

JUVENTUS



BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2017/2018



JUVENTUS



BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2017/2018



SOMMARIO

5	LETTERA AGLI STAKEHOLDER
6	120 ANNI DI JUVENTUS
9	Noi
10	Le nostre squadre
12	Le nostre strutture
14	Il nostro approccio alla sostenibilità
16	Il rapporto con i nostri stakeholder
22	Il nostro ruolo nel mondo dello sport
24	UNA RISPOSTA INNOVATIVA ALLE NOSTRE SFIDE
26	Verso un calcio universale
26	Juventus Women
33	Juventus for Special
34	Prendersi cura dei nostri atleti
35	Innovarsi per una gestione ottimale della salute degli atleti
40	Formazione per i tecnici
41	Educazione e formazione dei nostri atleti
46	Una Juventus Experience sempre più innovativa
47	Il rapporto con i tifosi
54	Matchday: divertirsi in sicurezza
58	Due modalità di acquisto, un'unica passione: Retail e e-commerce
60	Vivere Juventus ovunque nel mondo: la nuova brand experience
64	Giocare, tifare e crescere
65	No alle discriminazioni
66	Gioca con me
68	Juventus Academy
72	I piccoli tifosi



74	Investire nel territorio
74	Dialogo, riqualificazione e cura dell'ambiente
80	Consumi
84	Credere nelle persone
85	Competenze distintive e sistemi di reward
87	Employer Branding e assunzioni
88	Piano welfare
88	Formazione
90	Salute e sicurezza
90	Dati
92	Sviluppare partnership di valore
94	Gestire l'azienda in modo etico e trasparente
95	Governance
97	Anticorruzione
98	Gestione dei rischi
101	Gestione economica
106	Gestione dei fornitori
108	JUVENTUS MUSEUM
112	Nota metodologica
114	GRI Content Index
120	Relazione della società di revisione



LETTERA AGLI STAKEHOLDER

[102-14]

Juventus è diventata una dei più grandi riferimenti nella storia dello sport perché durante i suoi 120 anni è stata in grado di dimostrare a tutto il mondo che è sempre disposta ad affrontare qualsiasi sfida dentro e fuori dal campo.

Cinque anni fa siamo stati tra i primi club calcistici a cogliere la sfida della sostenibilità in un comparto che ancora oggi la considera, a torto, marginale o non strategica.

In questi anni il nostro percorso è partito dalle basi, coinvolgendo e ascoltando i nostri principali stakeholders con l'obiettivo di fornire loro una fotografia della realtà di Juventus e di quanto le differenti attività svolte avessero un impatto. Abbiamo rendicontato e raccontato le nostre performance e le nostre iniziative tramite l'annuale bilancio di sostenibilità che continua a rappresentare un importante tassello del nostro impegno. Ci siamo costantemente evoluti creando il nostro modello di sostenibilità e aumentando, anno dopo anno, la portata e l'impatto dei nostri progetti sociali come "Gioca con Me" e "Un Calcio al Razzismo".

Questa stagione, il nostro impegno è stato rivolto a comprendere come il nostro business, il calcio, possa concretamente impattare le sfide sociali di oggi a livello globale. Questa analisi che ha coinvolto l'intero Club ha portato all'aggiornamento della matrice che avrà negli anni il duplice obiettivo di definire le nostre future iniziative e di creare un linguaggio comune e condiviso sul tema.

Vivere e lavorare nel calcio rappresenta una sfida quotidiana. È lo sport più amato al mondo e il suo impatto sociale genera in tutti noi un senso di responsabilità crescente.

Riconoscendo nello sport una delle industry a maggior impatto sociale, come indicato nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, Juventus può e dovrà esercitare un ruolo importante per ridefinire le regole e contribuire a guidare questo cambiamento.

Fino alla fine...

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



120 ANNI DI JUVENTUS





NOI

[102-2]

TORINO È LA NOSTRA CITTÀ

120 anni fa su una panchina abbiamo iniziato per gioco e non sapevamo ancora quello che saremmo diventati.

Il bianco e il nero sono i nostri colori. Da 120 anni sono associati ad una delle squadre più conosciute in Italia e nel mondo.

Per raggiungere i nostri traguardi abbiamo sudato, sofferto e superato i nostri limiti come una famiglia, con una famiglia che ci ha sempre sostenuto.

In questi 120 anni abbiamo conquistato tutto, riscrivendo la storia ed entrando nella leggenda. Continueremo a farlo, in campo come fuori.

Continueremo a cercare l'eccellenza senza compromessi in iniziative, progetti ed esperienze radicalmente innovative delle quali il calcio sarà sempre l'origine ma mai il confine.



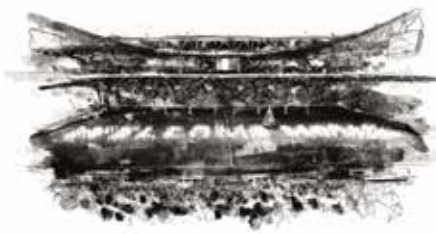
1897

UN GRUPPO DI STUDENTI LICEALI,
SU UNA PANCHINA DEL CENTRO DI
TORINO FONDANO LA JUVENTUS.



LA FAMIGLIA AGNELLI POSSIEDE IL
CLUB DAL **1923**.

LA JUVENTUS DA 93 ANNI È DI
PROPRIETÀ DELLA STESSA FAMIGLIA.



2011

SVELATO LO JUVENTUS STADIUM



1903

LE DIVISE BIANCONERE, ISPIRATE DA
QUELLE DEL NOTTS COUNTY.



1985

IL PRIMO CLUB NELLA STORIA DEL
CALCIO A VINCERE TUTTI I TROFEI
INTERNAZIONALI



2018

L'UNICO CLUB ITALIANO A VINCERE
IL CAMPIONATO PER 7 VOLTE DI FILA
(RECORD ANCHE NEI MIGLIORI 5
CAMPIONATI EUROPEI).

PALMARES

- 36 SCUDETTI
- 2 UEFA CHAMPIONS LEAGUE
- 1 COPPA DELLE COPPE
- 3 COPPE UEFA
- 2 COPPE INTERCONTINENTALI
- 2 SUPERCOPPE EUROPEE
- 13 COPPE ITALIA
- 7 SUPERCOPPE ITALIANE

“ L'anima juventina è un complesso modo di sentire, un impasto di sentimenti, di educazione, di bohémienne, di allegria, di affetto. Di fede alla nostra volontà di esistere e continuamente migliorare.

Enrico Canfari

”

LE NOSTRE

MASCHILE

- PRIMAVERA
- ALLIEVI NAZIONALI A E B
- ALLIEVI NAZIONALI LEGA PRO
- GIOVANISSIMI NAZIONALI
- GIOVANISSIMI B
- ESORDIENTI 2005
- ESORDIENTI 2006
- PULCINI 2007
- PULCINI 2008
- PULCINI 2009
- PRIMI CALCI 2010/2011
- PICCOLI AMICI 2011/2012



LE SQUADRE

FEMMINILE

- PRIMAVERA
- GIOVANISSIME 2003
- GIOVANISSIME 2004
- ESORDIENTI 2005
- ESORDIENTI 2006
- PULCINI 2007
- PULCINI 2008
- PRIMI CALCI 2009





LE NOSTRE STRUTTURE



- ALLIANZ STADIUM
 - JUVENTUS MUSEUM
 - JUVENTUS MEGASTORE
-



JUVENTUS HQ



JUVENTUS TRAINING CENTER

- CONTINASSA
 - VINOVO
-



STORE LINGOTTO
STORE GARIBALDI

IL NOSTRO APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITÀ

[102-46; 102-47;102-49; 103-1;103-2;103-3]

UN BUSINESS SOSTENIBILE

Creare valore e mantenere un rapporto di fiducia con tutti i suoi stakeholder, è per il Club una priorità: l'approccio alla sostenibilità intrapreso negli ultimi anni, si è rivelato di grande aiuto in quest'ottica.

Dal 2013 Juventus ha intrapreso un percorso di sostenibilità che l'ha portata oggi ad affrontare il proprio business con un occhio più attento, a essere uno dei pochi Club a livello internazionale con una struttura dedicata, ad avere una serie

di bilanci di sostenibilità alle spalle, ad aver promosso numerose attività di engagement su questi temi e aver definito un proprio Modello che inquadra il business aziendale in termini di sostenibilità.

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

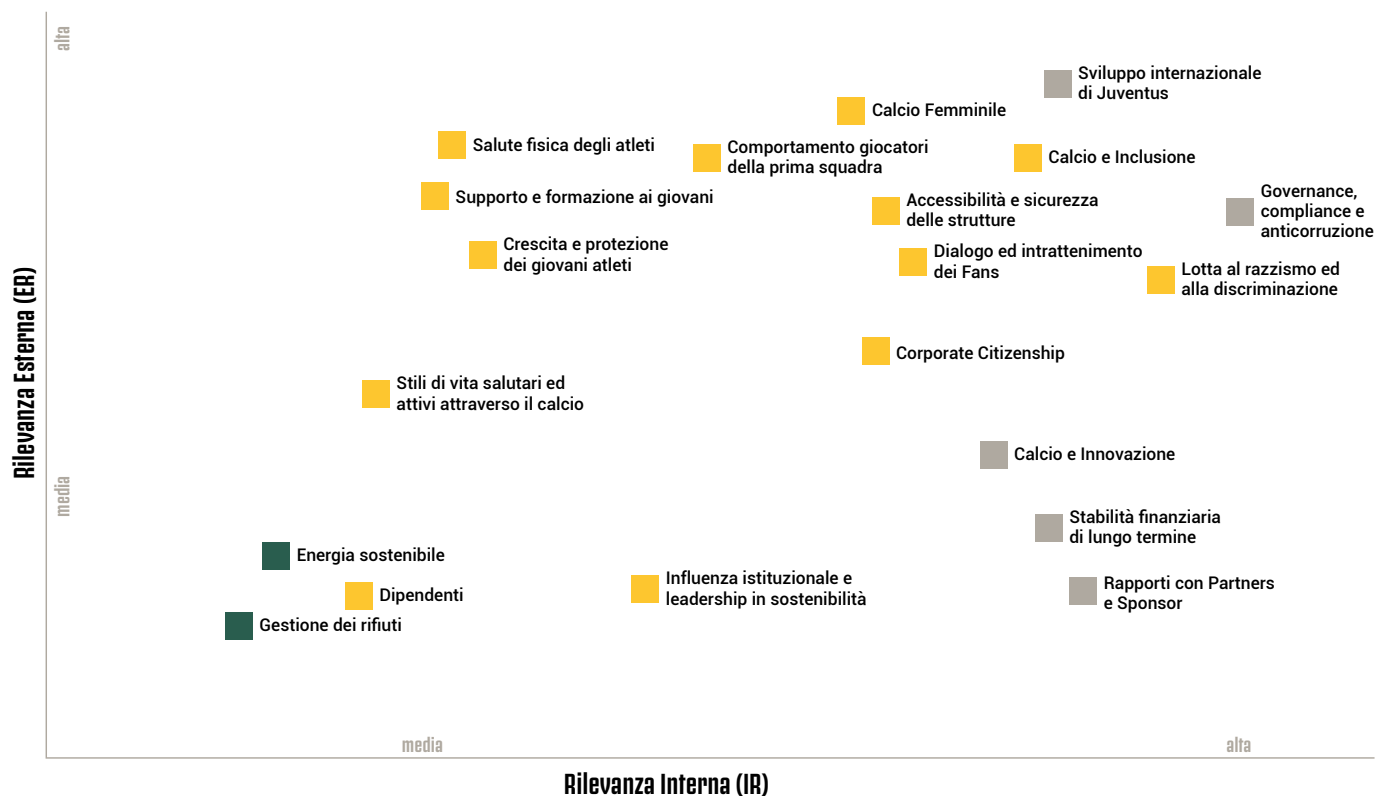
I TEMI PRIORITARI PER JUVENTUS

Nel corso della stagione 2017/2018 è stato svolto un aggiornamento della matrice di materialità. L'obiettivo è stato quello di correlare maggiormente la matrice di materialità con gli aspetti di business di Juventus, evoluti e nuovi, in un'ottica di sempre maggior integrazione della sostenibilità in essi.

Il processo di aggiornamento è partito dai temi definiti nelle scorse stagioni e, sulla base di un'analisi e benchmark di settore e della contestualizzazione dei megatrend, è stata ampliata e adeguata al presente la lista di tematiche rilevanti per Juventus.

Per definire le tematiche più significative il Club ha analizzato la rilevanza delle tematiche sia dal punto di vista di Juventus tramite incontri one to one con il top management aziendale, sia **dal punto di vista degli stakeholder esterni attraverso una specifica attività di social media listening.**

La considerazione congiunta di queste due attività ha portato quindi alla definizione dei 20 aspetti materiali di Juventus che sono inclusi nella seguente matrice di materialità.



■ Economico

■ Ambientale

■ Sociale

Nota: Gli assi non sono in scala, sono stati estesi per chiarezza

Rispetto alla matrice di materialità riportata nella precedente edizione del Bilancio di Sostenibilità di Juventus sono state effettuate, sulla base delle risultanze dell'attività sopra descritte, le seguenti modifiche:

- Sono stati introdotti i seguenti aspetti materiali:
 - Calcio Femminile, Stili di vita salutarì e attivi attraverso il calcio, Calcio e Inclusione, Influenza istituzionale e leadership in sostenibilità, Sviluppo Internazionale di Juventus e Calcio e Innovazione;
- L'aspetto "stabilità finanziaria di lungo termine" (Sostenibilità finanziaria nella precedente matrice) è passato da una rilevanza "alta" ad una rilevanza "media" per gli stakeholder esterni;
- L'aspetto "Impatto Ambientale" presente nella precedente matrice è stato suddiviso nei due nuovi aspetti "Energia Sostenibile" e "Gestione dei rifiuti".
- Alcuni aspetti materiali sono stati incorporati (es. Governance, Compliance e Anticorruzione) o rinominati per identificare al meglio il loro campo d'azione (es. Crescita e protezione dei giovani atleti, accessibilità e sicurezza delle strutture, Corporate Citizenship);

Il processo di definizione della nuova matrice di materialità, conclusosi al termine della stagione 2017/2018 che ha coinvolto l'intero Club, avrà negli anni il duplice obiettivo di definire le future iniziative di Juventus e di creare un linguaggio comune e condiviso sulle tematiche di sostenibilità.

IL RAPPORTO CON I NOSTRI STAKEHOLDER

[102-40;102-42;102-43;102-44]

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

Tra le numerose iniziative emergono le seguenti:

Famiglie e atleti del Settore Giovanile

- 1 incontro di orientamento scolastico per le famiglie dei quattordicenni per presentare l'attività dello Juventus College

Partecipanti alle Juventus Academy e Scuole Calcio Juventus

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

Azionisti e fornitori di capitale

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

Tifosi

- Attività match day: circa 650 member coinvolti
- Attività extra match day: circa 2100 member coinvolti

GLI STAKEHOLDER DEL CLUB

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



ATTIVITÀ MATCH DAY

Un giorno con la Juve (J1897 Member/ Black&White Member):

questa attività offre ai J1897 Member ed ai Black&White Member la possibilità unica di essere ospiti all'Allianz Stadium ed assistere dalla tribuna, ad un match casalingo della Juventus, in compagnia di un accompagnatore.

Vip Hospitality Experience (J1897 Member):

attività dedicata ai member per vivere una giornata presso la Legends Club.

Bimbi in campo: attività pre partita per i Junior Member:

Junior Photographer: in occasione di J/Bologna è stata lanciata una nuova attività per i Junior Member, che offre la possibilità di diventare fotografi ufficiali per un giorno, immortalando alcuni momenti topici del pre partita.

"A Day with JU":

Concorso dedicato a chi ha sottoscritto o rinnovato una J1897 o una Black&White Membership. Il vincitore, oltre ad avere avuto l'opportunità di visitare l'Allianz Stadium e di poter assistere all'ultimo match casalingo della Juventus in compagnia di un accompagnatore, ha premiato il miglior giocatore della stagione EA Sports (MVP of the Year 17/18), a bordo campo prima del fischio d'inizio del match.

ATTIVITÀ EXTRA MATCH DAY

Villar Perosa (J1897, B&W, Junior):

un J1897 Member, un Black&White Member ed un Junior Member, in compagnia dei rispettivi accompagnatori, hanno la possibilità di assistere all'amichevole tra Juventus A e Juventus B.

USA Summer Tour:

coinvolgimento di Member e soci Juventus Official fan Club Nord America.

Compleanno Jay (Junior Member):

7 Junior Member sono stati invitati in occasione del compleanno di Jay a festeggiare e divertirsi in compagnia dando sfogo alla loro creatività nei laboratori didattici, organizzati esclusivamente per loro.

Foto Squadra 17/18 maschile (J1897, B&W, Junior):

un J1897 Member, un Black&White Member, 2 Junior Member, hanno avuto la possibilità di partecipare al consueto appuntamento della foto Ufficiale prima squadra.

Foto squadra 17/18 femminile (J1897, B&W, Junior):

una J1897 Member, una Black&White Member e 2 Junior Member, hanno avuto la possibilità di partecipare alla foto ufficiale prima squadra.

Giornata Nazionale delle famiglie al museo (Junior Member):

100 Junior Member, accompagnati dalle famiglie, hanno svolto una visita guidata del museo, al termine della quale ha avuto inizio un laboratorio didattico in cui i bambini hanno dato sfogo a tutta la loro fantasia e creatività.

Allenamenti a porte aperte:

gli Juventus Member hanno la possibilità di seguire i giocatori della Juventus durante gli allenamenti presso lo Juventus Training Center di Vinovo. Un momento fondamentale, durante il quale l'allenatore, il suo staff e i giocatori si preparano per gli impegni nelle varie competizioni. Tutto questo diventerà ancora più importante, grazie alla presenza dei tifosi più affezionati ai colori bianconeri.

2 appuntamenti Junior Reporter con Marchisio e Bernardeschi (Junior Member):

20 Junior Member hanno avuto la possibilità di diventare giornalisti per un giorno partecipando a Junior Reporter intervistando alcuni ospiti speciali.

Junior Christmas (Junior Member):

110 Junior Member sono stati ospiti con le loro famiglie nel Club Giampiero Boniperti in occasione della festività.

Cena aziendale Natale 2017 (J1897 Member):

2 J1897 Member in compagnia di due accompagnatori hanno avuto la possibilità di partecipare alla classica cena di Natale aziendale.

Caccia al tesoro bianconero (Junior Member):

50 Junior Member hanno avuto l'opportunità di visitare in esclusiva e gratuitamente le sale del museo all'interno delle quali è stata organizzata una divertente caccia al tesoro articolata in una serie di domande sulla storia del Club.

2 Fly to: trasferta a Londra e Madrid (J1897/Black&White):

concorso per assistere alle partite in trasferta di Champions.

Junior disegnano l'arte:

75 Junior Member hanno partecipato all'evento "I Junior disegnano l'arte" presso lo Juventus Museum, prendendo parte al laboratorio educativo concepito dal Museo insieme a CoopCulture dal titolo: "Ori, Coppe e Campioni". Un'attività ludica realizzata in esclusiva per la giornata, dove i partecipanti, accompagnati da un operatore didattico, hanno visitato il Museo prestando particolare attenzione ai molti trofei vinti dalla Juventus e al termine della visita, con carta e penna hanno disegnato un trofeo secondo la loro fantasia. Terminate le attività in museo, i nostri Member hanno svolto un tour dedicato dell'Allianz Stadium insieme a due accompagnatori.

J1897 Day:

300 J1897 Member hanno partecipato ad una cena esclusiva con dress code rigorosamente bianconero presso l'Allianz Stadium nell'esclusivo Club Agnelli alla presenza del Direttore Giuseppe Marotta e Giorgio Chiellini che ha portato con sé anche la Coppa Italia appena conquistata.

Bus festeggiamenti Scudetto:

14 Member e 20 Soci di Juventus Official Fan Club hanno avuto la possibilità di essere tra i protagonisti della festa per il 36° scudetto.

Coinvolgimento e ascolto quotidiano attraverso il nuovo servizio customer care e i social.

JUVENTUS OFFICIAL FAN CLUB

Juventus Summer Tour 2017 (20-31 luglio 2017)

- incontro con le Juventus Legends Edgar Davids e David Trezeguet riservato ai soci dello Juventus Official Fan Club Empire State (40 persone).

Juventus UAE Day (19-20 gennaio 2018)

- week-end all'insegna dei colori bianconeri negli Emirati Arabi Uniti. Evento con David Trezeguet dedicato ai soci dello Juventus Official Fan Club (di seguito anche in breve "JOFC") UAE.

JOFC Day (15 aprile 2018)

- giornata di incontro speciale tra tutti i presidenti degli Juventus Official Fan Club nel mondo e la società a Torino.

Juventus Trophy Tour 2018 (2-7 giugno 2018)

- Per celebrare la stagione del MY7H, Juventus è sbarcata presso gli Official Fan Club con le legend Fabrizio Ravanelli, Mauro German Camoranesi e i 2 trofei conquistati Scudetto e Tim cup.
 - Toronto: 70 persone (2 giugno 2018)
 - Vancouver: 120 persone (4 giugno 2018)
 - Silicon Valley: 80 persone (5 giugno 2018)
 - Miami: 50 persone (7 giugno 2018)

Hong Kong (31 marzo 2018)

- 25 soci dello JOFC Hong Kong sono venuti a Torino per vivere un wee-end da veri tifosi bianconeri assistendo al match Juventus-Milan. I soci hanno anche potuto effettuare un esclusivo walk about ed assistere al warm-up da bordo campo.

5 eventi "Terzo Tempo"

- il Terzo Tempo è una cena al termine della partita riservata ai soli soci Juventus Official Fan Club che hanno l'opportunità unica di incontrare dal vivo alcuni giocatori. 120 persone x 5 eventi = 600 persone.

2 eventi "Meeting Regionali" a Bologna e Benevento

- nei meeting regionali, i rappresentanti degli JOFC della regione hanno l'opportunità unica di incontrare alcuni giocatori in trasferta per un match di Serie A (100 persone).

22 eventi "Walk About" organizzati in ogni match di Serie A Tim e Tim Cup all'Allianz Stadium

- durante il walk about riservato ai soli soci JOFC, i tifosi possono fare un tour esclusivo dello stadio allestito e pronto a ricevere i nostri campioni, nonché accogliere i giocatori al loro arrivo (800 persone circa).





TERRITORIO E ORGANIZZAZIONI INTERNAZIONALI

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

DIPENDENTI

- Cena di Natale Juventus
- Iniziative di engagement interno sulla sostenibilità in Juventus
- 1 evento a fine stagione rivolto a tutti gli steward

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E FORZE DELL'ORDINE

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

SPONSOR E PARTNER COMMERCIALI

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

ISTITUZIONI SPORTIVE

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

IL NOSTRO RUOLO NEL MONDO DELLO SPORT

[102-13]

Nel 2016/2017 il calcio professionistico ha prodotto in Europa €25.5 miliardi⁽¹⁾, crescendo del 6,3% medio annuo negli ultimi cinque anni. Questo valore tiene conto dei ricavi generati da più di settecento club delle *top division* europee, FIFA, UEFA e federazioni nazionali. Le categorie di ricavo caratteristiche di settore sono sostanzialmente tre: proventi da diritti televisivi, proventi da matchday e altri ricavi commerciali. I primi sono strettamente legati alla partecipazione alle competizioni domestiche e internazionali, i secondi sono ascrivibili ai ricavi collegati allo svolgimento dell'evento-gara, principalmente il ticketing, mentre i ricavi commerciali si riferiscono prevalentemente alla sottoscrizione di contratti di sponsorizzazione e alla valorizzazione del brand.

I cinque Campionati più importanti d'Europa (Premier League, LaLiga, Bundesliga, Serie A e Ligue 1) hanno registrato ricavi per €14.7 miliardi⁽¹⁾ con un tasso di crescita medio annuo del 10,7% negli ultimi cinque anni. Le cinque leghe maggiori sono composte da novantotto club. Tra questi, i venti con maggiori ricavi hanno generato nella stagione 2016/2017 circa €7.9 miliardi⁽²⁾, quasi un terzo di tutti i ricavi del settore in Europa.

