anno scolastico 2013/2014 il numero totale di allievi è stato di 97 unità: 32 la Prima, 27 la Seconda, 25 la Terza e 13 la Quarta.

A supporto dell'attività formativa e sportiva sono state inoltre attivate 5 linee di bus che facilitano il rientro dei giovani a casa ed è stata creata una mensa. A seguito del trasferimento delle strutture di allenamento della prima squadra nella zona vicina allo stadio (progetto Continassa), il Centro Sportivo Vinovo sarà nei prossimi anni interamente dedicato al settore giovanile, diventando una sorta di "campus".

JUVENTUS SOCCER SCHOOLS

Nata nel 2004, Juventus Soccer Schools (JSS) è rivolta a tutti i giovani (tra i 5 e i 16 anni, senza alcuna distinzione tra agonisti e non agonisti) che desiderano avvicinarsi al mondo Juventus in modo meno vincolante e selettivo rispetto alle squadre del settore giovanile, ma secondo gli stessi valori: l'unicità e l'importanza dell'esperienza calcistica, la tutela e la protezione dei minori, la professionalità del team, il divertimento dei partecipanti e la loro crescita sportiva. JSS è un'iniziativa di Juventus Merchandising Srl, società detenuta al 100% da Nike Inc., che gestisce il merchandising, il licensing e le scuole calcio della Juventus.

(2) Per le classi dalla II alla IV, Juventus College è ancora un Liceo Scientifico delle Scienze Applicate. Da quest'anno è un Liceo Scientifico con indirizzo sportivo e a tendere tutto il ciclo scolastico sarà così caratterizzato.

Il modello Juventus Soccer Schools è un metodo di insegnamento del gioco del calcio elaborato nel rispetto delle diverse tappe dell'età giovanile: dall'avviamento alla fase di maturità fisica. Partendo dall'aspetto ludico e creativo del gioco i partecipanti vengono coinvolti in un processo di crescita della persona nella sua globalità in un ambiente sicuro e affidabile. Il modello JSS vede quindi alla base il rispetto dell'integrità psicofisica dei bambini/ragazzi, rendendoli nel tempo questi ragazzi autonomi, ossia attraverso la consapevolezza che nel tempo devono acquisire quell'indipendenza che permetterà loro una buona capacità di muoversi nella realtà.

Tutte le attività vengono svolte nel rispetto di ogni diversità e ciascun partecipante deve potersi trovare a proprio agio all'interno delle strutture JSS, ovunque esse siano (Italia e estero). Il modello JSS non è rivolto solo ai partecipanti della scuola calcio. I tecnici sono tenuti a partecipare alle attività formative – corsi Juventus University – che nascono con l'obiettivo di sensibilizzare sull'importanza di una professione che prevede la presenza di minori e altresì l'importanza della trasmissione di sani principi e valori imprescindibili per la diffusione delle competenze calcistiche e ludiche del gioco del calcio. Per ogni attività dunque è prevista una struttura organizzativa mirata, con compiti e responsabilità ben precise.

Tra il 2004 e il 2013 sono **più di 70.000 i giovani che hanno preso parte alle attività promosse, oltre 1.500 gli allenatori formati e migliaia le famiglie raggiunte.**

Numerosi sono i progetti promossi dalla JSS in questi anni, tra cui:

- Il progetto *Juventus Primi Calci*, studiato ad hoc per i bambini e le bambine dai 5 ai 7 anni, che mira a offrire, attraverso la serietà dei metodi di allenamento Juventus e i sani valori dello sport, un'esperienza sportiva unica a tutti coloro che con entusiasmo si avvicinano al calcio
- *Juventus Soccer School*, la scuola calcio Juventus, rivolta a tutti i bambini e le bambine dagli 8 ai 12 anni, nata per dare un'opportunità di formazione di qualità a tutti i giovani torinesi. Al termine del percorso in scuola calcio è possibile continuare a giocare in JSS nelle squadre del settore giovanile J-Stars
- Un programma di lezioni di calcio personalizzate (*Juventus Personal Training*) per ragazzi/e dai 6 ai 16 anni, con lo scopo di migliorare le capacità dei giovani calciatori (portieri e giocatori di movimento), da un punto di vista tecnico, tattico e atletico
- Il progetto *Juventus National Academy*, studiato per ragazzi dai 6 ai 12 anni, mira a far crescere una rete di scuole di calcio di qualità affiliate Juventus a livello nazionale.
- Il programma *Juventus Summer Training* – a cura degli allenatori JSS – volto alla promozione e diffusione del modello e dell'esperienza *Juventus Soccer Schools* in diverse strutture italiane

- Lo *Juventus Summer Camp* rivolto a bambini e ragazzi dagli 8 ai 16 anni: una settimana di gioco, sport e divertimento per imparare a giocare e divertirsi secondo il modello bianconero
- Speciali sedute di allenamento (*Juventus Training Sessions*), studiate ad-hoc in base all'età, al livello di preparazione e agli obiettivi, organizzate per squadre e aziende
- *JSS International* che porta i propri progetti anche all'estero (Grecia, Inghilterra, Germania, Polonia, Spagna, Svizzera, Croazia, Slovenia, Slovacchia, Repubblica Ceca, Turchia, Tunisia, Russia, Australia, Canada, Sud America e Singapore)

Inoltre Juventus ha realizzato l'Università bianconera, un percorso di formazione e specializzazione che mira a formare personale qualificato in ambito calcistico (allenatori e laureati in scienze motorie) secondo il modello, i valori e la cultura bianconeri per inserirlo progressivamente nelle strutture bianconere e/o sportive in generale. Attraverso i corsi Juventus University, Juventus Soccer School promuove il Global Educational Trainer (GET), una figura professionale completa che deve avere competenze calcistiche ed extra calcistiche, che ha nozioni di carattere psico-sociale per sapersi rapportare con bambini, ragazzi e adulti, e conoscenze dei processi di sviluppo psico-fisico dei giovani calciatori.

Sempre con l'obiettivo di creare un team di veri professionisti, nel 2004 Juventus ha fondato il Centro Studi di Juventus Soccer Schools che ha condotto ricerche, studiato e collaudato nuovi metodi e modelli di insegnamento, orientati alla corretta e sana pratica del gioco del calcio, dalle primissime e delicate fasi dell'avviamento sino a quelle della maturazione fisica e quindi della specializzazione.

GIOCA CON ME

"Gioca con me" è un progetto, ideato da Juventus in collaborazione con il Centro UNESCO di Torino e Juventus Soccer Schools, che vuole promuovere il valore dell'integrazione attraverso lo sport, offrendo l'opportunità di giocare in bianconero a bambini e bambine della scuola primaria che, meritevoli dal punto di vista scolastico, per motivi economici e sociali non potrebbero sostenere il costo dell'iscrizione al programma Juventus Soccer Schools. Annualmente il Centro seleziona 22 partecipanti e ognuno di loro viene coinvolto in un ciclo triennale di allenamenti (da settembre a giugno) con le squadre Juventus Primi Calci e Juventus Soccer School.

Per ulteriori approfondimenti sull'iniziativa "Gioca con me", si riporta al capitolo "Il calcio di domani: no alla discriminazione razziale" (pag. 38).



Volevamo portare avanti un progetto che parlasse di calcio e che fosse legato al nostro territorio, quindi a Torino – ha spiegato Andrea Agnelli in occasione della presentazione dell'iniziativa allo Juventus Stadium – Il calcio una volta si giocava molto di più in strada e nei cortili, poi c'è stata l'affermazione delle scuole calcio, per le quali è prevista una retta. È giusto, perché le scuole prevedono non solo una formazione sportiva, ma anche una costante attività pedagogica, ma questo rischia di escludere le fasce più deboli. E questo abbiamo voluto evitare con questo progetto, in cui crediamo moltissimo.



IL CALCIO DI DOMANI: NO ALLA DISCRIMINAZIONE RAZZIALE



COSA SIGNIFICA COMBATTERE LA DISCRIMINAZIONE PER JUVENTUS E PERCHÉ È IMPORTANTE PER IL CALCIO DI DOMANI

Juventus è contraria a ogni forma di discriminazione sociale e territoriale, razzismo, xenofobia e violenza.

Il razzismo è un tema cruciale nel panorama calcistico: atti discriminatori nei confronti di persone di etnie diverse possono capitare molto frequentemente durante una stagione calcistica e possono provocare un forte impatto negativo sulle singole società e sull'immagine del calcio più in generale.

Comportamenti razzisti o discriminatori sono infatti considerati dal Club un rischio prioritario, da un lato perché il comportamento dei tifosi è difficilmente gestibile dalla Società, dall'altro perché possono portare ad ammende, sanzioni¹ o altri provvedimenti, danneggiare quindi l'immagine della società e portare su lungo

periodo a una diminuzione della partecipazione alle partite. Un danno quindi economico che si aggiunge al danno reputazionale.

Data la grande visibilità mediatica che il calcio offre, combattere ogni forma di discriminazione diventa quindi per Juventus una ragione prioritaria sia per salvaguardare la propria immagine potenzialmente danneggiabile da singoli spettatori di parte, ma anche per riuscire a creare un modello di calcio sano e rispettoso, a cui le future generazioni di tifosi e di sportivi possano aspirare. In un paese come l'Italia, con forti flussi di immigrazione negli ultimi decenni, Juventus sente anche la responsabilità di alzare l'attenzione sulla lotta al razzismo e alla discriminazione a livello Paese e non solo nel contesto del calcio.



Ogni forma di razzismo – dichiara Andrea Agnelli durante la sua ultima intervista alla CNN a fine 2013 – deve essere combattuta e condannata con ogni mezzo (...) L'Italia vive una situazione particolare, perché una cosa è il razzismo e un'altra è la discriminazione territoriale: storicamente il nostro paese è sempre stato costituito da piccoli borghi, villaggi e cittadine (...) Per questo è importante dire che molto di ciò che sta accadendo oggi in Italia non è razzismo, ma è una peculiarità tipica del nostro Paese. È una questione di cultura, che va cambiata. Richiede tempo, quindi dobbiamo fare in modo di andare tutti nella stessa direzione, a piccoli passi, cercando di escludere ogni forma di razzismo dagli stadi, perché è qui che vogliamo portare i nostri bambini e le nostre famiglie. Vogliamo fare in modo che i messaggi giusti passino attraverso gli stadi.

Diversamente da quello che succede negli spalti degli stadi, sono assenti comportamenti discriminatori all'interno della prima squadra o del settore giovanile, data l'eterogenea provenienza dei calciatori, ma qualora si dovesse presentare il problema, il Club fornisce un servizio di supporto psicologico ai ragazzi – come citato nel capitolo "Il calcio di domani: le generazioni future" – che supporta i giovani atleti e li accompagna nelle difficoltà quotidiane.

Allo stesso modo un atteggiamento errato avvenuto internamente risulta sicuramente più gestibile e arginabile da parte della società. Juventus vigila affinché dipendenti e collaboratori si comportino tra loro con dignità e rispetto, non tollerando forme di isolamento, sfruttamento o molestia per qualsiasi causa di discriminazione. **La discriminazione è ad oggi un fenomeno che impatta sulla Società dall'esterno e non dal suo interno.**

(1) Da agosto 2014, il Codice di Giustizia Sportiva (CGS) prevede che la discriminazione territoriale non rientri più nella disciplina della discriminazione razziale; la discriminazione territoriale attualmente rientra nell'art.12 che disciplina la prevenzione di atti violenti.



L'APPROCCIO DI JUVENTUS

È importante definire bene la specificità del problema “razzismo” in ottica juventina: questa parola nel caso specifico del Club non descrive tanto comportamenti xenofobi contro altre etnie, ma piuttosto comportamenti discriminatori, spesso a livello territoriale. Di fronte a un tema così delicato e variegato come il razzismo, Juventus ha scelto di investire molto in azioni di formazione e campagne di sensibilizzazione per le diverse tipologie di stakeholder, interni ed esterni, che potrebbero essere coinvolti maggiormente: i giovani atleti, i tifosi e il personale dello stadio.

Oltre a questo tipo di attività, Juventus risponde al Codice di Giustizia sportiva che presenta le norme di comportamento e le relative sanzioni applicabili ai soggetti della FIGC, degli Organi Statutari della Giustizia Sportiva e degli organismi per la risoluzione di controversie e ha redatto una procedura volta alla gestione degli interventi del personale dello stadio in occasione di cori razzisti, che coinvolge la Direzione Sportiva, la Regia e il Primo dirigente del GOS.

La procedura prevede delle attività preventive, come messaggi pre-partita trasmessi al pubblico nello stadio (attraverso megafoni e maxi-schermi) e una riunione degli ufficiali di gara un'ora prima della partita, una procedura durante la competizioni per evitare di arrivare alla sospensione, temporanea o definitiva, della gara.

! IL PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER ESTERNI

La sensazione generale è che le società calcistiche non prendano tutti i possibili provvedimenti per arginare le frange più estremiste e per lottare contro ogni tipo di comportamento discriminatorio. In Italia manca una cultura della diversità e Juventus, nonostante stia iniziando a seminare i primi “granelli di integrazione”, dovrebbe investire maggiormente sotto tutti gli aspetti ed essere un modello per le altre squadre.

Ad oggi Juventus afferma che tutti i comportamenti razzisti non rappresentano la posizione della società, dei suoi milioni di tifosi e della mag-

gioranza degli spettatori dello Juventus Stadium: queste azioni sono riconducibili a piccole frange estremiste che riescono a mettere in cattiva luce il calcio, la Juventus e gli stessi tifosi juventini.

Questa posizione della Società non intende mettere in discussione le decisioni della giustizia sportiva nei suoi vari gradi, anzi deve essere interpretata come auspicio perché i comportamenti più volte sanzionati allo Juventus Stadium siano puniti con pari attenzione e collaborazione dei club anche altrove.

INIZIATIVE DI INTEGRAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE PER I GIOVANI: “UN CALCIO AL RAZZISMO”, “GIOCA CON ME”, “GIOCA CON ME. TIFA CON ME”

Ferma è la posizione con cui Juventus si oppone a ogni forma di razzismo e di discriminazione: una volontà che la società bianconera traduce in fatti concreti, attraverso la promozione di iniziative capaci di trasmettere il rispetto degli altri e la fratellanza ai più giovani. È con questo obiettivo che sono nati “Un calcio al razzismo” e “Gioca con me”. Entrambe i progetti, celebrati giovedì 21 marzo 2014 in occasione della “Giornata Mondiale contro il razzismo”, hanno come scopo quello di promuovere l'integrazione attraverso lo sport.

“
Ferma è la posizione con cui Juventus si oppone a ogni forma di razzismo e di discriminazione.”

”
 Nello specifico, il progetto “Un calcio al razzismo”, ideato nel 2009 e sviluppato in collaborazione con il Centro UNESCO di Torino, coinvolge giovani tra i 18 e i 25 anni di nazionalità italiana e straniera, associazioni di volontariato della Regione Piemonte

e istituti superiori di secondo grado, nella realizzazione di progetti a favore dell'integrazione e contro il razzismo, mettendo a disposizione due borse di studio. L'iniziativa è stata selezionata dall'UNESCO per la Giornata delle Nazioni Unite dedicata all'anniversario dell'adozione della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo.

L'iniziativa "Gioca con me" – realizzata in collaborazione con il Centro UNESCO di Torino e Juventus Soccer Schools – mira invece all'inserimento di ragazzi potenzialmente esposti al disagio sociale all'interno delle scuole calcio bianconere: un esempio di integrazione e inclusione che viene approfondito maggiormente nel capitolo: "Il calcio di domani: le generazioni future" (pag. 32).

Le iniziative sono state presentate il 6 marzo 2014 a Parigi, in occasione dell'evento "Education, Sport and Cultural diversity: new ways to promote human rights around the World", promosso da NGO-UNESCO. "Gioca con me" e "Un calcio al razzismo" sono stati gli unici progetti europei selezionati.

In aggiunta a queste due importanti iniziative di sensibilizzazione al tema, è importante ricordare anche l'iniziativa "Gioca con me. Tifa con me", promossa in occasione della partita del 1 dicembre 2013 con l'Udinese, a seguito della decisione di chiudere i settori Sud e Nord da parte del giudice sportivo per cori discriminatori contro i tifosi del Napoli. In questa occasione Juventus ha aperto le curve a circa 7.000 ragazzini sotto i 13 anni e ha trasformato la decisione di chiusura delle curve in un'occasione per trasmettere valori importanti come l'integrazione a futuri tifosi e giovani atleti. Per approfondire l'iniziativa si rimanda al capitolo "Il calcio di domani: i tifosi" (pag. 70).



CAMPAGNE DI SENSIBILIZZAZIONE

Oltre alle iniziative di sensibilizzazione rivolte ai giovani, Juventus mira a diffondere una cultura anti-discriminatoria anche tra gli spalti del proprio stadio, rivolgendosi a stakeholder più difficili: i tifosi e futuri tifosi.

Per raggiungere questo target, Juventus ha realizzato una campagna pubblicitaria per promuovere i valori su cui i giocatori di calcio devono investire (determinazione, divertimento, agonismo, vittoria, classe) e quelli che non hanno senso di esistere: il razzismo.

Affidando il messaggio ad Asamoah, Vidal e Marchisio, insieme ai ragazzi del Settore Giovanile bianconero, la Società sceglie di proiettare il video prima di ogni partita all'interno del suo stadio: un forte segnale che Juventus sceglie di lanciare all'interno del panorama calcistico nazionale e internazionale.

PARTNERSHIP CONTRO IL RAZZISMO

A Parigi, nella sede centrale dell'UNESCO, il presidente Andrea Agnelli e il direttore generale dell'UNESCO Irina Bokova hanno firmato il 29 maggio 2014 un accordo di collaborazione che vedrà la Juventus e l'agenzia delle Nazioni Unite operare insieme contro ogni tipo di discriminazione.

«Il calcio ha l'incredibile capacità di abbattere le barriere e unire ovunque le persone – ha spiegato Irina Bokova – L'UNESCO è lieta di unire le forze con la Juventus, uno dei club più prestigiosi, nella lotta alla discriminazione e nel tentativo di rendere più inclusive e giuste le società, in modo che tutti i giovani abbiano la possibilità di emergere».

La partita "vecchie glorie" tra Juventus e Real Madrid del 2 giugno 2014, in occasione dell'UNESCO Cup, è stata l'iniziativa benefica che ha siglato concretamente l'accordo: il ricavato dell'incontro è stato destinato a due progetti per il recupero dei bambini soldato del Mali e della Repubblica Centrafricana, studiati per garantire loro un insegnamento tecnico e professionale per imparare semplici mestieri, per essere autonomi e poter svolgere attività culturali, sportive e artistiche, insieme a corsi di alfabetizzazione.

In aggiunta a questa raccolta fondi per il progetto in Africa, Juventus finanzia un progetto di ricerca volto ad analizzare la connessione tra fenomeni di discriminazione e contrasto all'inclusione a livello internazionale in relazione allo sport. La ricerca si propone di essere un utile strumento di valutazione per contrastare il razzismo e la discriminazione.

