



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE STATISTICHE

**CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA
GESTIONE AZIENDALE**

PROVA FINALE

**"RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA – MODELLO JUVENTUS
FC"**

RELATORE: GIULIANA CORTESE

LAUREANDO/A: FILIPPO CELEGHIN

MATRICOLA N. 1113016

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA – MODELLO JUVENTUS FC

Indice

Capitolo 1 – RSI nell'industria sportiva

1.1 RSI – Storia di una definizione

1.1.1 Teoria degli stakeholder

1.1.2 *Teoria dei contratti sociali integrativi*

1.1.3 *Cittadinanza d'impresa*

1.2 RSI nell'ambito sportivo

1.2.1 Benefici

1.2.2 Critiche

1.3 GRI – Global Reporting Initiative

Capitolo 2 – Modello Juve

2.1 Corporate Governance Juventus FC

2.2 Analisi Matrice di materialità nel triennio 2015-2018

2.3 Principali voci di sostenibilità

2.3.1 Sicurezza allo stadio

2.3.2 Rapporto con i tifosi

2.3.3 Lotta al razzismo e alla discriminazione

Capitolo 3 – Risultati RSI di Juventus FC e prospettive future

3.1 Risultati

3.2 Obiettivi futuri

Capitolo 1 – RSI nell'industria sportiva

Nel primo capitolo si introduce la Responsabilità Sociale d'Impresa, inizialmente viaggiando nel tempo attraverso la storia delle definizioni per poi contestualizzare l'argomento in un settore molto popolare qual è quello sportivo, ma che se affrontato ponendo l'accento sul tema sostenibilità spesso risulta marginale, o se non altro di minore rilevanza rispetto ad altri settori come possono banalmente essere quello industriale, quello agricolo o quello alimentare. Si vedranno i benefici, cioè i fattori che rendono unico il mondo dello sport, ma anche le critiche ad esso associate, concludendo con il GRI – Global Reporting Initiative. Quest'ultimo fornisce le linee guida per la stesura del report di sostenibilità d'impresa a cui Juventus, come molte altre società, ha fatto riferimento sin dalla prima pubblicazione del proprio bilancio di sostenibilità nella stagione 2013/2014.

1.1 Storia di una definizione

Prima di esplorare le diverse correnti di pensiero riguardanti la definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa, anche CSR, acronimo inglese che sta per Corporate Social Responsibility, urge fare un'importante premessa: non esiste una definizione univoca di RSI.

E' intorno al 1960 che si introduce l'argomento responsabilità sociale grazie al contributo di Milton Friedman, premio nobel per l'economia nel 1976, che dichiara "There is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud" (1), dunque schierandosi apertamente a difesa dell'economia di mercato, economia nella quale i prezzi sono determinati dall'interazione tra domanda e offerta e le imprese devono massimizzare i profitti. Nel corso degli anni Settanta si comincia a parlare di responsabilità sociale in maniera più approfondita. Nel 1976, H. Gordon Fitch definisce la RSI come "the serious attempt to solve social problems caused wholly or in part by the corporation. The problem concept is operationally defined, and social problems are distinguished from non-social problems." (2) quindi il tentativo da parte delle imprese di risolvere questioni sociali causate da loro stesse. La sfida consiste nel distinguere i problemi sociali dalle questioni economiche.

Carroll nel suo influente articolo (3) descrive l'evoluzione della CSR moderna e suggerisce "Social responsibility of the businessman (1953)" di Howard Bowen come luogo di nascita della moderna letteratura sulla RSI. Il lavoro di Bowen sostiene che le imprese moderne accumulano un considerevole potere, hanno una grande influenza sulla vita delle persone e che gli uomini d'affari sono responsabili delle conseguenze delle proprie azioni non limitandosi alle mere prestazioni finanziarie. Carroll poi con una classificazione evidentemente critica nei confronti di Friedman, sostiene che la RSI è composta da quattro

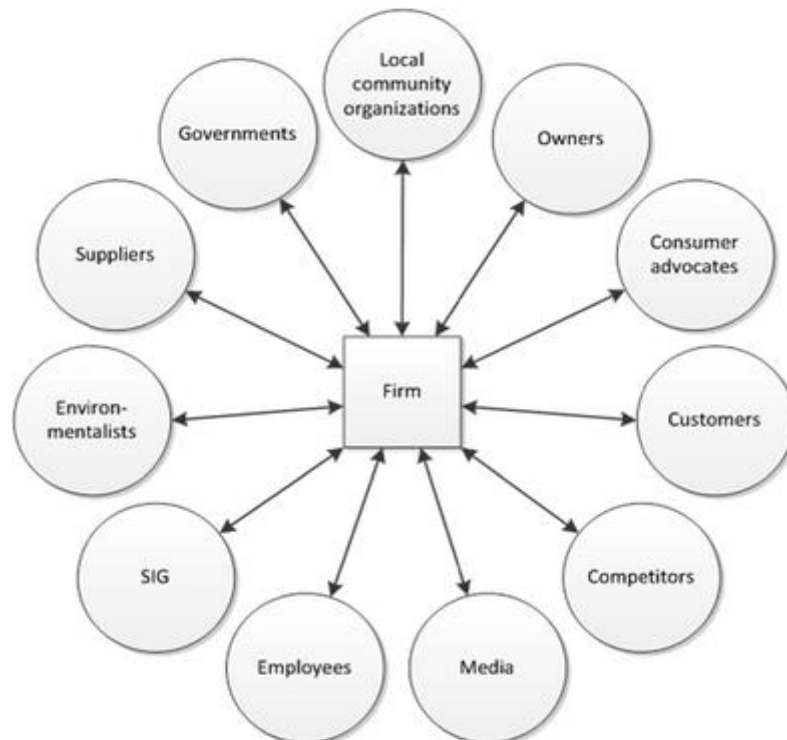
elementi: economico (la responsabilità di base di realizzare un profitto), legale (il dovere di obbedire alla legge), etico (responsabilità di agire in modo coerente con le aspettative della società) e discrezionale (attività che invece vanno oltre le aspettative della società).