In Italia i tre campionati professionistici (Serie A, B e Lega Pro) nella stagione 2016/2017 hanno registrato ricavi per €2.6 miliardi⁽³⁾. La Juventus, con €411.5 milioni, è il primo club per ricavi caratteristici in Italia e il decimo in Europa⁽⁴⁾.

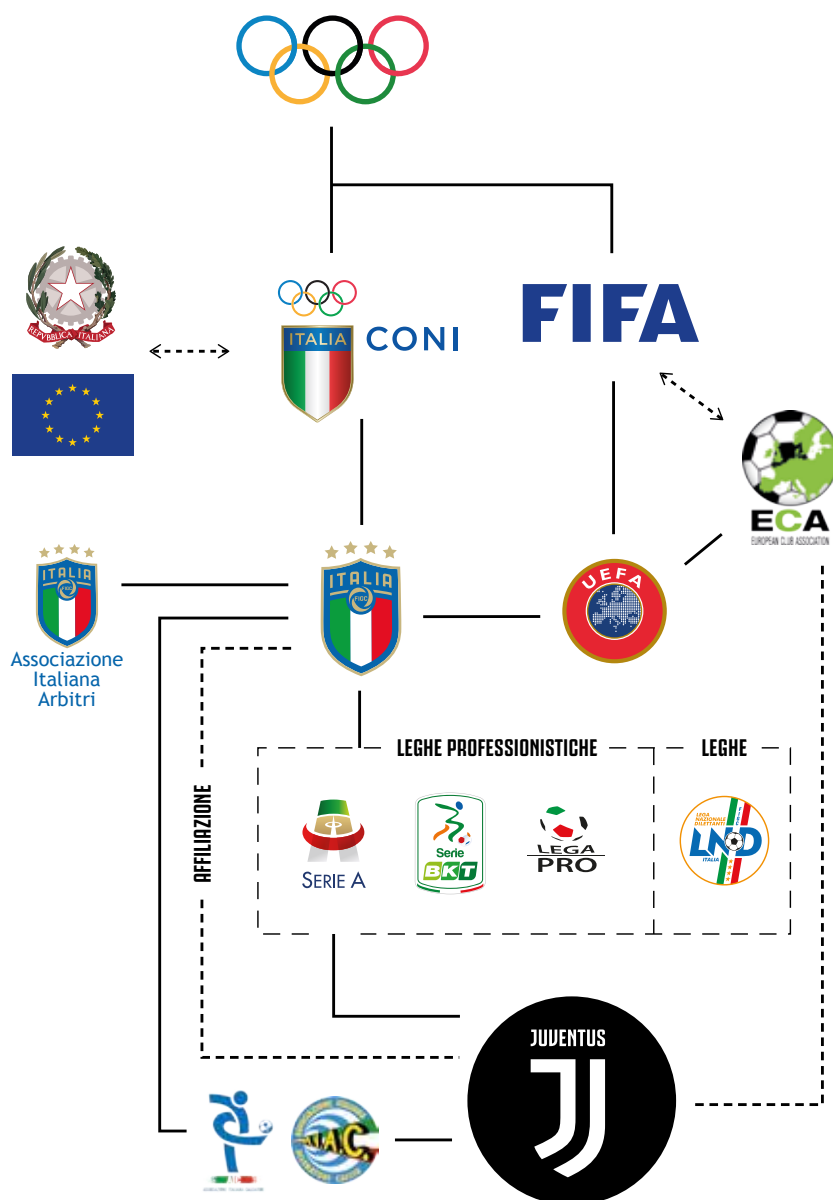
Il calcio professionistico è dunque un fenomeno economico rilevante e fortemente polarizzato al suo interno. I risultati economici di settore sono strettamente legati alle performance sul campo. La mancata qualificazione alle competizioni internazionali o la retrocessione alla categoria inferiore può avere un impatto estremamente negativo sul bilancio delle società mettendone a repentaglio la stessa esistenza. In questo contesto i club di tutte le categorie sono gli unici soggetti, tra gli enti con finalità sportive, che assumono il rischio imprenditoriale.

(1) Deloitte Annual Review of Football Finance 2018

(2) Deloitte Football Money League 2018

(3) Report Calcio 2018

(4) I dati riportati in questa pagina non tengono in considerazione i ricavi generati dalla vendita dei diritti alle prestazioni pluriennali dei calciatori



LA GOVERNANCE DELLO SPORT

In questo contesto:

Dal 5 settembre 2017, Andrea Agnelli, in qualità di Chairman ECA, guida l'associazione per il biennio 2017-19.

In qualità di Presidente, Andrea Agnelli, parte del Board ECA dal 2012, continuerà a rappresentare i 230 club membri presso l'Executive Committee di UEFA, ruolo che ricopriva da settembre 2015.

Inoltre, in ECA, Juventus è presente in due working group (youth e competitions), oltre che in due committees & expert panels (women's football e legal advisory).

"LEADERSHIP AND STRATEGY": ECA E IL CLUB MANAGEMENT PROGRAM

Nel novembre 2017 Juventus ha ospitato presso l'Allianz Stadium un workshop organizzato da ECA all'interno del Club Management Program, dal titolo "Leadership and Strategy", durante il quale si è analizzato e appreso come la leadership e le strategie di management si applicano a una società sportiva.

È intervenuto il Presidente Andrea Agnelli, anche in qualità di Presidente ECA e dopo di lui, sono intervenuti altri rappresentanti del top management per raccontare le visioni e i modelli di leadership all'interno del Club.

**UNA
RISPOSTA
INNOVATIVA
ALLE NOSTRE
SFIDE**



VERSO UN CALCIO UNIVERSALE

“ *Il calcio femminile, al momento, è uscito dalla nicchia in cui è stato per troppo tempo e, nella percezione di tutti, è diventato un'attività assolutamente paritaria per diritti ed esposizione a quello maschile.*

Stefano Braghin

”

Juventus è una sola, sotto i suoi colori, sotto il suo marchio.

Vive la passione di milioni di persone che si riconoscono tanto nella squadra Women come in quella Primavera, tanto nella Prima Squadra come in quelle del Settore Giovanile.

LA FAMIGLIA BIANCONERA È UNA.

JUVENTUS WOMEN

Juventus è entrata ufficialmente nel mondo del calcio femminile, partecipando nella stagione 2017/2018 al massimo campionato italiano e collocandosi quindi al pari degli altri club europei. Una scelta importante e un'opportunità per avvicinare sempre più bambine e ragazze alla pratica del calcio.

La Prima Squadra femminile è un ulteriore passo del percorso iniziato nel 2015 con la creazione del settore giovanile femminile, che dopo due anni conta più di 100 tesserate in tutte le categorie. Juventus vuole offrire anche alle bambine, che vivono fin da piccole il sogno della maglia bianconera, l'opportunità di raggiungere la Prima Squadra.

Avere una sezione femminile per Juventus è un impegno importante volto ad accrescere la professionalità del calcio e dello sport femminile in un paese come l'Italia, dove si è ancora lontani dagli standard europei. Al contrario, in paesi come Francia o Germania, le squadre femminili sono da tempo affiliate ai corrispettivi maschili e le giocatrici hanno uno status di professioniste.

Da un punto di vista sportivo, la volontà di Juventus è quella di tracciare la via dell'organizzazione, delle modalità di lavoro, della qualità dei tecnici messi a disposizione delle ragazze, che prima si trovavano in contesti con poche opportunità di crescita. Le ragazze della Juventus utilizzano le stesse strutture delle formazioni maschili, con cui condividono anche le metodologie di allenamento e l'aspetto clinico, dalla fisioterapia al recupero infortuni.

La stagione 2017/2018 ha visto esordire anche la Primavera femminile, l'anello di congiunzione tra il Settore Giovanile e la Prima Squadra, volta a preparare correttamente le ragazze al grande salto.

L'investimento è stato significativo: **tutti gli aspetti già previsti per il mondo maschile sono stati declinati anche nel mondo femminile.** In particolare, lo Juventus College, il Convitto e la possibilità di allenarsi su diversi impianti avendo tutto il materiale tecnico sono stati messi a disposizione del progetto femminile.

“ Sicuramente speravamo tutti a inizio stagione di trovarci in questa situazione, perché abbiamo costruito un gruppo nel giro di un mese e lo abbiamo fatto diventare una squadra. Sapevamo che sarebbe stata dura lottare per il primo obiettivo, la qualificazione in Champions, e abbiamo fatto un cammino straordinario. Siamo ben contenti di quanto fatto finora.

Rita Guarino

”







Modelli femminili di ispirazione per le generazioni future

Sara Gama, capitano della Prima Squadra Femminile, è stata selezionata da Mattel come "Shero": un riconoscimento accompagnato dalla creazione di una bambola Barbie "One of a kind". Sara è stata l'unica italiana, tra le 17 personalità del presente e del passato, considerata fonte di ispirazione per le generazioni future, oltre a essere ormai un punto di riferimento per l'intero movimento calcistico femminile italiano.

“ Essere un esempio per le nuove generazioni nell'abbattere le barriere della società di cui lo sport a volte è specchio: questo è l'obiettivo che mi spinge a dare sempre di più. Barbie accompagna da tempo l'infanzia delle bambine e mi piace il fatto che le ispiri a sperimentare i propri sogni attraverso il gioco.

Sara Gama

”

“Io per lei”: le calciatrici della Juventus per Telethon

Il Club, con le sue calciatrici della Juventus Women, ha sostenuto la campagna #IoPerLei di Fondazione Telethon Italia per curare i bambini affetti da malattie genetiche rare.

A maggio 2017 le atlete hanno pubblicamente lanciato un appello per sensibilizzare tutte le mamme con bimbi affetti da queste malattie rare e tutte le ricercatrici impegnate nel cercare una cura. Parallelamente, in oltre 1600 piazze italiane è stato possibile acquistare i 'Cuori di biscotto' e partecipare così alla raccolta fondi.

GAMA





JUVENTUS FOR SPECIAL

La stagione 2017/2018 ha inaugurato l'esordio delle **maglie bianconere** sui campi di **"Quarta Categoria"**, il torneo di calcio a 7 dedicato esclusivamente ai ragazzi con disabilità cognitive e relazionali.

Juventus for Special nasce il 18 gennaio 2017 grazie al protocollo d'intesa tra il Centro Sportivo Italiano e FIGC e alla collaborazione di AIAC, AIA, AIC, Lega serie A, Lega serie B, Lega Pro, LND, FIGC e CSI.⁽⁵⁾

Il campionato prevede il gemellaggio tra le squadre coinvolte nel progetto e i grandi club: con l'adozione dell'ASD Nessuno Escluso, Juventus ha garantito la presenza di 4 squadre nelle tre differenti categorie del torneo.

Una stagione sportiva conclusasi positivamente anche in questo torneo, che ha visto la squadra Juventus for Special vincere i rispettivi gironi di 4° e 5° Categoria conseguendo il massimo titolo.

(5) AIAC : Associazione Italiana Allenatori Calcio;

AIA: Associazione Italiana Arbitri;

AIC: Associazione Italiana Calciatori;

LND: Lega Nazionale Dilettanti;

FIGC: Federazione Italiana Giuoco Calcio;

CSI: Centro Sportivo Italiano.

“ Bisogna smettere di considerare la diversità come un limite. La diversità è prima di tutto una potenzialità. A contatto con questi ragazzi ho capito qual è la loro parte speciale e sono sicuro che il calcio possa aiutarli a tirarla fuori. ”

Gianluca Pessotto

PRENDERSI CURA DEI NOSTRI ATLETI

La salute è una priorità per Juventus: dalla Prima Squadra al Settore Giovanile, atleti e atlete vengono seguiti e monitorati con attenzione da uno staff di professionisti che, costantemente impegnati su più fronti, lavorano per affrontare la stagione sportiva in modo ottimale.

Juventus è la squadra italiana che ha giocato più partite durante la stagione 2017/2018: il monitoraggio degli atleti, l'innovazione e il costante aggiornamento dello staff sono dunque fattori importanti per permettere a tecnici, giocatori e giocatrici di trovarsi nelle condizioni migliori per aspirare alla vittoria.

INNOVARSI PER UNA GESTIONE OTTIMALE DELLA SALUTE DEGLI ATLETI

Il Club investe tempo e risorse, innovando per garantire la salute e il benessere fisico, atletico e psicologico sia della Prima Squadra, che del Settore Giovanile e dell'Attività di Base, con riferimento sia al settore maschile sia femminile.

Dalla stagione 2015/2016 Juventus ha scelto di investire per innovare e migliorare sempre più l'attenzione per lo stato di salute e per l'ottimizzazione della performance sportiva del singolo giocatore e, conseguentemente, del gruppo squadra.

La costituzione di un dipartimento dedicato, lo **Sport Science**, ha permesso quindi di:

- affinare le tecniche per l'elaborazione di dati importanti e utili a garantire una valutazione uniforme di tutti i tesserati e le tesserate Juventus da un punto di vista antropometrico, prestativo, funzionale e del carico di allenamento;
- costruire uno storico individuale di tali parametri.

Le attività implementate dal Dipartimento si sono evolute sino a fornire una serie di servizi utili sia alla programmazione e all'analisi dell'allenamento degli atleti maschili e femminili, sia allo sviluppo di una collaborazione singergica tra tutte le aree sportive (dalla medica allo scouting).

Grazie a questo approccio sempre più scientifico e uniforme per tutti, è oggi possibile costruire uno **storico individuale per ciascun atleta**, monitorando l'incidenza e la prevalenza degli infortuni in tutte le categorie.

Il valore che ha l'**innovazione** per Juventus trova, ad esempio, concretezza in attività come l'impegno per uno sviluppo sempre più all'avanguardia della tecnologia *wearable*, al fine di perfezionare la qualità dei dati forniti dai sistemi e, conseguentemente, il livello di accuratezza del dato legato al monitoraggio degli atleti.

Nella stagione 2017/2018 il Club ha lavorato per terminare lo sviluppo di un **innovativo sistema GPS**. Nato anche dalla sinergia con **Ferrari**, il nuovo sistema, grazie a un algoritmo sviluppato da ingegneri Ferrari, è in grado di ridurre il margine di errore a favore dell'aumento della precisione e dell'accuratezza del dato registrato ed elaborato durante l'allenamento.

Il nuovo GPS, utilizzato già nella nuova stagione 2018/2019, incorpora anche la misurazione della frequenza cardiaca con la possibilità di visualizzare in tempo reale i dati elaborati.

Sempre in ottica di innovazione, Juventus ha proseguito il lavoro di evoluzione della **piattaforma JAT**, Juventus Area Tecnica, ampliata per incorporare le esigenze delle diverse aree e i dati relativi al profilo medico sportivo e funzione psicologica dell'atleta. Lo scopo è arrivare allo sviluppo di una vera e propria App aziendale interna per giocatori, staff tecnici e dirigenza.



IL SETTORE MEDICO: IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ E I CONTROLLI ANTIDOPING

Il compito principale del sistema medico di Juventus è monitorare lo stato di salute di tutti gli atleti e le atlete, dalla Prima Squadra al Settore Giovanile, cercando al contempo di prevenire, ridurre e monitorare gli infortuni.

Il campo di applicazione del Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) del settore medico comprende la formulazione di diagnosi medica e sportiva, l'erogazione di prestazioni sanitarie e terapeutico – riabilitative, e attività di prevenzione dell'insorgenza e dello sviluppo di patologie.

Come ogni stagione, nel mese di dicembre 2017, è stata verificata la conformità del sistema documentale vigente con le modalità operative effettivamente adottate e la conformità dei processi con i requisiti previsti dalla norma ISO 900:2008, attraverso un audit interno e uno esterno, a cura dell'ente di certificazione TÜV.

Nel mese di settembre il SGQ è stato adeguato alle novità introdotte dalla Norma ISO 9001:2015.

Juventus continua inoltre il suo impegno nella promozione di una cultura della salute e della lotta al doping, volta soprattutto a sensibilizzare i futuri atleti.

Inoltre, 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.

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.

CONTROLLI ANTI-DOPING GIOCATORI JUVENTUS (STAGIONE 2017/2018)

A CURA DI	IN PARTITA	NON IN GIORNO GARA
CONI	89	35
UEFA	22	40
TOTALE	111	75

CONI e NADO: il programma 'Registered Testing Pool' (RTP)

Il programma RTP prevede l'effettuazione di test antidoping fuori competizione per atleti di livello Nazionale. I criteri di inclusione al programma sono:

- valutazione del rischio doping (risk assessment);
- atleti appartenenti alle squadre nazionali di sport olimpici o paralimpici o di altri sport di priorità nazionale;
- atleti che si allenano autonomamente, ma che praticano attività a livello olimpico, paralimpico, o di campionato del mondo e che possono partecipare a tali manifestazioni;
- atleti che scontano un periodo di squalifica;
- atleti che erano presenti nell'elenco RTP, ritiratisi dall'attività agonistica, che hanno intenzione di tornare a competere;
- atleti inclusi nel programma dei controlli del Passaporto Biologico;
- atleti non rispondenti ai criteri sopra elencati, sui quali NADO Italia ha giurisdizione e che intende sottoporre a specifici controlli antidoping.

Gli atleti inseriti nel registro RTP sono tenuti a fornire, per tutta la durata della loro permanenza in tale registro, informazioni riguardo la loro reperibilità al CONI-NADO.

Juventus ha tre giocatori all'interno del programma.

INFORTUNI

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

Tre sono le tipologie di infortuni:

- Muscolari
- Distorsioni / contusioni
- Tendinei

NUMERI CHIAVE	STAGIONE 2017/2018	STAGIONE 2016/2017
INFORTUNI MUSCOLARI	11	21
INFORTUNI TENDINEI	1	1
INFORTUNI DISTORSIVI	3	2
INFORTUNI TRAUMATICI	8	16

INFORTUNI TOTALI/MESI	INFORTUNI TOTALI/MESI 2017/2018*	INFORTUNI TOTALI/MESI 2016/2017
LUGLIO	1	0
AGOSTO	0	0
SETTEMBRE	3	5
OTTOBRE	0	6
NOVEMBRE	5	5
DICEMBRE	2	3
GENNAIO	3	4
FEBBRAIO	3	6
MARZO	1	7
APRILE	4	3
MAGGIO	1	3

*Le attività sportive sono ripartite nel mese di luglio 2017 e terminate il 21 maggio 2018.

La distribuzione delle sedi di infortunio è in linea con la media degli infortuni delle altre squadre europee; sono risultate superiori alla media le lesioni dovute a sovraccarico funzionale (per patologie determinate da "usura" di tipo cronico) nei confronti delle lesioni di tipo elettivamente traumatico. (Fonte UEFA Elite Club Injury Study 2017/2018 Season report Juventus FC)

Nella passata stagione si è registrato un maggiore numero di infortuni, comparato con la media europea e con quanto registrato da Juventus nella stagione 2017/2018, sia di natura traumatica "da contatto" che non,

tuttavia con una media di giornate di assenza legata ad entrambe le tipologie di lesioni sopra menzionate in linea con la media delle altre squadre, legata ad una buona tempistica nel recupero dei giocatori infortunati: tempistica nel recupero che anche nella stagione 2017/2018, come nella passata stagione, assume valenza significativa ove rapportata con il numero di "ricadute" per lesioni pari a zero.



FORMAZIONE PER I TECNICI

La formazione e l'aggiornamento dei professionisti che si prendono cura degli atleti e delle atlete Juventus è un aspetto cruciale per il Club.

Ogni stagione, il percorso formativo prevede un approfondimento specifico sui temi ritenuti utili all'aggiornamento dello staff Juventus, che includono aspetti tecnici, legati ai portieri, e all'area fisica, medico-riabilitativa, psicologica e a temi speciali, come quello dello *scouting*, una delle attività più importanti per la costruzione di un gruppo vincente e di una squadra competitiva.

Novità della stagione 2017/2018 è stata la **partecipazione di competitor internazionali** in qualità di relatori, come Schalke 04 ed Espanyol: la ragione di questa scelta nasce dalla consapevolezza del valore aggiunto che può portare il confronto internazionale per la qualità del lavoro che quotidianamente viene svolto all'interno del Club.

Nella stagione 2017/2018 tecnici, preparatori, fisioterapisti e medici sono stati coinvolti in 49 interventi, per un totale di 61 ore di aggiornamento e formazione. Il numero totale dei partecipanti per tutto il percorso formativo è stato di circa 1.200.





Le attività formative

STAGIONE	TEMA	ATLETI	INCONTRI
2017/2018	Il miglioramento continuo	354	79(****)
2016/2017	Io nel gruppo	347	71 (***)
2015/2016	Riconoscere e gestire le emozioni	266	22
2014/2015	Essere guide e farsi guidare nello sport e nella vita	253	20
2013/2014	Lo sport ci insegna a superare i conflitti	240 (**)	32
2012/2013	Di fronte alle sfide	354	26
2011/2012	Gioco di squadra	314	64 (*)
2010/2011	Sportivi si cresce	327	71
2009/2010	Crescere in bianconero	370	48

(*) Numero di incontri con ragazzi a cui vanno aggiunti gli incontri con Dirigenti Accompagnatori (4), famiglie (2) e staff tecnico. (**) Il numero si riferisce unicamente ai ragazzi nati tra il 2000 e il 2005. (***) Numero di incontri con i ragazzi cui si aggiungono 22 incontri realizzati con le famiglie dei nati dal 2003 al 2010 e 4 incontri con gli staff tecnici. (****) Numero di incontri con i ragazzi/e cui si aggiungono 16 incontri realizzati con i genitori dei nati dal 2005 al 2012, 3 incontri con gli staff tecnici, un incontro con i Dirigenti accompagnatori e un incontro con gli insegnanti del Liceo Juventus.

Il *fair play* e il rispetto delle regole sono anch'esse alla base della cultura di Juventus. Riuscire a misurare la correttezza in campo non è facile: se da un lato possono essere presi a riferimento le ammonizioni e le espulsioni, esse non sono da leggere slegate da un panorama più ampio, composto, ad esempio, dal numero di partite disputate.

È quindi necessario tenere in stretta considerazione anche l'atteggiamento degli atleti in campo, l'attenzione agli avversari, il rispetto per la figura arbitrale, ecc..

Campionato Serie A: Infrazioni sul campo

STAGIONE	CARTELLINI GIALLI	CARTELLINI ROSSI
2017/2018	64 (***)	1
2016/2017	109 (**)	2
2015/2016	90 (*)	6

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

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

(***) Risultano 54 ammonizioni per comportamento scorretto nei confronti di un avversario, 4 per comportamento non regolamentare in campo e 6 per proteste nei confronti degli ufficiali di gara.





Sono poi numerose le attività per supportare i ragazzi nell'uso dei social media, nel riconoscere la ludopatia, le frodi sportive e le truffe online. Tutti aspetti fondamentali per accompagnare questi giovani atleti nella loro vita futura.

Due incontri formativi sono stati, inoltre, dedicati al tema della prevenzione del tabagismo, puntando da un lato a evidenziare i danni che il consumo di tabacco produce sull'organismo, in particolare durante gli anni dello sviluppo,

e le conseguenze negative sulle prestazioni fisiche, dall'altro a sensibilizzare sul rischio connesso a qualunque dipendenza, intesa come limitazione della propria capacità di scegliere, decidere e gestire la propria vita senza condizionamenti esterni.

Il Club è impegnato nello sviluppo e nella gestione di iniziative rivolte sia ai giovani del suo Settore Giovanile sia ai giovani delle Scuole Calcio Juventus, per sostenere e supportare la crescita fisica, culturale e valoriale dei giovani calciatori.

IL SETTORE GIOVANILE

Il Settore Giovanile Juventus, composto da giovani tra i 6 e i 18 anni, nella stagione 2017/2018 ha visto scendere in campo 17 squadre maschili e 8 squadre femminili.