 LE SANZIONI

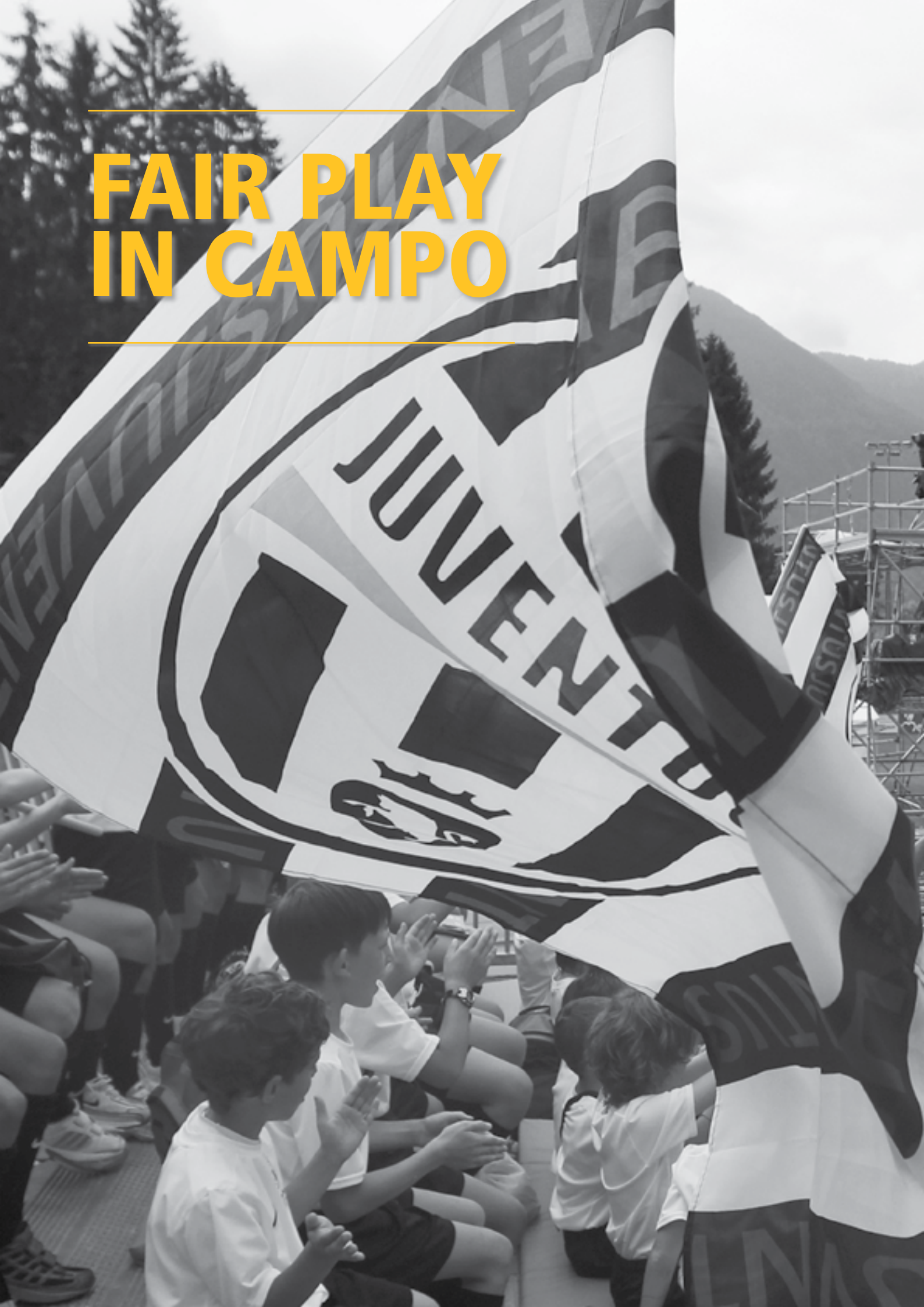
Stagioni	Data	Gara	In/fuori casa	Sanzione	Motivazione
2011/2012	Ottobre 2011	Inter vs Juventus	Fuori casa	10.000,00	Cori di discriminazione razziale verso un giocatore della squadra avversaria
	Gennaio 2012	Juventus vs Udinese	In casa	10.000,00	Cori di discriminazione razziale verso due giocatori della squadra avversaria
	Febbraio 2012	Milan vs Juventus	Fuori casa	10.000,00	Cori di discriminazione razziale verso un giocatore della squadra avversaria
	Marzo 2012	Juventus vs Inter	In casa	25.000,00	Cori di discriminazione razziale verso due giocatori della squadra avversaria
	Marzo 2012	Juventus vs Milan	In casa	20.000,00	Cori di discriminazione razziale verso un giocatore della squadra avversaria
	Aprile 2012	Juventus vs Lazio	In casa	30.000,00	Cori di discriminazione razziale verso un giocatore della squadra avversaria
	Totale sanzioni 2011/2012				105.000,00
2012/2013	Settembre 2012	Juventus vs Roma	In casa	15.000,00	Cori di discriminazione etnica verso l'allenatore della squadra avversaria
	Novembre 2012	Milan vs Juventus	Fuori casa	10.000,00	Cori di discriminazione razziale verso un giocatore della squadra avversaria
	Dicembre 2012	Juventus vs Atalanta	In casa	10.000,00	Cori di discriminazione etnica verso l'allenatore della squadra avversaria
	Gennaio 2013	Juventus vs Lazio (Coppa Italia)	In casa	20.000,00	Cori di discriminazione territoriale indirizzato a tifosi di un'altra squadra
	Gennaio 2013	Juventus vs Udinese	In casa	10.000,00	Cori di discriminazione territoriale indirizzato a tifosi di un'altra squadra
	Febbraio 2013	Juventus vs Fiorentina	In casa	15.000,00	Cori di discriminazione territoriale indirizzato a tifosi di un'altra squadra
	Aprile 2013	Juventus vs Milan	In casa	30.000,00	Cori di discriminazione razziale verso due giocatori della squadra avversaria e striscione oltraggioso verso le Forze dell'Ordine
Totale sanzioni 2012/2013				110.000,00	

2013/2014	Ottobre 2013	Juventus vs Genoa	In casa	0	Chiusura (con sospensiva) della tribuna Sud per cori
	Novembre 2013	Juventus vs Napoli	In casa	50.000,00	Più chiusura dei settori SUD per due gare e NORD per una gara per cori ingiuriosi nei confronti dei tifosi napoletani
	Marzo 2014	Juventus vs Fiorentina	In casa	25.000	Coro a sfondo anti semita rivolto ai tifosi della squadra avversaria
Totale sanzioni 2013/2014				75.000,00	



Il calcio ha l'incredibile capacità di abbattere le barriere e unire ovunque le persone – ha spiegato Irina Bokova – L'UNESCO è lieta di unire le forze con la Juventus, uno dei club più prestigiosi, nella lotta alla discriminazione e nel tentativo di rendere più inclusive e giuste le società, in modo che tutti i giovani abbiano la possibilità di emergere.

FAIR PLAY IN CAMPO



COSA SIGNIFICA PROMUOVERE IL FAIR PLAY E PERCHÉ È IMPORTANTE PER JUVENTUS

“Le società, i dirigenti, gli atleti, i tecnici, gli ufficiali di gara e ogni altro soggetto che svolge attività di carattere agonistico, tecnico, organizzativo, decisionale o comunque rilevante per l’ordinamento federale, sono tenuti all’osservanza delle norme e degli atti federali e devono comportarsi secondo i principi di **lealtà, correttezza, probità** in ogni rapporto comunque riferibile all’attività sportiva.” Così sancisce il Codice di Giustizia Sportiva nel suo primo articolo, relativo ai doveri e agli obblighi generali nel mondo del calcio.

I valori sopra citati sono considerati alla base del gioco del calcio: è quindi richiesto ai giocatori di agire seguendo queste indicazioni e, di conseguenza, è necessario per le società calcistiche impegnarsi a promuovere questi valori al proprio interno.

Il calcio, soprattutto in Italia, è un gioco molto seguito dal pubblico e con un forte ascendente sui giovani: i calciatori diventano un modello da seguire dentro il campo e da imitare fuori dal campo, nella vita quotidiana. Promuovere un gioco corretto, attraverso comportamenti di fair play, è quindi importante per Juventus per riuscire a distinguersi nell’attuale panorama calcistico – percepito molto spesso negativamente – ed essere un **modello sano**.

È altrettanto importante per Juventus investire nella sensibilizzazione dei propri giocatori – in particolare nel settore giovanile – affinché essi si comportino correttamente sul campo, per evitare di incorrere in punizioni e ammonizioni che inevitabilmente influirebbero negativamente sulle performance della squadra, quindi sul risultato finale e, di conseguenza, sulla soddisfazione del tifoso. Offrire un “bel calcio” è uno dei principali obiettivi del Club e contribuisce alla fidelizzazione dei propri tifosi: il bel gioco si fa giocando bene, quindi vincendo, ma in modo onesto.

Un comportamento corretto in campo, dove il **rispetto** per l’avversario e per l’arbitro sono alla base della partita, è anche la dimostrazione del rispetto che Juventus ha per i propri tifosi che pagano il biglietto per guardare la propria squadra giocare e per sostenerla nella vittoria.

L’APPROCCIO DI JUVENTUS

Il mondo del calcio promuove il fair play attraverso diversi strumenti: dal Codice di Giustizia Sportiva al regolamento della UEFA, fino a messaggi specifici pre-partita a cura degli arbitri di gioco.

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

Misurare il successo che questa attività di promozione ha nel mondo del calcio e nel mondo Juventus è certamente complicato.



Sia la UEFA, con la sua classifica Respect Fair Play sia la Lega Nazionale Professionisti Serie A con la Coppa Disciplina, hanno provato a classificare i comportamenti di tutti i soggetti coinvolti all'interno dello stadio, ma entrambe le classifiche rischiano di offrire una visione parziale del panorama. La UEFA mira infatti a valutare i comportamenti corretti delle squadre di ciascuna Federazione Nazionale e per la maggior parte solamente in un'ottica positiva (quindi assegnando punteggi solo per comportamenti di fair play), la Lega Nazionale invece mira a valutare esclusivamente i provvedimenti disciplinari adottati per il comportamento dei tesserati (quindi non tutti i componenti del fair play).

Nonostante la difficoltà di misurare un atteggiamento di correttezza su campo, Juventus

sceglie di pubblicare in questo bilancio i risultati delle classifiche sopra citate, qualora disponibili. I dati relativi la Coppa Disciplina, sono disponibili sul sito della Lega Serie A e indicano Juventus tra le ultime posizioni nelle ultime tre stagioni (2011/2012, 2012/2013 e 2013/2014); mentre i dati relativi la performance di Juventus nella classifica UEFA non sono consultabili sul sito.

Sempre con l'obiettivo di misurare i comportamenti in campo dei giocatori di Juventus, si pubblicano i dati relativi alle infrazioni su campo delle ultime tre stagioni. È bene ricordare in questa sede che ammonizioni ed espulsioni sono parte integrante del regolamento del gioco del calcio: tali provvedimenti non rappresentano quindi necessariamente un elemento negativo di per sé.

INFRAZIONI SU CAMPO

	Serie A S.S. 11/12	Serie A S.S. 12/13	Serie A S.S. 13/14
Cartellini gialli	69	77	69
Cartellini rossi	4	3	3

! UEFA E IL FAIR PLAY RANKING

UEFA è da sempre molto attiva nella promozione e nel rispetto del fair play, come dimostra il premio ricevuto per la sua campagna **Respect Fair Play** al Trofeo World Fair Play Willi Daume a Istanbul, promosso dall'International Committee for Fair Play (CIFP), dall'UNESCO e dal Comité International Olympique (CIO). L'impatto positivo della campagna è stato ben visibile durante la fase finale UEFA EURO 2008™, in Austria e Svizzera.

Nei suoi sforzi per la promozione del fair play, UEFA organizza annualmente i *Respect fair play rankings*, che danno la possibilità alle tre federazioni nazionali che ottengono una media di 8 punti (su 10) di avere un posto in più nella stagione successiva della UEFA Europa League.

Le valutazioni vengono realizzate a cura di un delegato UEFA durante la partita, il quale assegna punteggi relativamente a sei criteri, attribuiti per la maggioranza a comportamenti positivi:

- Cartellini rossi e gialli (da -1 a -3 punti)
- Gioco positivo (da 1 a 10 punti): utilizzare un gioco offensivo e non difensivo, non perdere appositamente tempo, continuare a fare goal

- Rispetto dell'avversario (da 1 a 5 punti)
- Rispetto per l'arbitro (da 1 a 5 punti)
- Comportamento positivo dello staff della squadra (da 1 a 5 punti)
- Comportamento rispettoso del pubblico (da 1 a 5 punti)

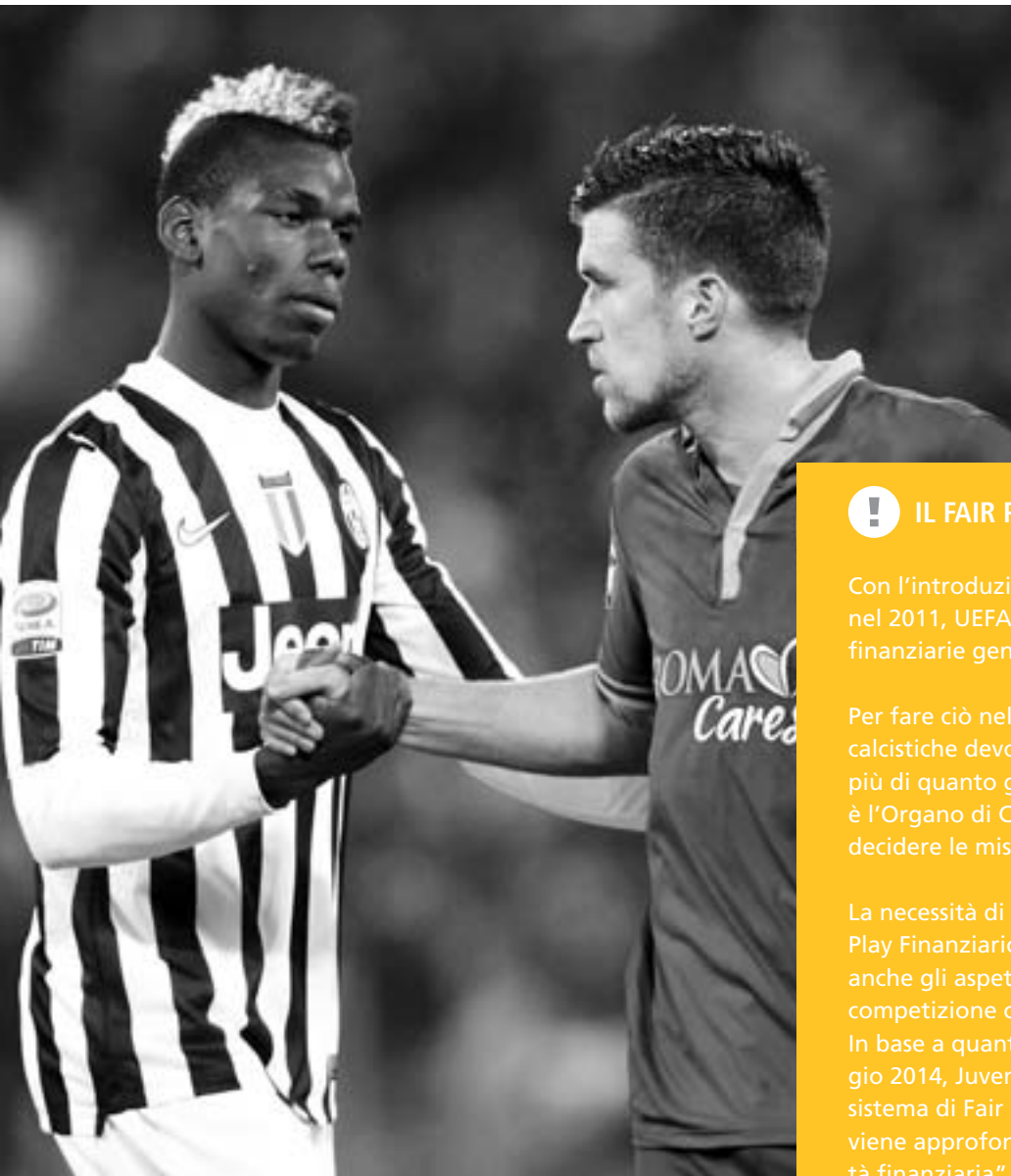
A conclusione i punteggi di tutte le competizioni vengono sommati, fino a formare una classifica annuale per Paese. Nel 2013/2014 l'Italia si posiziona al 30° posto, su 54, con un totale di 7,765 punti su un massimo di 10, per un totale di 148 partite giocate.

La UEFA – così come le altre istituzioni calcistiche (FIFA, FIGC, CIO) – indica il fair play come base imprescindibile per giocare un calcio corretto e per riassumere questo ha stilato undici criteri: **Calcio in primo piano** (il calcio è gioco prima che prodotto, sport prima di mercato, spettacolo prima di business); **Struttura piramidale e sussidiarietà** (l'autonomia dello sport si riflette nella struttura piramidale del calcio. FIFA, UEFA e federazioni



nazionali lavorano a braccetto, rispettando il principio di sussidiarietà); **Unità e leadership** (UEFA dimostra una forte leadership ma opera in uno spirito di consenso); **Buon governo e autonomia** (gli organi del calcio sono quelli che effettivamente devono prendere le decisioni, senza interferenze da parte dei governi); **Calcio di base e solidarietà** (proteggere il futuro del calcio e i benefici che porta alla società, preservando l'identità locale, regionale e nazionale del gioco, sempre seguendo la legge); **Protezione dei giovani e istruzione** (responsabilità sportiva e morale); **Integrità**

dello sport e scommesse (proteggere l'integrità dello sport e lo svolgimento appropriato delle competizioni); **Fair play finanziario e regolarità delle competizioni** (i club devono operare in modo responsabile e trasparente, utilizzando i propri mezzi); **Nazionali e club** (il calcio a livello di nazionale e di club è un elemento vitale e complementare del calcio); **Rispetto** (rispetto per il gioco, le regole, gli arbitri, gli avversari e i tifosi); **Il modello sportivo europeo e la specificità dello sport** (la UEFA è un organo europeo e resta quindi legata al modello sportivo europeo).



! IL FAIR PLAY FINANZIARIO

Con l'introduzione del Fair Play Finanziario nel 2011, UEFA vuole migliorare le condizioni finanziarie generali del calcio europeo.

Per fare ciò nella stagione 2013/2014 le società calcistiche devono garantire di non spendere più di quanto guadagnano. In caso contrario, è l'Organo di Controllo Finanziario dei Club a decidere le misure e le sanzioni da applicare.

La necessità di introdurre un sistema di Fair Play Finanziario indica quanto siano importanti anche gli aspetti economici per assicurare una competizione corretta e onesta tra squadre. In base a quanto annunciato dalla UEFA a maggio 2014, Juventus opera in pieno rispetto del sistema di Fair Play Finanziario. L'argomento viene approfondito nel capitolo "La sostenibilità finanziaria", a pagina 50.



IL PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER ESTERNI

Viene riconosciuta un'identità juventina, che caratterizza il comportamento dei giocatori provenienti dal Club torinese, fondato su serietà, precisione, rispetto per il coach e per il personale della nazionale e federale. Questo comportamento viene ricondotto alla capacità di Juventus di formare i propri giocatori, fin da piccoli, secondo un certo modello educativo. Questo stile non è misurabile in termini numerici, ma rappresenta una caratteristica di Juventus ampiamente riconosciuta.

“*Juventus promuove attraverso strumenti ludici e creativi i valori del calcio come il fair play e principi etici e umani.*”



L'IDENTITÀ DI JUVENTUS

Juventus, forte della propria tradizione e dei propri valori, fin dal progetto educativo condanna ogni tipo di comportamento antisportivo, anche nelle squadre giovanili, attraverso punizioni o con giornate di squalifica, anche se il valore del giovane giocatore punito potrebbe significare un handicap sportivo per la squadra.