Dopo aver discusso principalmente sul ruolo sociale dell'impresa nella società, negli anni Ottanta e Novanta l'attenzione si è spostata verso la valutazione della performance della responsabilità d'impresa. Primo frutto di tali ragionamenti è la teoria degli *stakeholder*, inserita nella pubblicazione del 1984 "Strategic Management: A Stakeholder Approach" a cura di Robert Edward Freeman.

1.1.1 Teoria degli stakeholder

La teoria degli *stakeholder* sostiene che un'impresa dovrebbe soddisfare le aspettative di tutti gli individui o gruppi portatori di legittimi interessi nei confronti dell'impresa stessa. In termini generali, gli *stakeholder* possono essere definiti come quei gruppi o individui, detentori di specifici diritti, che influiscono o sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di un'impresa (4). Per valutare il comportamento in particolari situazioni di un'impresa, occorre porre la lente di ingrandimento sui diversi stakeholder coinvolti. La figura 1 schematizza la visione di Freeman, che egli stesso considera molto semplificata, mostrando il gruppo degli *stakeholder* che include: comunità locale, proprietari (*shareholder*), consumatori, clienti, competitors, media, lavoratori, organizzazioni ambientali, fornitori, istituzioni.

Figura 1



Fonte: Freeman, R.E (1984) "Strategic management a stakeholder approach", Pitman series in business and public policy, pag 25.

Gli stakeholder hanno una duplice funzione: essi attraverso le loro richieste indicano le priorità dell'impresa stessa; per altro verso, il focus sugli stakeholder implica un rapporto di fiducia reciproca tra i vari stakeholder. Alla base della teoria degli stakeholder, dunque, vi è una fitta rete di relazioni fiduciarie sia interne che esterne all'impresa che crea un legame biunivoco tra quest'ultima e i suoi stakeholder. L'impresa, infatti, crea sì valore per gli stakeholder ma allo stesso tempo ciascun gruppo di stakeholder crea valore per l'impresa.

1.1.2 Teoria dei contratti sociali integrativi

Parallelamente alla teoria degli stakeholder, nel panorama internazionale si è fatto strada un secondo filone della RSI, la teoria dei contratti sociali collettivi, anticipazione della più completa teoria dei contratti sociali integrativi. Il primo a formulare tale ipotesi fu Thomas Donaldson. Il filosofo statunitense si ispira al contratto sociale politico che emerge tra cittadini e stato. La domanda fondamentale è: "Perché i cittadini dovrebbero accettare l'esistenza di uno stato?". Rispondendo a tale quesito si trova la giustificazione all'esistenza di uno stato. Lo stesso concetto può essere ampliato alla sfera economica e al rapporto tra società e impresa. La domanda dunque diventa: "Perché la società dovrebbe accettare l'esistenza delle imprese?". Se la società autorizza un'impresa a produrre in una determinata comunità, l'impresa assume degli obblighi impliciti verso di essa. Questa prima teoria dei contratti sociali collettivi rimane però incompleta in quanto pone l'attenzione solamente sulle relazioni tra impresa e la società nel suo complesso, quindi considerando un punto di vista esterno. A mancare è la visione interna all'impresa e, quindi, quella con gli stakeholder (5). Nel 1994, sono Donaldson e Dunfee a riconsiderare la teoria del contratto sociale, questa volta offrendone una versione più ampia, la teoria dei contratti sociali integrativi (6).

Il nome della teoria fa già intendere il suo contenuto. Infatti essa prevede l'integrazione di due tipi distinti di contratto: il primo è generale, il macrocontratto sociale, che garantisce lo standard morale per ogni contrattazione; questo contratto generale a sua volta definisce i successivi micro contratti sociali. Essi permettono ai membri delle singole comunità economiche di gestire autonomamente le proprie regole di condotta interne. La proposta, nonostante fornisca un'integrazione alle prime considerazioni di Donaldson, non è esente da critiche in quanto il contenuto delle norme morali generali non è molto chiaro. Quello che va riconosciuto è il merito di aver introdotto l'idea di uno standard morale che, seppur minimo, offre un contributo importante alla letteratura sulla RSI. Il contratto macrosociale, infatti, garantisce una giustificazione della RSI a livello internazionale, rispettando però le differenze di tipo culturale o organizzativo esistenti nei diversi contesti territoriali.