COMPOSIZIONE SQUADRA SETTORE GIOVANILE MASCHILE

	ETÀ	N° ATLETI
PRIMAVERA	Under 19	29
ALLIEVI NAZIONALE A E B	Under 17	23
ALLIEVI NAZIONALE LEGA PRO	Under 16	27
GIOVANISSIMI NAZIONALI	Under 15	27
GIOVANISSIMI B	Under 14	35
ESORDIENTI 2005	Under 13	37
ESORDIENTI 2006	Under 12	34
PULCINI 2007	Under 11	37
PULCINI 2008	Under 10	29
PULCINI 2009	Under 9	29
PRIMI CALCI 2010/2011	Under 8	21
PICCOLI AMICI 2011/2012	Under 7	14

COMPOSIZIONE SQUADRA SETTORE GIOVANILE FEMMINILE

	ETÀ	N° ATLETI
PRIMAVERA	Under 19	20
GIOVANISSIME 2003	Under 15	18
GIOVANISSIME 2004	Under 14	17
ESORDIENTI 2005	Under 13	18
ESORDIENTI 2006	Under 12	17
PULCINI 2007	Under 11	11
PULCINI 2008	Under 10	6
PRIMI CALCI 2009	Under 9	2

Per Juventus è fondamentale che i propri atleti facciano propria la sinergia tra impegno scolastico e calcistico. L'anno 2016/2017 è terminato il secondo ciclo di diplomati: 8 ragazzi ha conseguito il titolo di studio con commissione esterna. Tra questi uno con 100 e uno con 98.

JUVENTUS COLLEGE

Un progetto nato nel 2012 per consentire ai giovani del Settore Giovanile bianconero di coniugare l'attività sportiva agonistica con il percorso formativo e scolastico. La stagione sportiva 2017/2018 si è distinta per due grandi novità:

- la **presenza delle ragazze all'interno delle classi**, di pari passo con la crescita del settore femminile di Juventus: otto in prima, tre in seconda e una giocatrice della prima squadra in quinta;
- l'**introduzione della tecnologia** attraverso l'uso di una piattaforma gratuita che permette agli studenti e alle studentesse di seguire le lezioni e dialogare con il corpo docente soprattutto quando per motivi calcistici si trovano fuori sede.

FREQUENZA JUVENTUS COLLEGE			
	2017/2018	2016/2017	2015/2016
PRIMA	34	25	28
SECONDA	28	24	25
TERZA	16	17	23
QUARTA	10	13	16
QUINTA	8	10	8
TOTALE ALLIEVI	96	92	100

Under 15: la semifinale Juventus - Napoli

Nel post gara della semifinale Juventus-Napoli, negli spogliatoi dello stadio di San Mauro Pascoli (FC), i ragazzi della categoria Under15 della Juventus sono stati responsabili di un coro di discriminazione territoriale nei confronti degli avversari loro coetanei. Oltre al fatto in sé, anche l'elevata mediaticità del video realizzato, è stato oggetto di analisi dei vertici del Settore Giovanile e Scolastico della FIGC e della Juventus Football Club, svoltasi su iniziativa del Commissario Straordinario della Federcalcio Roberto Fabbri.

Juventus ha manifestato la più ampia disponibilità nel censurare l'evento, valutando anche la possibilità di ritirare la compagine Under 15. Il ritiro avrebbe però compromesso il regolare svolgimento del campionato, per questo la FIGC e la Juventus hanno condiviso per i ragazzi della squadra bianconera coinvolti nel fatto un percorso formativo sulle tematiche del rispetto dell'avversario e del corretto uso degli strumenti digitali.



“

È una grande soddisfazione! Per il secondo anno consecutivo, il percorso di studi si chiude con la promozione di tutti i nostri ragazzi. Un ciclo che, in questo caso, è ancora più importante, considerato che si tratta di studenti che hanno studiato per tutti e cinque gli anni al JICollege, a testimonianza del grande lavoro che la Società sta svolgendo per la crescita dei ragazzi non soltanto in campo ma anche dal punto di vista formativo, fuori dal terreno di gioco.

Stefano Braghin

”



UNA JUVENTUS EXPERIENCE SEMPRE PIÙ INNOVATIVA

Sviluppare una relazione con i tifosi unica, riuscire a comunicare con loro in modo efficace, ideare prodotti nuovi e interessanti, offrire servizi di qualità e diffondere la nuova *brand identity* del Club: sono numerose le azioni che Juventus promuove per migliorare di stagione in stagione l'esperienza del tifoso e renderla sempre più coinvolgente e positiva.

È in quest'ottica che vengono coinvolti e fatti sentire parte della Squadra anche i bianconeri residenti in Europa e nel resto del mondo, con l'organizzazione di mini-eventi in tutte le città straniere toccate dai Tour della prima squadra e la presenza delle leggende che hanno fatto la Storia del Club.

Alla base vi sono sperimentazione ed avanguardia: elementi fondamentali per ingaggiare nuovi tifosi e accrescere le esperienze dei grandi appassionati di sempre.



IL RAPPORTO CON I TIFOSI

I tifosi Juventus nella stagione 2017/2018 hanno continuato a seguire la propria squadra, con passione e senso di appartenenza. Parallelamente, il Club ha continuato a garantire ai propri abbonati un servizio di gestione del proprio titolo stagionale e di rivendita del posto per le singole gare, in caso di impossibilità a venire allo stadio. Tale servizio permette a un numero sempre crescente di tifosi di assistere alle partite qualora gli abbonati non possano prendere parte all'evento.

Tale servizio ha, conseguentemente, permesso che il numero di biglietti venduti crescesse, dimostrando anche quanto siano stati importanti gli investimenti del Club sul miglioramento dell'esperienza offerta ai propri tifosi ed in particolare nelle attività di intrattenimento pre gara.

VENDITE BIGLIETTI E ABBONAMENTI			
	2017/2018	2016/2017	2015/2016
BIGLIETTI VENDUTI**	511.180	515.000	404.207
ABBONAMENTI VENDUTI***	29.300	29.300	27.838

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

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

Con "Il Mio Abbonamento", un abbonato all'Allianz Stadium può infatti cedere il suo posto allo Stadium per le partite di campionato nel caso in cui non riesca a partecipare all'evento.

Per farlo ha due possibilità: effettuare il cambio nominativo, oppure rimettere in vendita il posto (solo per la partita in questione). In questo ultimo caso, all'abbonato spetterà una quota variabile del ricavato della vendita del biglietto e potrà a sua volta utilizzare tale credito per acquistare i biglietti per le gare di Champions League e Coppa Italia, rinnovare l'abbonamento per la stagione successiva o acquistare i biglietti per lo Juventus Museum.

Anche nella stagione 2017/2018, sono stati registrati circa 80.000 cambi nome nei confronti di più di 45.000 riserve, che unitamente ai circa 83.000 biglietti acquistati grazie alle rimesse in vendita hanno di fatto ampliato la capacità dello stadio ben oltre gli standard, trend che stagione dopo stagione si conferma in costante aumento. Il mio abbonamento permette dunque di 'ampliare' virtualmente la capienza dello stadio.

IL MIO ABBONAMENTO			
	STAGIONE 2017/2018	STAGIONE 2016/2017	STAGIONE 2015/2016
ISCRITTI ALLA SEZIONE	22.650 iscritti su 25.300 abbonati	21.850 iscritti su 25.300 abbonati	18.600 iscritti su 24.000 abbonati
ABBONATI CHE ALMENO UNA VOLTA HANNO EFFETTUATO UN'OPERAZIONE TRA CAMBIO-NOME O RIMESSA IN VENDITA DELLA PARTITA NELL'ARCO DELLA STAGIONE (%)	83%	89%	80%
VARIAZIONE DEL PREZZO MEDIO DEI BIGLIETTI VENDUTI IN CAMPIONATO (% DI RIDUZIONE DEL COSTO RISPETTO AL PREZZO MEDIO DEI SOLI BIGLIETTI STANDARD)	-13,5%	-12%	-8%
OPERAZIONI EFFETTUATE	cambi nome più di 80.307 e rimessi in vendita più di 82.000	cambi nome più di 73.700 e rimessi in vendita più di 76.400	cambi nome più di 50.800 e rimessi in vendita più di 48.400

Iscriversi al programma Il Mio Abbonamento permette, inoltre, di usufruire di un canale di contatto preferenziale dove il tempo di risposta è inferiore alle 24 ore.



ACCESSIBILITÀ

[G4-E06]

L'Allianz Stadium si conferma un ambiente accessibile per i tifosi con disabilità.

N° POSTI RISERVATI A PERSONE CON DISABILITÀ	210 (**)	210 (**)	210 (**)
N° ACCESSI DEDICATI A PERSONE CON DISABILITÀ	2 (1 Tribuna Nord, 1 Tribuna Sud)	2 (1 Tribuna Nord, 1 Tribuna Sud)	2 (1 Tribuna Nord, 1 Tribuna Sud)

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

STAGIONE	ABBONAMENTI	INVALIDITÀ
2017/2018	432	24 con invalidità al 100%
2016/2017	406	30 con invalidità al 100%
2015/2016	337	29 con invalidità al 100%

MEMBERSHIP E OFFICIAL FAN CLUB

Il programma Membership della Juventus offre la possibilità ai tifosi bianconeri di stringere un rapporto più esclusivo con il Club.

I tifosi possono scegliere tra tre diverse tipologie di Membership quella più adatta alle proprie esigenze.

Ogni Membership consente di ricevere un Welcome Pack e di accedere a servizi dedicati: oltre alla possibilità di acquisto prioritario dei biglietti all'Allianz Stadium, infatti, c'è la possibilità di partecipare ad attività specifiche ed eventi su invito. Sono inclusi anche sconti speciali per lo Juventus Museum, gli Juventus Store e il JIMedical.

J1897 Day: la quinta edizione di un appuntamento unico

Appuntamento esclusivo di fine stagione durante il quale i J1897 Member si incontrano con il Top Management del Club.

L'evento è arrivato alla sua quinta edizione nella stagione 2017/2018 e ha visto il coinvolgimento di 300 J1897 Member arrivati da tutta Italia e da varie nazioni del mondo, tra cui Inghilterra, Belgio, Svizzera, Francia, Austria, Malta, Slovacchia, Tunisia e Canada.

Dopo aver ricevuto il saluto del CEO & General Manager Sport Giuseppe Marotta e di Giorgio Chiellini, i tifosi hanno potuto accomodarsi per cena nell'esclusiva cornice della sala "Gianni e Umberto Agnelli" all'interno dell'Allianz Stadium, e godersi una cena intervallata da numerosi momenti di intrattenimento a tema bianconero.

Anche i tifosi più giovani hanno avuto la possibilità di partecipare a numerose esperienze all'insegna del divertimento. Nella stagione 2017/2018, infatti sono stati coinvolti circa 500 bambini, che hanno avuto la fortuna, insieme a i propri familiari, di vivere emozioni uniche, grazie al programma Juventus Member, come le esperienze in occasione del giorno partita "Junior Photographer" e "Bimbi in campo" in cui hanno potuto incontrare da vicino i loro campioni. (per approfondimenti si rimanda al cap. 4.4. "I piccoli tifosi" pag 72).

Un'ulteriore possibilità per i tifosi Juventus di entrare a far parte della famiglia bianconera è data dagli **Official Fan Club**: gli unici fan club riconosciuti ufficialmente da Juventus che sono e continueranno a essere uno dei centri pulsanti del tifo bianconero.

La stagione 2017/2018 ha visto il record di affiliazioni con 503 Official Fan Club, di cui 82 internazionali. Nuovi Official Fan Club si sono infatti costituiti a New York, Miami, Vancouver, ma anche in Messico, a San Paolo e Shangai.

Gli Official Fan Club usufruiscono di un canale di comunicazione dedicato e di una serie di servizi riservati, dalla biglietteria alla possibilità di richiedere la Tessera del Tifoso a tariffa agevolata; tutti i soci iscritti ricevono una card personalizzata, sconti presso i Juventus Store e allo Juventus Museum.

Tra i vantaggi riservati agli Official Fan Club vi è inoltre la partecipazione a eventi e attività esclusive tra cui: il Walk About, i Terzi Tempi dove, al termine di alcuni match casalinghi, i tifosi hanno l'opportunità di incontrare i giocatori, e i Meeting Regionali che si tengono in occasione di alcune trasferte di Campionato.

Juventus Official Fan Club Day 2018

Come ormai da tradizione, nel mese di Aprile tutti i Presidenti degli Official Fan Club sono stati invitati ad un evento di incontro con il Top Management Juventus. Si è trattato di un'importante occasione per stilare un bilancio della stagione in corso e condividere alcuni spunti per il nuovo anno.

Bus festeggianti Scudetto 2017/2018

14 Member e 22 Soci degli Juventus Official Fan Club hanno avuto la possibilità di essere tra i protagonisti della festa per il 36° scudetto vivendo così un'esperienza unica ed esclusiva. Solo per loro, infatti, è stato riservato un autobus scoperto che ha seguito lungo tutto il percorso l'autobus della prima squadra per le vie della città di Torino.



SERVIZIO CLIENTI

Investire nella gestione del servizio clienti è stato un impegno importante per il Club nella stagione 2017/2018. Da una parte, si è arrivati a consistenti diminuzioni dei tempi di attesa per i tifosi nel ricevere una risposta alle proprie richieste, dall'altra si è voluta garantire una più efficace capacità di gestione e risoluzione dei quesiti.

Il servizio è gestito in *outsourcing* per garantire una maggiore flessibilità nella gestione dei picchi stagionali, ma è coordinato e monitorato da un'unità specifica all'interno del Club che prende in carico i casi più delicati.

Per assicurare un servizio sempre più efficace, il Club si avvale del supporto di un fornitore esterno specializzato, con uno staff che varia tra gli 11 e 26 operatori⁽⁶⁾ a seconda del flusso in entrata di richieste, e che dispone di tutti gli strumenti necessari per intervenire e dare assistenza puntuale; in media sono state impiegate 16 risorse al mese.

Nel corso della stagione 2017/2018, sono state aperte **nuove linee esclusive di assistenza dedicate ai progetti di affiliazione** accessibili attraverso numero a tariffa ordinaria.

Nel dettaglio, possono accedere alle linee dedicate i tifosi abbonati all'Allianz Stadium, gli Juventus Member attivi e i tifosi che chiamano dall'estero.

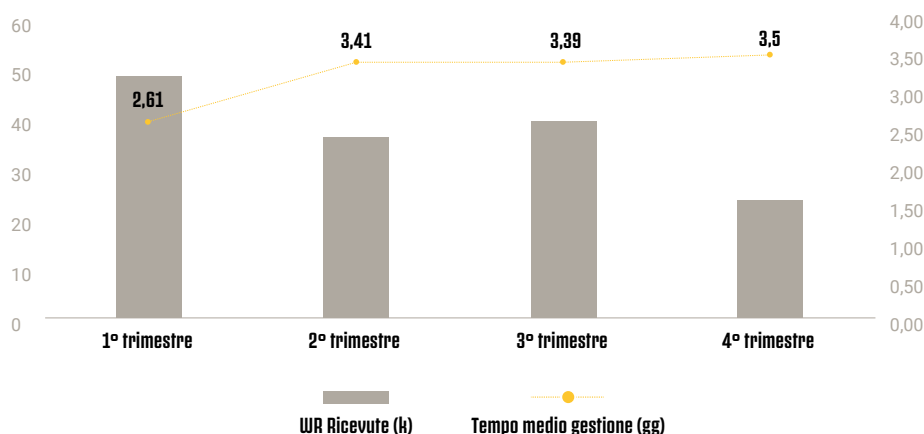
Dall'attivazione (ottobre 2017) fino al termine della stagione, sono state gestite un totale di 12.441 chiamate sulla linea dedicata ad abbonati all'Allianz Stadium e Juventus Member e 3.450 sulla linea dedicata ai tifosi che chiamano dall'estero.

(6) Nella stagione 2016/2017 lo Staff variava, a seconda dei picchi stagionali, tra i 9 e i 22 operatori.

CHIAMATE GESTITE INBOUND E OUTBOUND					
	1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE	TOT. STAGIONE 2017/2018
CHIAMATE INBOUND (#)	6.199	9.311	10.675	8.789	34.974
CHIAMATE OUTBOUND (#)	2.298	3.315	2.700	2.406	10.719

Le richieste ricevute tramite form gratuito sono state pari a 147.929, di cui 147.791 gestite (99.9%). In media il tempo di gestione delle web request si è attestato a 3,2 giorni.

Sono migliorate inoltre le tempistiche nella gestione delle Tessere del Tifoso, le cui richieste nella stagione 2017/18 sono state più di 55.000.



MEDIA GG DA DATA PAG. A INIZIO PROD.	MEDIA GG DA INIZIO PROD. A INIZIO SPED.	MEDIA GG TOT (DA PAGAMENTO A SPEDIZIONE)	MEDIA GG STAGIONE
1° TRIMESTRE (LUG-SETT)			35
35	12	48	
2° TRIMESTRE (OTT-DIC)			
27	12	38	
3° TRIMESTRE (GEN-MAR)			
21	11	32	
4° TRIMESTRE (APR-GIU)			
15	7	22	

Con il supporto di una unità interna al Club, il Fan Service ha gestito le selezioni agli eventi ad invito dedicati agli Juventus Member per l'intera stagione; oltre alle attività ricorrenti per le gare interne, ovvero "Bimbi in campo", "Vip Hospitality Experience" e "Un Giorno con la Juve", sono state previste anche le seguenti attività una tantum:

- USA Tour - Luglio 2017
- Villar Perosa – Agosto 2017
- Compleanno Mascotte J – Settembre 2017
- Un giorno al Museo – Ottobre 2017
- Allenamento a porte aperte – Ottobre 2017
- Inaugurazione Mostra "120 Black & White" – Novembre 2017
- G come giocare – Novembre 2017
- Junior reporter: Claudio Marchisio – Novembre 2017
- Cena di Natale – Dicembre 2017
- Christmas Junior – Dicembre 2017
- Maglione di Natale – Dicembre 2017
- Caccia al tesoro – Dicembre 2017
- Shangai – Evento Costa Crociere – Gennaio 2018
- Junior reporter: Federico Bernardeschi – Febbraio 2018

- I bambini disegnano l'arte – Aprile 2018
- Junior – intervista "Life Long Passion" – Maggio 2018
- Mai gettare la spugna – Maggio 2018
- J1897 Day – Maggio 2018

Nell'arco della stagione sono stati coinvolti in totale 1.380 tifosi fidelizzati nell'ambito del progetto Juventus Membership.

Inoltre il Fan Service è diventato un vero e proprio canale di acquisto per quanto riguarda i prodotti ticketing; sono stati venduti un totale di 3.979 biglietti, di cui 3.523 relativi alle gare disputate all'Allianz Stadium, e 456 relativi alle trasferte europee / Finale Tim Cup.

MATCHDAY: DIVERTIRSI IN SICUREZZA

Un significativo rinnovamento delle attività di fan entertainment all'interno dell'Allianz Stadium è stato promosso nella stagione 2017/2018. Ai tifosi del primo anello delle tribune Nord ed Est sono state offerte **tre nuove attività di calcio giocato**, riscontrando un notevole successo, con più di 5.000 partite giocate:

- La **gabbia**: un campo recintato, modulabile con la possibilità di praticare diverse discipline. Nell'arco della stagione è stato proposto come calcio tennis con l'installazione di una rete a centrocampo, come pannello con 3 obiettivi da provare a centrare con il pallone e nella versione classica dove i tifosi si sono sfidati in partite 1vs1 o 2vs2 con l'obiettivo di segnare 3 gol prima degli avversari.
- Il **football biliardo**: un campetto in erba sintetica con 6 mini porte nelle quali mandare in buca tutti i palloni, seguendo le stesse regole del biliardo.
- **Forza 3**: attività che in linea con le regole del famoso gioco "forza 4" ha l'obiettivo di mettere in fila almeno 3 palloni prima del proprio avversario.

Novità anche per il **make up**, che ha permesso a oltre 60.000 tifosi di truccarsi, colorarsi i capelli di bianconero presso un vero Barber Shop e tatuarsi sulla pelle i simboli Juventus preferiti, utilizzando solo prodotti anallergici.

Nella stagione 2017/2018 l'Allianz Stadium ha rinnovato anche l'offerta della **ristorazione**.

Anche il servizio catering delle sale hospitality è stato rinnovato con l'introduzione di ricette internazionali.



La fan experience dedicata ai più piccoli

Juventus mette a disposizione gratuitamente per le famiglie due **Baby park**, uno situato in Est per tutte le famiglie che acquistano un biglietto nei settori Est laterale 1° anello, Est centrale 1° anello e Tribuna Family e uno situato in Ovest per tutti i clienti Juventus Premium Club.

Educatrici qualificate si prendono cura di tutti i bimbi dai 3 ai 6 anni per le 2 ore del match all'interno di un'area giochi attrezzata, lasciando i genitori liberi di godersi la partita. E' possibile prenotare il servizio nei giorni precedenti la partita.

Un'ulteriore meta amata dai tifosi più piccoli è la **Jay's House**, che da ormai due stagioni anima il 1° anello della tribuna Est, dove è possibile conoscere di persona la mascotte Jay, scattare una foto ricordo e partecipare alla scuola di tifo realizzando degli striscioni per tifare la squadra del cuore.

In tema di accoglienza, gli **steward** sono le figure di riferimento all'Allianz Stadium: risorse formate e costantemente aggiornate. L'attuale normativa prevede un rapporto steward/tifosi di 1 a 250, ma Juventus per garantire una gestione ottimale dell'evento partita, ha scelto di impiegare un numero maggiore di steward garantendo il rapporto steward/spettatori di 1 a 71.

Per essere accogliente un ambiente dev'essere anche sicuro. Da sempre Juventus gestisce direttamente il servizio a **garanzia della sicurezza** delle proprie strutture, attraverso l'uso di tecnologie all'avanguardia e servizi capaci di offrire la massima efficienza possibile. Questo approccio alla sicurezza, necessario per ridurre al minimo incidenti e interruzioni delle attività del Club, è valido in tutti i luoghi dove Juventus opera: dall'Allianz Stadium ai nuovi insediamenti presenti nel J Village, senza dimenticare il Training Center di Vinovo e i diversi Store.

Juventus mette in campo **tecnologia e professionalità** per garantire il livello massimo di sicurezza per i suoi tifosi e per tutte le persone che gravitano o lavorano all'interno delle sue strutture, gestendo tutte le attività e i servizi attraverso un processo ben impostato e collaudato, fondato sull'esperienza acquisita quotidianamente.

La gestione della **safety and security** all'Allianz Stadium è volta a garantire ai tifosi un'esperienza più sicura. L'installazione dei **metal detector** "a portale" agli ingressi della Tribuna Nord, Est, Ovest e Settore Ospiti ha reso possibile sia il mantenimento di quegli standard di sicurezza richiesti ai controlli, sia la riduzione dei tempi di attesa durante le procedure di filtraggio.

La piattaforma per il controllo con **telecamere a circuito chiuso** dispone, in Tribuna Sud, di due Panomera, telecamere multifocali di ultima generazione mentre nel Settore Ospiti sono in funzione due telecamere digitali Full HD, che garantiscono controlli ancora più accurati.

La gestione efficace dell'evento all'Allianz Stadium prevede il ritrovo di tutti i dipartimenti della direzione Stadio (Operations, Events, Facility and Maintenance e Museum), prima della partita, per determinare il livello di importanza della gara sia in termini commerciali che di sicurezza.