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

Come approfondito maggiormente nel capitolo “Il calcio di domani: le generazioni future” (pag. 32), Juventus promuove attraverso strumenti ludici e creativi i valori del calcio come il fair play e principi etici e umani, coinvolgendo i partecipanti in un processo di crescita della persona nella sua globalità. Affinché si riesca a trasmettere questo modello educativo alle nuove generazioni, Juventus chiede l'osservanza di questi principi a tutti i dipendenti, collaboratori, giocatori e persone che lavorano nel settore giovanile.

La società con i suoi collaboratori, dipendenti, calciatori, tesserati e amministratori sceglie di attenersi a precise regole di condotta, definite dal Codice di Giustizia Sportiva e dal *Codice Etico* di Juventus, in ogni rapporto riferibile all'attività sportiva, quindi con le autorità sportive, con i calciatori, tesserati o agenti di calciatori e con la tifoseria.



LE INIZIATIVE PER PROMUOVERE IL FAIR PLAY IN CAMPO E SUGLI SPALTI

Ogni anno Juventus promuove la Juventus National Academy Cup, un evento che vede riunite a Torino tutte le scuole di calcio affiliate Juventus per un importante torneo calcistico, il cui obiettivo è trasmettere a tutti i giovani calciatori coinvolti l'importanza e il significato di fair play. Il 2014 è l'anno della nona edizione e vede coinvolti 1300 giovani calciatori, 68 squadre giovanili appartenenti alla Categoria Esordienti classe 2001.

Sempre con l'obiettivo di trasmettere i valori del fair play, il Club con lo Juventus Museum sviluppa, in uno spazio dedicato e attrezzato, attività educative e creative pensate per avvicinare i giovani al mondo del calcio e dello sport, attraverso approcci differenti (storico, formativo e ludico). La maggior parte delle iniziative proposte dal Museo rispondono proprio ai principi del fair play, sopra citati:

- “La storia siamo noi, la storia siete voi” è un'attività dedicata ai ragazzi della scuola primaria per far loro conoscere il gioco del calcio in una Torino di una volta. Questo viaggio che mira a raccontare la storia dell'Italia e di Torino attraverso lo sport, risponde al quinto valore di UEFA “Calcio di base e solidarietà”, con cui si cerca di preservare l'identità locale, regionale e nazionale del gioco
- “Stringere le mani del mondo” è un laboratorio rivolto ai ragazzi della scuola primaria e secondaria che vuole trasmettere numerosi messaggi – dal rispetto per l'avversario al rispetto per chi è diverso – attraverso una similitudine tra gioco del calcio e scuola: contesti dove lealtà e fair play sono fondamentali per costruire rapporti di squadra e di classe. Questa iniziativa risponde al valore UEFA di “Rispetto”.

Oltre alle iniziative promosse dallo Juventus Museum, si suggerisce di approfondire il tema del fair play leggendo il paragrafo relativo all'iniziativa “Gioca con me. Tifa con me” (pag. 74), nel capitolo “Il calcio di domani: i tifosi”, dove Juventus ha cercato di sensibilizzare i giovani a sostenere la propria squadra con un tifo sano e corretto.

In aggiunta il paragrafo “Iniziative di integrazione per i giovani: un calcio al razzismo e gioca con me” (pag. 40), nel capitolo “Il calcio di domani: no alla discriminazione razziale”, dove Juventus cerca di mettere in pratica il valore del rispetto, per l'avversario e per chi ha origini differenti, attraverso l'integrazione.



LA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA



COSA SIGNIFICA LA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA E PERCHÉ È IMPORTANTE PER JUVENTUS

Il business del calcio è particolarmente volatile per i grandi club in Europa perché il risultato sportivo tende a influenzare in maniera sostanziale il risultato economico. Questo è vero per un club che passa da una prima serie nazionale, come la Serie A italiana, a una serie inferiore o viceversa; ma è altrettanto vero per i club che partecipano a competizioni europee. Gli introiti che derivano, ad esempio, da diritti televisivi e sponsorizzazioni possono variare in base al successo e alla partecipazione a queste gare. Inoltre, il calcio è caratterizzato da stipendi alti per i migliori giocatori e da elevati valori di compravendita, un altro fattore che per alcuni club può rendere difficoltoso far quadrare i conti a fine anno.

Per un'azienda qualsiasi, i rischi relativi alla performance economica fanno parte della vita quotidiana. Per una società di calcio la questione si riflette anche sulla competizione sportiva

perché quei club che, per un motivo o un altro, non devono tenere in considerazione il risultato economico o dover rispondere a un azionariato diffuso, traggono un vantaggio notevole potendosi permettere di acquistare giocatori più bravi e costosi. Questa tendenza si è accentuata soprattutto con l'avvento di importanti investitori attirati dalla visibilità offerta dal calcio europeo, tanto che un terzo dei 20 maggiori club sono di proprietà finale di persone e/o organizzazioni con residenza oltre i confini europei¹.

Per contrastare questo fenomeno, l'UEFA, nel 2011, ha introdotto il sistema di fair play finanziario, imponendo delle regole di base per i club europei rispetto al loro andamento economico.

Il tema della sostenibilità finanziaria, quindi, non è solo una questione interna per Juventus e per i suoi **azionisti**, ma impatta su **istituzioni**, come UEFA, e su **altri club** di calcio in Europa.

! COME FUNZIONA IL FAIR PLAY FINANZIARIO

Tra i rischi più importanti per il Club emerge il mancato rispetto dei parametri del *fair play* finanziario. Come funziona?

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

Il sistema si basa sul principio del *break-even result*, secondo cui i club devono dimostrare equilibrio tra i ricavi generati ed i costi sostenuti. Ciascun club deve presentare:

- Un bilancio certificato da revisore indipendente attestante la continuità aziendale
- Un patrimonio netto non negativo
- Nessun debito scaduto verso società calcistiche, dipendenti e/o autorità sociali o fiscali
- Il rispetto della *break-even rule* ovvero un *break-even result* positivo nei i tre anni precedenti a quello per il quale si richiede la licenza UEFA.



(1) Deloitte Football Money League 2014

Di conseguenza, ciascun club deve dimostrare di aver coperto con i propri ricavi tutti i costi (ad eccezione di alcune spese "qualificate" come quelle per la realizzazione di un proprio stadio e/o del centro sportivo, per la gestione del proprio settore giovanile o investimenti di natura sociale a livello generale e/o per la propria comunità di riferimento).

Nei primi anni di attuazione sono previste alcune soglie di tolleranza per permettere un adeguamento graduale da parte delle società calcistiche. UEFA potrà, inoltre, richiedere maggiori informazioni economiche e finanziarie e chiarimenti ai club che presentino

- Un costo del personale tesserato (rappresentato da stipendi e ammortamenti) superiore al 70% dei ricavi
- Un indebitamento finanziario (inclusi i crediti/debiti verso società calcistiche per la campagna trasferimenti) superiore ai ricavi.

In base agli annunci UEFA a maggio 2014, Juventus è risultata conforme al fair play finanziario. I club che non rispettano il regolamento sono stati penalizzati con sanzioni monetarie, limitazioni al numero di giocatori inseribili delle liste UEFA e, in alcuni casi, la squalifica da competizioni europee.



IL PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER ESTERNI

L'importanza della sostenibilità finanziaria è percepita da tutte le categorie di stakeholder.

C'è una diffusa consapevolezza che alcuni club con cui Juventus deve confrontarsi hanno il vantaggio di avere alle spalle un proprietario con risorse 'infinite' e una gestione finanziaria che privilegia l'investimento in giocatori costosi a scapito di un bilancio in positivo.

Juventus è percepita come una società che cerca, anche in un contesto fortemente competitivo, di mantenere un equilibrio tra la prestazione sportiva e la sostenibilità finanziaria. Si potrebbe puntare

su un'espansione dei ricavi attraverso una gestione più accurata del marchio (specie all'estero) e una maggiore attenzione dei costi. La trasparenza è un fattore apprezzato dalla comunità finanziaria e la serietà di un azionista di controllo come EXOR costituisce una garanzia in termini di qualità di gestione del business.

Da potenziare, invece, il rapporto con piccoli azionisti, investendo su un maggiore coinvolgimento, come avviene in alcuni club all'estero e in altri sport: i tifosi infatti possono rappresentare il punto di vista dei "clienti" di Juventus.

L'APPROCCIO DI JUVENTUS

Juventus presta particolare attenzione alla sostenibilità finanziaria e al miglioramento della sua performance economica. Anche a dimostrazione di questa responsabilità, la Società è quotata presso la Borsa Italiana da dicembre 2001. Ciò offre a tutti la possibilità di investire nel titolo e dà una visibilità quotidiana all'andamento del business. Da tempo la Società ha l'obiettivo di ridurre al minimo l'effetto della performance sportiva sull'andamento economico attraverso un rafforzamento di tutti gli ambiti di business.

Il Club è in grado di portare avanti questa strategia anche grazie alla stabilità e alla continuità del suo assetto proprietario. La famiglia Agnelli controlla il Club da quando, nel luglio 1923, Edoardo Agnelli, figlio del fondatore della FIAT, divenne presidente.

A 91 anni, l'assetto di proprietà di Juventus dimostra una continuità che non ha pari in tutto il calcio europeo.

Oggi, Juventus è controllata al 63,8% da EXOR SpA, società di investimento della famiglia Agnelli (anch'essa quotata in borsa). Il restante capitale è detenuto al 2,2% dal fondo Lindsell Train Ltd e per il 34% da piccoli azionisti (flottante).

LA PERFORMANCE ECONOMICA

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

Secondo la classifica Football Money League 2014, stilata da Deloitte, Juventus è la nona società di calcio a livello mondiale, e la prima in Italia, in termini di ricavi.

Nell'esercizio 2013/2014, Juventus ha ulteriormente confermato il **trend di netto miglioramento** che segna la fase di crescita e risanamento intrapreso dal 2011, tornando a un risultato positivo a livello operativo e ante imposte e riducendo la perdita netta a € 6,7 milioni (-58% rispetto all'esercizio precedente). Questa evoluzione è derivata da un **incremento dei ricavi per € 32 milioni (+11,3%)** di cui € 25 milioni per maggiori proventi dalla gestione di diritti alle prestazioni sportive di calciatori. I costi operativi sono cresciuti dell'8,6% (€ 246,6 milioni), dovuti in particolare all'**aumento (+12,7%) del costo del personale tesserato**. Questa voce è cresciuta per i maggiori compensi relativi ai nuovi contratti stipulati con i calciatori nel corso della Campagna Trasferimenti 2013/2014 e a maggiori premi variabili riconosciuti a calciatori a seguito del raggiungimento degli obiettivi individuali, nonché della vittoria del Campionato e della qualificazione diretta alla UEFA Champions League 2014/2015.

Il risultato netto è stato negativo anche a causa di un aumento del prelievo fiscale. È da notare il pesante effetto negativo dell'IRAP (€ 7,2 milioni nell'esercizio 2013/2014 e € 5,9 milioni nell'e-

sercizio precedente) che **penalizza fortemente le imprese con alti costi del personale** (indeducibili ai fini di tale imposta) dando origine a un **prelievo fiscale non correlato all'effettivo andamento economico complessivo delle imprese stesse**. Nel 2013/2014, l'IRAP ha addirittura determinato la perdita a livello di risultato netto.

Il consiglio di amministrazione ha proposto di coprire la perdita dell'esercizio mediante **utilizzo di riserve**. Nell'approvare il bilancio, gli amministratori hanno valutato che, pur in presenza di un difficile contesto economico e finanziario e di una nuova perdita, **non sussistano significative incertezze sulla continuità aziendale**, tenuto conto delle previsioni reddituali-finanziarie contenute nel budget 2014/2015 e nel Piano di sviluppo a medio termine, nonché degli affidamenti bancari disponibili.

Le operazioni perfezionate nella Campagna Trasferimenti 2013/2014 hanno comportato un **aumento del capitale investito di € 51,5 milioni** (acquisizioni ed incrementi per € 83 milioni e cessioni per € 31,5 milioni). Le cessioni e le risoluzioni delle partecipazioni hanno generato plusvalenze nette pari a € 35,3 milioni.

Anche i ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità sono stati in crescita, arrivando a € 60,3 milioni. Questo dato sarà ulteriormente rafforzato dall'accordo raggiunto a ottobre 2013 tra Juventus e adidas. Dalla stagione 2015/2016, infatti, **il gruppo tedesco diventerà sponsor tecnico a fronte di un corrispettivo fisso complessivo per i sei anni di durata del rapporto pari a € 139,5 milioni** (esclusi fornitura di materiale tecnico, premi variabili, gestione licensing e merchandising).

Infine, a giugno 2014, Juventus e Fiat Group Automobiles hanno **prolungato fino al 2021 il contratto di sponsorizzazione della maglia da parte del marchio Jeep**. L'accordo prevede un corrispettivo annuo, a partire dalla stagione 2015/2016, di € 17 milioni, oltre alla fornitura di vetture del Gruppo Fiat a fini promozionali e premi variabili determinati in funzione dei risultati sportivi raggiunti da Juventus nelle competizioni nazionali ed internazionali. Per la stagione 2014/2015 continueranno ad applicarsi i termini e le condizioni del contratto in essere, che prevede un corrispettivo fisso di € 13 milioni.



I PRINCIPALI INDICATORI ECONOMICI

(importi in milioni di €)

	2013/2014	2012/2013	2011/2012	2010/2011	2009/2010
UEFA Champions League	SI	SI	NO	NO	SI
Ricavi	315,8	283,8	213,8	172,1	219,7
Costi operativi	(246,6)	(227,1)	(206,3)	(196,3)	(176,1)
Ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti	(60,3)	(60,5)	(48,7)	(60,6)	(41,6)
Risultato operativo	8,9	(3,8)	(41,2)	(92,2)	5,2
Risultato ante imposte	0,1	(10,9)	(45,9)	(93,8)	2,1
Risultato netto	(6,7)	(15,9)	(48,7)	(95,4)	(11,0)
Diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori	119,9	119,2	118,1	71,4	93,0
Patrimonio netto	42,6	48,6	64,6	(5,0)	90,3
Posizione finanziaria netta	(206,0)	(160,3)	(127,7)	(121,2)	6,4



VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO

(importi in milioni di €)

Componente	Commento	Valore 2013/2014
Valore economico direttamente generato		
Ricavi	Vendite nette più ricavi da investimenti finanziari e vendita di beni. Il valore riportato non include le accise	315,8
Valore economico distribuito		
Costi operativi	Pagamenti a fornitori, investimenti non strategici, royalty e agevolazioni di pagamento	61,6
Retribuzioni e benefit per i dipendenti	Uscite monetarie per i dipendenti	184,1
Remunerazione dei fornitori di capitale	Tutti i pagamenti ai fornitori di capitale	7,8
Pagamenti alla Pubblica Amministrazione	Imposte e tasse lorde. Il valore include le accise	8,7
Investimenti nella comunità	Contributi volontari e investimenti nella comunità (liberalità e progetti in favore della comunità)	0,4
Valore economico ritenuto *		53,2

* Il dato esclude il costo degli ammortamenti e svalutazioni dei diritti calciatori che pesano sul conto economico per €50,8 milioni.

Guardando al futuro, la Società ha deciso di destinare significative risorse per rafforzare ulteriormente la Prima Squadra, trattenere i talenti già in organico e porre le basi per i futuri inserimenti di giovani di ottime prospettive. Conseguentemente, il risultato dell'esercizio 2014/2015, previsto ancora in perdita, sarà influenzato da incrementi dei costi relativi la gestione sportiva e dalle variazioni, anche rispetto ai ricavi attesi, che deriveranno dai risultati sportivi effettivamente conseguiti in Italia e in Europa.

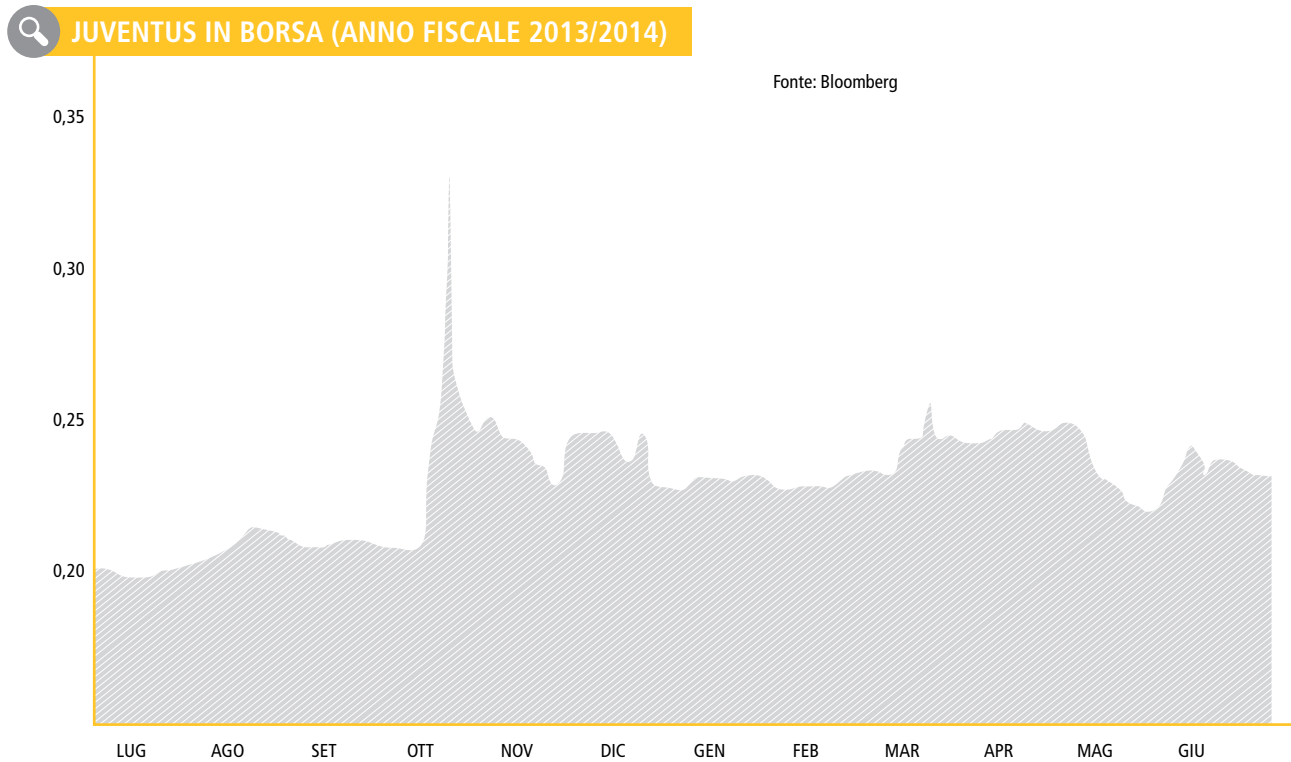
Obiettivo della Società è di consolidare il trend di miglioramento dei risultati economici evidenziato nel corso degli ultimi tre esercizi.