NUMERO DI INTERVENTI SANITARI ALLO STADIO [G4-E07]			
STAGIONE	MALORI	TRAUMI	RICOVERI
2017/2018	312	95	19
2016/2017	327	139	26
2015/2016	279	127	28

ATTIVITÀ FORMATIVE RIVOLTE AL PERSONALE CHE LAVORA ALLO STADIO SULLA SICUREZZA ⁷ [410-1]			
	2015/2016	2016/2017	2017/2018
CORSO STEWARD			
INCONTRI	4	4	5
ORE	35	35	35
DESTINATARI	ASPIRANTI STW	ASPIRANTI STW	ASPIRANTI STW
PARTECIPANTI	200	200	236
TEAM	DM. 08/2007; FORMAZIONE SPECIFICA ALLIANZ STADIUM	DM. 08/2007; FORMAZIONE SPECIFICA ALLIANZ STADIUM	DM. 08/2007; FORMAZIONE SPECIFICA ALLIANZ STADIUM
INDOTTRINAMENTO ALL'ALLIANZ STADIUM PER STEWARD			
INCONTRI	3	4	3
ORE	9	9	9
DESTINATARI	STEWARD FORMATI SU ALTRI IMPIANTI	STEWARD FORMATI SU ALTRI IMPIANTI	STEWARD FORMATI SU ALTRI IMPIANTI
PARTECIPANTI	61	56	56
TEAM	TECNICA-STRUTTURA STADIO	TECNICA-STRUTTURA STADIO PSICOLOGIA	

⁷Si segnala che, rispetto alle precedenti edizioni del Bilancio di Sostenibilità, non vengono riportati i dati relativi ad alcuni corsi (ad es. "Simulazione Maxi Emergenza Sanitaria"), in quanto i contenuti non presentano collegamenti con le tematiche afferenti ai diritti umani

**1 megascreen 4k,
2 innovativi transparent ledwall
2 totem per il self checkout
per coinvolgere in un'atmosfera
100% black and white
tutti coloro che sono interessati al
mondo Juventus.**

DUE MODALITÀ DI ACQUISTO, UN'UNICA PASSIONE: RETAIL E E-COMMERCE

Per quanto riguarda la gestione del canale retail, la grande novità della stagione 2017/2018 è rappresentata dal **Megastore**, entrato nella short list retail award Sport Business management e ormai ufficialmente parte del complesso Stadium.

Il nuovo Megastore è stato sviluppato per essere un punto di riferimento per tutti i tifosi juventini: il design e gli allestimenti sono stati pensati per rappresentare al meglio la nuova identità visiva e per trasformare e vivere in modo innovativo l'esperienza di acquisto.

Ingaggiare in modo originale tutti coloro che vogliono vivere Juventus dal lato acquisto è cruciale per il Club: per questo sono state installate 10 presse a caldo che permettono la personalizzazione dal vivo, programmata anche attraverso un'applicazione il giorno partita, delle iconiche maglie bianconere in meno di 2 minuti.

Infine, è stato aperto un nuovo **book shop**, per offrire un'ampia scelta di memorabilia, libri e poster e per creare una connessione con il museo, la cui uscita è collegata direttamente all'ingresso dello store.

In merito all'attività di vendita, nel corso delle ultime stagioni sono state consolidate e rinnovate le strutture *retail* dislocate in diversi punti della città di Torino e a Milano, ed è stato inoltre attivato un nuovissimo *temporary retail* presso lo Shopville Le Gru, a Grugliasco (TO).

Gli Juventus *temporary store*, invece, dislocati intorno all'anello delle tribune dell'Allianz Stadium, sia sul primo, sia sul secondo livello, sono strutturati per far vivere al meglio l'esperienza Juventus.

È anche stato sviluppato il modello di business per la commercializzazione in *franchising* degli Juventus Store.

I RISULTATI DELLE ULTIME TRE STAGIONI NEL RETAIL			
	STAGIONE 2017/2018	STAGIONE 2016/2017	STAGIONE 2015/2016
INGRESSI	Oltre 1 milione	Oltre 1 milione	Oltre 700.000
CONVERSION RATE*	Superiore al 18%	Superiore al 17%	Superiore al 16%
VALORE SCONTRINO MEDIO	Maggiore di 48 euro	Maggiore di 42 euro	Maggiore di 45 euro
FATTURATO (%)	+24% rispetto alla stagione precedente	+14% rispetto alla stagione precedente	+70% rispetto alla stagione precedente
TRANSAZIONI (N°)	+12% rispetto alla stagione precedente	+31% rispetto alla stagione precedente	+30% rispetto alla stagione precedente

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

Da club calcistico a brand globale: questo è il percorso intrapreso dalla Juventus, espressione della nuova filosofia Black and White and More, che vede nella nuova identità visiva bianconera la sua manifestazione più evidente.

Il Club ha inoltre attivato un canale di vendita online dei prodotti contraddistinti dai marchi Juventus e gestisce direttamente la propria **piattaforma di e-commerce**. Lo Juventus Official Store, come primo *store online*, è in grado di instaurare una relazione diversa con il cliente: ogni tifoso ha la possibilità di essere direttamente in contatto con Juventus, senza alcun tipo di intermediario.

La scelta è ampia e spazia dalla possibilità di acquistare kit gara e materiale tecnico di allenamento, abbigliamento per il tempo libero, accessori, giocattoli e tantissime idee regalo.

Juventus e l'autoproduzione: 100% Made in Black and White

Nella stagione 2017/2018 è stata lanciata una **nuova collezione di abbigliamento** uomo, donna e bambino **disegnata e sviluppata completamente in casa Juventus** e attualmente in vendita a tutti gli effetti "100% Made in Black and White".

Per la certificazione dei prodotti realizzati in autoproduzione da aziende che non sono licenziatrici il Club ha stretto un accordo con Bureau Veritas.

Nel corso di questa stagione 150 sono i prodotti completamente realizzati da Juventus, 315 sono state le referenze registrate, arrivando a legare prodotti e logo in modo armonico.

La crescita del *brand* Juventus a livello internazionale passa anche dal rapporto tra la Società e i licenziatari che viene sviluppato, ad esempio, con una presenza curata al Brand Licensing Europe (BLE) e con accordi specifici come quello pluriennale con IMG, che sta portando Juventus ad espandere significativamente il proprio programma di *licensing* in Cina, Giappone, Hong Kong e Australia, con Rainbow per il mercato russo e con *Copyright Licensing* per il *Middle East*.

Per Juventus l'investimento lato brand, licensing e retail non può prescindere dal tema della *brand protection*, dato anche dalla visibilità internazionale che porta con sé (per approfondire si rimanda a "Gestione dei rischi", a pagina 98).

VIVERE JUVENTUS OVUNQUE NEL MONDO: LA NUOVA BRAND EXPERIENCE

La Juventus segue con attenzione l'evoluzione dell'intrattenimento per offrire ai propri tifosi l'opportunità di vivere Juventus in prima persona ovunque essi siano. Si moltiplicano così le occasioni di contatto e le possibilità di creare una relazione sempre più diretta in qualunque momento della giornata.

La **Milano Design Week 2018** ha visto Juventus presentare un nuovo *branded experience format*: un'occasione di grandissimo richiamo internazionale dove la Società bianconera si è fatta conoscere in un formato più iconico, coniugando le eccellenze italiane, come la pausa caffè Segafredo Zanetti, con il merchandising e la storia del Club.

È in questo contesto di nuovo *entertainment* che rientra il progetto **"UNDICI. The place to be"**: un nuovo modo di entrare in contatto con Juventus, andando oltre l'esperienza calcio.

Questo luogo, presentato in esclusiva alla Design Week di Milano, è composto da 5 elementi chiave:

- **SHARE**: un grande tavolo rettangolare, come il campo da gioco, dove è possibile sedersi, leggere libri e riviste, lavorare, socializzare, condividere.
- **EAT**: spazio dedicato alla gastronomia italiana, dalla pausa caffè all'aperitivo, dal pranzo alla cena, in un percorso che attraversa il Paese da nord a sud.
- **SHOP&PLAY**: luogo dove è possibile apprezzare il merchandising del Club, che spazia dal football alle categorie proprie della cultura e dello stile Juventus.
- **LEARN**: spazio in cui conoscere la storia del Club, attraverso memorabilia, poster, documentazione e card.





TOURNÉE ESTIVE E FAN JOURNEY

Juventus conferma e consolida la sua presenza oltreconfine attraverso numerose attività promosse e organizzate per moltiplicare le occasioni di incontro con i tifosi esteri.

La **tournée estiva** rappresenta un momento ideale per arrivare ai propri tifosi internazionali.

Partecipare a **tornei prestigiosi come l'International Champions Cup 2017/2018** non solo permette di confrontarsi anche durante l'estate con alcune delle squadre più forti del mondo ma è anche una opportunità per incontrare i tantissimi tifosi che seguono Juventus con passione durante tutta la stagione da tutto il mondo.

La presenza negli Stati Uniti è stata occasione utile per rendere protagonisti i soci di alcuni Juventus Official Fan Club: quelli dell'Empire State a New York, che hanno partecipato al meet and greet con le Juventus Legends Trezeguet e Davids, e quelli dell'Official Fan Club di Miami che hanno partecipato ad un secondo meet and greet in occasione della partita contro il Paris Saint Germain, all'Hard Rock Stadium.

Per accrescere la brand awareness ed entrare in contatto con i tifosi locali, durante l'ICC Juventus ha preso parte alle Fan Zone organizzate nelle tappe di New York e Miami con attività di intrattenimento per i fan e promuovendo i propri prodotti e servizi.

La tournée è stata solo il primo appuntamento di un programma inedito di attivazioni per i tifosi affiliati internazionali, che hanno partecipato a incontri esclusivi a **Parigi, Londra, Madrid e Shanghai** con la Legend Fabrizio Ravanelli. L'attività ha coinvolto durante la stagione:

- 60 tifosi a Shanghai
- 80 tifosi a Parigi
- 60 tifosi a Londra
- 30 tifosi a Madrid

Juventus Trophy Tour 2018

Per celebrare la stagione del MY7H, Juventus nel giugno 2018 ha coinvolto nei festeggiamenti anche gli Official Fan Club del North America, a cui Fabrizio Ravanelli, Mauro German Camoranesi hanno fatto visita portando 2 trofei conquistati durante la stagione, Scudetto e Tim Cup. Gli eventi sono stati riservati ai soli soci degli JOFC e hanno previsto come tappe:

- Toronto: 70 persone (2 giugno 2018)
- Vancouver: 120 persone (4 giugno 2018)
- Silicon Valley: 80 persone (5 giugno 2018)
- Miami: 50 persone (7 giugno 2018)





INTRATTENIMENTO DIGITALE: DA NETFLIX ALLA REALTÀ VIRTUALE

L'intrattenimento digitale porta il calcio nella sfera dello spettacolo globale dove i tifosi, oltre a seguire le partite allo stadio o in televisione, possono partecipare alla vita del Club e dei loro giocatori preferiti da tutto il mondo.

Nello sviluppo di un'attualità calcistica sempre più legata al mondo digitale, Juventus non può che essere una di quelle realtà che continua a investire sull'innovazione. I canali di social media così come il sito internet della Società sono in sette lingue, e i contenuti sono specifici a seconda del mercato a cui si rivolgono.

Questo approccio ha portato Juventus a raccontare la propria realtà attraverso modalità nuove, utilizzando qualsiasi canale media o device. La piattaforma "Dugout" ad esempio, creata in collaborazione con i principali club europei, offre contenuti esclusivi e gratuiti gestiti dai singoli club in autonomia, per permettere ai fan, sia in Italia, sia all'estero, di costruire la propria esperienza di fruizione personalizzata.

Raggiungere anche utenti che non sono appassionati Juventus, ma che, avendo accesso ai documentari, possono essere interessati a sapere come funziona una squadra di calcio: è quindi questo l'intento della stagione 2017/2018.

Con questo obiettivo, Juventus diventa il primo e unico Club sportivo che decide di raccontarsi in modo inedito su **Netflix**, una delle piattaforme di intrattenimento online più importanti, che conta più di 104 milioni di abbonati nel mondo.

Attraverso la docu-serie Juventus e la squadra vengono raccontate da un punto di vista completamente nuovo, seguendo i singoli giocatori non solo in campo, durante le partite e gli allenamenti, ma anche dietro le quinte.

“ *Progetti di questo tipo confermano la nostra vocazione all'innovazione e a essere a tutti gli effetti uno Sport Entertainment brand, ma anche la volontà di raggiungere i fan bianconeri di tutto il mondo e i milioni di utenti di Netflix, che potranno grazie a questo documentario conoscere la Juventus a 360 gradi.* ”

Federico Palomba

Per Juventus è fondamentale avvicinare sempre più i tifosi "a casa" e far vivere loro a 360 gradi il mondo bianconero.

Un investimento importante è rappresentato inoltre dallo sviluppo e dal lancio nell'autunno 2017 della **Juventus Virtual Reality** sulla piattaforma Oculus. Un'applicazione di realtà virtuale unica al mondo e totalmente immersiva, sviluppata anche grazie alla sinergia con Samsung.

L'App permette all'utente di vivere e visitare da protagonista tutti i luoghi Juventus ed è in lizza tra le Best App all'evento "The Sports Technology Award" 2018.

A high-angle, low-key photograph of a group of Juventus players and young fans. They are all looking directly up at the camera, creating a sense of connection. The players are wearing their black and white striped jerseys, and the young fans are wearing Juventus merchandise. The lighting is dramatic, with strong highlights and deep shadows.

GIOCARRE, TIFARE E CRESCERE

[G4-E011;413-1]

Juventus significa "Gioventù": fondata e sempre guidata da giovani, coniuga eredità storica e obiettivi all'avanguardia in un metodo di insegnamento che trasmette valori che vanno oltre il campo da gioco.

L'obiettivo è aiutare i bambini e i ragazzi a esprimere il meglio di loro stessi attraverso lo sport, in linea con determinati valori.

In un assunto: crescere persone, prima che calciatori.

NO ALLE DISCRIMINAZIONI

Juventus è contraria a ogni forma di discriminazione sociale e territoriale, razzismo, xenofobia e violenza, come riportato nel proprio Codice Etico. Quella contro il razzismo e le discriminazioni è una lotta che vede Juventus in prima fila con gesti concreti che coinvolgono anche le comunità locali. Il Club, infatti, si impegna ogni stagione a favore di temi importanti come l'inclusione sociale e la lotta al razzismo e alle discriminazioni.

Nel 2009, Juventus in collaborazione con il Centro Unesco di Torino dà vita a "Un Calcio al Razzismo", un progetto volto a promuovere i valori dello sport offrendo supporto tangibile ai giovani impegnati a combattere il razzismo. Giunto alla settima edizione, il progetto prevede la consegna di due borse di studio del valore di 5.000€ ed è rivolto ai giovani tra i 18 e i 25 anni, di nazionalità italiana e non, residenti in Italia e alle Associazioni di volontariato – ONLUS, operanti nella Regione Piemonte e iscritte al Registro Regionale del Volontariato, che si rendano protagonisti di attività volte a superare il razzismo e qualsiasi altra forma di discriminazione.

I vincitori di questa settima edizione sono stati:

PROGETTO "CUORI SENZA FRONTIERE: STORYTELLING DEL CALCIO SENZA CONFINI"

Il progetto consiste nell'organizzare una mostra fotografica interattiva che sarà presentata durante la cerimonia di apertura del torneo "Balon Mundial – La Coppa del Mondo delle Comunità Migranti" prevista per la fine del mese di Maggio 2018. La mostra "Cuori Senza Frontiere: storytelling del calcio senza confini" sarà esposta in maniera permanente e completamente gratuita presso la sede dell'A.S.D. Balon Mundial Onlus presso il Tyc di Torino e verrà ampliata settimana dopo settimana di nuovi contenuti audiovisivi realizzati durante lo svolgimento delle attività dei Cuori d'Aquila.

PROGETTO "cArte d'identità"

Il progetto consiste nell'allestire una mostra d'arte per dare maggiore risalto ai lavori di un gruppo di ragazzi richiedenti asilo nel centro d'accoglienza di Cavour a Torino, lavori svolti nell'ambito dei laboratori di manipolazione della creta, disegno e pittura, collage e maschere di cartapesta. Questa mostra intende comunicare con le persone esterne al centro presentando la cultura di queste persone. In questo modo, la maggiore visibilità dovrebbe consentire di "toccare gli animi" di coloro che non hanno strumenti per avvicinarsi direttamente ai ragazzi del centro e che, spesso, assumono atteggiamenti di diffidenza, se non di aperto razzismo nei loro confronti.

IL PULMINO VERDE

PROGETTO "IL PULMINO VERDE NELLE SCUOLE"

Il progetto vuole creare un laboratorio di cittadinanza attiva da svolgere nelle scuole dell'area metropolitana torinese, per effettuare un lavoro di sensibilizzazione verso le tematiche legate alla migrazione e all'accoglienza. I beneficiari sono gli studenti, spesso testimoni di campagne mediatiche che diffondono informazioni poco approfondite o deleterie su questo fenomeno così complesso. Pertanto, l'obiettivo è implementare un intervento educativo specifico in materia, al fine di dotare i destinatari del progetto degli strumenti utili per analizzare in maniera corretta gli avvenimenti.

Inoltre, in occasione della Giornata Mondiale contro le discriminazioni razziali, il 21 marzo 2018, Juventus ha organizzato alcuni momenti di formazione dedicati ai più giovani:

- Presso lo Juventus Museum è stato organizzato un laboratorio per 90 ragazzi della scuola primaria aderenti al progetto "Gioca con me" per riflettere sulla discriminazione razziale e sui diritti umani, legando il concetto del "diverso da noi" a un momento di crescita personale.

- In collaborazione con il Polo del '900, innovativo centro culturale di Torino aperto alla cittadinanza e rivolto soprattutto alle giovani generazioni e ai nuovi cittadini, Juventus ha coinvolto i ragazzi della prima, terza e quinta classe dello Juventus College per aiutarli a comprendere due momenti cruciali della storia del Novecento, quali l'emanazione delle leggi razziali (1938) e l'entrata in vigore della Costituzione Italiana (1948), per favorire una riflessione sui diritti e le libertà fondamentali della persona.

Una campagna per la giornata internazionale dello Sport per lo Sviluppo e la Pace

In occasione della Giornata internazionale dello Sport per lo Sviluppo e la Pace, Juventus ha organizzato alcuni momenti di formazione dedicati ai più giovani. In partnership con UNESCO, il Club ha sviluppato una campagna online che mira a mobilitare a vario titolo partner, giocatori, sostenitori, giovani e il pubblico in generale a condividere tramite i social testimonianze sul potere aggregativo del calcio. La campagna è partita ufficialmente il 6 aprile 2018.

"Gioca con Me" nasce per promuovere l'integrazione, per sostenere le famiglie nella cura dei propri figli, per premiare i bambini che nonostante le condizioni economiche difficili continuano ad andare a scuola.

GIOCA CON ME

"Gioca con Me" è un progetto ideato e sviluppato dal Club in collaborazione con UNESCO e Centro per l'UNESCO di Torino, che da diverse stagioni mira a facilitare l'accesso al gioco per bambini/e e ragazzi/e appartenenti a categorie sociali deboli sul territorio torinese, valorizzando il ruolo del calcio quale strumento per promuovere una cultura di rispetto, tolleranza e consapevolezza sociale.

Ogni anno, il Centro per l'UNESCO di Torino seleziona, con il supporto delle scuole, 22 bambini che per motivi economici e sociali non possono sostenere il costo dell'iscrizione a un'attività sportiva legata al gioco del calcio. Da settembre a giugno ciascun bambino selezionato entra a far parte dei gruppi/squadre della Scuola Calcio Juventus Sisport indossando il kit Scuola Calcio Juventus/Adidas, in completa integrazione con il resto del gruppo.

Con questo progetto Juventus desidera formare allenatori, famiglie e insegnanti ai concetti di solidarietà e responsabilità. È infatti un team tecnico qualificato e formato a seguire le attività sportive. Oltre ai corsi di formazione organizzati dal Centro per l'Unesco di Torino rivolti agli operatori (scolastici e sportivi) e alle famiglie. In ogni impianto è previsto un team di supporto in affiancamento al «responsabile del progetto» (o Tutor) che sovrintende l'attività ed è il punto di riferimento per i soggetti coinvolti.

L'attività viene monitorata verificando i programmi tecnici e l'evoluzione degli aspetti sociali e psicologici sia del partecipante, che della squadra e delle famiglie.

Il progetto "Gioca con Me", a partire dalla stagione 2016/2017, è stato esteso a livello internazionale nelle Juventus Academy site in Tunisia, Libano, Colombia, Guatemala.



Gioca con Me - Summer Camp Cascia

Nella stagione 2017/2018, Cascia (PG) è stata protagonista di un Camp sviluppato nell'ambito del programma "Gioca con Me": 127 giovani tra i cinque e i diciassette anni, provenienti dai territori colpiti lo scorso anno dal sisma, precisamente dai comuni di Cascia, Norcia, Leonessa, Preci e Cerreto di Spoleto, hanno potuto passare una settimana all'insegna dello sport presso lo Stadio comunale Santa Rita di Cascia.

“ *E' stata una bellissima settimana. Tanti ragazzi hanno affollato questo campo, trascorrendo giorni in amicizia e divertendosi, correndo e allenandosi con noi. Tutto questo è stato possibile grazie al nostro team di tecnici, che sono stati eccezionali, le istituzioni e i tanti partner del territorio, che ringraziamo di cuore. La bellezza di questo evento è nel gioco, nell'amicizia, e nei principi che lo sport veicola, vale a dire non mollare mai, divertirsi e continuare a sognare, e che sono alla base di tutta la nostra attività giovanile.*

Gianluca Pessotto

”



JUVENTUS ACADEMY

Il progetto Juventus Academy è aperto ai giovani dai 5 ai 17 anni che, indipendentemente dal loro livello di gioco, vogliono indossare la maglia bianconera, in un contesto meno impegnativo e selettivo rispetto a quello del Settore Giovanile, ma fondato sugli stessi valori.

La filosofia che sta alla base del progetto Juventus Academy abbina aspetti metodologici e sportivi alla crescita del singolo come persona. Il metodo comprende sia l'insegnamento e lo sviluppo delle abilità calcistiche sia la formazione educativa, portando così i bambini a diventare dei giovani ragazzi.

Alla base del progetto ci sono il **rispetto del lavoro di squadra**, lo **spirito di sacrificio**, l'**educazione**: un bambino educato, incoraggiato ad agire in modo responsabile, sarà un adulto pronto a entrare nel mondo del lavoro e a muoversi nel modo migliore all'interno della società. A partire dall'aspetto ricreativo e creativo del gioco del calcio, i giocatori sono coinvolti in attività studiate allo scopo di favorire il loro sviluppo a 360 gradi, in un ambiente sicuro e protetto, e con la finalità di renderli indipendenti.

Il programma comprende le seguenti attività:

- **Year-Round Training:** programma per sviluppare le caratteristiche tecniche dei giocatori.
- **Training Camp:** esperienza bianconera al di fuori dei confini italiani.
- **Summer Camp:** vacanza bianconera in località italiane.
- **Training Experience:** esperienza calcistica a Torino.
- **Training Session:** allenamento con metodo bianconero.

106⁽⁸⁾

Progetti attivi

+1% rispetto alla stagione 2016/2017

11.241

Bambini coinvolti

+20% rispetto alla stagione 2016/2017

(8) Si segnala che, a seguito del miglioramento nella rendicontazione dei dati relativi alle Juventus Academy, i dati riportati sono stati aggregati impiegando logiche differenti rispetto alle edizioni precedenti del Bilancio di Sostenibilità.



Gli allenatori della Juventus Academy hanno a disposizione un *soft skills manual* "Manuale delle competenze relazionali. L'insegnamento dei valori e delle abilità personali e sociali attraverso il calcio", realizzato in collaborazione con UNESCO.

Il manuale ha l'obiettivo di fornire gli strumenti per sostenere lo sviluppo, anche emozionale e sociale, dei ragazzi, in differenti fasce di età (5/7 anni, 8/10 anni, 11/12 anni) e di aiutare i tecnici ad accompagnarli non solo in un progresso tecnico e tattico, ma anche fisico e mentale.

Juventus International Academy Coaches Clinic

A Marzo 2018, si è tenuto un corso di formazione per i tecnici che allenano nei progetti Juventus Academy internazionali affinché possano accrescere le loro conoscenze e vivere ancora più da vicino il "Metodo Juventus".

Il programma ha combinato lezioni teoriche tenute all'Allianz Stadium da relatori dell'area tecnica, fisico motoria e sociopsicopedagogica di Juventus e lezioni di osservazione presso le strutture delle scuole calcio e a Vinovo.



EUROPA

BELGIO: BERCHEM*
BELGIO: BRUXELLES (NATO)*
BELGIO: MONS (NATO)
BOSNIA ERZEGOVINA: SARAJEVO
CIPRO: LIMASSOL
GRECIA: ATENE
POLONIA: TORUN
POLONIA: BYDGOSZCZ
POLONIA: PIEKARY SLASKIE
POLONIA: RZESZOW*
REP. SLOVACCA: KOSICE
RUSSIA: MOSCA
RUSSIA: SAN PIETROBURGO
SPAGNA: BOADILLA DEL MONTE
SPAGNA: GUADALAJARA
SVIZZERA: VILLENEUVE*

NORD AMERICA

FLORIDA: MIAMI
NEW JERSEY: SPARTA*
NEW YORK STATE: NEW YORK CITY
ONTARIO: TORONTO

OCEANIA

AUSTRALIA: MELBOURNE

ASIA

CINA: MEISHAN*
CINA: NANJING*
CINA: ZHUHAI
GIAPPONE: TOKYO
VIETNAM: HO CHI MINH*

NORD AFRICA E MEDIO ORIENTE

BAHRAIN: MANAMA*
EMIRATI ARABI UNITI: ABU DHABI*
EMIRATI ARABI UNITI: DUBAI
KUWAIT: KUWAIT CITY*
LIBANO: BEIRUT
OMAN: MUSCAT*
TUNISIA: TUNIS

SUD AMERICA

ARGENTINA: BUENOS AIRES
COLOMBIA: BOGOTA
COSTA RICA: SAN JOSE*
GUATEMALA: GUATEMALA CITY

NUOVI CENTRI CONFERMATI 2018/2019

ARABIA SAUDITA: KHOBAR
ARABIA SAUDITA: DHARHAN
ARABIA SAUDITA: JEDDAH
ARABIA SAUDITA: KAEK
EGITTO: IL CAIRO
REGNO UNITO: SUSSEX
SPAGNA: LLORET DE MAR
USA: BOSTON

*CENTRI APERTI 2017/2018

L'impegno sul territorio delle Academy Juventus

In occasione dello Juventus Training Camp Dar Es Salaam in Tanzania, a novembre 2017, è stata data la possibilità a 40 bambini che vivono in strada di allenarsi con gli allenatori Juventus. L'attività è stata gratuita, di un'ora al giorno, precedentemente al camp ufficiale. Ai ragazzi è stato anche donato un kit non ufficiale.

La collaborazione è nata attraverso l'organizzazione JKYP, che gestisce la struttura dove è stato ospitato il camp.

Nell'aprile del 2018, in Macedonia Juventus ha collaborato allo sviluppo di un'altra attività simile, sebbene più breve: Juventus Training Camp Skopje, che ha visto lo svolgimento di una partita con i bambini dell'associazione Special Olympics. Il club ospitante era il Mondano FK.

Juventus Academy World Cup

Per la prima volta, Juventus ha organizzato nel giugno 2018 uno dei tornei più importanti mai organizzati prima per la Juventus Academy, che ha visto coinvolte 32 squadre internazionali Under 13, provenienti da 16 diverse nazioni.

A rappresentare i 15.000 giocatori della Juventus Academy, ci sono stati 400 atleti; accompagnanti da 89 coach e oltre 250 genitori.

In totale si sono disputate 104 partite presso i campi di calcio di Bardonecchia, Oulx e Sauze d'Oulx e presso lo JTC di Vinovo.



I PICCOLI TIFOSI

Juventus è attenta al coinvolgimento dei suoi piccoli tifosi attraverso il programma dedicato "Junior Member".

Nella stagione 2017/2018, sono state organizzate due edizioni di Junior Reporter, una delle attività più richieste dai nostri piccoli bianconeri che hanno avuto la possibilità di diventare dei veri e propri giornalisti, intervistando alcuni ospiti speciali. La prima edizione ha visto come protagonista Claudio Marchisio. Nella seconda, è stato Federico Bernardeschi a sottoporsi alle domande ed alle curiosità dei nostri piccoli Junior Member.

Non solo svago per i Junior Member, ma anche tanti progetti educativi realizzati in collaborazione con lo Juventus Museum, come: "Caccia al tesoro bianconero", "Giornata nazionale delle famiglie al museo" e "I Junior disegnano l'arte". In queste occasioni, sono stati organizzati dei laboratori didattici, nei quali i Junior Member hanno avuto modo di condividere, in compagnia delle loro famiglie, la loro passione per la Juventus, dando sfogo alla loro creatività". Oltre 100 Junior Member, inoltre, hanno potuto festeggiare il Natale all'Allianz Stadium in compagnia delle proprie famiglie, in un pomeriggio ricco di giochi e sorprese.

Con l'obiettivo di creare un punto di ritrovo tra la mascotte Jay e i bambini è stata creata la Jay's house: aperta ogni *match day* e in grado di ospitare circa 127 persone. Qui i bambini possono scattare una foto con Jay, colorare alla scuola di tifo e in occasioni speciali quali natale, halloween, carnevale, la festa della mamma ecc. prendono vita attività create ad hoc. A Natale, per esempio, i bambini possono scrivere la letterina a Jay e lasciargliela nel post box. Per la festa della mamma, invece, possono scrivere un piccolo augurio.

Quando lo stadio chiude le porte al pubblico, talvolta, durante occasioni speciali come la festa del papà ad esempio, la Jay's house tiene le porte aperte ai suoi piccoli tifosi dando la possibilità ai bimbi di visitarla.

Juventus per migliorare il coinvolgimento dei propri piccoli Member promuove anche iniziative "speciali", come il concorso online #MaiGettareLaSpugna: un contest rivolto ai ragazzi di età compresa tra i 6 e i 14 anni che ha permesso a 10 vincitori di incontrare i calciatori della Prima Squadra dopo l'incontro Juventus-Bologna. Il concorso è nato da una partnership con Spongebob volta a promuovere l'utilità dello sport per apprendere i valori della vita.

Juventus per bimbi e ragazzi affetti da gravi patologie

Come parte dell'impegno del Club verso i piccoli tifosi, durante ogni stagione sportiva, in collaborazione con associazioni e ospedali del territorio torinese, Juventus organizza degli incontri con i propri atleti per far trascorrere a bambini e ragazzi affetti da gravi patologie dei momenti di svago e spensieratezza.



INVESTIRE NEL TERRITORIO

“ *Ogni mattone che la Juventus sta ponendo fa parte di una costruzione che guarda al futuro, pur tenendo un piede ben saldo nel presente. Era naturale, allora, riqualificare proprio la zona della Cascina Continassa, a pochi metri dal nostro stadio. La vicinanza allo stadio permette infatti di creare così una sorta di città dentro la città, un nucleo unico in cui coordinare attività fuori e dentro il campo, armonizzando le energie, riducendo gli spostamenti, concentrando le forze.*

Aldo Mazzia

”

La città di Torino e Juventus hanno un legame storico e profondo che fonda le sue origini a fine '800, quando un gruppo di amici torinesi, uniti dalla passione per il calcio, ha fondato una società sportiva, che negli anni è diventata una delle squadre più amate d'Italia.

La squadra anno dopo anno cresce e raccoglie intorno a sé un numero sempre maggiore di tifosi e di vittorie, creando così dei continui intrecci con il territorio.

Juventus da sempre si impegna a rafforzare il legame con il territorio dove opera, aumentando la propria presenza in termini di infrastrutture, collaborazioni, progetti educativi e formativi per i giovani e di relazioni con partner locali.

DIALOGO, RIQUALIFICAZIONE E CURA DELL'AMBIENTE

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

Per realizzare questo progetto, il Club ha iniziato a dialogare con la Città di Torino a fine 2011 e nella primavera 2013 ha acquisito dal Comune di Torino, per un periodo di 99 anni rinnovabile, il diritto di superficie sull'Area Continassa.

Prende così vita un progetto che prevede lo sviluppo di sei insediamenti, il primo dei quali, la nuova sede, è stato completato nell'estate del 2017 e dal 17 luglio ospita i dirigenti e i dipendenti della Società.

Le altre opere che costituiscono l'area sono:

- il JTC Continassa (Juventus Training Center), il nuovo centro di allenamento della Prima Squadra dove risiede anche il nuovo Centro Media – inaugurati nel luglio 2018;
- la WINS – World International School of Turin - attiva da settembre 2017;
- il JHotel - in fase di completamento;
- il Concept Store - in fase di completamento;
- una Centrale Tecnologica;
- opere di urbanizzazione a servizio dell'area.

LA NUOVA SEDE

Dal 17 luglio 2017, Juventus ha ufficialmente una nuova casa di 4.370 m², all'interno dello Juventus Village e a pochi metri dall'Allianz Stadium: questo consente di gestire al meglio le attività fuori e dentro il campo, lavorando in modo più efficiente.

All'interno, la sede è stata concepita come un luogo dove il lavoro e il tempo libero possono alternarsi e alimentarsi a vicenda con postazioni ergonomiche e aree di intrattenimento dislocate in maniera strategica, il tutto in un ambiente in linea con la nuova identità visiva del Club.

Per migliorare la qualità del tempo in ufficio sono poi state create diverse aree relax e sale riunioni informali, così da intensificare lo scambio di informazioni e di relazioni fra aree funzionali, con caratteristiche diverse a seconda dell'ubicazione e della dimensione.

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

In accordo con quanto programmato da Juventus per migliorare la salubrità all'interno dei luoghi di lavoro (sede e JTC) è stato installato un impianto di sanificazione dell'aria. All'interno dei canali di ricircolo dell'impianto, sono stati installati dei purificatori ad alta tecnologia, per igienizzare i canali e migliorare la qualità dell'aria, riducendone gli agenti patogeni.

Semestralmente vengono poi effettuate delle analisi di laboratorio, per verificare la qualità dell'aria.

La nuova sede prevede un sistema di recupero delle acque piovane attraverso il convogliamento delle acque provenienti dalle coperture degli edifici in una vasca di raccolta di 100 m³ interrata.

Infine la nuova sede, così come nei vecchi uffici, si è dotata di strumenti per la raccolta differenziata dei rifiuti urbani.

Juventus Training Center (Continassa)

Dedicato alla Prima Squadra, il JTC si estende su un'area di 59.500 m² e include una piastra di allenamento in erba naturale.

Per monitorare, regolare e controllare gli impianti elettrici, meccanici e speciali si avvale del medesimo sistema BMS della sede, che permette di impostare le condizioni ottimali di utilizzo e di gestire le segnalazioni di anomalie e guasti in tempo reale.

Completato nell'aprile 2018, il 9 luglio ha ospitato il primo allenamento della Prima Squadra maschile.

LA CASA DEI TIFOSI: L'ALLIANZ STADIUM

L'Allianz Stadium, con i suoi 41.507 posti, è un impianto all'avanguardia in cui i tifosi possono vivere la Juventus di oggi, vivranno la Juventus del futuro, ma in cui possono anche rivivere il passato bianconero.

Unico nel suo genere in Italia, è stato costruito secondo i più moderni principi architettonici e concepito per assicurare agli spettatori un'esperienza unica, grazie alla vicinanza al campo da gioco (solo 7,5 metri dalla prima fila di spettatori), a una visione eccellente da ogni punto degli spalti e a oltre 110mila metri quadrati tra aree di servizi di supporto, aree commerciali e spazi di intrattenimento.

Non solo durante i Match Day, ma per 365 giorni l'anno, lo Stadio deve essere gestito, controllato e programmato in base alle esigenze e alle diverse tipologie di eventi in programma. Dalle conferenze alle cene di gala, dai meeting alle partite, tutti gli eventi sono diversi tra loro e necessitano di una specifica programmazione, che permette di avere il giusto comfort per il regolare svolgimento dell'evento.

Per questa ragione lo Stadium dispone di un programma di gestione chiamato BMS (Building Management System), attraverso cui è possibile regolare l'accendimento e lo spegnimento dell'intera struttura.

La regolazione dell'illuminazione, della temperatura, del ricircolo dell'aria, il controllo dell'umidità e della qualità dell'aria all'interno delle diverse zone in cui si svolge l'evento, rappresentano solo parte delle attività di controllo che il sistema BMS deve attuare.

Si aggiungono la gestione e il controllo di tutti gli impianti, centinaia di sensori, rilevatori, misuratori e contabilizzatori dei consumi energetici oltre che una serie di sensori dedicati al campo e al manto erboso.





Stadio 2.0 e la gestione digitale 3D

Per una gestione dello stadio ancora più avanzata la Juventus finanzia un dottorato di ricerca del Politecnico di Torino volta ad applicare le potenzialità del modello tridimensionale per controllare, ad esempio, lo stato degli arredi dopo una partita o offrire un'esperienza full immersion ai tifosi quando comprano i biglietti.

“ **Useremo il sistema Bim, che sta rivoluzionando l'industria delle costruzioni, al punto di essere previsto nel nuovo codice degli appalti.**

Anna Osello, Professore Ordinario Politecnico di Torino

”

Oltre a un'ottimizzazione della gestione tecnica dello Stadio, la ricerca servirà anche per migliorare la sicurezza: con la realtà virtuale si potranno simulare in modo dettagliato i piani di evacuazione e l'intervento delle forze dell'ordine.

IL NUOVO MEGASTORE

Il nuovo Juventus Megastore, inaugurato il 30 giugno 2017, sorge all'interno del complesso Stadio su un'area di 1000 m², circa il doppio del precedente, così da poter accogliere un pubblico più numeroso e offrire una maggiore quantità di prodotti.

La nuova struttura del negozio, rinnovata nello stile, più aggiornata e più funzionale, permette un'esperienza di shopping più innovativa, innalzandola a vera e propria brand experience. È stata progettata e realizzata con le tecnologie più moderne per garantire il miglior comfort all'interno degli ambienti.

Nei 1.000 m² di superficie è presente un video wall da 330 pollici, due *transparent wall* da 130 pollici, tutta l'illuminazione è rigorosamente a Led.

Per la garanzia del comfort termico durante tutte le stagioni, è presente una unità trattamento aria per il ricircolo costante, l'impianto di condizionamento estivo e la parte di riscaldamento invernale, legata alla rete di teleriscaldamento presente nella zona dello Stadio.

Uno Store a elevata tecnologia che consente di ottenere i migliori risultati nelle migliori condizioni per clienti e tifosi.

La conformazione della struttura, la varietà di campi, edifici e impianti collocano il JTC Vinovo tra uno dei migliori centri sportivi Europei, tanto da diventare, in occasione di alcune partite internazionali, anche il centro di ritiro della Nazionale Italiana.

JUVENTUS TRAINING CENTER (VINOVO)

Lo Juventus Training Center di Vinovo (JTC) è un complesso costituito da un'area sportiva e una parte dedicata al Media Center. Con oltre 160.000 m² di superficie, di cui 6.000 m² coperti, il JTC Vinovo è un **centro sportivo all'avanguardia**, dotato delle migliori tecnologie sportive e di spazi ideati e progettati nei minimi dettagli.

Attivo dal 2006, ha ospitato fino alla stagione 2017/2018 tutto il **Settore Giovanile** ed è stato il centro di allenamento della **Prima Squadra**.

Undici campi da gioco, di cui 2 in erba sintetica, compongono la disponibilità per gli allenamenti e le partite di tutto il settore giovanile, della squadra primavera, della Juventus Women e della Prima squadra.

A contorno dei campi sportivi è presente una palestra dotata di macchinari di ultima generazione, moderni uffici per il personale e Media Center per la stampa.

I campi destinati alle attività della Prima Squadra sono dotati di un impianto di riscaldamento a serpentina (attivo dall'autunno alla primavera), che permette di evitare la formazione del ghiaccio sulla superficie dei campi, rendendo migliore la qualità del manto erboso ed evitando situazioni di pericolo per i giocatori o di inagibilità nel periodo invernale. Il fluido di acqua calda immesso nelle serpentine viene alimentato da due caldaie a gas metano da 1.370 kW complessivi di potenza al focolare.





L'impianto è all'avanguardia ed è stato progettato per massimizzare l'efficienza energetica, il rispetto per l'ambiente e il contenimento dei costi di gestione.

CONSUMI

[302-1; 303-1]

La stagione sportiva 2017/2018 ha visto la messa in funzione dei nuovi impianti del polo tecnologico dell'Area Continassa, uno dei primi esempi in Italia di complesso urbano servito dal punto di vista energetico da sistemi di poligenerazione ad alta efficienza e a energie rinnovabili su piattaforma energetica di tipo **Smart Grid**.

Il sistema di teleriscaldamento cittadino è stato abbinato alla cogenerazione ad alto rendimento, generando considerevoli benefici ambientali grazie alla riduzione delle emissioni e alla riduzione dell'utilizzo dell'energia primaria⁽⁹⁾.

Per monitorare gli impianti introdotti nelle nuove sedi del JVillage è stato introdotto il **sistema BMS (Building Monitoring System)** che monitora, regola e controlla gli impianti elettrici, meccanici e speciali, impostandone le condizioni ottimali di utilizzo e gestendo le segnalazioni di anomalie e guasti in tempo reale.

Tutti i comandi, gli allarmi e le segnalazioni vengono convogliate e tradotte in simboli grafici su mappe e stringhe di testo significative e prese in carico da un operatore addestrato in grado di gestirle da una control room.

Nella sede del Club e nel JTC Continassa è in funzione un **sistema di regolazione e controllo** sia per l'impianto meccanico, che per per l'impianto elettrico.

Le impostazioni riguardanti le **temperature di comfort** sono state concepite per obbedire a logiche riguardanti l'intero edificio, alcune sezioni di edificio come livelli di fabbricato o unità funzionali, fino ai singoli ambienti, dando così la possibilità all'utente di interagire con il sistema, regolando a proprio piacimento le condizioni di comfort desiderate, ma rimanendo sempre all'interno di limiti preimpostati.

I parametri di impostazione generale, così come gli scostamenti possibili, derivano dal rispetto dei parametri di legge relativi sia alle temperature di comfort nei luoghi di lavoro (sicurezza e comfort sui luoghi di lavoro secondo D.Lgs 81/2008) che al risparmio energetico (Legge 90/2013 e successive integrazioni).

La possibilità di impostare parametri diversi per diverse zone dell'edificio tiene conto anche delle diverse condizioni di esposizione solare e del cambiamento delle stesse durante l'arco della giornata, delle stagioni e dell'anno.

A livello centrale il sistema consente di impostare, oltre agli orari e i giorni di funzionamento, anche set point diversi dalla condizione di comfort (pre-comfort, economia e salvaguardia), derivanti da un potenziale uso ridotto dell'edificio, con la possibilità di modificare tali set point in base ad impostazioni programmate o in tempo reale.

Oltre alle temperature, il sistema regola l'impianto di illuminazione, con livelli di comfort che, sempre nel rispetto dei parametri legge (sicurezza e comfort sui luoghi di lavoro secondo D.Lgs 81/2008), derivano dalla scelta delle apparecchiature che consentono, a seconda degli ambienti, di avere luce diretta e/o indiretta e dalla possibilità di variare l'intensità luminosa, sia in locale che da remoto.

La possibilità data all'utente di gestire con autonomia le impostazioni in ambiente è stata valutata sotto un profilo gestionale, nell'anno appena trascorso, con una doppia valenza; se da una parte è un valore positivo, che può aumentare la sensazione di comfort, dall'altra crea una frammentazione di impostazioni faticosamente riconducibile a parametri univoci che consentano un risparmio energetico monitorabile.

Per questo motivo è in corso uno studio per una modifica software che consenta, al di fuori delle ore di utilizzo dei locali, "l'azzeramento" dei parametri impostati dall'utente tramite la postazione di controllo centralizzata. In questo modo l'operatore può riportare il sistema alla condizione di partenza ogni giorno, evitando eventuali sprechi energetici che potrebbero esserci durante le ore notturne e nei periodi di inattività dell'ufficio.

(9) Riduzione indicizzata rispetto alle superfici interessate



Grazie al costante impegno degli uffici competenti, è in corso di definizione da parte del Club un programma pluriennale di efficientamento energetico dei consumi e della conseguente riduzione delle emissioni di CO₂.

L'impianto è stato progettato per ottenere il massimo livello di comfort in tutte le stagioni e per questo motivo dà la possibilità al gestore di mantenere attivi contemporaneamente i fluidi che consentono il riscaldamento e il raffrescamento degli ambienti in un'ottica di superamento del concetto di "stagione climatica" e di rigida impostazione di commutazione di impianti destinati al "caldo" e al "freddo". Si è però deciso di razionalizzare questa potenzialità nella stagione invernale escludendo la richiesta di raffrescamento e di indagare le reali possibilità di risparmio energetico nelle stagioni intermedie, giungendo a due migliorie impiantistiche:

- possibilità di monitorare la richiesta di aria raffrescata attraverso un'aggregazione dei dati dei termostati ambiente, in modo da attivare il circuito freddo a fronte di una richiesta percentualmente significativa;
- possibilità di sfruttare la collaborazione dell'impianto di trattamento e ricircolo dell'aria (UTA) per la climatizzazione degli ambienti, sfruttando l'immissione di aria esterna più fredda in ambiente, situazione che si verifica nelle stagioni intermedie in prima mattinata o in orario serale, nei blocchi di fabbricato più esposti al surriscaldamento, attuando cioè il procedimento che si definisce freecooling, impostando una serie di parametri tra loro correlati e dipendenti dalla temperatura esterna e dalla temperatura di immissione in ambiente.

Uno degli obiettivi prefissati per la stagione 2018/2019, prevede che tutta l'energia elettrica utilizzata da Juventus provenga da fonti rinnovabili e sia in possesso di certificazione GO (Garanzia d'Origine).

La Società annovera tra le sue fila un Energy Manager, certificato UNI CEI 11339 come EGE (Esperto in Gestione dell'Energia) e nominato, secondo quanto previsto dalla Legge 10/91, presso la FIRE (Federazione Italiana per l'uso Razionale dell'Energia), il quale supporta Juventus nello sviluppo dei progetti energetici e nelle attività per l'implementazione di un percorso di Energy Management.

ENERGIA ACQUISTATA E CONSUMO DI METANO			
	STAGIONE 2017/2018	STAGIONE 2016/2017	STAGIONE 2015/2016
ENERGIA ACQUISTATA (IN GJ)			
ENERGIA ELETTRICA ACQUISTATA SEDE ¹⁰	1.244,37	741,82	794,22
ENERGIA ELETTRICA ACQUISTATA JUVENTUS STORE ¹¹	258,80	192,07	n.d.
ENERGIA ELETTRICA ACQUISTATA JTC VINOVO	6.113,79	5.480,14	5.698,94
ENERGIA ELETTRICA ACQUISTATA COMPLESSO STADIO ¹²	31.962,16	22.306,59	20.939,31
TELERISCADAMENTO COMPLESSO STADIO ¹³	19.572,26	17.112,80	15.200,49
TELERISCADAMENTO SEDE (CONTINASSA)	1.685,19	n.a.	n.a.
TELERISCADAMENTO JTC (CONTINASSA)	17.120,66	n.a.	n.a.
TELERAFFRESCAMENTO SEDE (CONTINASSA)	1.020,64	n.a.	n.a.
TELERAFFRESCAMENTO JTC (CONTINASSA)	1.319,80	n.a.	n.a.
METANO (IN GJ) ¹⁴			
CONSUMO DI METANO SEDE ¹⁵	n.a.	1.013,18	1.032,28
CONSUMO DI METANO JTC VINOVO	22.635,22	17.702,01	n.d.

¹⁰Tutti i dati ambientali relativi alla voce "Sede" si riferiscono, per le stagioni sportive 2015/2016 e 2016/2017, alla sede di Corso Galileo Ferraris 32, mentre per la stagione 2017/2018 alla nuova sede in Via Druento 175.

¹¹Per le stagioni 2015/2016 e 2016/2017, i dati si riferiscono allo Store di via Garibaldi, mentre per la stagione 2017/2018, i dati includono anche lo Store di Via Nizza.