Sulla capacità del brand Juventus di aumentare il proprio appeal all'estero si gioca una parte cospicua della sostenibilità finanziaria della vostra Società – ha affermato Andrea Agnelli – La partecipazione alla UEFA Champions League non deve essere considerata un semplice traguardo stagionale, bensì un ricorrente obiettivo intermedio di una più ampia strategia di medio-lungo termine, volta a incrementare l'attrattiva dei colori bianconeri sul mercato globale. È lì, dove la Juventus può già contare milioni di tifosi, che le aziende multinazionali investono e dove si gioca ormai una parte importante della competizione del nostro settore.

JUVENTUS IN BORSA

L'andamento del titolo in borsa segna un ritorno totale del 16% nell'anno a fine giugno 2014. La performance è stata segnata in particolare dall'annuncio a fine ottobre 2013 dell'accordo con adidas come nuovo sponsor tecnico. Dall'altra parte, l'andamento ha sofferto l'uscita dalla UEFA Champions League dopo la fase dei gruppi, a metà dicembre 2013.



Volume degli scambi



“

Juventus ha scelto di dotarsi di una politica di risk assessment e reporting dal 2010 e i principali rischi sono analizzati e aggiornati con cadenza annuale.

”

LA GESTIONE DEL RISCHIO

Data la necessità di gestire la volatilità di questo settore e assicurare una performance economica più stabile, Juventus ha scelto di dotarsi di una politica di *risk assessment e reporting* dal 2010 e i principali rischi sono analizzati e aggiornati con cadenza annuale. Il processo di identificazione, valutazione e reporting dei rischi aziendali ha i seguenti obiettivi di controllo:

- Consapevolezza del management rispetto ai rischi cui la società è esposta e responsabilizzazione in termini di gestione dei rischi e delle relative azioni di mitigazione
- Uniformità dei criteri di valutazione dei rischi tra direzioni e funzioni
- Coerenza dei dati e delle valutazioni con la pianificazione strategica e con gli obiettivi definiti
- Adeguata e trasparente informativa di bilancio in merito ai principali rischi e incertezze
- Adeguata autorizzazione dell'informativa verso l'esterno e tracciabilità del processo decisionale.

Il *risk model* di Juventus prevede tre principali categorie di rischi:

- **Rischi di contesto:** eventi sulle cui cause la società non esercita alcuna influenza
- **Rischi di processo:** eventi che minacciano il raggiungimento di obiettivi di business, nonché l'integrità, l'operatività e l'efficienza delle attività operative (possono essere strategici, operativi o finanziari)
- **Rischi di compliance:** eventi legati alla mancata conformità delle attività alla normativa esistente e alla capacità della società di gestire novità normative.

I principali rischi cui Juventus è esposta sono descritti ogni anno nella relazione finanziaria.



ANTICORRUZIONE



COSA SIGNIFICA OPERARE CON INTEGRITÀ, TRASPARENZA E ONESTÀ E PERCHÉ È IMPORTANTE PER JUVENTUS

L'abuso di una posizione per ottenere un vantaggio illecito è una situazione che spesso si è creata nella storia calcistica nazionale e internazionale, e non solo: numerosi sono infatti gli scandali emersi nel corso degli anni legati a questo reato. Il calcio, essendo sia uno sport sia un business, porta inevitabilmente a una doppia tipologia di corruzione, relativa da un lato agli interessi commerciali delle società e dall'altro ai risultati sportivi della squadra.

A questo si aggiunge ogni azione di singoli individui, che si avvantaggiano personalmente a scapito della società e della squadra: un esempio sono le scommesse sportive da parte dei giocatori stessi.

L'ottenimento di vantaggi attraverso metodi illeciti, nonostante possa portare a benefici di breve periodo, può provocare danni di lungo periodo molto gravi e difficili da affrontare.

L'impatto negativo che l'immagine di una società potrebbe subire è sicuramente l'elemento più impegnativo da affrontare: modificare l'opinione pubblica dopo uno scandalo sarebbe molto complicato. Severe sarebbero le conseguenze a livello **sportivo**, con penalizzazioni e addirittura retrocessioni, squalifiche di personale tesserato che potrebbero ridurre il valore patrimoniale, e quelle a livello economico che potrebbero consistere in diminuzioni anche rilevanti dei ricavi da diritti televisivi, da sponsorizzazioni, da stadio e da merchandising.

È da sottolineare come, oltre al danno sportivo, reputazionale ed economico della singola società calcistica, a subire un impatto negativo è anche l'intero **settore** a causa della mancanza di una leale e piena concorrenza, che provoca numerose difficoltà a chi agisce correttamente.

L'APPROCCIO DI JUVENTUS

Juventus condanna ogni comportamento che possa costituire atto di corruzione e che è volto a perseguire "un interesse diverso dagli obiettivi sociali e dal bilanciamento degli interessi degli stakeholder o si avvantaggi personalmente di opportunità d'affari dell'impresa".¹

Gli stakeholder che potrebbero essere coinvolti, qualora Juventus sia implicata in pratiche illecite sono numerosi: **società calcistiche, Pubblica Amministrazione, Autorità giudiziarie, vigilanza, clienti, fornitori, collaboratori, calciatori, tesserati, agenti.**

Per questa ragione il Club, cerca di prevenire l'eventuale problema anche attraverso un'attenta analisi dei rischi di contesto e operativi e con procedure ben definite a livello di gestione, organizzazione e di controllo interno.

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Per definire le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, il Consiglio di Amministrazione nomina un Comitato Controllo e Rischi i cui compiti e attività sono

descritti nella relazione sulla corporate governance. Il comitato, che è integralmente composto da amministratori indipendenti, ha inoltre il compito di verificare, per il tramite delle funzioni aziendali preposte, il rispetto delle procedure interne, sia operative sia amministrative, e di identificare, prevenire e gestire eventuali rischi di natura finanziaria e operativa.

Per definire le linee di azione entro cui agire internamente, Juventus ha poi redatto:

- Un proprio *Codice Etico*, condiviso con tutti i dipendenti e collaboratori, affinché siano a conoscenza dei valori di Juventus. Relativamente al tema della corruzione, particolare attenzione viene riservata ai rapporti tra privati, con la Pubblica Amministrazione, le autorità giudiziarie e di vigilanza affinché tutti i rapporti si basino su trasparenza, lealtà e correttezza e ogni comportamento, assimilabile alla corruzione, venga condannato. Per supportare ciò, la Società chiede ai propri dipendenti e rappresentanti di collaborare attivamente con le parti interessate per la corretta amministrazione della giustizia, di comunicare al proprio responsabile eventuali

(1) *Codice Etico*, 2.4



attività economiche in corso con pubblici ufficiali e allo stesso modo di segnalare qualsiasi tentativo di estorsione o concussione da parte di un pubblico ufficiale. In aggiunta, Juventus sancisce chiaramente in questo documento il divieto a clienti, fornitori, collaboratori di offrire denaro, beni in natura, facilitazioni o altre utilità a qualsiasi persona di Juventus per influenzare una sua possibile decisione.

- Un **Modello di organizzazione, gestione e controllo** (Modello 231), ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n° 231, che insieme al *Codice Etico* è volto a sensibilizzare i propri stakeholder relativamente alla commissione di un reato e alle relative conseguenze penalmente rilevanti per loro stessi e per la Società. Juventus ha da poco ulteriormente aggiornato il suo modello di gestione, rivedendo le linee guida che disciplinano i modi in cui la società può erogare omaggi e riceverli. Il compito di svolgere funzioni di vigilanza e controllo previste dal Modello è stato affidato a un Organismo di Vigilanza, che a seconda delle necessità può avvalersi delle funzioni interne.
- Una **Procedura per operazioni con parti correlate**, ai sensi dell'articolo 4 del Regolamento adottato da Consob con delibera n° 17221 del 12 marzo 2010, che viene aggiornata annualmente e riporta tutte le regole adottate da Juventus per assicurare trasparenza e correttezza nelle operazioni con le parti correlate. Ogni modifica e integrazione di carattere sostanziale è di competenza del Consiglio di Amministrazione (CdA).

Juventus condivide le proprie policy internamente ed esternamente: i tre documenti sono consultabili sul sito della società e sulla intranet aziendale, per dare la possibilità a tutti gli stakeholder di consultarli.

L'ORGANISMO DI VIGILANZA E LE ATTIVITÀ FORMATIVE DEL MODELLO 231

All'interno delle attività formative previste dal Modello di organizzazione, gestione e controllo (Modello 231) di Juventus rientrano anche le iniziative dedicate al tema della corruzione.

L'Organismo di Vigilanza, oltre al compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello 231 e all'impegno di riportare annualmente le attività svolte e le novità al Consiglio di Amministrazione, è l'ente preposto, d'intesa e in collaborazione con la Direzione Risorse Umane e Organizzazione,

a prevedere il contenuto e la frequenza dei corsi di formazione per tutti i destinatari del Modello coinvolti nelle attività potenzialmente a rischio di commissione dei reati presupposto di cui al D.Lgs. 231/2001.

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



ATTIVITÀ FORMATIVE MODELLO 231

Target e durata	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Dirigenti/quadri (n°)	3	5	3
<i>Durata</i>	<i>2 ore</i>	<i>2 ore</i>	<i>2 ore</i>
Consiglio di Amministrazione (n°)	3 (i componenti del CCI, oggi CCR)	10	0 (*)
<i>Durata</i>	<i>30 minuti</i>	<i>30 minuti</i>	<i>n.d.</i>
Dipendenti (n°)	8	39	30
<i>Durata</i>	<i>1 ora</i>	<i>1 ora e 30 minuti</i>	<i>1 ora e 30 minuti</i>

* Nella stagione 2013/2014 è stata avviata l'attività di aggiornamento del Modello 231 che si concluderà nella stagione 2014/2015

Il personale tesserato riceve copia del *Codice Etico* in sede di negoziazione del contratto. La sensibilizzazione al tema è in parte posta in essere da UEFA e FIFA.

I RISCHI LEGATI ALLA CORRUZIONE

Partendo dal presupposto che oggi il calcio è un business, legato ai risultati, è importante essere consapevoli che il rischio di ricorrere a strumenti illeciti è molto elevato per tutti gli attori coinvolti in questo settore: dalle società ai singoli.

Adeguandosi alle migliori prassi delle società quotate, Juventus realizza annualmente un *assessment* dei rischi aziendali (finanziari, operativi, di compliance, sportivi, di concorrenza etc.), che coinvolge gli Amministratori Delegati e tutti i responsabili di funzione, coordinati dal Risk Manager.

Tra i rischi prioritari, Juventus evidenzia il **comportamento dei singoli** (giocatori, collaboratori o dirigenti di Juventus) che con le loro azioni possono alterare il risultato di una gara o di una competizione compiendo un illecito sportivo. Il Club cerca di prevenire questo danno con la sottoscrizione del *Codice Etico* a ciascuna persona che collabora con la Società, con strategie di comunicazione volte a tutelare l'immagine della Società e con accurate analisi del percorso professionale dei calciatori e del personale tesserato.

Un altro rischio identificato come prioritario e che potenzialmente potrebbe, teoricamente, indurre la società a commettere pratiche illecite, è la **concorrenza delle altre squadre di calcio italiane ed europee**, in particolare se queste società agiscono in una posizione dominante e/o in condizioni favorevoli per il fatto di poter accedere a frequenti ricapitalizzazioni, nonostante l'applicazione del financial fair play di UEFA, oppure perché sono società estere che possono contare su di una più favorevole normativa (ad esempio fiscale) e di conseguenza, su di un mercato interno più ricettivo.

Questo rischio è considerato prioritario e Juventus monitora costantemente le società europee e rispetta i requisiti richiesti dal *financial fair play* di UEFA (vedi capitolo "La sostenibilità finanziaria", in questo bilancio a pagina 50).

La **dipendenza dal mercato dei diritti televisivi** è un altro fattore che potrebbe portare ad atti illeciti volti a favorire risultati positivi in campo. Infatti i ricavi di Juventus dipendono in modo rilevante dai proventi televisivi, che possono variare a seconda del posizionamento in competizioni italiane e europee. Per mitigare questa dipendenza, Juventus mantiene da un lato un ruolo attivo nelle riunioni della Lega Calcio, sede in cui vengono definite le strategie di vendita e le modalità di ripartizione, dall'altro punta a incrementare i propri ricavi attraverso altre fonti (sponsorizzazioni e ticketing).

In aggiunta all'attività di assessment annuale dei rischi, Juventus realizza anche una valutazione dei rischi specifica prevista dal D.Lgs. 231/2001, che riguarda anche il tema della corruzione. Infatti il D.Lgs. 231/2001, già dalla sua entrata in vigore disciplinava la responsabilità amministrativa degli Enti in relazione ai reati contro la pubblica amministrazione (tra cui la corruzione e la concussione) ma nel corso del 2012 il novero dei reati è stato ulteriormente ampliato con introduzione del reato di corruzione tra privati ed è stato quindi necessario individuare le potenziali aree di rischio che potrebbero favorire la commissione del reato di corruzione negli ambiti di attività di tutte le funzioni aziendali che hanno rapporti con l'esterno.



INCIDENTI RISCONTRATI E AZIONI PRESE

Juventus non ha riscontrato casi di corruzione interni nell'ultimo triennio. Inoltre, nel periodo 2013/2014, non ci sono stati procedimenti legali di pubblico dominio contro Juventus o dipendenti nell'ambito della loro attività svolta per la Società. Non sono stati riscontrati episodi di recessione di contratti di fornitura per casi di corruzione o violazione del *Codice Etico*.



IL PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER ESTERNI

Continue sembrano essere le insinuazioni relative alla corruzione: per questa ragione molti stakeholder ritengono necessario per la Società investire maggiormente in questo senso, comunicando meglio il proprio impegno e dimostrando la propria onestà e correttezza, attraverso la trasparenza. Molto è stato fatto negli ultimi anni, ma probabilmente non è ancora sufficiente per rimediare al grave danno d'immagine che il Club, e il mondo del calcio, hanno dovuto affrontare in passato.

A black and white photograph capturing a moment of intense celebration. A group of football players, wearing their iconic black and white striped jerseys with the 'Jeep' sponsor logo, are gathered together. Many players have their arms raised in triumph, some holding a large trophy. They are wearing medals around their necks, and their expressions are filled with joy and excitement. In the foreground, a man in a dark suit is seen from the back, holding up a smartphone to capture the scene. The background is filled with a large, blurred crowd of spectators, suggesting a stadium setting. The overall atmosphere is one of collective achievement and triumph.

I VALORI E L'ORGANIZZAZIONE DEL CLUB

COSA SIGNIFICA AVERE UNA STRUTTURA AZIENDALE SOLIDA E PERCHÉ È IMPORTANTE PER JUVENTUS

Al giorno d'oggi, la corporate governance è considerata una delle variabili principali nella decisione di investimento da parte degli azionisti: una buona organizzazione aziendale è infatti sinonimo di una valida gestione del business.

Juventus ritiene il sistema di corporate governance un elemento fondamentale per raggiungere gli obiettivi aziendali e garantire allo stesso tempo il giusto equilibrio tra le aspettative degli azionisti e quelle degli altri stakeholder: alle società calcistiche infatti si richiede una maggiore sostenibilità a livello finanziario, ma anche continuare a garantire il successo della squadra in campo. Una struttura aziendale solida ed efficace, fondata su valori e principi sostenibili, può garantire l'affidabilità richiesta dagli azionisti e, allo stesso tempo, supportare con forza e serietà il successo della performance sportiva degli atleti, desiderata dai tifosi. In aggiunta a questi aspetti fondamentali è importante sottolineare che Juventus,

oltre a essere una società calcistica, è anche una società quotata che fa business: per avere successo deve quindi necessariamente avere un sistema di controllo efficace e dei processi decisionali trasparenti, in linea con le best practice nazionali e internazionali.

Il nesso che c'è tra una buona gestione e un sistema di valori, basato su un'etica aziendale volta a creare valore per sé e per gli stakeholder, è un legame imprescindibile per Juventus che, con il suo *Codice Etico*, vuole promuovere un'etica sportiva, conciliando la dimensione professionistica ed economica del calcio con la sua valenza etica e sociale.

La governance aziendale per Juventus, oltre ad avere un impatto a livello finanziario e sportivo, si rivela decisiva anche a livello interno, nella gestione dei propri manager, dipendenti e collaboratori, che contribuiscono in prima persona al successo del business aziendale.



IL PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER ESTERNI

Juventus vanta una tradizione familiare di oltre 90 anni – unica nel panorama italiano – che viene percepita come segno di affidabilità, principalmente dagli azionisti di minoranza e dal sistema finanziario (bancario). La società dimostra inoltre di avere una struttura solida e ben organizzata, una gestione manageriale affidabile e vincente, una grande forza economica e un'elevata capacità di «far tornare i conti»: l'organizzazione nel suo complesso è quindi considerata, da tutti i suoi stakeholder, efficiente e, per quanto possibile, trasparente.

L'APPROCCIO DI JUVENTUS

Essendo una società quotata da dicembre 2001, Juventus è soggetta ai requisiti di trasparenza e informativa societaria imposti dalla Borsa Italiana e Consob.

Juventus dichiara nella sua *Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari*¹ di aver adottato un "sistema di corporate governance in linea con le previsioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate e con le migliori prassi nazionali e internazionali, valorizzando il ruolo degli Amministratori indipendenti, dotandosi di un *Codice Etico*, di regole di vigilanza interna e di un sistema di deleghe che ha al centro il Consiglio di Amministrazione". Nel corso dell'esercizio 2012/2013 sono state recepite le modifiche al Codice di Autodisciplina approvate nel dicembre 2011 (molte delle quali riguardavano principi e criteri precedentemente adottati dalla Società).

In aggiunta a una solida struttura aziendale, Juventus sceglie di investire anche nella formazione dei propri dipendenti, nello sviluppo di un sistema di welfare e in un sistema di gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori.

IL SISTEMA DI CORPORATE GOVERNANCE

Juventus è amministrata da un **Consiglio di amministrazione** composto, oggi, da 10 amministratori, di cui 7 non esecutivi e 5 indipendenti: il Presidente Andrea Agnelli, l'amministratore delegato e direttore generale Area Sport Giuseppe Marotta, l'amministratore delegato Aldo Mazzia, gli amministratori Maurizio Arrivabene (indipendente), Giulia Bongiorno (indipendente), Paolo Garimberti (indipendente), Assia Grazioli-Venier (indipendente), Pavel Nedved, Enrico Vellano e Camillo Venesio (indipendente).

Il Consiglio – nominato dall'Assemblea degli Azionisti – ha ampi poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria della società, ha quindi la facoltà di disporre di tutti gli atti che ritiene necessari o opportuni per il conseguimento dell'oggetto sociale, esclusi soltanto quelli che la legge espressamente riserva all'assemblea

azionisti. Il Consiglio di Amministrazione nomina a sua volta un **Comitato Esecutivo** con il compito di esaminare il budget, il piano pluriennale, le operazioni immobiliari e, allo stesso tempo deliberare e approvare la campagna trasferimenti, l'acquisizione/cessione di contratti sportivi e la struttura dirigenziale operativa. L'attuale Comitato è composto da Andrea Agnelli (Presidente), Giuseppe Marotta, Aldo Mazzia, Enrico Vellano e Camillo Venesio.

All'interno del Consiglio di Amministrazione sono presenti inoltre due Comitati: il **Comitato per le Nomine e la Remunerazione**, che svolge principalmente funzioni consultive per il Consiglio e il **Comitato Controllo e Rischi** che ha il compito di assistere il Consiglio nel sistema di controllo interno e di gestione di eventuali rischi di natura finanziaria e operativa. In aggiunta ai due comitati è previsto un Organismo di Vigilanza, che vigila sul funzionamento e sull'osservanza del Modello di organizzazione e di gestione ai sensi del D.Lgs 231/01.

L'Assemblea degli Azionisti, oltre a nominare il Consiglio di Amministrazione, elegge anche un **Collegio Sindacale** per il controllo interno e la revisione contabile (quest'ultima affidata a Ernst & Young S.p.a.). Il Collegio Sindacale ad oggi è composto dal Presidente Paolo Piccatti, dai Sindaci effettivi Silvia Lirici e Roberto Longo e dai Sindaci supplenti Nicoletta Paracchini e Roberto Petrignani.

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

Maggiori informazioni sono disponibili nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, pubblicata sul sito di Juventus e approvata dal Consiglio di Amministrazione.

“
In aggiunta a una solida struttura aziendale, Juventus sceglie di investire anche nella formazione dei propri dipendenti, nello sviluppo di un sistema di valutazione delle performance e in un sistema di gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori.

”

(1) Documento disponibile a partire dall'anno 2007/2008 online al seguente link:

<http://www.juventus.com/juve/it/investor/corporate-governance/relazioni-dt-corporate-governance/index>

IL CODICE ETICO

Juventus è stata tra le prime società calcistiche italiane a dotarsi di un *Codice Etico* per regolamentare il rapporto, da un punto di vista morale ed etico, con i propri stakeholder.

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

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

Il *Codice* si rivolge nello specifico ad azionisti, amministratori, sindaci, calciatori professionisti, personale tecnico tesserato, dipendenti, collaboratori anche occasionali, mediatori, procuratori e tutti i soggetti che esercitano la gestione e il controllo di Juventus. Essi sono obbligati a osservare i principi contenuti in esso e in caso di violazione sono sanzionabili, secondo il sistema del Modello di Organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 213/2001. Sono, inoltre, destinatari obbligati anche i consulenti, i fornitori, i partner delle iniziative commerciali di Juventus e chiunque svolga attività in nome e per conto di Juventus o sotto il controllo della stessa.

Il *Codice Etico* è pubblicato in italiano e in inglese sul sito internet della Società e in tutti i rapporti con interlocutori esterni viene citato mediante apposita clausola contrattuale. La versione corrente è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione il 9 maggio 2013.

Allo stesso modo ogni nuovo dipendente, al momento dell'assunzione, viene invitato a leggere il *Codice Etico* e a condividerne i principi e i valori attraverso firma su ricevuta, successivamente archiviata. Tutti gli aggiornamenti del documento successivi alla prima prescrizione sono comunicati a tutti i dipendenti via mail tramite un link alla intranet aziendale dove viene aggiornato.

Ai dipendenti tesserati viene consegnata una copia cartacea al momento dell'assunzione.



VIOLAZIONE DEL CODICE ETICO

In caso di violazione i dipendenti di Juventus, i collaboratori, i calciatori e gli altri tesserati e gli amministratori hanno l'obbligo di informare il proprio superiore o, in caso di impossibilità, il Consiglio di Amministratore, l'Organismo di Vigilanza o il Comitato Controllo e Rischi.

Le violazioni delle disposizioni comportano l'adozione di provvedimenti sanzionatori, coerenti con le leggi vigenti e con i relativi contratti di lavoro nazionali e commisurati all'entità della violazione.

I provvedimenti possono comprendere anche la cessazione del rapporto fiduciario tra la Società e il collaboratore.

LE NOSTRE PERSONE

Per Juventus, il capitale umano è la leva strategica e, allo stesso tempo, il motore operativo per il raggiungimento della mission aziendale: per questa ragione lo sviluppo del capitale intellettuale è quindi considerato un fattore chiave.

L'organizzazione di Juventus si fonda su un **approccio manageriale** con definizione chiara di ruoli e posizioni e con il principio della responsabilità a tutti i livelli. Negli ultimi anni l'organizzazione ha visto l'inserimento di competenze nuove e l'adozione di un corpo procedurale per mappare i processi sensibili (ad esempio gli investimenti nel settore sportivo, gli acquisti di beni e servizi, lo sviluppo delle iniziative commerciali, l'assunzione e la gestione delle risorse umane).

L'organigramma di Juventus presenta ai **vertici della Società** il Presidente Andrea Agnelli e i due Amministratori Delegati Giuseppe Marotta e Aldo Mazza, con ampi poteri gestionali assegnati loro dal Consiglio di Amministrazione: al Presidente compete la definizione dell'indirizzo strategico e agli Amministratori Delegati la gestione complessiva delle strutture organizzative.

Il personale è costituito da circa **600 unità** ed è composto da lavoratori subordinati e parasubordinati divisi nelle due grandi famiglie:

- Sportivi professionisti: calciatori, allenatori, preparatori atletici, direttori sportivi tesserati presso la FIGC e assunti con contratti di categoria, nell'ambito della legge 91 dell'81 sullo sport professionistico

- Personale non tesserato: con qualifica dirigenziale (assunto con CCNL Dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi,) impiegatizia e di operaio (assunti con Regolamento Interno derivato dal CCNL Lavoratori dello Spettacolo), ovvero collaboratori coordinati e continuativi o a progetto.

Gli accordi collettivi (CCNL) coprono solo parte della popolazione aziendale:

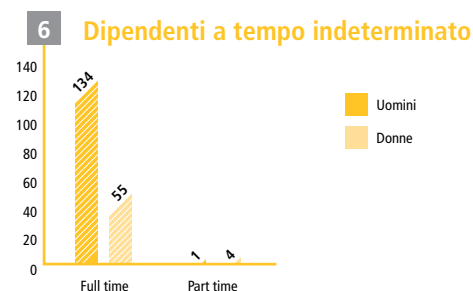
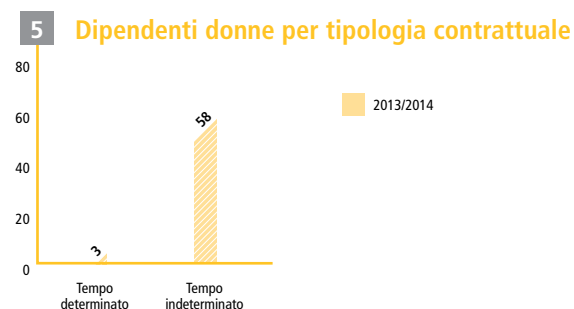
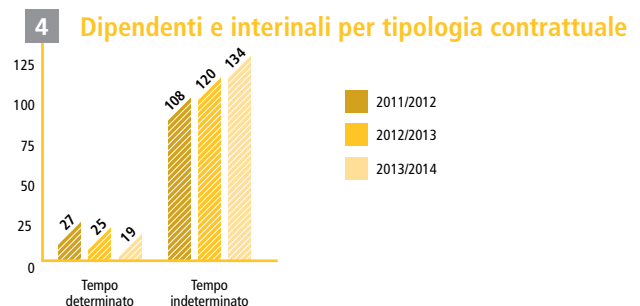
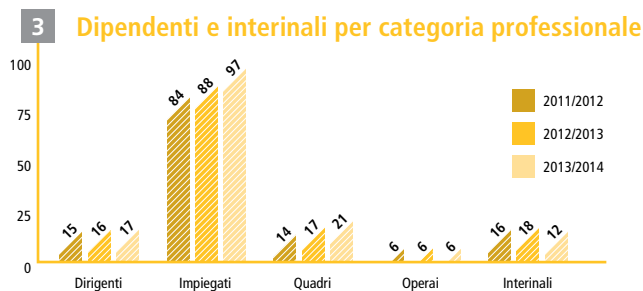
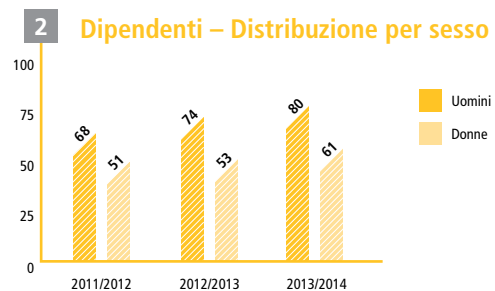
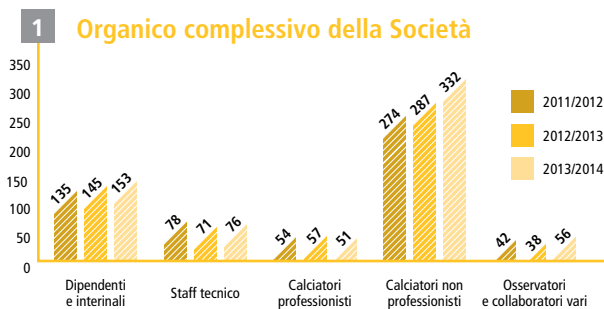
- Dirigenti con contratto collettivo
- Impiegati/Operai: gli adeguamenti contrattuali in termini economici sono dovuti agli aggiornamenti del contratto collettivo, mentre per la parte regolamentare rinviando al "Regolamento interno" sottoscritto da tutti i dipendenti al momento dell'assunzione

- Sportivi Professionisti con contratto collettivo

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

Nel corso degli ultimi 3 esercizi il personale non tesserato è cresciuto da 122 a 153 risorse, inserite per gestire attività derivanti dall'apertura dello Juventus Stadium e dello Juventus Museum e per internalizzare attività prima delegate a fornitori o mai realizzate. Gli inserimenti sono stati effettuati attraverso processi selettivi accurati, nel rispetto dei principi di meritocrazia, di trasparenza e di pari opportunità. In merito a quest'ultimo aspetto oggi l'organico risulta composto per un **43% da donne**.

I NUMERI DI JUVENTUS



Oltre al personale diretto, Juventus si avvale di contratti di appalto con società terze qualificate e sottoposte a **audit periodici** per verificare la correttezza delle pratiche gestionali, che forniscono servizi erogati grazie ad un utilizzo significativo di risorse umane.

L'organizzazione dello Juventus Stadium, ad esempio, prevede in occasione del match day la concomitante presenza di circa **1.200–1.300 lavoratori** tra personale dedicato all'istadamento e all'accoglienza del pubblico, personale per il catering e la ristorazione, personale per la cura delle facility o dell'intrattenimento.

Pur non rientrando nell'assetto societario di Juventus, in quanto frutto di accordi commerciali con Nike e con RAI, le due società **Juventus Merchandising** che si occupa di retail, licencing e Soccer Schools e **JTV**, specializzata nella gestione del canale tematico, contribuiscono allo sviluppo del brand Juventus.

FORMAZIONE

La politica di gestione delle risorse umane Juventus ritiene importante investire nella formazione e nello sviluppo creando dei percorsi di crescita coerenti. L'interesse di Juventus per la valorizzazione e la crescita delle risorse umane è testimoniato dal fatto che l'80% dell'organico ha avuto almeno un passaggio di livello nel corso degli ultimi 10 anni e che circa il 50% degli attuali dirigenti (al netto dei due AD) provengono da un processo di crescita interna.

Il processo attraverso cui si sviluppa il piano di formazione annuale prevede – nel momento di definizione del budget HR – l'individuazione dei fabbisogni formativi delle singole direzioni/funzioni, l'identificazione delle necessità formative delle singole risorse in caso di copertura di nuove posizioni o di crescita interna, la definizione e gestione della formazione trasversale, manageriale e quella obbligatoria.

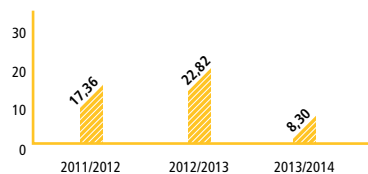
Nel corso delle ultime tre stagioni l'investimento formativo per la crescita delle persone si è concretizzato nell'organizzazione di iniziative di training volte a sviluppare le competenze specialistiche proprie delle diverse funzioni ovvero competenze manageriali nonché di team building; senza dimenticare la formazione erogata per migliorare le competenze linguistiche e per ottemperare agli obblighi di legge in tema di Sicurezza sul Lavoro (T.U. 81/08) sul Nuovo Codice Privacy (D.Lgs. 196/2003), e della legge 231/01 in merito alla responsabilità Amministrative della Società.



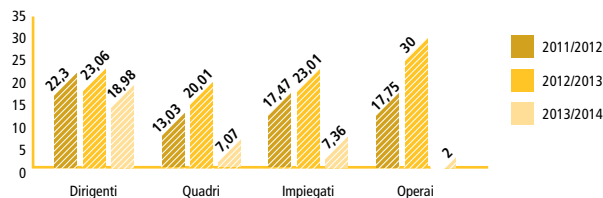
FORMAZIONE EROGATA IN BASE AGLI OBIETTIVI DEGLI ULTIMI QUATTRO ANNI

Obiettivo 2010/2014	Tipologia di formazione
Sviluppo competenze di base	Formazione obbligatoria: Privacy, D.Lgs. 231, sicurezza sul lavoro; Formazione di base: Office
Sviluppo competenze specialistiche	Sviluppo competenze linguistiche, sviluppo competenze tecniche proprie delle singole Direzioni/Funzioni (es.: IT, media, marketing, amministrazione, controllo di gestione, fiscalità, HR, Audit, legal, JMuseum, Responsabili Gestione Ambientale, graphic design, Settore Medico, Staff Tecnico)
Sviluppo competenze manageriali – Team building	Formazione Team Stadio in occasione dell'apertura dello Juventus Stadium e della nascente Direzione Stadio Training per le risorse JMuseum in occasione dell'apertura della struttura e della conseguente costituzione di due gruppi di guide che gestiscono lo Stadium Tour e il JMuseum
Sviluppo soft skill	Metodi di comunicazione
Sviluppo competenze specialistiche e manageriali in ambito "tecnico"	Formazione Staff Tecnici (Allenatori, Preparatori Atletici e allenatori Portieri) di tutte le squadre Juventus: progetto seguito dallo Juventus Training Check con la collaborazione di un consulente Psicologo dello sport esterno
Sviluppo soft skill e accompagnamento alla crescita	Formazione Juventus: percorso dedicata ai calciatori del Settore Giovanile (in collaborazione con la Facoltà di Psicologia di Torino): focus su area medica, psicologica, motivazionale, sociologica; integrazione con JCollege, attenzione alle famiglie e allo Staff Tecnico

TOTALE NUMERO DI ORE MEDIE DI FORMAZIONE EROGATE

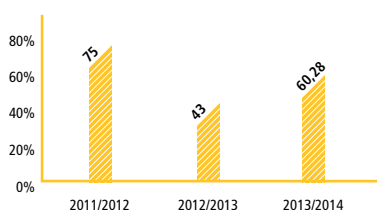


TOTALE NUMERO DI ORE MEDIE DI FORMAZIONE PER CATEGORIA LAVORATORI



PROPORZIONE DI ORGANICO COINVOLTO NELLA FORMAZIONE

(% di dipendenti totali)



WELFARE AZIENDALE

Al fine di stimolare lo spirito di iniziativa e in generale un approccio al miglioramento continuo già da alcuni anni è stato impostato il sistema di incentivazione. Il sistema poggia su due modalità:

- Una di carattere individuale e fortemente meritocratico legato al raggiungimento di obiettivi qualitativi e quantitativi
- Una collettiva, definita con un accordo aziendale (Premio di Risultato), in funzione delle performance aziendali a livello economico e sportivo.

La percentuale della retribuzione variabile su quella fissa può arrivare a incidere fino al 40% per gli impiegati e fino al 50% per i dirigenti.

Negli ultimi anni inoltre la Società ha investito nel miglioramento della condizione dei lavoratori, attraverso numerose iniziative speciali di welfare: assistenza sanitaria integrativa al Sistema Sanitario Nazionale, un fondo pensione integrativo, un sistema di *flexible benefits* per dirigenti e quadri oltre a disponibilità di convenzioni con una pluralità di soggetti che offrono servizi a costi competitivi.

La Società offre inoltre ai dirigenti la possibilità di avvalersi dell'abbonamento annuale a un circolo sportivo sponsor e a tutti i dipendenti l'opportunità di usufruire delle strutture e delle iniziative di un altro circolo sportivo convenzionato, oltre alla disponibilità di due biglietti per assistere alle partite allo Juventus Stadium.

Juventus si fa carico inoltre delle quote di iscrizione dei figli dei dipendenti ai campi estivi delle Soccer Schools ed organizza ogni anno iniziative quali lo "Juventus Day" che coinvolge tutto il personale in un pomeriggio di convivialità tra sport e divertimento e "Natale Bimbi" per omaggiare i figli di tutti i dipendenti di un dono.

SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI

Per migliorare gli standard di sicurezza e salvaguardare la salute dei lavoratori, la Società ha adottato un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza (di seguito SGS) secondo lo standard internazionale OHSAS 18001:2007 e ottenendo la certificazione in data 25 settembre 2009.

Il sistema, nell'ottica del mantenimento e del continuo miglioramento dei livelli di salute e sicurezza dei lavoratori, obbliga alla verifica periodica dell'efficacia delle Procedure operative adottate mediante audit effettuati da personale specializzato.

Su base semestrale il sistema viene verificato da parte dell'organismo certificatore, che a seguito di audit accurati rilascia i rinnovi del certificato. Juventus ha definito pertanto una *Politica per la Salute e la Sicurezza sul lavoro* con cui fornisce la corretta informazione e formazione del proprio e altrui personale in materia di salute e sicurezza e garantisce la gestione, il controllo e il monitoraggio dei rischi identificati mediante l'adozione di adeguate misure preventive e correttive.

In particolare la Società ha garantito una formazione specifica su larga scala, sia per quanto riguarda il personale non tesserato che per il personale tesserato appartenente all'area sportiva con particolare riferimento agli allenatori del Settore Giovanile.

INFORTUNI SUL LAVORO

	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Numero infortuni	1*	0	0
di cui mortali	0	0	0
Giornate perse a causa di infortunio	9	0	0

* infortunio in itinere



IL CALCIO DI DOMANI: I TIFOSI



COSA SIGNIFICA INVESTIRE IN UN TIFO SANO E PERCHÉ È IMPORTANTE PER JUVENTUS E IL FUTURO DEL CALCIO

Un tifo sano è un tifo capace di sostenere la propria squadra in modo non violento e non discriminatorio nei confronti dell'avversario, chiunque esso sia. Per raggiungere questo obiettivo, tutti i Paesi a livello internazionale hanno cercato di definire nel corso degli anni delle normative efficaci, capaci di adattarsi al contesto socio-culturale di ciascuno Stato. Questo in Italia ha riscontrato purtroppo poco successo: la violenza all'interno e all'esterno degli stadi è un problema che, stagione dopo stagione, continua a riproporsi e a cui le istituzioni e le società calcistiche non riescono a dare risposta con soluzioni efficaci.

Un comportamento violento all'interno dello stadio provoca inevitabilmente impatti negativi economici e di immagine per le società calcistiche. La questione è fortemente legata al tema della sicurezza dello stadio, trattato nel capitolo "Uno stadio sicuro per tutti" (pag. 24). Un singolo episodio di violenza può comportare il pagamento di un'ammenda e/o la chiusura degli spalti per un certo numero di partite, provocando così malcontento tra i tifosi in possesso di biglietto per le partite future, maggiori costi di gestione per eventuali reclami¹, riduzione di introiti per la vendita di merchandising e disaffezione del tifoso su lungo termine. Nel caso in cui la Società non sia in grado poi di gestire nel modo corretto la situazione a livello mediatico, anche l'immagine del Club e del calcio in generale può risentirne, portando su di sé numerose critiche da parte della società civile. Un comportamento corretto da parte dei propri tifosi all'interno dello stadio, capace da un lato di rispettare l'avversario e le decisioni prese, e dall'altro di condannare se necessario i comportamenti antisportivi della propria tifoseria, è molto importante per Juventus a livello di immagine e a livello economico. A conferma di ciò, si ricorda la decisione del giudice sportivo – in occasione della partita di Juventus con il Cagliari (maggio 2014) – di non multare il Club per lo striscione "Speciale Libero", esposto da alcuni tifosi juventini, grazie ai fischi di protesta di altri tifosi bianconeri.