¹²Per la stagione 2017/2018, la definizione "Complesso Stadio" comprende l'Allianz Stadium, le aree adiacenti lo stesso (parcheggi esterni), il JIMedical e il JIMuseum.

¹³Relativamente al Teleriscaldamento nel "Complesso Stadio" sono inclusi, per tutte le stagioni, anche i dati relativi al JIMedical e al JIMuseum.

¹⁴Per la conversione dei valori di consumo da m³ a GJ sono stati utilizzati i fattori di conversione previsti dalla tabella dei parametri standard nazionali UNFCCC relativi agli anni di riferimento (per il 2018, è stato impiegato il fattore di conversione più recente disponibile al momento della redazione del Bilancio).

¹⁵I dati per la stagione 2017/2018 non sono presenti, in quanto la nuova Sede utilizza il teleriscaldamento.



RIFIUTI SPECIALI ¹⁶ [306-2] RIFIUTI SUDDIVISI PER TIPOLOGIA			
	STAGIONE 2017/2018	STAGIONE 2016/2017	STAGIONE 2015/2016
TOTALE (KG)	19.000	51.604,31	31.635,98
NON PERICOLOSI	18.518	49.591,00	29.959,04
PERICOLOSI	482	2.013,31	1.676,94

¹⁶Si segnala che, rispetto a quanto riportato nei Bilanci precedenti, i dati relativi ai rifiuti per tutte le stagioni sportive sono riportati in kilogrammi (kg).

RIFIUTI SUDDIVISI PER DESTINAZIONE ¹⁷	
	STAGIONE 2017/2018
TOTALE (KG)	19.000
SMALTIMENTO	72
RECUPERO	18.928

¹⁷A seguito del completamento dei lavori rebrand, Megastore e nuova sede, è diminuita la produzione dei rifiuti ingombranti, imballaggi in plastica, carta e cartone (ossia, quei rifiuti non pericolosi per traslochi). Inoltre, la nuova isola ecologica dello stadio ha permesso una maggiore differenziazione del rifiuto. Dalla stagione 2017/2018 infatti nei compattatori dell'isola ecologica oltre a plastica, carta e cartone, grazie a un accordo con il Comune di Torino (che ha fornito dei compattatori specifici) è stato possibile far rientrare nella raccolta urbana anche il legno (es: pallet food, magazzino store o allestimenti particolari per eventi). Fino alla stagione sportiva 2016/2017, il legno rientrava tra i rifiuti pericolosi.

CREDERE NELLE PERSONE



A supporto delle squadre che la Juventus mette in campo, c'è una squadra di professionisti che si impegna per promuovere la mission della Società fuori dal campo. Anche questa squadra si allena, tramite programmi di formazione e percorsi di sviluppo, per raggiungere i propri risultati e supportare la business strategy.

Juventus si prende cura delle proprie persone attraverso numerose attività, offrendo ad esempio iniziative volte a conciliare vita e lavoro, investendo nello sviluppo delle competenze, promuovendo politiche retributive in ottica di equità interna e competitività con il mercato internazionale di riferimento,

offrendo benefit, garantendo una crescita professionale. Tutte iniziative di Employee Value Proposition che contribuiscono al miglioramento della vita in azienda, alla competitività del business e alla fiducia nel brand.



COMPETENZE DISTINTIVE E SISTEMA DI REWARD

[401-13]

In un'ottica di sempre maggiore attenzione alle persone, il Club ha proseguito nella sua opera di consolidamento dell'approccio funzionale e innovativo della gestione delle risorse umane a supporto della *business strategy*.

Nel corso della stagione 2017/2018 il Club ha messo in atto strumenti gestionali per consentire alla strategia aziendale di attuarsi pienamente; di concepire, impostare e realizzare nuovi modi di lavorare caratterizzati da maggiore autonomia e flessibilità nella scelta degli spazi, orari e strumenti di lavoro, per stimolare maggiore responsabilizzazione sui risultati.

In questa cornice di sviluppo, la stagione 2017/2018 ha visto un'ulteriore evoluzione del progetto *Global Grading System* (GGS), strumento che permette di mantenere un sistema di equità interna e un allineamento con il mercato di riferimento, sia in termini di peso dei ruoli che di retribuzione. Nella stagione 2018/2019 si effettueranno ulteriori approfondimenti nell'analisi della struttura volti ad oggettivare l'attribuzione del peso ai ruoli aziendali e a consolidare così i pilastri organizzativi.

Il Club ha definito il **Modello delle Competenze Distintive** dell'azienda - punto centrale della strategia per lo sviluppo del capitale umano - attraverso una proattiva collaborazione in team e l'organizzazione di focus group. Coerente con i valori della Società e l'evoluzione del business, il Modello è una leva fondamentale per supportare le persone nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Le Competenze sono al centro della strategia per lo sviluppo delle persone e aiutano l'organizzazione a tradurre le priorità strategiche in chiare aspettative comportamentali, declinate in funzione del ruolo.

Questi ulteriori passaggi nella definizione di pilastri organizzativi hanno supportato la struttura nella gestione dei team e nella crescita dei singoli, sulla base di criteri oggettivi, attraverso un approccio chiaro, costruttivo e innovativo.

Juventus si è dotata, inoltre, di un Total Reward Statement (TRS), che definisce tutti gli elementi che compongono la retribuzione e permette di offrire una rappresentazione complessiva di tutti gli elementi monetari e non monetari, tangibili e intangibili, che la Società ha costruito intorno alle valutazioni sulla retribuzione della singola risorsa.

Il TRS è costituito da:

- fattori monetari (retribuzione e incentivi)
- componenti "di protezione" (contributi sociali e assistenziali)
- altri importanti elementi di natura non monetaria, quali ad esempio i "benefit" inerenti alla sfera lavorativa ed extra-lavorativa ed elementi che riguardano l'equilibrio vita-lavoro.

Se tale strumento nella stagione 2016/2017 riguardava solo le figure apicali, nella stagione 2017/2018 è stato esteso anche ai quadri.



Ripresa dell'attività lavorativa e tasso di retention post congedo di maternità/paternità, per genere
[401-3]

Nelle tre stagioni sportive di riferimento*, 24 dipendenti (14 uomini e 10 donne) hanno usufruito del congedo di maternità/paternità. Tutte le risorse risultano in forza al 30/06/2018, ad eccezione di 3 dipendenti (2 donne e 1 uomo) che hanno rassegnato le proprie dimissioni a seguito del periodo di congedo.

* Sono stati considerati gli eventi iniziati a partire dal 01/07/2015 fino al 30/06/2018. È stato considerato sia il congedo parentale obbligatorio che quello facoltativo.

La stagione 2017/2018 ha visto inoltre l'automatizzazione dei Sistemi Premianti, ossia l'informatizzazione sul sistema gestionale delle risorse umane del processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali annuali.

Ad eccezione di alcune categorie, i dipendenti vengono invitati a definire i propri obiettivi annuali sul sistema e a condividerli con il proprio responsabile attraverso *workflow* approvativi. Anche la valutazione intermedia in corso d'anno viene effettuata a sistema, che consente la tracciabilità delle modifiche della scheda obiettivi.

Il processo si conclude con l'autovalutazione da parte dei singoli e la condivisione/confronto con il proprio responsabile. Le schede sono, inoltre, archiviate a sistema e consultabili da parte dei singoli dipendenti nel corso dell'anno.

L'informatizzazione del processo ha consentito all'interno dell'organizzazione una maggior condivisione, il rispetto delle tempistiche e la tracciabilità della documentazione.

EMPLOYER BRANDING E ASSUNZIONI

L'attività di *recruiting* e selezione per Juventus deve essere innovativa, trasparente e aperta verso l'esterno.

Le posizioni aperte (*permanent* e *temporary*) vengono pubblicate nella sezione "Lavora con noi" del sito aziendale, dove vengono presentati in modo chiaro i caratteri valoriali distintivi di Juventus. Le posizioni vengono inoltre presentate sulla pagina LinkedIn della Società, con il preciso obiettivo di individuare e contattare precisi *target* di riferimento, anche a livello internazionale.

L'*assessment center* è oggi una metodologia standard utilizzata come strumento completo di valutazione dei profili, strutturato attraverso colloqui *one-to-one*, test individuali sulla personalità nonché sull'osservazione e l'analisi di dinamiche di lavoro in *team*.

Selezione degli Steward: una modalità innovativa

Nella stagione 2017/2018, per la prima volta, la selezione della figura dello steward è partita attraverso una campagna social e video, creata *ad hoc* per questo ruolo.

L'intento è far emergere, attraverso il video, il valore aggiunto del diventare ed essere uno *steward* Juventus, in termini di opportunità di percorso di crescita personale, formativa e gestionale, messaggi mirati per fidelizzare lo steward e far sì che segua l'azienda in questo percorso.

In occasione della selezione steward è stato inoltre inserito un test individuale basato sulla dinamica del gioco: le caratteristiche dei singoli vengono valutate rispetto ad un profilo ideale ed analizzate nelle loro potenzialità.

In merito alle figure neoassunte, è priorità per la Società riuscire a introdurle velocemente ed efficacemente nelle dinamiche interfunzionali. Il programma di *onboarding* dei neoassunti prevede incontri individuali e in *team* con referenti aziendali, individuati di volta in volta con le singole Funzioni. Per conoscere la storia del Club ai neoassunti, oltre a essere consegnato un *welcome kit*, viene data la possibilità di accedere a un tour dedicato all'interno del percorso *Stadium and Museum Tour* con guide d'eccezione. Il percorso di *onboarding* viene tracciato come formazione della singola risorsa sul sistema gestionale, ed entra così di fatto nel CV formativo del dipendente, così come le ore dedicate alla formazione obbligatoria in ambito sicurezza dei lavoratori, privacy e Modello di Gestione, Organizzazione e Controllo.

Nel corso della stagione sono state incrementate le *partnership* con alcune Università e le occasioni di contatto diretto con neolaureati durante eventi organizzati *ad hoc*, nonché la collaborazione in occasione di *project work* accademici.

Il Club ha aderito al programma Alternanza Scuola/Lavoro, per cui è stato organizzato un ciclo di incontri con parte del Management della Società per gli studenti della terza e quarta liceo dello Juventus College, quale ulteriore momento di formazione, oltre alle ore previste nei percorsi regolamentari (200 ore come attività di allenamento). I riscontri da parte dei partecipanti sugli interventi in aula sono stati positivi, hanno destato interesse e curiosità negli studenti. Sono state create inoltre ulteriori occasioni di crescita per gli studenti attraverso attività create nell'ambito della preparazione atletica e del campo, utili per conoscere in modo più approfondito il contesto di riferimento con le relative figure professionali che in esso operano.

PIANO WELFARE

Per il secondo anno consecutivo, Juventus si è dotata di un *Piano Welfare* per tutti i dipendenti (lavoratori subordinati), aventi diritto al Premio di Risultato legato al raggiungimento degli obiettivi di EBIT.

La Società ha inoltre proseguito l'iniziativa Flexible Benefit per le categorie omogenee aventi diritto.

Il piano *welfare* offre la possibilità ai dipendenti di scegliere tra diverse possibilità di allocazione del "budget di spesa disponibile" tra servizi rimborsuali (spese per educazione, mediche, assistenza e trasporti) e spese non rimborsuali (previdenza integrativa; acquisto di servizi di intrattenimento e benessere).

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

L'approccio Juventus al piano *welfare* persegue i seguenti obiettivi:

- promuovere *engagement* nei confronti di tutti i dipendenti;
- accrescere e sviluppare l'*employer branding*;
- migliorare il benessere personale e professionale dei lavoratori;
- contribuire al miglioramento della competitività, produttività ed efficienza aziendale.

Sono inoltre previste per i dipendenti convenzioni con fornitori di servizi locali e partner di riferimento, che agevolano il *work life balance* della persona.

La Società offre ai figli dei dipendenti la possibilità di accedere a titolo gratuito ad una settimana di soggiorno presso i Summer Camp bianconeri, attività ludico sportive organizzate nel periodo estivo.

FORMAZIONE

[404-1]

La formazione è un'attività cardine per Juventus e per le sue risorse: anno dopo anno il Club rinnova la propria offerta, la modifica sulla base delle nuove esigenze e la calibra affinché porti la persona a essere più competente, a livello professionale e personale.

Oltre alla formazione di base volte allo sviluppo delle competenze tecniche di ruolo e trasversali, nella stagione 2017/2018, il Club ha continuato a lavorare su un percorso di sviluppo manageriale, incentrato sull'ascolto attivo e sulla modalità "partecipata", dove le risorse vengono invitate a intervenire attivamente nel processo.

E' stata estesa la formazione manageriale a tutta la popolazione Juventus e quindi ai *Millennials*, attraverso modalità simili ma caratterizzate da stili di comunicazione e strumenti di ingaggio propri del target di riferimento. Partendo dalla persona, si arriva al team e quindi all'organizzazione, attraverso un'attenta analisi e un potenziale sviluppo delle capacità di ciascuno, con focus sull'efficienza ed efficacia delle proprie azioni.

Juventus ha scelto inoltre di sviluppare le competenze soft delle proprie risorse, per avere così dipendenti e dirigenti formati per affrontare il business a 360°. Sta inoltre investendo su percorsi di coaching individuali, partendo da test volti all'analisi dei profili dei singoli e delle loro potenzialità.

NUMERO DI ORE MEDIE DI FORMAZIONE PER CATEGORIA DI LAVORATORI				
	2017/2018		2016/2017	2015/2016
	UOMINI	DONNE		
DIRIGENTI	6,53	26,5	15,75	17,9
QUADRI	1,5	9,05	18,34	50,4
IMPIEGATI	8,87	8,81	18,84	19,6
OPERAI	-	-	-	8,8

PROPORZIONE ORGANICO COINVOLTO NELLA FORMAZIONE	
STAGIONE	ORGANICO
2017/2018	56%
2016/2017	57%
2015/2016	96%



SALUTE E SICUREZZA

[403-2]

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

Nell'ottica di un continuo miglioramento dei livelli di salute e sicurezza dei lavoratori, su base annuale, il sistema viene verificato dall'Organismo Certificatore, che a seguito di audit rilascia i rinnovi del certificato (ultima conferma della certificazione al 29 settembre 2017).

Juventus, attraverso la sua Politica per la Salute e Sicurezza sul lavoro, fornisce la corretta informazione e formazione del proprio personale in materia e garantisce

la gestione, il controllo e il monitoraggio dei rischi identificati mediante l'adozione di adeguate misure preventive e correttive.

In particolare, la Società garantisce una formazione specifica per il personale a tutti i livelli organizzativi.

Al fine di sensibilizzare i lavoratori in materia di Salute e Sicurezza, Juventus è impegnata in una continua e costante attività di formazione/informazione sul tema attraverso differenti modalità di comunicazione (aula, e-learning, e-mail, video, newsletter).

INFORTUNI DIPENDENTI ¹⁷			
	2017/2018	2016/2017	2015/2016
NUMERO DI INFORTUNI	1	5	3
GIORNATE * PERSE A CAUSA DI INFORTUNI	25	223	43

¹⁷ I dati sono forniti in valore assoluto, e non viene fornito il dato relativo al tasso di infortunio e tasso relativo ai "giorni persi". Tale scelta è stata effettuata in quanto, non essendo implementato un sistema di rilavazione presenze tramite badge, non è disponibile il dato puntuale in merito alle ore lavorate dalle risorse in forza nella Società.

* Per giornate si intendono giorni di calendario e non lavorativi

DATI¹⁸

[102-7; 102-8; 405-1]

ORGANICO COMPLESSIVO			
	2017/2018	2016/2017	2015/2016
CALCIATORI PROFESSIONISTI	55	45	47
CALCIATORI NON PROFESSIONISTI	315	387	370
OSSERVATORI E COLLABORATORI VARI	60	59	52
STAFF TECNICO	108	89	88
DIPENDENTI E SOMMINISTRATI	262	252	228
TOTALE	800	832	785





DIPENDENTI E SOMMINISTRATI PER CATEGORIA PROFESSIONALE						
	2017/2018		2016/2017		2015/2016	
	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE
DIRIGENTI	15	1	16	1	16	1
QUADRI	20	15	16	15	15	13
IMPIEGATI	93	87	90	85	80	77
OPERAI	5	2	5	2	6	2
TOTALE DIPENDENTI	133	105	127	102	117	93
SOMMINISTRATI	13	11	7	15	7	11

DIPENDENTI PER TIPOLOGIE CONTRATTUALI				
STAGIONE	TEMPO DETERMINATO		TEMPO INDETERMINATO	
	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE
2017/2018	10	14	123	91
2016/2017	13	17	114	86
2015/2016	15	16	102	77

DIPENDENTI PER TIPOLOGIE D'IMPIEGO				
STAGIONE	FULL TIME		PART TIME	
	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE
2017/2018	130	96	3	9
2016/2017	122	92	5	11
2015/2016	109	81	8	12

¹⁸ Rispetto ai Bilancio di Sostenibilità precedente, viene fornita all'interno di queste tre tabelle una rendicontazione maggiormente aderente a quanto richiesto ai GRI Standards. Inoltre, si specifica che le ultime due tabelle sono relative esclusivamente ai dipendenti di Juventus FC. S.p.A.

SVILUPPARE PARTNERSHIP DI VALORE

“ *The new Juve third kit has eco-innovation and longevity at its very heart. Through our partnership with Parley for the Oceans we've been able to create this beautiful jersey made from Ocean Plastic®. The dark grey shade with yellow accents makes it the perfect jersey to be worn either on pitch or on the streets.*

Francesca Venturini, adidas Designer

”

L'obiettivo primario della gestione degli sponsor è rispondere alle esigenze di business. Parallelamente è altrettanto importante per Juventus trovare dei partner con cui condividere dei valori e dei progetti di sostenibilità.

Juventus ogni anno attiva e rinnova partnership e collaborazioni, cercando di sviluppare una progettualità comune e una capacità di evolvere insieme nelle rispettive realtà di mercato.

Ad esempio, nella stagione 2017/2018, Juventus ha proseguito i propri impegni con Noverasco a favore di una sana alimentazione, con UBI Banca per la promozione dell'educazione finanziaria dei giovani atleti, e ha promosso con Adidas e Parley for the Oceans iniziative per supportare una causa globale, che va ben oltre il mondo dello sport: salvare gli oceani dalla plastica.

Un impegno per l'ambiente: Juventus con Adidas a supporto di Parley for the Oceans

Come azienda che si interessa alla sostenibilità e riconosce l'importanza di tematiche attuali quale quella ambientale, la Juventus ha sostenuto la causa Parley for the Oceans insieme ad Adidas, membro fondatore della campagna per rimediare al problema dei rifiuti plastici oceanici.

Grazie all'impegno di Adidas per la causa, Juventus si ritrova al fianco di Parley for the Oceans supportando i programmi di educazione, la comunicazione e il vasto programma Ocean Plastic che intende porre fine all'inquinamento marino. Per fare ciò i rifiuti di plastica degli oceani vengono trasformati in simboli di cambiamento, come l'abbigliamento ad alte prestazioni

La stagione 2018/2019 vedrà realizzare il terzo kit gara Juventus, firmato Adidas Football, interamente con materiale in poliestere riciclato al 100% Ocean Plastic® di Parley.

Calcio e Educazione Finanziaria: Juventus e UBI Banca insieme per il futuro dei giovani calciatori

L'impegno nella crescita dei giovani calciatori si configura anche attraverso iniziative volte ad un lungimirante sostegno del loro percorso professionale, finalizzate a fornire elementi utili ad affrontare scelte consapevoli, anche in rapporto alla gestione del risparmio.

In questo ambito, si colloca la partnership con UBI Banca, che nella stagione 2017/2018 ha avviato un progetto di educazione finanziaria per i ragazzi dello Juventus College, con l'obiettivo di fornire i principali strumenti per sviluppare comportamenti responsabili e una corretta educazione all'uso del denaro.

Il percorso si è sviluppato in due programmi diversi, suddiviso per fascia d'età:

- Dai 14 ai 17 anni: sono stati trattati argomenti riguardanti il lavoro, redditi, consumo, risparmio e investimento, gestione del denaro, con esempi e casi concreti relativi all'ambito calcistico.
- Dai 18 ai 20 anni: volto a preparare i giovani a gestire in maniera consapevole flussi di reddito e approcciare il sistema bancario per supportare i nuovi progetti, ad esempio come richiedere un finanziamento/mutuo, quali sono i principali strumenti di risparmio e investimento, quali i sistemi di pagamento ecc..

A conclusione del progetto è stata poi organizzata la conferenza spettacolo "Fate il nostro gioco", per indagare i meccanismi delle più basilari operazioni economiche e per presentare a tutti gli studenti del J College il tema dell'economia comportamentale.

UBI Banca ha fornito un importante contributo al progetto grazie ai suoi professionisti e alla divisione specialistica UBI Comunità che, insieme alla costante collaborazione con la "Feduf"-Fondazione per l'Educazione Finanziaria e al Risparmio, ha intrapreso nell'anno scolastico 2017/18 iniziative che hanno coinvolto quasi 17.000 studenti. L'impegno dell'istituto bancario è quello di promuovere su tutti i territori di riferimento l'alfabetizzazione economica, per incoraggiare i giovani a divenire cittadini consapevoli, attivi ed informati.

Noberasco e Juventus: a favore di una sana alimentazione per una buona salute

Comprendere come alimentarsi nel mondo di oggi non è semplice: attraverso i canali digitali disponiamo di molte informazioni, spesso però senza avere la conoscenza e la cultura necessarie a selezionare quelle realmente utili.

Juventus condivide con Noberasco l'impegno per la diffusione della cultura di una sana alimentazione, adatta a chi vive lo sport sia a livello amatoriale che agonistico, che si traduce nella cura dell'atleta anche oltre il campo da calcio, con una particolare attenzione ai consumi energetici e alla qualità dei prodotti.

Noberasco pone lo sport al centro della propria filosofia aziendale e la sana alimentazione come punto di riferimento della sua ricerca e sviluppo, facendosi foriera del concetto di "mens sana in corpore sano".

Juventus e Noberasco collaborano attivamente per la realizzazione di nuovi prodotti con attinenza specifica al mondo dello sport, caratterizzati quindi da particolari contenuti nutrizionali.

Inoltre, Juventus e Noberasco hanno sviluppato insieme un piccolo prontuario alimentare per i giovanissimi della Juventus Academy, fornendo consigli sia organizzativi, tra cui non saltare mai la colazione, fare uno spuntino a metà mattina e uno a metà pomeriggio, sia nutrizionali, come aumentare il consumo di pesce e di frutta secca, alimenti ricchi di nutrienti utili alla crescita muscolare, alla riduzione della fatica che insorge dopo gli allenamenti e capaci anche di migliorare il tono del nostro umore influenzando positivamente studio, lavoro e attività fisica.

GESTIRE L'AZIENDA IN MODO ETICO E TRASPARENTE

Juventus adotta un sistema di amministrazione e controllo tradizionale, nel pieno rispetto della normativa per le società quotate e ispirato alle best practice nazionali e internazionali. In pieno accordo con il codice di autodisciplina per le società quotate, Juventus riconosce la centralità del rischio e adotta sistemi di risk management per facilitare decisioni consapevoli e la conduzione dell'impresa in maniera coerente con i propri obiettivi strategici.

Allo stesso modo, in materia di anticorruzione, Juventus cerca di prevenire un'eventuale criticità attraverso un'attenta analisi dei rischi, delle procedure di gestione chiare e ben definite, attività di formazione per le risorse interne e attività di controllo interno. Anche nella selezione e conferma dei fornitori, Juventus ricerca partner che rispettino i valori e il Codice Etico della società bianconera.

GOVERNANCE

[102-18; 405-1]

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

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

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

COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI DI GOVERNO DELL'IMPRESA

	2017/2018
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	3 donne* 8 uomini
COLLEGIO SINDACALE	2 donne 3 uomini
ORGANISMO DI VIGILANZA	2 donne 1 uomo
COMITATO NOMINE E REMUNERAZIONI	2 donne 1 uomo
COMITATO CONTROLLO E RISCHI	2 donne 1 uomo

*In data 2 giugno 2018, a seguito della nomina a Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione del Governo della Repubblica Italiana, l'Avv. Giulia Bongiorno ha rassegnato le proprie dimissioni dalla carica di Consigliere Indipendente.

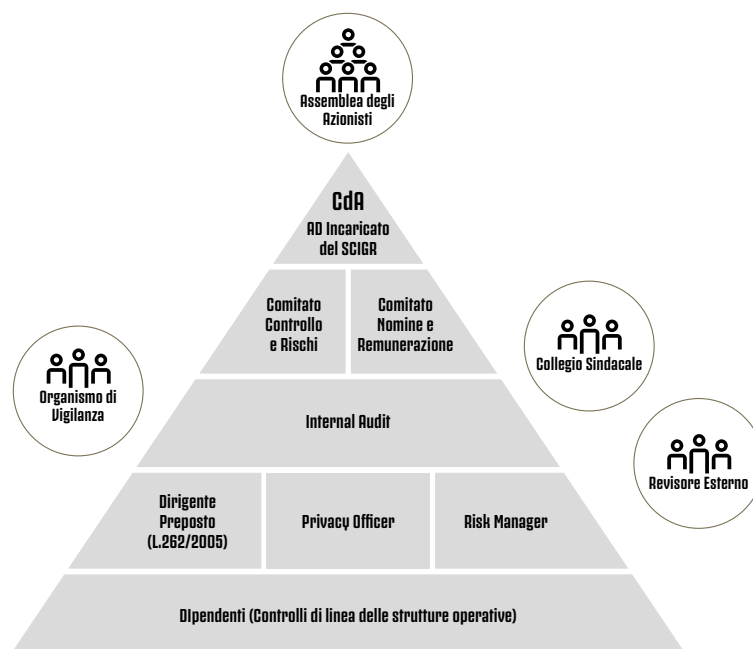
Sistema di Corporate Governance

Il sistema di Corporate Governance di Juventus si fonda su:

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

Organismi di controllo

Per ogni informazione di dettaglio in tema di corporate governance si rinvia al sito della Società (sezione Club/Investitori/Corporate Governance/Sistema di Governance), con particolare riferimento alla Relazione annuale sulla Corporate Governance.



CODICE ETICO

[102-12; 102-16]

Juventus aspira a instaurare e consolidare un rapporto di fiducia con i suoi stakeholder, definiti come le categorie di soggetti individuali, gruppi o istituzioni, i cui interessi sono influenzati dagli effetti diretti e indiretti dell'attività di Juventus. I valori di riferimento di Juventus sono fissati nel Codice Etico, così come tutti coloro che operano per il conseguimento degli obiettivi aziendali, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni e responsabilità. Il Codice Etico definisce i principi di condotta da applicare nella gestione delle attività della Società, identificando inoltre gli impegni e la responsabilità dei collaboratori.

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

WHISTLEBLOWING

La nuova disciplina del «whistleblowing» nel settore privato, (L.179/17 art. 2 «Tutela del dipendente o collaboratore che segnala illeciti nel settore privato») ha introdotto il comma 2-bis all'art. 6 del D.Lgs. 231/2001.

In considerazione di ciò, nel corso della stagione 2017/18 il Club ha provveduto ad una revisione organica del Modello 231 e del Codice Etico, prevedendo l'adozione di ulteriori canali di comunicazione che consentano la segnalazione riservata di condotte illecite.

Il Club ha previsto sanzioni disciplinari nei confronti di chi viola i principi alla base del meccanismo di segnalazione, volti a tutelare sia il soggetto segnalante, sia il soggetto segnalato.

ANTICORRUZIONE

[205-2]

Juventus condanna fortemente ogni comportamento riconducibile alla corruzione, come l'abuso di una posizione per ottenere un vantaggio illecito per la Società o per il singolo.

Juventus previene eventuali problematiche in tal senso attraverso un'attenta analisi dei rischi, delle procedure di gestione chiare e ben definite, attività di formazione per le risorse interne e attività di controllo interno.

Tematiche chiave come i principi del Codice Etico e il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001¹⁹, sono oggetto di attività formative interne. Il contenuto è supervisionato dall'Organismo di Vigilanza nella sua prerogativa di promuovere la diffusione e la conoscenza del Modello stesso.

COMUNICAZIONE E FORMAZIONE SU POLICY E PROCEDURE	
STAGIONE 2017/2018	Juventus ha organizzato programmi di formazione specifica per dipendenti e collaboratori sul D.Lgs. 231/2001, Codice Etico e il Modello 231 di Juventus mediante piattaforma di e-learning. Il corso di formazione è stato completato dal 99% dei 329 iscritti.
STAGIONE 2016/2017	Juventus ha organizzato programmi di formazione specifica ai dipendenti sul D.Lgs. 231/2001, Codice Etico e il Modello 231 di Juventus mediante piattaforma di e-learning, la cui partecipazione è obbligatoria.
STAGIONE 2015/2016	Le attività di formazione su Codice Etico e Modello 231 hanno visto una partecipazione pari al 70% (83 persone su 118 invitati) di dipendenti/collaboratori appartenenti all'area sportiva. L'attività di formazione specifica sul D.Lgs. 231/2001 ha visto incontri one-to-one con 9 persone sui nuovi processi aziendali (Licensing, Retail, Soccer School), con 3 persone sul reato di Autoriciclaggio e sempre con 3 persone sugli ecoreati.

¹⁹L'8 giugno 2001 è stato emanato il Decreto Legislativo n.231 che ha introdotto, nell'ordinamento giuridico italiano, la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche per fatti illeciti. Se precedentemente la responsabilità penale era riferita solo alle persone fisiche, con questo decreto è stata introdotta una forma di responsabilità anche a carico della società ed enti associativi, che prevede sanzioni sostanzialmente di natura penale. In seguito all'entrata in vigore del Decreto 231, il sistema di Corporate Governance di Juventus è stato arricchito con l'implementazione del Modello di Organizzazione, gestione e controllo ed è stato costituito l'Organismo di Vigilanza con il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.LGS 231/01 e di curarne l'aggiornamento.

In aggiunta a quanto sopra riportato, si evidenzia che gli organi di governance di Juventus, in particolare il Comitato Controllo e Rischi al quale partecipa anche il Collegio Sindacale, sono costantemente informati su tutte le tematiche in materia di etica e correttezza.

In dettaglio, nel corso del CdA del 21 settembre 2016, il Presidente dell'Organismo di Vigilanza ha riassunto al Consiglio e al Collegio Sindacale i principali compiti dell'Organismo stesso, le disposizioni del D. Lgs. 231/2001 e le caratteristiche del Modello 231 di Juventus.

GESTIONE DEI RISCHI

Juventus ha un proprio *Risk Model* con cui ha identificato le principali aree di rischio, i criteri, le metriche e le scale di valutazione, sia di probabilità, sia di impatto.

In occasione del più recente aggiornamento, avvenuto nella stagione 2016/2017, è stata effettuata una valutazione completa dei rischi insieme al *management*, che ha potuto confermare o modificare le aree di rischio, segnalare nuovi rischi, e valutare probabilità e impatto di ciascun rischio rispetto all'orizzonte temporale di un anno. I rischi di medio/lungo periodo sono stati, comunque, mappati nel database dei rischi Juventus. Il Club ha tenuto conto dello sviluppo della sostenibilità aziendale, come elemento chiave in termini di *corporate reputation*. Al termine del processo di analisi è stato dimostrato che i rischi sono stati valutati in maniera corretta così come si sono rivelati adeguati i presidi presi nei confronti di questi.

I PRIMI RISULTATI DEL NUOVO PROCESSO

La metodologia di *Risk Management* ha l'obiettivo di aderire alle best practice di riferimento che si sono evolute verso sistemi di *Risk Management* "quantitativi" e non solo "qualitativi".

Nel novembre 2017, il Club ha presentato un quadro dei "top risk" con una duplice valutazione, sia sull'orizzonte di Budget (quali-quantitativa), sia con una prospettiva temporale di medio termine (3 anni - solo qualitativo).

Analogo esercizio è stato effettuato nel primo semestre del 2018, focalizzandosi sui rischi di area "revenues" e sui nuovi rischi emergenti. Considerata la coincidenza dei processi di pianificazione finanziaria, l'assessment è stato condotto su base prevalentemente qualitativa, anche con riferimento all'orizzonte di budget.

ADEGUAMENTO ALLA NUOVA NORMATIVA GDPR

In vista dell'entrata in vigore il 25 maggio 2018 del nuovo Regolamento UE 679/2016 sulla General Data Protection Regulation (GDPR), il Club ha svolto una serie di attività interne per adeguarsi e rispondere tempestivamente a quanto previsto da tale normativa, tra cui:

- organizzazione di incontri informativi interni con tutte le Funzioni/Aree aziendali coinvolte per effettuare un'analisi in merito ai dati trattati dalle stesse, finalizzata alla predisposizione del registro dei trattamenti;
- nomina del Responsabile della Protezione dei Dati - Data Protection Officer (di seguito anche DPO), incaricato della gestione dei trattamenti dei dati effettuati da Juventus per la durata di 2 anni;
- aggiornamento del template delle informative privacy erogate su tutti i canali, affinché queste includano le informazioni previste dal GDPR;
- apertura di una casella di posta elettronica dedicata ("privacy@juventus.com") per fornire assistenza ai soggetti interessati;
- definizione della bozza del nuovo Modello Organizzativo Data Protection;
- avvio di un'attività di analisi del rischio mirata che porterà alla predisposizione di un documento specifico propedeutico alla cosiddetta Data Protection Impact Assessment (DPIA);
- predisposizione demodello di Data Protection Agreement per definire le responsabilità in merito all'osservanza degli obblighi derivanti dal GDPR del Titolare e dei Responsabili esterni;
- acquisto di un software dedicato per la gestione di tutti gli adempimenti in ambito privacy;
- programmazione di sessioni formative specifiche sul tema privacy da erogare nel corso della stagione sportiva 2018/2019.

SANZIONI PER NON CONFORMITÀ A LEGGI O REGOLAMENTI [419-1]

Per ulteriori informazioni, oltre a quelle presenti di seguito, relative a sanzioni e controversie in corso si rimanda ai contenuti della Relazione Finanziaria Annuale al 30 Giugno 2018 disponibile su www.juventus.com

SANZIONI RICEVUTE DA JUVENTUS PER CORI DI DISCRIMINAZIONE TERRITORIALE/RAZZISMO [406-1]					
2015/2016	DATA	GARA	IN/FUORI CASA	SANZIONE	MOTIVAZIONE
	Settembre 2015	Juventus vs Frosinone	In casa	15.000 €	Coro insultante espressivo di discriminazione per origine territoriale
	Gennaio 2016	Chievo vs Juventus	Fuori casa	15.000 €	Coro insultante espressivo di discriminazione per origine territoriale
	Aprile 2016	Juventus vs Palermo	In casa	15.000 €	Coro insultante espressivo di discriminazione per origine territoriale
Totale Sanzioni 2015/2016				45.000 €	
2016/2017	DATA	GARA	IN/FUORI CASA	SANZIONE	MOTIVAZIONE
	Marzo 2017	J vs Napoli Coppa Italia	In casa	10.000 €	Coro espressivo di discriminazione per origine territoriale
Totale sanzioni 2016/2017				10.000 €	
2017/2018	DATA	GARA	IN/FUORI CASA	SANZIONE	MOTIVAZIONE
	26/11/2017	J vs Crotone	In casa	10.000 €	per cori denigratori di matrice territoriale
	21/12/2017	J vs Genoa	In casa	10.000 €	per cori denigratori di matrice territoriale
Totale Sanzioni 2017/2018				20.000 €	

Assemblea degli Azionisti

24 ottobre 2017

GESTIONE ECONOMICA

[102-5; 102-7; 201-1]

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

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

L'esercizio 2017/2018 chiude con una perdita pari a € 19,2 milioni e una **variazione negativa** di € 61,8 milioni rispetto all'utile di € 42,6 milioni dell'esercizio precedente.

Tale variazione negativa deriva principalmente da minori ricavi per € 58 milioni (analizzati nella tabella che segue), maggiori ammortamenti e svalutazioni sui diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori per € 25 milioni, maggiori costi per servizi esterni per € 10,4 milioni, maggiori costi per acquisti materiali destinati alla vendita per € 3,2 milioni, maggiori ammortamenti di altre attività materiali e immateriali per € 2,6 milioni e maggiori altri oneri operativi per € 1,7 milioni; tali variazioni negative sono state parzialmente compensate da minori oneri da gestione diritti calciatori per € 30,4 milioni, da minori imposte per € 6,6 milioni e, infine, da minori costi per il personale tesserato (€ 2 milioni) e non tesserato (€ 0,8 milioni).

Il **patrimonio netto** al 30 giugno 2018 è pari a € 72 milioni, in diminuzione rispetto al saldo di € 93,8 milioni del 30 giugno 2017, per effetto della perdita dell'esercizio (€ -19,2 milioni) e della movimentazione della riserva da fair value su attività finanziarie (€ -2,5 milioni).

I PRINCIPALI INDICATORI ECONOMICI (DATI IN MILIONI DI EURO)

	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2014/2015	2013/2014
UEFA CHAMPIONS LEAGUE	IV UCL	FINALE UCL	VIII UCL	FINALE UCL	SEMIFINALE UEL
RICAVI	504,7	562,7	387,9	348,2	315,8
COSTI OPERATIVI	(383,3)	(400,7)	(300,1)	(263,9)	(246,6)
AMMORTAMENTI, SVALUTAZIONI E ACCANTONAMENTI	(122,8)	(95,0)	(78,2)	(66,8)	(60,3)
RISULTATO OPERATIVO	(1,4)	67,4	20,2	19,3	8,9
RISULTATO ANTE IMPOSTE	(10,0)	58,4	11,6	10,8	0,1
RISULTATO NETTO	(19,2)	42,6	4,1	2,3	(6,7)
DIRITTI PLURIENNALI ALLE PRESTAZIONI SPORTIVE DEI CALCIATORI	330,8	302,0	186,2	114,2	119,9
PATRIMONIO NETTO	72,0	93,8	53,4	44,6	42,6
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	(309,8)	(162,5)	(199,4)	(188,9)	(206,0)



COMPOSIZIONE RICAVI					
IMPORTI IN MILIONI DI EURO	ESERCIZIO 2017/2018	%	ESERCIZIO 2016/2017	%	VARIAZIONI
DIRITTI RADIODITELEVISIVI E PROVENTI MEDIA	200,2	39,7%	232,8	41,4%	(32,6)
PROVENTI DA GESTIONE DIRITTI CALCIATORI	102,4	20,3%	151,2	26,8%	(48,7)
RICAVI DA SPONSORIZZAZIONI E PUBBLICITÀ	86,9	17,2%	74,7	13,3%	12,2
RICAVI DA GARE	56,4	11,2%	57,8	10,3%	(1,4)
RICAVI DA VENDITE DI PRODOTTI E LICENZE	27,8	5,5%	19,2	3,4%	8,6
ALTRI RICAVI	31	6,1%	27,0	4,8%	4
TOTALE	504,7	100%	562,7	100%	(58,0)

Al 30 giugno 2018, l'indebitamento finanziario netto ammonta a € 309,8 milioni ed evidenzia un incremento di € 147,3 milioni rispetto al dato di € 162,5 milioni del 30 giugno 2017 determinato dai flussi negativi della gestione operativa (€ -8 milioni), dagli esborsi legati alle Campagne Trasferimenti (€ -119,5 milioni netti), dagli investimenti

in altre immobilizzazioni e partecipazioni (€ -13,2 milioni netti) e dai flussi delle attività finanziarie (€ -6,6 milioni). Per ulteriori informazioni si rimanda alla Relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2018 disponibile su www.juventus.com



VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO (DATI IN MILIONI DI EURO)				
COMPONENTE	COMMENTI	VALORE 2017/2018	VALORE 2016/2017	VALORE 2015/2016
VALORE ECONOMICO DIRETTAMENTE GENERATO				
A) RICAVI	VENDITE NETTE PIÙ RICAVI DA INVESTI- MENTI FINANZIARI E VENDITA DI BENI. IL VALORE RIPORTA- TO NON INCLUDE LE ACCISE	504,7	565,4	400,2
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO				
B) COSTI OPERATIVI	PAGAMENTI A FORNI- TORI, INVESTIMENTI NON STRATEGICI, ROYALTY E AGEVOLA- ZIONI DI PAGAMENTO	121,4	138,5	78,2
C) RETRIBUZIONI E BENEFIT PER I DIPENDENTI	USCITE MONETARIE PER I DIPENDENTI	259	261,8	221,5
D) REMUNERAZIONE DEI FORNITORI DI CAPITALE	TUTTI I PAGAMENTI AI FORNITORI DI CAPITALE	7,7	7,8	7,9
E) PAGAMENTI ALLA PUBBLICA AMMINI- STRAZIONE	IMPOSTE E TASSE LORDE. IL VALORE INCLUDE LE ACCISE	11,5	14,1	10,2
F) INVESTIMENTI NELLA COMUNITÀ	CONTRIBUTI VOLON- TARI E INVESTIMENTI NELLA COMUNITÀ (LIBERALITÀ E PROGETTI IN FAVORE DELLA COMUNITÀ)	0,1	0,1	0,3
VALORE ECONOMICO TRATTENUTO		104,9	143,3	82,1

FAIR PLAY FINANZIARIO

Il fair play finanziario ha come obiettivo quello di migliorare le condizioni finanziarie generali del calcio europeo.

Approvato nel 2010 e entrato in vigore nel 2011, richiede che le squadre che si qualificano per le competizioni UEFA dimostrino di non avere debiti scaduti verso altri club, giocatori e autorità sociali/fiscali per tutta la stagione. Dal 2013, i club devono rispettare requisiti di break-even, secondo cui i club possono partecipare alle competizioni solo se dimostrano equilibrio tra ricavi generati e costi sostenuti. Le condizioni sono diventate effettive dalla stagione 2014/15. Dal giugno 2015, la UEFA aggiorna i regolamenti per incentivare investimenti più sostenibili.

In Italia analoga regolamentazione è stata introdotta a decorrere dalla stagione 2015/2016 e prevede il rispetto di diversi parametri tra i quali, in primis, un indicatore di liquidità e, a decorrere dalla stagione 2018/2019, il raggiungimento del pareggio di bilancio.

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

Dopo questo primo ciclo del Fair Play Finanziario (2010-2017), dal 1 giugno 2018 sono stati apportati dei cambiamenti a cura di UEFA per migliorare la trasparenza, armonizzare le normative di conteggio e bilancio tra realtà provenienti da Paesi e sistemi fiscali differenti e ridurre il tempo di intervento in caso di sospetta violazione. Le novità nel dettaglio:

- **TRASPARENZA:** obbligo di pubblicazione del bilancio economico e finanziario sul sito ufficiale del club o su quello della federazione dalla quale proviene. A questo si aggiunge l'obbligo di dichiarare ufficialmente le spese sostenute per l'attività di consulenza e/o l'intermediazione prestata dagli agenti.
- **PRINCIPI CONTABILI:** nel rispetto delle peculiarità dei paesi d'origine di ciascun Club, si è sentita la necessità di impostare delle linee comuni per la registrazione delle operazioni finanziarie. I bilanci dovranno seguire quindi delle regole internazionali così da essere comparabili.
- **SANZIONI:** se fino a questa stagione la sanzione arrivava non meno di 18 mesi dalla chiusura dell'ultimo bilancio sotto esame, dalla prossima stagione il controllo potrà essere fatto a priori qualora il club registri il superamento di nuovi indicatori: **rapporto tra debiti netti e EBITDA** maggiore di 7 e il saldo di mercato superiore a € 100 milioni.

Il nuovo Fair Play Finanziario diventa operativo con la stagione sportiva 2018/2019 ed è stato approvato dall'UEFA nella primavera del 2018 dopo una lunga fase di studio con la collaborazione anche dell'ECA.

“ Avremo nuove regole che saranno più efficaci di quelle che sono attualmente in atto, che hanno dato comunque risultati impressionanti. Punteremo maggiormente sulla trasparenza, sull'armonizzazione dei principi contabili e sulla risoluzione del tempo di valutazione.

Andrea Agnelli

”

**JUVENTUS
SINCE 1897**

GESTIONE DEI FORNITORI

[102-9; 204-1; 308-1; 414-1]

Juventus ha scelto di puntare sull'innovazione e anche l'attività di procurement ha visto un importante cambiamento in termini di relazione e di gestione. All'interno del Club esiste una funzione incaricata agli acquisti aziendali che svolge per Juventus sia un ruolo attivo che consulenziale e solo in casi di acquisti strettamente legati al business, questi sono gestiti direttamente dalla funzione di riferimento. Juventus lavora ogni giorno affinché la sinergia tra il Club e il fornitore si sviluppi e cresca in modo ottimale, arrivando a sviluppare delle vere e proprie partnership.

A gennaio 2018 è stato attivato il nuovo portale fornitori, di cui Juventus è sviluppatrice e proprietaria: lo Juventus Procurement Portal. Un portale studiato appositamente dal Club per rispondere alle proprie esigenze di gestione e per rendere più snella la valutazione dell'idoneità del fornitore, tramite la richiesta di documentazione specifica e verifica delle principali informazioni societarie.

A fronte degli ottanta campi del vecchio sistema ora i campi da riempire obbligatoriamente sono quaranta mentre 19 sono quelli facoltativi.

Lo Juventus Procurement Portal è oggi utilizzato per la qualifica dei fornitori e, in futuro, sarà utilizzato per la gestione di tutte le gare di appalto. Grazie a questo nuovo strumento e a tutte le migliorie apportate, come la riorganizzazione delle categorie dei fornitori, l'automatizzazione del processo di approvazione, l'allineamento dei pagamenti a 60 giorni, oggi il Club è in grado di avere una relazione con i propri fornitori più snella ed efficace.

Inoltre, per riuscire a dialogare in modo adeguato con essi, Juventus ha ritenuto importante avere un portale "bilingue", quindi con informazioni sia in italiano sia in inglese.

Nella selezione e nella conferma di fornitori per l'Allianz Stadium, il Club continua a tenere in considerazione la capacità di questi di raccogliere, differenziare e smaltire i rifiuti prodotti, con richiesta di certificazione di smaltimento del rifiuto. Dalla nuova stagione, Juventus ha scelto inoltre di rendere obbligatori nuovi criteri in termini di sostenibilità, come la presenza di policy o regolamenti in materia, certificazioni e standard adottati, il bilancio di sostenibilità, il Codice Etico, valutazioni e audit sociali e ambientali ecc..

Il 100% fornitori che hanno fatto l'accesso al nuovo portale hanno preso visione e accettato:

- Codice Etico;
- Condizione generali di fornitura Juventus
- Condizioni generali per la fruizione del portale
- Politica di salute e sicurezza Juventus.



1181*	164*	1017*	103.578.819,56
FORNITORI SUL TERRITORIO	FORNITORI INTERNAZIONALI	FORNITORI ITALIANI	ORDINATO

* I dati si riferiscono ai fornitori per i quali è stato emesso almeno un ordine nel corso della stagione sportiva 2017/18.

STAGIONE	ORDINATO TOTALE (€)	TORINO E PROVINCIA	TERRITORIO ITALIANO
2017/2018	103.578.819,56	30,75%	94,19%
2016/2017	92.032.081,43	33,93%	94,09%
2015/2016	45.690.226,88	45,24%	95,94%

JUVENTUS MUSEUM





Lo Juventus Museum vuole superare il concetto di "museo", per affermarsi come luogo dove si manifesta l'essenza stessa della "juventinità": un luogo che vuole rappresentare la Juventus del passato, del presente e del futuro, ispirandosi ai due valori fondamentali del Club, che sono tradizione e innovazione.

Un progetto ambizioso, che fin dall'inizio ha avuto l'obiettivo non soltanto di raccontare la storia della Juventus, ma di far vivere a visitatori un'esperienza speciale, attraverso la sintesi di passato e presente, di esposizione in senso classico ed esperienza multimediale.