Juventus promuove quindi un tifo leale e responsabile e dichiara di astenersi dal contribuire con interventi finanziari alla costituzione o al mantenimento di gruppi, organizzati e non, di propri tifosi. Con questa dichiarazione, Juventus afferma di essere quindi responsabile per i propri tifosi, come sancito dall'Art. 4 del Codice di Giustizia Sportiva: "Le società rispondono oggettivamente anche dell'operato e del comportamento delle persone comunque addette a servizi della società e dei propri sostenitori, sia sul proprio campo, intendendosi per tale anche l'eventuale campo neutro, sia su quello delle società ospitanti, fatti salvi i doveri di queste ultime".

Pur essendo costretta a pagare le eventuali conseguenze di un comportamento errato dei propri tifosi, l'area di azione del Club nell'attuale contesto nazionale è limitata. Con gli strumenti attuali, è importante quindi che le società calcistiche e le istituzioni come Lega, FIGC e forze dell'ordine, collaborino attivamente le une con le altre per garantire un tifo sano e responsabile.

(1) L'associazione di tutela dei diritti dei consumatori "CODICI-Centro per i diritti del cittadino ONLUS" ha contestato l'art. 4 delle condizioni generali di abbonamento di Juventus per la stagione sportiva 2011-2012 nella parte in cui non prevedeva espressamente il rimborso da parte del Club all'abbonato nei casi di partita da giocarsi a "porte chiuse", di chiusura di settori o, nel caso di squalifica del campo casalingo, delle spese di trasferta sostenute dal tifoso. Juventus ha provveduto quindi all'integrazione dell'articolo 4, comprendendo la necessità di rendere la clausola più esplicita e leggibile per il consumatore. L'attuale art. 4 delle condizioni generali di abbonamento di Juventus FC evidenzia, infatti, che nei casi di partita giocata a "porte chiuse", di chiusura di settori o di squalifica del campo, attribuibili alla condotta della Juventus giuridicamente accertata, il tifoso avrà diritto alla restituzione integrale o parziale del costo sostenuto per l'acquisto del titolo di accesso allo stadio. Nel frattempo ha avuto, comunque, luogo una vertenza giudiziaria tra Juventus e Codici sfociata con la sentenza del Tribunale di Torino del 22 marzo 2013 che, sostanzialmente, ha obbligato il Club a mantenere evidente nelle condizioni generali di abbonamento il diritto al rimborso.

! IL CONTESTO: IL COMPORTAMENTO NEGLI STADI

In Italia, i club sono spesso vittime di un sistema normativo poco efficace, soggetti alle forti – e talvolta indebite – pressioni delle proprie tifoserie e poco salvaguardati dalle Forze dell’Ordine, le quali cercano di non accrescere la tensione mantenendo un ruolo, per la maggior parte delle volte, distaccato.

Di conseguenza gli episodi di violenza hanno continuato, anno dopo anno, a fare da cornice al gioco più seguito in Italia e finire al centro di episodi di cronaca.

Negli ultimi anni sono stati promossi alcuni interventi normativi più intransigenti, volti a punire comportamenti violenti, portando a un lieve miglioramento del livello di sicurezza negli stadi, come dimostrano i dati presentati nel capitolo “Uno stadio sicuro per tutti” (pag. 24). Nonostante ciò, le istituzioni italiane non sono ancora riuscite oggi a limitare il fenomeno della violenza negli stadi e benché gli episodi violenti siano quindi diminuiti per numero e gravità, gli attori di episodi di violenza calcistica, che sempre più spesso assumono i connotati dell’intolleranza, della xenofobia e della discriminazione territoriale, sono ormai giovani, anche minori, non appartenenti necessariamente a gruppi organizzati.

L’APPROCCIO DI JUVENTUS

In Italia, Juventus è la Società calcistica con il maggior numero di tifosi e solo una piccolissima minoranza di questi crea situazioni violente. Nonostante questa inferiorità, nella classifica stilata dalla Lega Nazionale Professionisti Serie A – Trofeo Fair Play “Gaetano Scirea”, che tiene conto esclusivamente dei provvedimenti disciplinari adottati per comportamento dei tifosi – Juventus è risultata al 17esimo posto sia per la stagione 2013/2014, rispetto all’ultima posizione delle due stagioni precedenti. È comunque necessario per il Club contribuire a perseguire nuove modalità di gestione per i comportamenti della tifoseria organizzata, sempre compatibili con le attuali normative.

La Società è consapevole dell’importanza sociale dello sport e del calcio in particolare per contrastare questi fenomeni; per questa ragione promuove attività di sensibilizzazione, rivolte principalmente ai giovani e programmi di fidelizzazione, studiati per i propri tifosi per farli sentire parte attiva della famiglia Juventus.

“

Juventus è la società calcistica con più tifosi su territorio nazionale (30% dei tifosi italiani), sia a livello europeo (37,2 milioni).

”

L’impegno di Juventus non vuole essere messo in discussione da comportamenti violenti di singoli o gruppi di spettatori, molto enfatizzati dalla grande visibilità mediatica che il calcio offre: tali comportamenti non rappresentano la posizione della Società, dei suoi milioni di tifosi e della vasta maggioranza degli spettatori dello Juventus Stadium.

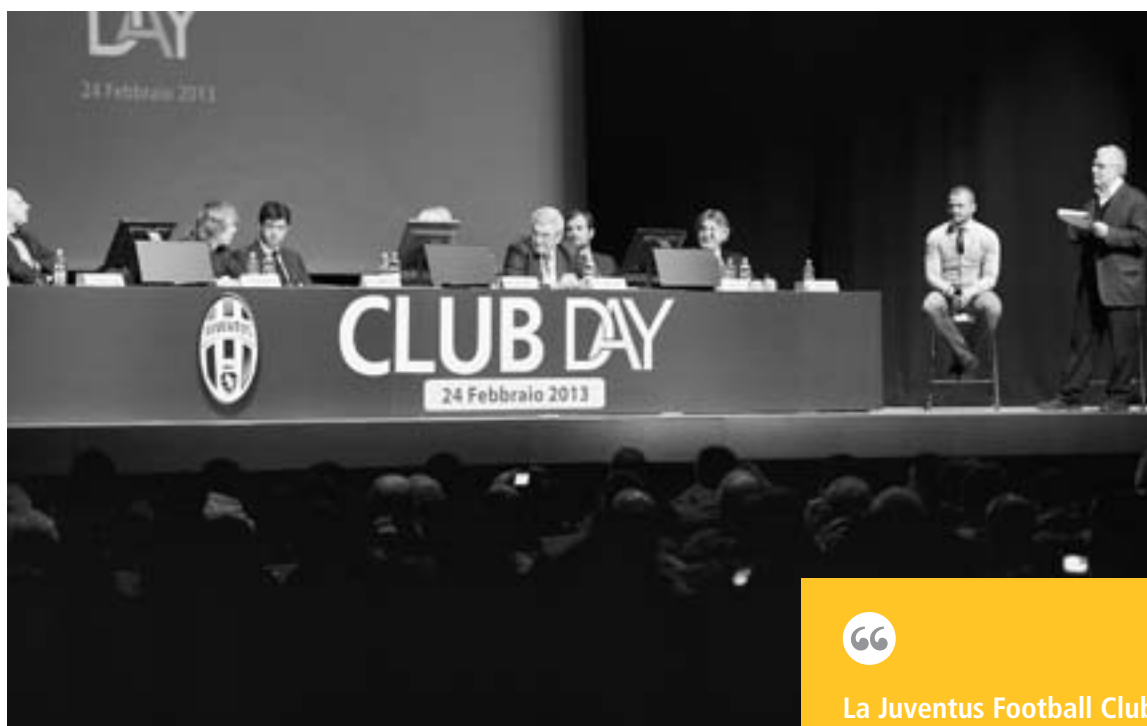
La Società è invece molto attenta verso tutti quei comportamenti “positivi” che si svolgono all’interno dello Stadio, ma che spesso non vengono raccontati: ne è un esempio lo scambio di scarpe tra le Tribune Nord ed Est con il Settore Ospiti, durante la partita con il Copenaghen nel 2013.

Nell’eventualità di ammende e sanzioni, Juventus rispetta le decisioni della giustizia sportiva, collabora con le forze dell’Ordine in caso di comportamenti facinorosi e cerca di dichiarare apertamente, ogni volta che se ne crea l’occasione, la propria posizione sul tema, sensibilizzando i tifosi a rispettare l’avversario di qualunque provenienza.

LA FIDELIZZAZIONE DEI TIFOSI: JUVENTUS CLUB DOC E JUVENTUS MEMBERSHIP

Juventus è la società calcistica con più tifosi su territorio nazionale (30% dei tifosi italiani), sia a livello europeo (37,2 milioni). Di questi, 90mila sono considerati i tifosi più fedeli, perché iscritti per la stagione 2013/2014 agli Juventus Club Doc, gli unici club riconosciuti ufficialmente da Juventus che offrono servizi unici ai propri soci.

A livello mondiale sono 540 il numero dei Club ufficiali di Juventus e rispondono tutti al Centro Coordinamento Juventus Club Doc (CCJCD), presieduto da Mariella Scirea.



Per sostenere i propri tifosi più fedeli e accompagnarli attivamente nella loro attività di "supporter", Juventus sceglie di offrire loro numerosi vantaggi, come:

- Priorità nella sottoscrizione degli abbonamenti allo Juventus Stadium
- Priorità sull'acquisto dei biglietti per le partite interne della Juventus FC
- Promozioni esclusive da parte di alcuni partner commerciali Juventus FC (ad esempio, sconto del 10% sui prodotti ufficiali Nike Juventus presso gli Juventus Stores di Torino)
- Partecipazione al "Walk About", visita guidata dello Juventus Stadium nell'immediato pre-partita delle gare casalinghe
- Partecipazione al "Terzo Tempo Doc", evento organizzato in alcuni post-partita casalinghi con la presenza di tesserati Juventus FC
- Saluto al Club sui maxischermi dello Juventus Stadium
- Tessera ufficiale Juventus Club Doc per ciascun socio regolarmente iscritto

Inoltre, per il Presidente del Club, è prevista la possibilità di partecipare al meeting annuale degli Juventus Club Doc di tutto il mondo (Juventus Club Day).

Un'altra iniziativa promossa da Juventus per fidelizzare i propri tifosi è JuventusMembership: un modo semplice e veloce per accedere al mondo bianconero. Ogni tifoso, iscrivendosi sul sito juventus.com, può diventare E-member gratuitamente, avere una propria area dedicata sul sito e ricevere la newsletter.

Una volta effettuata l'iscrizione potrà poi scegliere quale tipologia di membership attivare (E Member, Stadium, International, Premium, J1897), valutando quale vantaggi e opportunità avere a disposizione. La membership più importante è J1897 che offre la possibilità ai tifosi di usufruire di numerosi vantaggi e agevolazioni, tra cui anche la possibilità di confrontarsi con il top management.



La Juventus Football Club S.p.A. intende promuovere, organizzare e sviluppare servizi a favore delle associazioni di tifosi costituite con il fine di coinvolgere il maggior numero possibile di sostenitori della società sportiva Juventus Football Club nel rispetto delle norme di educazione civica e dell'etica sportiva, nell'osservanza delle leggi dello Stato e delle direttive morali di comportamento del tifo, del rispetto reciproco, della pacifica convivenza e del ripudio di ogni forma di violenza.

Estratto dal Regolamento
Ufficiale del Centro
Coordinamento Juventus
Club Doc

Club Doc (CCJCD)
presieduto da Mariella Scirea



IL PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER ESTERNI

Riuscire a gestire il comportamento dei tifosi è molto difficile se non impossibile. È necessario che Juventus prenda posizioni nette per contrastare comportamenti errati come cori antisemiti, violenza contro l'avversario, discriminazione territoriale, intolleranza per chi è diverso.

La Società, dai vertici fino ai giocatori in campo, è chiamata a dare l'esempio con comportamenti fuori e dentro lo stadio e dichiarazioni mezzo stampa. L'impegno deve essere continuo e costante, sia per proteggere il gioco del calcio e i tifosi juventini non violenti, ma soprattutto per riuscire a educare il futuro tifoso.

Juventus, con il nuovo stadio, ha fatto un primo passo in questa direzione proprio attraverso l'abbattimento di ogni barriera: il tifoso adesso è vicino al proprio idolo e il contesto in cui si trova a tifare è quasi paragonabile al "salotto di casa": il rispetto per il luogo e per gli altri è quindi maggiore.

Se da un lato il tifoso dello Juventus Club DOC risulta essere soddisfatto del percorso che sta facendo Juventus, è altrettanto importante per la Società riuscire anche ad accompagnare l'elevato numero di tifosi che non fanno parte dei Club, ma che comunque sostengono attivamente la propria squadra, facilitando la loro attività di supporto alla squadra.



LA SENSIBILIZZAZIONE DEI TIFOSI: GIOCA CON ME. TIFA CON ME

Juventus, oltre a dichiarare costantemente la sua posizione in materia, promuove iniziative per avvicinare giovani e non giovani allo spettacolo sportivo, con l'obiettivo di coinvolgerli in un momento ludico godibile e spettacolare.

Un esempio è l'iniziativa "Gioca con me. Tifa con me", che ha visto coinvolti circa 7.000 ragazzini "under 13" sugli spalti dello Juventus Stadium durante la partita del 1 dicembre 2013 con l'Udinese, a seguito della decisione di chiudere i settori Sud e Nord da parte del giudice sportivo per cori discriminatori contro i tifosi del Napoli.

I posti disponibili sono stati assegnati in questo modo:

- Settore giovanile Juventus: 250 biglietti
- Juventus Soccer School/JStars: 900 biglietti
- Scuole Questura Torino: 1.200 biglietti
- Scuole Provveditorato agli Studi: 1.000 biglietti
- FIGC-LND Comitato Regionale Piemonte – VdA: 3.500 biglietti

“
L’iniziativa
“Gioca con me.
Tifa con me”
ha dimostrato
comunque
la forte necessità
di investire
maggiormente
in attività di
sensibilizzazione
rivolte ai giovani
sul tema della
violenza e della
discriminazione
territoriale.

”

L’iniziativa è stata patrocinata dalla Commissione Nazionale Italiana per l’UNESCO e legata a due progetti già avviati dalla società bianconera in collaborazione con il Centro UNESCO di Torino e Juventus Soccer School: “Un Calcio al Razzismo” e “Gioca con me”, descritti nei capitoli “Il calcio di domani: no alla discriminazione razziale” (pag. 38) e “Il calcio di domani: le generazioni future” (pag. 32).

Per accompagnare i giovani all’evento, poche ore prima dell’incontro con l’Udinese, Juventus e l’Associazione Italiana Calciatori (AIC) hanno organizzato un workshop formativo per far conoscere Gaetano Scirea e per aiutare i giovani presenti a riflettere sulla chiusura delle curve dello Juventus Stadium. L’incontro ha visto la partecipazione di Mariella Scirea e l’ex calciatore Fabio Grosso, attuale vice allenatore della primavera di Juventus.

L’iniziativa “Gioca con me. Tifa con me” ha dimostrato comunque la forte necessità di investire maggiormente in attività di sensibilizzazione rivolte ai giovani sul tema della violenza e della discriminazione territoriale. Purtroppo, anche in quest’occasione, alcuni ragazzini hanno emulato il comportamento dei tifosi adulti con insulti al portiere friulano: tale circostanza è stata molto enfatizzata dai media. Per questo comportamento, il giudice sportivo ha sanzionato la Juventus con una multa di 5.000 euro, per cui la Società non ha fatto ricorso.

“Gioca con me. Tifa con me” ha visto una seconda edizione il 15 dicembre del 2013, in occasione della partita di Juventus con il Sassuolo, a cui hanno preso parte circa 9.000 ragazzi delle scuole elementari e medie e delle scuole calcio. Anche in questa occasione, Juventus in collaborazione con AIC e l’Unesco di Torino, ha promosso un workshop formativo precedente la partita.



LE NOSTRE STRUTTURE E L'AMBIENTE



COSA SIGNIFICA RISPETTARE L'AMBIENTE E PERCHÉ È IMPORTANTE PER JUVENTUS

L'aspetto ambientale rappresenta per Juventus, per il suo management e per gli stakeholder rilevanti un tema di primaria importanza, seppure la natura stessa del suo business non abbia un impatto così forte sugli aspetti ecologici come altri settori economici.

Da un punto di vista ambientale, l'impatto di Juventus è diviso sotto diversi aspetti:

- I consumi energetici dello stadio e delle altre strutture della società (la sede e lo Juventus Training Center – JTC a Vinovo) assieme allo smaltimento di rifiuti generati
- Il recupero urbano di zone periferiche di Torino
- Le trasferte degli atleti di prima squadra e giovanili
- Gli spostamenti da/per lo stadio dei tifosi

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

La proprietà dello stadio, unico esempio attualmente in Italia di proprietà di un club di calcio, è un punto di forza e di affidabilità della Società che permette al Club la gestione diretta "della propria casa", con conseguenti vantaggi com-

petitivi rispetto agli altri club e una progettualità orientata alla qualità.

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

Gli spostamenti da e per lo stadio dei tifosi e le trasferte dei giocatori di Juventus rappresentano un altro aspetto che coinvolge direttamente il territorio comunale e, più in generale, nazionale. L'impatto ambientale che gli spostamenti provocano è sicuramente un elemento che Juventus deve considerare nel suo piano di sviluppo sostenibile. Allo stesso tempo l'impatto che gli spostamenti hanno sul territorio, anche in termini di viabilità e sicurezza, porta Juventus a investire sempre più nel rapporto con le istituzioni locali e partner nazionali.

Gli stakeholder di Juventus coinvolti direttamente sono quindi i tifosi, in qualità di "periodici abitanti" dello stadio, le Istituzioni e la Pubblica Amministrazione che gestiscono il territorio circostante alle strutture di Juventus e della città più in generale, i fornitori di materiali e tecnologie atte a ridurre gli impatti ambientali negativi per l'ecosistema circostante, gli investitori in quanto coinvolti sull'aspetto di mantenimento e/o creazione di valore del patrimonio immobiliare di Juventus.

L'APPROCCIO DI JUVENTUS

Juventus ha scelto di impegnarsi a livello ambientale sotto diversi punti di vista. Il primo e il più importante è stata la costruzione di uno stadio che risponde a una serie di criteri ecosostenibili, a seguire la scelta di riqualificare una zona periferica della città di Torino, e poi iniziando a rendere più sostenibili gli spostamenti dei propri atleti, quando conciliabile con le esigenze tecniche e logistiche della squadra.

UNO STADIO SOSTENIBILE

Il nuovo stadio Juventus sorge all'interno di un'area di 355.000 m²: la pianta dello stadio

misura 90.000 m² di superficie, dispone di 41.000 posti a sedere, 4.000 posti auto e offre 30.000 m² di aree verdi esterne.