L'obiettivo è infatti che il Museo sia il luogo di dialogo e di ascolto dei tifosi, e in questo senso il Museo è stato concepito e strutturato in modo da essere totalmente interattivo e incentrato intorno all'esperienza del visitatore.

Grandissima è la popolarità del museo oggi, che dopo appena 6 anni dall'inaugurazione ha già superato il milione di spettatori.

STAGIONE 2017/2018

168.671	1.015.738	505	1.728
VISITATORI	VISITATORI DALL'INAUGURAZIONE AL 30/06/18	VISITATORI MEDI AL GIORNO	VISITATORI MEDI AL GIORNO GARA

Fin dalla propria inaugurazione, lo Juventus Museum si è stabilmente inserito nella Top 50 dei musei più visitati d'Italia (43° posto nel 2017), e ha visto un successo di pubblico costante.

In questo percorso di dialogo e di ascolto con il tifoso, rivestono un ruolo fondamentale le Guide, che sono depositarie della storia della squadra e ne sono sue portavoce.

Esse dialogano con il visitatore per raccogliergli stimoli, segnalazioni e idee e rispondono a ogni domanda e curiosità.

L'intero spazio espositivo è stato ideato come un percorso storico/culturale/multimediale, in cui cimeli, testimonianze e trofei possono non solo essere ammirati ma anche "vissuti" a 360° grazie a contributi audio/video e a un contesto molto suggestivo.

Dalla nuova teca multimediale, agli schermi touchscreen, uno dei quali appositamente studiato per visitatori con disabilità, a una quadrisfera multimediale rinnovata, il visitatore può poi scegliere come vivere la sua esperienza, se ammirare le teche come in un qualsiasi museo oppure lasciarsi assorbire da un ambiente multimediale e interattivo in cui toccare con mano la storia del Club.

Da una parte, al Museum si vuole far vivere un'esperienza quasi cinematografica, favorita dall'utilizzo di tecnologie che amplificano l'impatto emozionale, proprio come accade nel Tempio dei Trofei. Dall'altra, nella sala centrale, si segue un filo conduttore temporale, che dalla fondazione ai giorni nostri ripercorre la storia juventina in parallelo con quella cittadina e italiana.

All'interno del museo, la tecnologia viene dunque utilizzata per mettere il tifoso al centro della storia della Squadra e raccontargli i momenti più importanti che l'hanno contraddistinta, contribuendo a dare valore aggiunto al suo contenuto. La nuovissima Virtual Room, inaugurata a settembre 2017 e nata dalla sinergia con un partner tecnologico all'avanguardia come Samsung, permette di vivere il sogno in bianconero in prima persona e da protagonista.

Grazie alla realtà virtuale, nell'ultima sala si vive in prima persona quello che si prova a trovarsi al centro del campo dell'Allianz Stadium gremito di tifosi.

Il visore Samsung Gear VR offre la possibilità ai visitatori di provare l'emozione di diventare un giocatore della Juventus durante il momento "Become Juve's New Signing": un contenuto esclusivo, grazie al quale si può provare l'esperienza unica di effettuare un provino con i campioni d'Italia di fronte allo sguardo attento di mister Allegri.

Il Megastore finalmente chiude e completa il cerchio dell'esperienza Juventus.

In questa cornice di innovazione e multimedialità si inserisce anche la mostra per i 120 anni, inaugurata nel novembre 2017, che unisce la storia della Juventus al vissuto del nostro Paese.

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

L'interesse che il Museum presta al territorio circostante lo si può ritrovare oltre che all'interno, nelle installazioni distribuite lungo il percorso museale e nei pannelli espografici, anche all'esterno, nelle iniziative organizzate. Così come per le aperture gratuite, e l'organizzazione di iniziative specifiche in occasione della Giornata Nazionale delle Famiglie al Museo e della Giornata Internazionale delle persone con disabilità.

In risposta all'attività di ascolto e di dialogo con i propri visitatori, lo Juventus Museum lavora per essere sempre oggetto di interesse, sviluppando proposte innovative volte a rispondere a determinate esigenze e a migliorare l'esperienza del tifoso.

A conferma di questo sono le numerose attività di "edutainment" che vedono coinvolte famiglie e bambini del territorio e oltre.

Sull'onda dei laboratori sul fair play, promossi nelle stagioni precedenti, novità dell'ultima stagione sono due laboratori sul tema della "diversity", attraverso cui il Museo ha cercato di sensibilizzare bambini tra i 6 e i 12 anni: "stringere le mani al mondo" per i più piccini e "Metti il razzismo fuori gioco" per i più grandi. Parallelamente a questo sono stati organizzati anche laboratori sull'arte e una caccia al tesoro per insegnare la storia del territorio e del Club.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUM

Grazie a oltre un milione di visitatori registrati dalla prima apertura del Museo nel 2012, l'innovazione tecnologica e la grande attenzione rivolta al visitatore, il Museo è diventato un punto di riferimento a livello nazionale e internazionale nel settore dell'*entertainment* e del turismo ed è il luogo in cui storia e valori della Juventus si intersecano e si supportano a vicenda, nella costruzione di una cultura condivisa che mette al centro i tifosi e la Juventus, in parallelo con la storia cittadina e italiana.

È con questo approccio che l'ICOM (International Council of Museum) Italia, organizzazione internazionale senza fini di lucro dei musei e dei professionisti museali, ha riconosciuto lo status di Museo allo "Juventus Museum" a fronte di incontri con il personale addetto, sopralluoghi e verifica della collezione e del sito.

NOTA METODOLOGICA

[102-1; 102-2; 102-3; 102-4; 102-6; 102-50; 102-52; 102-54; 102-56]



Obiettivo del documento

Il Bilancio di Sostenibilità 2017/2018 della Juventus Football Club S.p.A. rappresenta lo strumento tramite cui il Club rendiconta le proprie iniziative e performance in materia di sostenibilità (ambientale e sociale), massimizzando la trasparenza nella comunicazione verso i propri stakeholder e riportando le principali informazioni in merito alle sfide che il Club si trova ad affrontare nella sua quotidianità.

Standard di rendicontazione e processo di redazione del documento

Per la rendicontazione delle informazioni presenti nel Bilancio di Sostenibilità Juventus ha adottato i "GRI Sustainability Reporting Standards (2016)" emessi dal "Global Reporting Initiative secondo l'opzione Core.

Per supportare e completare la redazione del presente documento Juventus ha, inoltre, utilizzato come riferimento il documento G4 Sector Disclosures "Event Organizers"^[1].

I riferimenti ai GRI Standards selezionati sono riportati sia all'interno del Bilancio di Sostenibilità sia all'interno del GRI Content Index.

^[1]Linee guida "G4 Sustainability Reporting Guidelines" definite nel 2013 dal GRI.

Il processo annuale di redazione del Bilancio di Sostenibilità è coordinato dalla Funzione "Sustainability and External Relations" della Direzione "Communication and External Relations". Per domande e commenti in merito al presente documento, contattare il Sustainability Manager di Juventus al seguente indirizzo: sustainability@juventus.com. [102-53]

Il Bilancio di Sostenibilità Juventus, come per la stagione sportiva passata, risulta suddiviso in due parti: la prima "Juve da 120 anni" presenta il Club, dalla storia alle squadre fino alle strutture, il ruolo che ha nel mondo dello sport così come il suo impegno in termini di sostenibilità. La seconda parte racconta le sfide che il Club si trova ad affrontare tutti i giorni.

Perimetro e periodo di rendicontazione [102-45, 102-46, 102-49]

I dati e le informazioni riportati all'interno del presente Bilancio di Sostenibilità riguardano la Juventus Football Club S.p.A. società di calcio professionistico, quotata in Borsa, con sede a Torino in via Druento 175⁽²⁾. 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 a livello globale⁽³⁾ 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.

Il processo di rendicontazione di sostenibilità del Club si rinnova ogni anno e i dati presentati in questo bilancio sono riferiti all'esercizio chiuso al 30 giugno 2018 e al campionato di calcio 2017/2018, mantenendo lo stesso perimetro di rendicontazione rispetto alla relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2018.

Al fine di assicurare un raffronto delle informazioni in relazione a quelle degli esercizi precedenti, e anche al fine di rispettare il principio di comparabilità richiesto dai GRI Standards, i dati quantitativi del presente documento si riferiscono alle stagioni sportive 2015/2016, 2016/2017 e 2017/2018.

Come nelle ultime due edizioni del Bilancio di Sostenibilità Juventus, i dati quantitativi relativi al JMedical (Società non è controllata al 100% dal Club) non rientrano nel perimetro di rendicontazione di questo bilancio, ad eccezione di quelli relativi ai consumi energetici. Inoltre, sempre con riferimento a tali consumi, si segnala che i relativi dati tengono conto anche dei Juventus Stores, e del JTC Vinovo; tutte le strutture del Complesso Stadio (Stadio e Museo) sono state raggruppate in un unico centro di consumo.

Ulteriori eccezioni ai criteri sopra individuati nonché i restatement dei dati quantitativi, effettuati a seguito di un costante miglioramento delle procedure di rendicontazione, sono riportati nelle singole sezioni del documento tramite apposite note. [102-48]

Nel presente documento non vengono riprese le informazioni già descritte nei bilanci precedenti. Dove opportuno, si rimanda pertanto alle precedenti edizioni del Bilancio di Sostenibilità consultabili sul sito di Juventus nella sezione Sostenibilità e ai seguenti documenti (disponibili su sito www.juventus.it):

- Relazione finanziaria al 30 giugno 2018;
- Codice Etico;
- Relazione Annuale sulla Corporate Governance 2017/18;
- Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex DLgs 231-2001;
- Procedura per operazioni con parti correlate.

Come già anticipato nel Bilancio precedente, a partire dalla stagione 2017/2018, la funzione "Academy" che gestisce tutte le attività sportive ed educative del Settore Giovanile Juventus, viene chiamata Juventus Youth.

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

(2) Dalla stagione 2017/2018 il Club ha infatti trasferito ufficialmente i propri uffici dalla sede di Corso Galileo Ferraris 32 alla nuova sede in via Druento 175. Lo Juventus Village ha inoltre ampliato i propri spazi in vista del trasferimento della Prima Squadra, in programma per la stagione 2018/2019.

(3) A livello internazionale il Club è presente tramite le Juventus Academies (si rimanda a pagina 70).

GRI CONTENT INDEX

[102-55]



La tabella seguente riporta l'elenco degli indicatori previsti dai GRI Standards, rendicontati nel presente Bilancio di Sostenibilità.

In corrispondenza di ogni indicatore GRI è riportato il riferimento al numero di pagina del presente documento oppure, ove il dato/informazione non sia contenuto nel corpo del testo, è riportata la quantificazione e/o la descrizione dell'indicatore stesso.

UNIVERSAL STANDARDS	
GRI 101: FOUNDATION 2016	Numero di pagina o descrizione
GRI 102: INFORMATIVE GENERALI	
PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE	
102-1: Nome dell'Organizzazione	Si rimanda alla "Nota Metodologica", pag. 112
102-2: Attività, brands, prodotti e/o servizi	Si rimanda alla "Nota Metodologica", pag. 113
102-3: Luogo in cui ha sede l'organizzazione	Si rimanda alla "Nota Metodologica", pag. 113
102-4: Paesi in cui l'organizzazione opera	Si rimanda alla "Nota Metodologica", pag. 113
102-5: Assetto proprietario e forma legale	Pag. 101
102-6: Mercati Serviti	Si rimanda alla "Nota Metodologica", pag. 113
102-7: Dimensioni dell'organizzazione	Pag. 90, 101
102-8: Informazioni sui dipendenti e altri collaboratori	Pag. 91
102-9: Catena di fornitura	Pag. 106
102-10: Modifiche significative dell'organizzazione e della sua catena di fornitura	Nel periodo di rendicontazione (stagioni sportive: 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018) considerato ai fini della rendicontazione delle informazioni non finanziarie Juventus non si sono verificati cambiamenti significativi nell'organizzazione e nella sua catena di fornitura.
102-11: Principio o approccio prudenziale	Essendo limitati gli impatti ambientali dell'organizzazione, il principio di precauzione non viene formalmente affrontato
102-12: Iniziative esterne	Pag. 96
102-13: Adesione ad associazioni	Pag. 23

UNIVERSAL STANDARDS	
GRI 101: FOUNDATION 2016	Numero di pagina o descrizione
GRI 102: INFORMATIVE GENERALI	
STRATEGIA DELL'ORGANIZZAZIONE	
102-14: Dichiarazione dell'amministratore delegato e/o del presidente	Pag. 5
GOVERNANCE, ETICA E INTEGRITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE	
102-16: Valori, principi, standard e regole di comportamento	Pag. 96
102-18: Struttura di governo	Pag. 95
IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER E DEGLI ASPETTI MATERIALI	
102-40: Elenco degli stakeholders	Pag. 17
102-41: Accordi di contrattazione collettiva	Il 100% dei dipendenti in forza nella Società è coperto da CCNL.
102-42: Identificazione e selezione degli stakeholders	Pag. 16
102-43: Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholders	Pag. 16-21
102-44: Temi materiali e criticità emerse	Pag. 14-15
CRITERI DI RENDICONTAZIONE	
102-45: Società incluse nel bilancio consolidato	Si rimanda alla "Nota Metodologica", pag. 113
102-46: Definizione del perimetro di rendicontazione e dei contenuti inclusi	Si rimanda alla "Nota Metodologica" (pag. 112-113) nonché al paragrafo "Il nostro approccio alla sostenibilità" (pag. 14)
102-47: Elenco dei temi materiali	Pag. 15
102-48: Rettifica di informazioni	Si rimanda alla "Nota Metodologica" (pag. 112-113) e alle note riportate nelle singole sezioni del documento
102-49: Variazioni nella rendicontazione	Si rimanda alla "Nota Metodologica" (pag. 112-113) nonché al paragrafo "Il nostro approccio alla sostenibilità" (pag. 14)
102-50: Periodo di rendicontazione	Si rimanda alla "Nota Metodologica", pag. 113
102-51: Data di pubblicazione del report più recente	Essendo il processo di rendicontazione delle informazioni non finanziarie annuale, l'ultimo Bilancio di Sostenibilità Juventus pubblicato riguarda la stagione sportiva 2016/2017.
102-52: Periodicità della rendicontazione	Si rimanda alla "Nota Metodologica", pag. 113
102-53: Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul report	Si rimanda alla "Nota Metodologica", pag. 113

UNIVERSAL STANDARDS	
GRI 101: FOUNDATION 2016	Numero di pagina o descrizione
CRITERI DI RENDICONTAZIONE	
102-54: Dichiarazione di conformità della rendicontazione agli Standard GRI	Si rimanda alla "Nota Metodologica", pag. 112
102-55: GRI content index	Si rimanda alla seguente tabella.
102-56: Assurance da parte di un revisore esterno	Pag. 120-123
GRI 103: MANAGEMENT APPROACH 2016	
103-1: Spiegazione della materialità del singolo tema rendicontato e del suo perimetro	Si rimanda ai paragrafi introduttivi di ogni capitolo del Bilancio, nonché al paragrafo "Il nostro approccio alla sostenibilità" (pag. 14). Si specifica che tale approccio è valido per tutti gli aspetti materiali definiti a pag. 14-15.
103-2: L'approccio del management e le sue componenti	Si rimanda ai paragrafi introduttivi di ogni capitolo del Bilancio, nonché al paragrafo "Il nostro approccio alla sostenibilità" (pag. 14). Si specifica che tale approccio è valido per tutti gli aspetti materiali definiti a pag. 14-15.
103-3: Valutazione dell'approccio del management	Si rimanda ai paragrafi introduttivi di ogni capitolo del Bilancio, nonché al paragrafo "Il nostro approccio alla sostenibilità" (pag. 14). Si specifica che tale approccio è valido per tutti gli aspetti materiali definiti a pag. 14-15.
SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES	
GRI 200: ECONOMIC SERIES 2016	Numero di pagina o descrizione
GRI 201: PERFORMANCE ECONOMICA 2016	
201-1: Valore economico direttamente generato e distribuito	Pag. 103
GRI 202: PRESENZA SUL MERCATO 2016	
202-1: Rapporto tra il salario standard di entrata rispetto al salario minimo locale, per genere	La retribuzione media annua aziendale è generalmente superiore rispetto ai minimi salariali del CCNL di riferimento; in particolare, per i livelli impiegatizi il range dei livelli retributivi medi oscilla da un 11% fino ad un 97%.
GRI 203: IMPATTI ECONOMICI INDIRETTI 2016	
203-1: Investimenti in infrastrutture	Non applicabile.
GRI 204: PRATICHE DI APPROVVIGIONAMENTO 2016	
204-1: Proporzione della spesa da fornitori locali	Pag. 107
GRI 205: ANTICORRUZIONE 2016	
205-2: Comunicazione e formazione su policy e procedure anti-corruzione	Pag. 97

UNIVERSAL STANDARDS	
GRI 300: ENVIRONMENTAL SERIES 2016	Numero di pagina o descrizione
GRI 302: ENERGIA 2016	
302-1: Consumi energetici interni all'organizzazione	Pag. 82
GRI 306: SCARICHI E RIFIUTI	
306-2 Rifiuti per tipo e metodo di smaltimento	Pag. 83
GRI 308: VALUTAZIONE DEI FORNITORI 2016	
308-1: Nuovi fornitori che sono stati selezionati tenendo in considerazione criteri di sostenibilità ambientale	Pag. 106
GRI 400: SOCIAL SERIES 2016	Numero di pagina o descrizione
GRI 401: OCCUPAZIONE 2016	
401-3: Maternità/paternità obbligatoria, congedi parentali	Pag. 86
GRI 403: SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI 2016	
403-2: Tipologia di infortuni e tasso di infortunio, malattie professionali, giorni di lavoro persi e assenteismo, numero di incidenti mortali collegati al lavoro	Pag. 90
GRI 404: FORMAZIONE E ISTRUZIONE 2016	
404-1: Ore medie di formazione per anno e per dipendente	Pag. 89
GRI 405: DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ 2016	
405-1: Diversità degli organi di governo e dei dipendenti	Pag. 91, 95
GRI 406: NON DISCRIMINAZIONE 2016	
406-1: Casi di discriminazione e azioni intraprese	Pag. 99
GRI 410: GESTIONE DELLA SICUREZZA 2016	
410-1: Il personale di sicurezza è istruito sulle policy e procedure per il rispetto dei diritti umani	Pag. 57
GRI 413: COMUNITÀ LOCALI 2016	
413-1: implementazione di programmi di coinvolgimento e sviluppo della comunità locale, valutazione degli impatti.	Pag. 64-72

UNIVERSAL STANDARDS	
GRI 400: SOCIAL SERIES 2016	Numero di pagina o descrizione
GRI 414: VALUTAZIONE DEI FORNITORI SULLA BASE DELLE POLITICHE E CONDIZIONI DI LAVORO 2016	
414-1: Nuovi fornitori che sono stati selezionati tenendo in considerazione criteri sociali	Pag. 106
GRI 416: SALUTE E SICUREZZA DEI CONSUMATORI 2016	
416-2: Casi di non-conformità riguardo agli impatti sulla salute e sicurezza di prodotti e servizi.	Nel periodo di rendicontazione (stagioni sportive: 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018) considerato ai fini della rendicontazione delle informazioni non finanziarie Juventus non si sono verificati casi di non conformità riguardanti eventuali impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti e servizi del Club.
GRI 417: ETICHETTATURA DI PRODOTTI E SERVIZI 2016	
417-2: Casi di non-conformità a riguardo all'etichettatura di prodotti e servizi	Nel periodo di rendicontazione (stagioni sportive: 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018) considerato ai fini della rendicontazione delle informazioni non finanziarie Juventus non si sono verificati casi di non conformità con riferimento all'etichettatura dei prodotti e servizi Juventus.
GRI 418: PRIVACY DEI CONSUMATORI 2016	
418-1: Reclami riguardanti la violazione della privacy e la perdita dei dati dei clienti	Nel periodo di rendicontazione (stagioni sportive: 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018) considerato ai fini della rendicontazione delle informazioni non finanziarie Juventus non si sono verificati casi di violazione della privacy dei consumatori e/o di perdita dei relativi dati.
GRI 419: CONFORMITÀ SOCIO-ECONOMICA 2016	
419-1: Non-compliance a regolamenti e leggi in materia sociale ed economica	Pag. 99

G4 SECTOR DISCLOSURES "EVENT ORGANIZERS"	
SECTOR SPECIFIC INDICATORS	Numero di pagina o descrizione
G4 - E06: tipologie e impatti delle iniziative per favorire la creazione di un ambiente accessibile	Pag. 49
G4 - E07: Numero e tipologie di infortuni, incidenti mortali e incidenti da notificare per i partecipanti agli eventi e altri stakeholder rilevanti	Pag. 57
G4 - E011: Numero, tipologia e impatto delle iniziative di sostenibilità definite per aumentare il livello di consapevolezza, condividere la conoscenza e impattare sul comportamento e i relativi risultati ottenuti	Pag. 64-72

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE

[102-56]



Relazione indipendente sulla revisione limitata del bilancio di sostenibilità 2017/2018

Al Consiglio di Amministrazione di Juventus Football Club SpA

Abbiamo svolto un esame limitato (*limited assurance engagement*) del Bilancio di Sostenibilità 2017/2018 ("il Bilancio") di Juventus Football Club SpA (di seguito la "Società").

Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del Bilancio in conformità ai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" definiti nel 2016 dal GRI - Global Reporting Initiative ("GRI Standards"), indicati nel paragrafo "Nota metodologica" del Bilancio, e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione di un bilancio di sostenibilità che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli Amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi della Società, in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

Responsabilità del revisore

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

PricewaterhouseCoopers Advisory SpA

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

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



Le procedure svolte sul Bilancio hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità dello stesso, nei quali si articolano i “*Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards*”, e sono riepilogate di seguito:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo “Gestione economica” del Bilancio e i dati e le informazioni inclusi nella relazione finanziaria annuale di Juventus Football Club SpA al 30 giugno 2018, sulla quale altro revisore ha emesso la relazione ai sensi degli artt. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e 10 del Regolamento (UE) n. 537/2014, in data 3 ottobre 2018;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l’operatività della Società;
- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nel Bilancio, con riferimento alle modalità di identificazione, in termini di loro priorità, per le diverse categorie di stakeholder e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel Bilancio. In particolare, abbiamo svolto:
 - interviste e approfondimenti con il personale della Società, al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del Bilancio, nonché circa i processi che supportano la raccolta, l’aggregazione, l’elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della sua predisposizione;
 - analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del Bilancio, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto e della loro adeguatezza per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi in esso descritti;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel Bilancio rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo “Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità” della presente relazione;
- analisi, tramite interviste con il personale della Società, del processo di coinvolgimento degli stakeholder interni, con riferimento alle modalità utilizzate;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante della Società, sulla conformità del Bilancio alle linee guida indicate nel paragrafo “Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità”, nonché sull’attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

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



Conclusione

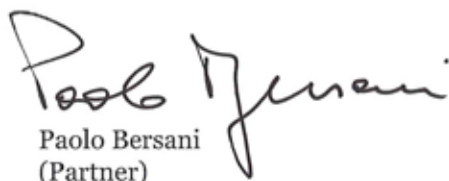
Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Bilancio di Sostenibilità 2017/2018 di Juventus Football Club SpA non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità ai *"Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards"* definiti nel 2016 dal GRI - Global Reporting Initiative (*"GRI Standards"*), come descritto nel paragrafo *"Nota metodologica"* del Bilancio.

Altri aspetti

Portiamo all'attenzione il seguente aspetto che confermiamo di considerare, nell'ottica del miglioramento continuo, nelle prossime edizioni del Bilancio: rafforzamento del sistema di reporting e di controllo al fine di rendere più agevole la disponibilità e verificabilità dei dati quantitativi.

Torino, 24 ottobre 2018

PricewaterhouseCoopers Advisory SpA


Paolo Bersani
(Partner)



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

in collaborazione con



Per informazioni rivolgersi a:
Juventus Football Club S.p.a.
Via Druento 175
www.juventus.com

Stampato da Graf Art nel mese di Ottobre 2018