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

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



L'obiettivo alla base della progettazione è sempre stato quello di rendere lo stadio uno spazio vivibile, aperto e percorribile, luminoso e sicuro. Tutti gli elementi del progetto, dall'organizzazione funzionale dell'impianto sportivo ai percorsi di circolazione interna ed esterna, alle soluzioni strutturali, ai materiali e agli allestimenti rispondono a questa idea. I percorsi che permettono di accedere allo stadio e circolare al suo interno sono il più possibile privi di barriere fisiche e visive: l'accessibilità è garantita ovunque (fino alla base del secondo anello).

Lo Juventus Stadium è poi stato costruito in un'ottica di riciclo, riduzione degli sprechi e sostenibilità ambientale ed economica, attraverso l'ottimizzazione delle risorse disponibili. Tutti i materiali ottenuti dalla demolizione del vecchio stadio sono stati separati per essere riciclati,

ricommercializzati o riutilizzati nella costruzione del nuovo stadio:

- Il cemento armato dei gradoni è stato frantumato e riutilizzato come strato portante del nuovo terreno
- I piloni sono stati smontati e tagliati in diversi elementi per favorirne lo smaltimento
- I materiali plastici sono stati raccolti e accumulati separatamente.

Al termine dei lavori sono state recuperate circa 6.000 tonnellate di acciaio, rame e alluminio il cui parziale riutilizzo ha generato un risparmio che è stato valutato di oltre un milione di euro.

Inoltre il terreno di gioco, in erba, viene in parte irrigato utilizzando le acque meteoriche di recupero provenienti dalla copertura e raccolte attraverso un impianto di recupero a vasca.

ACQUA, ENERGIA, RIFIUTI: I DATI AMBIENTALI¹



CONSUMI, UTILIZZI E SCARICHI DI ACQUA

I dati si riferiscono a Stadio, uffici e JTC Vinovo

		gennaio/dicembre 2011	gennaio/dicembre 2012	gennaio/dicembre 2013
Totale (mc) <i>consumi e utilizzi</i>		73.056	108.450	106.888
Consumi				
per fonti (mc)	da acquedotto	67.916	103.310	101.748
Utilizzi				
per fonti (mc)	da prelievo da bacino artificiale recupero acque piovane JTC Vinovo	5000*	5000*	5.000*
	da prelievo da serbatoi Stadio recupero acque piovane	140*	140*	140*
Scarichi (mc)		67.916	103.310	101.748

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



CONSUMO ACQUA DA ACQUEDOTTO (in lt)

	gennaio/dicembre 2011	gennaio/dicembre 2012	gennaio/dicembre 2013
Sede	1.168	1.310	1.285
Stadio	38.000	76.200	82.930
Vinovo	28.748	25.800	17.533
Totale	67.916	103.310	101.748

(1) Lo Juventus Stadium è attivo dall'8 settembre 2011, quindi i dati di quell'anno solare – riferiti allo stadio - sono relativi solo ai mesi da settembre a dicembre 2011

CONSUMI ENERGETICI

	gennaio/dicembre 2011	gennaio/dicembre 2012	gennaio/dicembre 2013
Elettricità (in KWh)			
Energia elettrica Acquistata per Uffici	250.000	252.000	227.000
Teleriscaldamento Stadio	1.470.000	5.335.000	4.580.000
Energia elettrica Acquistata Stadio	1.942.000	3.473.000	4.592.000
Energia elettrica Acquistata JTC Vinovo	1.527.000	1.490.000	1.467.000
Energia elettrica Acquistata totale	5.189.000	10.550.000	10.866.000
Gasolio (in Gj)			
Consumi di gasolio	0	0	0
Metano (in mc)			
Consumo di metano per riscaldamento e altri servizi (JTC + UFFICI)	760.000	670.000	752.000

RIFIUTI SPECIALI PERICOLOSI

	gennaio/dicembre 2011	gennaio/dicembre 2012	gennaio/dicembre 2013
Rifiuti speciali pericolosi prodotti (tn)	0,024	0,069	0,077

IL PROGETTO CONTINASSA

Il 22 luglio 2014 la Giunta Comunale di Torino ha approvato il Piano Esecutivo Convenzionato (P.E.C.) riguardante l'area della Continassa proposto da Juventus che, per 99 anni, ha acquistato il diritto di superficie sull'area (complessivamente circa 180mila mq, 38mila dei quali destinati a nuovi edifici). Questo passo fondamentale è giunto al termine di un percorso iniziato nel gennaio 2012, quando Juventus presentò una prima proposta di riqualificazione e valorizzazione dell'area Continassa, circa 260mila mq di fronte al lato ovest dello Juventus Stadium, che era in totale stato di abbandono e degrado.

Nell'area saranno costruiti la nuova sede sociale e il nuovo training & media center di Juventus, un hotel, due strutture commerciali innovative, una dedicata ai ragazzi e alle famiglie e una alla ristorazione e all'innovazione e, infine, un istituto scolastico di respiro internazionale.

L'area deriva il suo nome dall'antica cascina a corte chiusa del XVII secolo, acquistata dalla Città di Torino nel 1911 dalla famiglia Nigra; negli anni '70 fu abbandonata subendo un rapido degrado che l'ha portata alle attuali pessime condizioni di conservazione.

I vincoli imposti dalla Soprintendenza solo a seguito dell'acquisto dell'area da parte di Juventus non hanno consentito di inserirla nel progetto di riqualificazione; pertanto, essa è stata destinata a servizi pubblici, quali ad esempio residen-





“

Nell'area saranno costruiti la nuova sede sociale e il nuovo training & media center di Juventus, un hotel, due strutture commerciali innovative, una dedicata ai ragazzi e alle famiglie e una alla ristorazione e all'innovazione e, infine, un istituto scolastico di respiro internazionale.

”



ze universitarie, attività per il tempo libero, ecc. Juventus si è impegnata tuttavia a proporre alla Città di Torino uno studio di fattibilità per un utilizzo coerente, purché sostenibile da un punto di vista economico e finanziario, con la destinazione indicata. Per Juventus, il progetto di riqualificazione e sviluppo dell'area Continassa rappresenta un passo fondamentale che completa l'investimento effettuato per la costruzione dello Juventus Stadium e dello Juventus Museum ed un contributo concreto allo sviluppo della Città di Torino, sia in termini di investimenti sia in relazione alle importanti ricadute occupazionali che si avranno nelle fasi di costruzione e gestione delle attività che si insedieranno nell'area.

SPOSTAMENTI E TRASFERTE: ANDARE ALLO STADIO IN MODO SOSTENIBILE

Nel 2013 – con il rinnovo dell'accordo tra Juventus e Trenitalia – Frecciarossa viene confermato il treno ufficiale del Club torinese per le successive tre stagioni. La partnership tra le due società, iniziata nel 2012, segna la nascita di iniziative di co-marketing e in parte anche dello sviluppo di future sinergie di salvaguardia ambientale e abbattimento di emissioni inquinanti. Questa partnership può favorire trasferte più sostenibili dei giocatori stessi e sensibilizzare anche i numerosi tifosi che si spostano verso e dagli stadi.

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



IL PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER ESTERNI

Ad oggi non sono emerse opinioni negative relativamente all'impegno di Juventus su questo tema, se non alcune richieste di maggiore attenzione verso le best practice internazionali per farle proprie e di sempre maggiore collaborazione con le istituzioni locali e le società di trasporto pubblico per ottimizzare gli spostamenti da e per lo stadio. Alcune categorie di stakeholder hanno suggerito di condurre campagne mirate ai tifosi per sensibilizzarli a spostamenti e comportamenti ecosostenibili.



I NOSTRI PARTNER

IL VALORE DELLE PARTNERSHIP

Nello sviluppo di un approccio strutturato alla sostenibilità, Juventus vuole assicurare l'eccellenza e l'unicità del Club, valorizzare il suo brand e diventare un leader nella gestione responsabile del calcio, in Italia e all'estero. Per raggiungere questi obiettivi, il Club crede fermamente nella necessità di creare e sviluppare sempre più nuove forme di partnership: una società calcistica come Juventus può creare impatti positivi nel mondo del calcio solo attraverso una corretta gestione, che a sua volta dipende in quasi tutti i settori, dalla proficua collaborazione con un ampio numero di soggetti. Per questo lo sviluppo di partnership sempre più integrate è un obiettivo fondamentale al fine di permettere al Club di vincere una partita come questa.

In questo contesto, Juventus riconosce poi la crescente ambizione di numerosi suoi interlocutori verso un business più sostenibile. Juventus, già oggi, si trova in una rete di partnership e relazioni con soggetti che condividono questo spirito di responsabilità e di miglioramento rispetto alle performance economiche, sociali ed ambientali. L'ambizione del Club è quindi quella di rafforzare e allargare queste partnership in un'ottica anche sostenibile.

Sono partner di Juventus tutte le organizzazioni che condividono i suoi valori e il suo impegno per il calcio sostenibile, nello specifico:

- I **marchi** che anno dopo anno scelgono di essere sponsor, affiancando il proprio logo e la propria immagine a quella di Juventus;
- Le **istituzioni** che collaborano nell'attivazione di progetti e iniziative con risvolti sostenibili per la comunità e il territorio;
- Le **organizzazioni senza scopo di lucro** attive sul territorio;
- I **fornitori** che scelgono di lavorare con Juventus ogni giorno.

Collaborare con altre organizzazioni, siano esse aziende, istituzioni o non profit, contribuisce a creare valore nelle attività quotidiane di ciascuno dei partner coinvolti: lo scambio di esperienze, di conoscenze e di aspettative infatti è alla base di un business sempre più proficuo e sostenibile.

Attivare una partnership significa affiancare la propria immagine a quella di un'altra organizzazione e, inevitabilmente, creare un legame in termini di reputazione: questa relazione però può portare allo stesso tempo anche a un danno collaterale, qualora Juventus o l'organizzazione partner abbia un comportamento errato. Questo genera inevitabilmente un rischio di danno reputazionale ed economico.

Il *Codice Etico* di Juventus definisce l'impegno della Società nel promuovere l'etica sportiva e conciliare la dimensione professionistica ed economica del calcio con la sua valenza etica e sociale.

COSA SIGNIFICA ESSERE SPONSOR?

Juventus è consapevole del ruolo che oggi giorno la sostenibilità (finanziaria, ambientale e sociale) ha per tutti i suoi stakeholder, compresi quindi gli sponsor, che sempre più spesso hanno politiche interne in materia di responsabilità sociale. Ad oggi infatti, alcune delle principali società sostenitrici di Juventus – come Fiat Chrysler Automobiles (Jeep), bwin.party, Nike, Samsung – presentano piani strategici di sostenibilità con obiettivi ben chiari e misurabili, bilanci di sostenibilità, iniziative progettate per promuovere lo sport, l'istruzione e la salute, il supporto al territorio e alla comunità, la sensibilizzazione dei giovani, etc.

Il danno reputazionale che l'azienda sponsor può quindi subire a fronte di un comportamento non corretto della realtà sponsorizzata, o viceversa, è un rischio a cui è necessario porre sempre più attenzione. Se da un lato è quindi importante per Juventus investire sempre più in sostenibilità per confermare la propria integrità come società, e assicurare quindi i propri sponsor, è altrettanto importante per Juventus porre maggiormente attenzione sugli obiettivi e le azioni delle società sponsor in termini di sostenibilità.

La strategia di partnership di Juventus garantisce alle aziende un'offerta unica e di crescente valore: per raggiungere risultati concreti il Club punta alla creazione di rapporti stabili e duraturi nel tempo.



I PRINCIPALI SPONSOR DI JUVENTUS E IL CRESCENTE IMPEGNO PER LA SOSTENIBILITÀ

Juventus e NIKE

Nike, nella realizzazione delle proprie divise, pone la massima attenzione alla sostenibilità ambientale. Anche quest'anno le maglie Nike sono prodotte con poliestere riciclato. Queste divise sono state create per garantire ineguagliabili benefici in termini di performance e un minore impatto ambientale. Le divise sono realizzate con bottiglie di plastica riciclate. I pantaloncini sono al 100% di poliestere riciclato; le maglie

sono al 96% di poliestere riciclato, mentre le calze lo sono al 78%. Ogni divisa è costituita in media da 18 bottiglie di plastica riciclata. Dal 2010 ad oggi Nike ha recuperato dalle discariche circa due milioni di bottiglie, quanto basta per ricoprire più di 2800 campi di calcio di grandezza standard. Con l'utilizzo del poliestere riciclato Nike sta anche riducendo l'energia consumata nell'intero processo per il 30%.

Juventus e JEEP

A partire dal campionato 2012-2013, il marchio Jeep® si unisce ai tifosi di tutto il mondo come partner ufficiale di Juventus. Figurando sulla maglia del club bianconero, il marchio ha voluto testimoniare la sua passione per il calcio e la condivisione di valori comuni quali integrità, serietà e capacità di mante-

tere gli impegni, trasparenza, rigore e affidabilità. Anche Jeep, come azienda appartenente a Fiat Chrysler Automobiles (FCA), è attenta alle tematiche ambientali, alla valorizzazione delle diversità di cultura e di esperienza e alla condivisione dei principi di sostenibilità con i propri partner.

Juventus e BWIN.PARTY

Dato che il gioco online porta a reali interazioni, tra persone reali in un mondo reale, con la frase "Making responsibility real" bwin.party si impegna a fare ciò che è giusto per i giocatori, gli stakeholder, la società e il business. Questo approccio prevede soluzioni volte alla creazione di un ambiente di gioco sano e innovativo – in collaborazione con diversi esperti – e allo sviluppo di regole

e procedure che funzionino. bwin.party crede nell'importanza di un ambiente di gioco fondato sul fair play: questo è importante per il successo del business e per i clienti stessi che fanno affidamento sull'onestà e l'accuratezza dei servizi, così come sull'abilità dell'azienda nel prevenire frodi e raggiri tra i giocatori, monitorando l'attività di gioco.

Juventus e BALOCCO

L'azienda dolciaria, tra i principali player nazionali del settore, investe molto sulla qualità dei propri prodotti e allo stesso tempo nella sensibilizzazione dei propri consumatori per una sana e corretta alimentazione, caratteristiche imprescindibili nel mondo dello sport. Il rapporto

di partnership ormai pluriennale tra Juventus e Balocco, nato nella Stagione 2010/2011, è stato rinnovato nel maggio 2014. La firma dell'accordo biennale è avvenuta nel Club Agnelli dello Juventus Stadium.



Juventus e HANWHA

Hanwha è un fornitore globale di soluzioni a energia solare complete e un produttore leader di lingotti del silicio, celle e moduli fotovoltaici. L'azienda mantiene una forte presenza a livello mondiale, collaborando strettamente con il centro Ricerca e Sviluppo con sede negli Stati Uniti e il segmento "downstream" del gruppo, Hanwha SolarEnergy per accrescere le attività a energia solare del gruppo nel Nord America, in

Europa, Asia e in altri paesi. È inoltre impegnata nella responsabilità e nella sostenibilità ambientale, svolgendo un ruolo principale nel programma volontario di riciclaggio fotovoltaico e in diversi programmi di sviluppo della comunità. Hanwha si associa allo sport, tramite Juventus, come modello di vita salutare in linea con lo sviluppo di energia solare rinnovabile ed eco-sostenibile nel mercato globale.

Juventus e SAMSUNG

Juventus lega il proprio nome a una delle aziende più innovative nell'ambito della tecnologia e brand leader globale nel mercato dell'elettronica di consumo: Samsung, che diviene partner tecnologico di riferimento del club. La partnership nasce dalla volontà di collaborare insieme, creando strumenti e iniziative per i tifosi e i consumatori italiani all'insegna della passione per il calcio e della

sua condivisione. La visibilità del brand Samsung sarà garantita dalla presenza del logo sui maggiori strumenti di comunicazione del club bianconero, come ad esempio il sito internet della società, e dalla presenza del marchio Samsung sui led a bordo campo dello Juventus Stadium e presso lo Juventus Training Center.

Juventus e TRUSSARDI

Due società che condividono valori come storicità, prestigio, dinamismo, creatività e voglia di rinnovare due mondi come la moda e il calcio, da sempre portabandiera del successo italiano all'estero: Trussardi e Juventus hanno annunciato il rinnovo della partnership;

il marchio del Levriero disegna le divise che i calciatori indosseranno in questa e nella prossima stagione calcistica, abiti che rispecchiano i codici stilistici di "effortless elegance" e tradizione sartoriale caratteristici del prestigioso brand.

Juventus e VENETO BANCA

Veneto Banca investe molto in solidarietà, finanziando progetti volti al sostegno del territorio e della comunità. Veneto Banca ha scelto Juventus, perché crede nei valori dello sport: lealtà, coraggio e senso di appartenenza. Questa vicinanza di valori è una delle ragioni per cui Veneto Banca ha deciso di appoggiare Juventus da diverse stagioni.

Tra le iniziative sviluppate insieme, è importante segnalare "La solidarietà è di rigore": per ogni calcio di rigore assegnato in una partita disputata da Juventus, Fondazione Veneto Banca devolve all'Associazione Amici del Rene di Vicenza (A.A.R.VI) una somma per sostenere la ricerca e migliorare l'assistenza alle persone con malattie renali.

IL RAPPORTO CON LE ISTITUZIONI

Nelle sue attività quotidiane Juventus è in contatto con il mondo delle istituzioni, siano esse calcistiche (UEFA, FIGC) o politiche (UNESCO, Centro UNESCO di Torino, Comune di Torino) e collabora attivamente, quando possibile, con ciascuna di esse.



Juventus e L'UNESCO

Juventus, insieme a UNESCO, ha scelto di finanziare un progetto di ricerca per analizzare la connessione tra fenomeni di discriminazione, contrasto e inclusione in relazione allo sport a livello internazionale. I risultati della ricerca saranno un utile strumento di valutazione per tutti gli stakeholder del mondo dello sport che da molti anni tentano di contrastare il fenomeno del razzismo e in generale della discriminazione.



Questi sono problemi globali – ha spiegato Eric Falt, Assistant Director General for External Relations and Public Information di UNESCO – ma finora non è stata effettuata una ricerca approfondita su questi fenomeni, per comprenderne le radici e la diffusione. Lo studio che UNESCO porterà avanti grazie alla Juventus, si propone di colmare questo gap di conoscenza e analizzare portata e natura del problema, per capire come e quando si verifica e cosa si può fare insieme per debellarlo. Speriamo che lo studio venga pubblicato al più tardi nel 2015 e che possa costituire la base per altre attività.

Juventus e IL CENTRO UNESCO DI TORINO

Juventus collabora attivamente da anni con il Centro UNESCO di Torino per prevenire ogni forma di discriminazione nel mondo del calcio: dall'iniziativa "Un calcio al Razzismo", ideata nel 2009 per sensibilizzare i giovani su questo tema.

Nel 2014, è stato attivato un accordo con l'organizzazione dell'ONU a livello mondiale per un progetto di ricerca con l'obiettivo di studiare l'evoluzione del fenomeno e definire le azioni da portare avanti.

Juventus e LA CITTÀ DI TORINO

A completamento dello Juventus Stadio, il Club è stato promotore ed esecutore privato di un intervento di trasformazione urbana in alcune aree periferiche di Torino. Infatti, come da Programma Integrato di Intervento firmato con la Città di Torino nel marzo 2009, Juventus ha realizzato contestualmente ai

lavori dello stadio, interventi edili ed impiantistici di viabilità sulla rete stradale limitrofa all'impianto, nuove piste ciclabili e ha riqualificato, modificandolo ed integrandolo lo svincolo stradale di Venaria della Tangenziale di Torino. Il progetto pertanto si può definire di dimensione urbana.

IL SUPPORTO ALLA COMUNITÀ

Attualmente Juventus, oltre a promuovere importanti iniziative sul territorio dedicate ai giovani come "Gioca con me" e "Un calcio al razzismo", collabora con la **Fondazione Piemontese per la Ricerca sul Cancro** per offrire un contributo significativo alla sconfitta del cancro attraverso la realizzazione di un polo oncologico – l'istituto di Candiollo – capace di coniugare la ricerca scientifica con la pratica clinica, mettendo a disposizione dei pazienti oncologici le migliori risorse umane e tecnologiche oggi disponibili.

Si sta concludendo quest'anno il sostegno di Juventus alla **Fondazione Crescere Insieme al Sant'Anna**, nata nel 2005 con il supporto del Club e la partecipazione dell'Azienda ospedaliera Regina Margherita-Sant'Anna di Torino. Il principale obiettivo dell'iniziativa era di raccogliere fondi per:

- Ristrutturare il reparto di neonatologia ospedaliera dell'ospedale Sant'Anna
- Aggiornare le attrezzature necessarie
- Promuovere attività di formazione per i dipendenti e i collaboratori
- Familiarizzare le cure
- Attivare studi scientifici nel settore della neonatologia

Attraverso il potenziamento del Reparto di Neonatologia si è realizzata una struttura efficiente, ma anche amica, rassicurante, confortevole attraverso soluzioni strutturali e organizzative adatte a favorire l'umanizzazione e la familiarità delle cure e il benessere psico-fisico, sia dei fruitori del servizio, cioè i bambini e le famiglie, sia di tutti coloro che nel reparto lavorano quotidianamente.

Il reparto si struttura sull'impronta di due principi concettuali: il "care" e la "family centered care" che consistono nel considerare il neonato nella sua globalità e nell'assicurare ai piccoli malati una continuità di vita quotidiana anche all'interno di una struttura esterna e spesso poco allegra.

L'ottica di questo approccio consiste nel voler facilitare l'accesso dei genitori al reparto, sia in termini di tempo ("accesso libero"), sia in termini di ambiente che garantisca l'umanizzazione e la personalizzazione delle cure. I genitori devono essere coinvolti in modo completo nella degenza del loro bambino e l'amore e l'attenzione della famiglia, insieme al costante contatto fisico (il cosiddetto kangaroo-mother), diventano una delle componenti essenziali del progetto di cura di un neonato critico.

Negli anni i campioni bianconeri hanno dimostrato la propria vicinanza al progetto divenendone testimonial e, dopo Pavel Nedved, è ora Claudio Marchisio a prestare il proprio volto e il proprio impegno a favore dell'iniziativa.

In passato Juventus ha sostenuto diverse realtà e numerosi progetti, tra cui:

- **Salesiani Don Bosco:** supporto nella costruzione del Centro di Accoglienza per extracomunitari minorenni all'interno delle Missioni Don Bosco, attraverso il quale sono state promosse attività di formazione, volontariato, prevenzione dalla dispersione scolastica e di un altro centro di accoglienza, in Thailandia, per i bambini rimasti orfani a seguito del maremoto che ha colpito le regioni asiatiche.
- **Università di Torino:** collaborazione nella definizione di un percorso formativo sul management sportivo rivolto ai giovani, unendo le competenze di docenti e professionisti del settore e favorendo attività di ricerca sulla gestione delle organizzazioni sportive.
- **Associazione Gruppi di Volontariato Vincenziano:** supporto alla nascita del "Centro di accoglienza", intitolato alla memoria di Edoardo Agnelli, realizzato per ospitare mamme in difficoltà.
- **Un Sogno per il Gaslini:** contributo per la ristrutturazione dell'Abbazia di San Gerolamo all'interno dell'Ospedale Gaslini di Genova, grazie all'impegno dei giocatori della Juventus che hanno raccolto fondi per un totale di 2.500.000 euro. I restanti 2.000.000 euro, utili a completare l'opera, sono stati donati dalla famiglia Gaslini. I lavori hanno permesso di trasformare l'Abbazia in un luogo di studio e ricreazione per i bambini ricoverati e le loro famiglie.

I FORNITORI

Il Club imposta i rapporti con i fornitori sulla base di fiducia, qualità, competitività, professionalità e rispetto delle regole di una leale concorrenza. Oltre a ciò, Juventus si aspetta che i propri fornitori si comportino secondo i principi enunciati nel suo *Codice Etico* e richiede che presentino alcuni documenti e certificazioni, se presenti, tra le altre: Sistema di Gestione Ambientale (ISO14001), Sistema di Gestione Qualità (ISO 9001), Sistema di Gestione Sicurezza (OHSAS18001), un proprio *Codice Etico*.

Ogni anno, Juventus acquista beni e servizi da circa 1.000 fornitori, sia in Italia sia all'estero. Nella stagione 2013/2014 il Club ha fatto acquisti esterni per materiali e servizi per un totale di 61,6 milioni (-2,2% rispetto all'esercizio precedente).

Juventus non ha effettuato un'analisi dei suoi fornitori che prende in considerazione aspetti di sostenibilità. Anche per questo motivo, nel corso dell'esercizio 2013/2014, il Club ha attivato un portale online per la loro registrazione.

Le informazioni richieste per la registrazione permettono alla Società di avere un quadro dettagliato, ad esempio, in merito a dimensione, distribuzione geografica, settori merceologici, certificazioni ottenute, procedure e piani relativi alla sicurezza sul lavoro, etc.

Il Club riconosce inoltre che il suo impegno nel diventare una società calcistica più sostenibile richiede necessariamente una maggiore collaborazione con alcuni dei suoi fornitori. Questo significa che le relazioni con la maggior parte di essi diventino nel tempo vere e proprie partnership a lungo termine, per raggiungere comuni obiettivi di sostenibilità. Infatti, nel corso degli anni, numerosi fornitori di lunga data del Club sono diventati sponsor, rafforzando così maggiormente la già stretta collaborazione che c'era.

Diverse sono le aree in cui i fornitori possono essere direttamente coinvolti quando si parla di gestione sostenibile, ad esempio:

- Servizi di trasporto per le squadre Juventus
- Salute e sicurezza del personale che lavora allo Juventus Stadium
- Sicurezza pubblica e coordinamento dei tifosi a cura degli steward
- Fornitura di servizi di energia (Progetto Continassa)



IL PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER ESTERNI

Grande importanza per gli sponsor è la capacità di Juventus di essere attenta ai risultati sportivi e contemporaneamente a quelli di bilancio. Anche prima delle direttive UEFA, con cui si rende obbligatorio per una società calcistica la parità in bilancio, Juventus ha dimostrato sensibilità su tali aspetti, cercando di spendere con giudizio nonostante si trovi in un settore altamente competitivo.

Juventus dimostra poi grande professionalità nella gestione degli sponsor, affermandosi sicuramente tra le migliori in Italia e dei fornitori, che la ritraggono come un cliente molto attento alla qualità, capace di stimolare continuamente il fornitore, dimostrando grande trasparenza. Sicuramente restano da migliorare quali sono i parametri di selezione e le attività di verifica e controllo all'interno della catena di fornitura.

L'impegno di Juventus sul tema della sicurezza allo stadio è ammirevole: dalla simulazione di un'eva-

cuazione fino al miglioramento degli standard di sicurezza con l'uso di steward. Dovrebbe invece investire più attenzione sugli spostamenti dei propri giocatori, cercando di prediligere l'impatto che essi creano sull'ambiente, e anche dei tifosi, ove possibile.

Numerose sono infatti le richieste di attivare partnership con le istituzioni per facilitare gli spostamenti da/per lo stadio nei giorni delle partite: da iniziative di raccolta tifosi in punti strategici della città o fuori città, a biglietti cumulativi che comportano un risparmio economico rispetto all'uso di mezzi privati.

Il Club non è visto come direttamente responsabile dell'impatto ambientale che i tifosi provocano né del disagio che creano per coloro che vivono nelle zone limitrofe allo stadio, ma è comunque importante che collabori attivamente con chi ha gli strumenti per intervenire, come le istituzioni e, nello specifico, la Città di Torino.

AREE DI MIGLIORAMENTO

Grazie a questo primo Bilancio di Sostenibilità, Juventus è riuscita a mappare tutte le attività che, nel corso degli ultimi anni, è riuscita a portare avanti, oltre al successo della Società stessa e della squadra in campo. Questo lavoro ha contribuito quindi alla costruzione di un quadro chiaro del panorama attuale, mettendo in evidenza le aree forti e le aree più deboli della Società.

A fronte di questa fotografia, Juventus sceglie oggi di proseguire nel proprio cammino di sostenibilità, attraverso pochi e semplici passi:

- Rinnovando e alimentando continuamente il dialogo con i propri stakeholder
- Definendo una strategia aziendale che sia in grado, anno dopo anno, di identificare obiettivi sempre più concreti
- Cercando di rispondere con sempre maggior puntualità alle linee guida del GRI, per allinearsi alle best practice internazionali

A seguito di un coinvolgimento del top management sempre più strutturato e del lavoro intrapreso nel corso dell'ultimo anno, Juventus ritiene di essere in grado di individuare delle macro aree di miglioramento, che verranno poi meglio inquadrare e definite all'interno della strategia di sostenibilità, da elaborare nel corso dei prossimi mesi anche grazie ai feedback ricevuti su questo primo bilancio. Ciascun'area presenterà obiettivi più o meno concreti a seconda del livello a cui Juventus si trova oggi.

STADIO

- Attivare le pratiche per ottenere la certificazione per i grandi eventi allo Juventus Stadium, garantendo così agli ospiti un ambiente funzionale e sicuro

GIOVANI ATLETI

- Proporre annualmente attività formative sui temi più urgenti (dall'alimentazione al doping involontario) definiti di anno in anno
- Fornire ai giovani atleti la possibilità di ricevere supporto psicologico che li sostenga nei momenti di difficoltà
- Affiancare ai ragazzi in convitto una figura specializzata (educatore)
- Coinvolgere i tecnici sportivi nel Consiglio di classe, con potere consultivo, affinché l'insegnante possa avere un quadro completo di ogni singolo allievo
- Supportare scolasticamente i giovani atleti dello Juventus College, garantendo la continuità, in caso di trasferimento in un altro Club
- Creare uno staff dedicato per la Primavera, che dalla stagione 2014/15 potrebbe agire come seconda squadra indipendente dal settore giovanile
- Investire maggiormente sul tema della corretta alimentazione, affiancando la figura del nutrizionista anche alla Primavera e al settore giovanile Juventus Stadium, garantendo così agli ospiti un ambiente funzionale e sicuro



**DISCRIMINAZIONE
RAZZIALE**

- Pubblicazione del progetto di ricerca - promosso in collaborazione con UNESCO – volto ad analizzare la connessione tra fenomeni di discriminazione e contrasto all'inclusione nello sport
- Diffusione e sensibilizzazione del tema durante eventi ed iniziative di settore

**SOSTENIBILITÀ
FINANZIARIA**

- Consolidare il trend di miglioramento dei risultati economici evidenziato nel corso degli ultimi tre esercizi

**RISORSE
UMANE**

- Diventare ente formatore riconosciuto dal Ministero degli Interni per le figure degli "steward"
- Rinnovare il dialogo con la Città di Torino/Gruppo Torinese Trasporti per facilitare il rientro a casa degli steward nel post partita con i mezzi pubblici
- Investire maggiormente nell'internazionalizzazione della società e quindi nello sviluppo di una multiculturalità interna, anche attraverso formazione specializzata
- Promuovere attività di formazione per il middle management, per le risorse che lavorano allo stadio, per l'area tecnica

TIFOSI

- Migliorare il rapporto tra i tifosi e il Club, attraverso:
- L'impostazione di un sistema di "gestione del cliente" più efficace
- Lavorando al programma SLO (Supporter Liaison Officer) per migliorare il rapporto tra tifosi e il club
- Sviluppando una piattaforma online dedicata a tutte le informazioni relative allo stadio e i suoi eventi

**IMPATTO
AMBIENTALE**

- Proseguire nel lavoro di riqualificazione territoriale Continassa, in vista del trasferimento di alcune attività nel 2017

FORNITORI

- Elaborare un'analisi dettagliata dei fornitori in base alle informazioni in fase di raccolta sul portale dedicato
- Migliorare il rapporto tra i fornitori di servizi e il Club su medio termine, attraverso l'ottimizzazione del portale per le gare online
- Rivalutare i parametri di scelta dei fornitori, riconsiderando il peso dei parametri sostenibili

TABELLA DI CORRISPONDENZA CON L'INFORMATIVA GRI (CORE)

La presente tabella di raccordo indica la corrispondenza tra l'informativa standard richiesta dalle nuove linee guida del Global Reporting Initiative (GRI G4) e i contenuti di questo bilancio. Le informazioni corrispondenti a ciascun criterio GRI sono indicate nella colonna "Contenuti" con il numero di pagina relativo del presente documento.

Dove opportuno, si rimanda alla Relazione Finanziaria Annuale al 30 giugno 2013 (indicato come RFA nella tabella) e alla Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari (al 30 giugno 2013), entrambi disponibili sul sito di Juventus. A parte i dati presentati nella relazione finanziaria, le informazioni in questo bilancio non sono state verificate da un soggetto esterno a Juventus, come spiegato nella Nota Metodologica.

INFORMATIVA STANDARD GENERALE		
Linee guida GRI	Contenuti (riferimenti o risposta diretta)	Verifica esterna
Strategia e analisi		
G4-1 Provide a statement from the most senior decision-maker of the organization (such as CEO, chair, or equivalent senior position) about the relevance of sustainability to the organization and the organization's strategy for addressing sustainability	Pag. 5	No
Profilo dell'organizzazione		
G4-3 Report the name of the organization	Juventus Football Club SpA	No
G4-4 Report the primary brands, products, and services	RFA (capitolo "Profilo della Società")	No
G4-5 Report the location of the organization's headquarters	C.so Galileo Ferraris, 32 – 10128 Torino	No



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	No
G4-7 Report the nature of ownership and legal form	pag. 53 RFA (Note illustrative, sezione "Informazioni di carattere generale sulla Società")	No
G4-8 Report the markets served (including geographic breakdown, sectors served, and types of customers and beneficiaries)	RFA (capitolo "Profilo della Società" e Note illustrative, sezione "Principi contabili significativi – Informazioni relative all'andamento della gestione per settori di attività e area geografica")	No
G4-9 Report the scale of the organization	pag. 53, 65 e 66 RFA (capitolo "Analisi dei risultati del bilancio dell'esercizio 2013/2014, sezione "Ricavi" e capitolo "Risorse umane e organizzazione")	No
G4-10 Report the total number of employees by employment contract and gender; the total number of permanent employees by employment type and gender; the total workforce by employees and supervised workers and by gender; the total workforce by region and gender. Report whether a substantial portion of the organization's work is performed by workers who are legally recognized as self-employed, or by individuals other than employees or supervised workers. Report any significant variations in employment numbers	pag. 65 e 66 RFA (capitolo "Risorse umane e organizzazione")	No
G4-11 Report the percentage of total employees covered by collective bargaining agreements	pag. 66	No
G4-12 Describe the organization's supply chain	pag. 86 e 87	No
G4-13 Report any significant changes during the reporting period regarding the organization's size, structure, ownership, or its supply chain	Nessuno	No
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.	No
G4-15 List externally developed economic, environmental and social charters, principles, or other initiatives to which the organization subscribes or which it endorses	pag. 51	No
G4-16 List memberships of associations (such as industry associations) and national or international advocacy organizations in which the organization	European Club Association Federazione Italiana Giuoco Calcio Lega Professionisti Serie A	No



Identificazione degli aspetti rilevanti e loro confini		
G4-17 List all entities included in the organization's consolidated financial statements or equivalent documents. Report whether any entity included in the organization's consolidated financial statements or equivalent documents is not covered by the report	Juventus non ha società controllate o collegate per cui tutte attività della società risiedono nella <i>legal entity</i> Juventus SpA (pag. 14)	No
G4-18 Explain the process for defining the report content and the Aspect Boundaries. Explain how the organization has implemented the Reporting Principles for Defining Report Content	pag. 10	No
G4-19 List all the material Aspects identified in the process for defining report content.	pag. 14	No
G4-20 For each material Aspect, report the Aspect Boundary within the organization	pag. 14 e nell'introduzione di ogni capitolo tematico	No
G4-21 For each material Aspect, report the Aspect Boundary outside the organization	pag. 14, 15 e nell'introduzione di ogni capitolo tematico	No
G4-22 Report the effect of any restatements of information provided in previous reports, and the reasons for such restatements	Nessuno	No
G4-23 Report significant changes from previous reporting periods in the Scope and Aspect Boundaries	n.a. (essendo il primo bilancio di sostenibilità)	No
Coinvolgimento degli stakeholder		
G4-24 Provide a list of stakeholder groups engaged by the organization	pag. 11	No
G4-25 Report the basis for identification and selection of stakeholders with whom to engage	pag. 10	No
G4-26 Report the organization's approach to stakeholder engagement, including frequency of engagement by type and by stakeholder group, and an indication of whether any of the engagement was undertaken specifically as part of the report preparation process	pag. 11-12	No
G4-27 Report key topics and concerns that have been raised through stakeholder engagement, and how the organization has responded to those key topics and concerns, including through its reporting. Report the stakeholder groups that raised each of the key topics and concerns	pag. 13 "Il punto di vista degli stakeholder esterni" in ogni capitolo	No



Profilo del bilancio		
G4-28 Reporting period (such as fiscal or calendar year) for information provided	Nota metodologica	No
G4-29 Date of most recent previous report (if any)	n.a. (essendo il primo bilancio di sostenibilità)	No
G4-30 Reporting cycle (such as annual, biennial)	Nota metodologica	No
G4-31 Provide the contact point for questions regarding the report or its contents	Nota metodologica	No
G4-32 Report the 'in accordance' option the organization has chosen. Report the GRI Content Index for the chosen option. Report the reference to the External Assurance Report, if the report has been externally assured.	pag. 90	No
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.	Nota metodologica	No
Governance		
G4-34 Report the governance structure of the organization, including committees of the highest governance body. Identify any committees responsible for decision-making on economic, environmental and social impacts.	pag. 64 Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari (tutte le sezioni)	No
Etica e integrità		
G4-56 Describe the organization's values, principles, standards and norms of behavior such as codes of conduct and codes of ethics.	pag. 65	No

INFORMATIVA STANDARD SPECIFICA			
Aspetti materiali	Indicatori	Omissioni	Verifica esterna
Performance economica	G4-DMA: pag. 51, 52 e 53 G4-EC1: pag. 54		No
Anticorruzione	G4-DMA: pag. 59 G4-SO3, G4-SO4: pag. 61		No
Sicurezza stadio e salute del tifoso	G4-DMA: pag. 25, 26 e 27 EO7: pag. 30		No
Altre tematiche materiali	Indicatori	Omissioni	Verifica esterna
Salute e Antidoping	G4-DMA: pag. 19		No
Attenzione ai giovani	G4-DMA: pag. 33 e 34		No
Lotta al razzismo	G4-DMA: pag. 39-40		No
Fair play in campo	G4-DMA: pag. 45 e 46		No
Governance & etica	G4-DMA: pag. 71 e 72		No
Tifosi	G4-DMA: pag. 71 e 72		No
Ambiente	G4-DMA: pag. 77 G4-EN3, G4-EN8: pag. 79 e 78		No



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

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

www.juventus.com

Ottobre 2014



**STAGIONE
2013/2014**



Juventus Football Club
Bilancio Uno