1.1.3 Cittadinanza d'impresa

Il termine cittadinanza d'impresa nasce alla fine degli anni 90 nel tentativo di collegare le attività commerciali a una più ampia responsabilità sociale e ad un servizio che garantisca un vantaggio reciproco, rafforzando l'opinione secondo cui una società è un'entità con status equivalente a una persona. La cittadinanza aziendale sottolinea l'idea che le società hanno diritti e doveri. Tuttavia, poiché questi diritti non sono uguali a quelli di un vero cittadino, alcuni autori sostengono che la cittadinanza d'impresa sia un concetto astratto. Tuttavia, l'obiettivo di questa teoria è quello di evidenziare che le imprese sono attori pubblici potenti, che hanno il dovere di rispettare i diritti reali dei cittadini nella società; questo alla fine porterà le aziende ad incaricarsi delle funzioni che le istituzioni governative non forniscono andando così a proteggere anche i diritti civili e politici dei cittadini. (7)

Matten e colleghi spiegano che tre visioni sono alla base dell'etichetta cittadinanza d'impresa: Una visione limitata che equipara la cittadinanza d'impresa alla filantropia o al coinvolgimento della comunità; La visione equivalente che identifica la cittadinanza d'impresa con la Responsabilità Sociale d'impresa, e la visione estesa, secondo cui la cittadinanza d'impresa implica una riconcettualizzazione delle relazioni tra imprese e società (8)

1.2 RSI nell'ambito sportivo

Gli interventi sociali basati sullo sport presentano una vasta gamma di politiche, discorsi, progetti, interventi e campagne diverse che sono state perseguite da svariati soggetti interessati. Possiamo organizzare questi diversi fenomeni in quattro grandi categorie.

1) La RSI nello sport è principalmente associata alle politiche neo-liberiste, in particolare quelle favorite dalle multinazionali e che tendono ad avere un approccio prettamente volontaristico incentrato sul dare privato. Gli esempi qui potrebbero includere l'attività CSR di aziende come Nike, ad esempio, in termini di scelta di finanziare campagne anti-HIV nell'Africa sub-sahariana. La RSI in questo senso è radicata in discorsi che sostengono la filantropia privata. Nel filone neoliberista, la RSI è quindi fortemente differente dai modelli di governo interventista basati sullo stato. A loro volta, i discorsi sulla RSI possono spiegare i programmi sociali delle imprese come buoni per gli affari, in termini di assistenza alla produttività, redditività, profitti aziendali e commerciabilità.

2) Le politiche di sviluppo strategico sono perseguite in particolare da organizzazioni governative nazionali e internazionali, come le Nazioni Unite, nonché dalle federazioni sportive, che tendono a perseguire la costruzione di reti e partnership per facilitare il lavoro di sviluppo o che forniscono supporto tecnico e di altro tipo per queste attività. Gli esempi qui includono il ruolo dell'Ufficio delle Nazioni Unite per lo sviluppo e la pace (UNOSDP) nel

sostenere e promuovere il lavoro legato allo sport attraverso i sistemi politici nazionali e internazionali e l'organizzazione di simposi o conferenze o federazioni sportive come la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) e il Comitato olimpico internazionale (CIO) che ha stabilito le proprie iniziative internazionali di sviluppo.

3) Le politiche di sviluppo interventista sono perseguite da organizzazioni non governative. È qui che è intrapresa la maggior parte del lavoro di comunità legato allo sport, da ONG che operano a livello locale, nazionale e internazionale. Anche i club sportivi che attuano attività sportive e di sviluppo rientrano in questa categoria.

4) Le politiche di giustizia sociale sono sostenute da campagne e nuovi movimenti sociali, che sono in gran parte focalizzati sul perseguimento di cambiamenti strutturali a lungo termine in diverse società. Queste attività potrebbero includere campagne, ad esempio, contro l'abuso e lo sfruttamento dei lavoratori negli impianti di produzione di articoli sportivi o campagne contro nazioni specifiche che partecipano a eventi sportivi, sulla base di diritti civili e violazioni dei diritti umani (9).

Inoltre, potremmo notare come i principali custodi della categoria CSR - grandi aziende transnazionali come Nike, Adidas, Reebok e altri - siano anche impegnati in un modo o nell'altro in tutte e quattro le categorie. Mentre fino a quindici anni fa, la RSI non ha avuto un ruolo significativo nello sport, le organizzazioni sportive professionistiche stanno ora promuovendo con grande rapidità iniziative socialmente responsabili. In sostanza la maggior parte delle organizzazioni del settore sportivo ha adottato programmi di CSR. Guardando oltre oceano, un'indicazione della crescita repentina della RSI nello sport professionistico è presentata nella figura 1, dove emergono le fondazioni create dalle quattro principali organizzazioni sportive (NFL, MLB, NHL, NBA) nell'arco temporale 1972-2005. È evidente la crescita dagli anni novanta in tutti i settori.

Figura 2

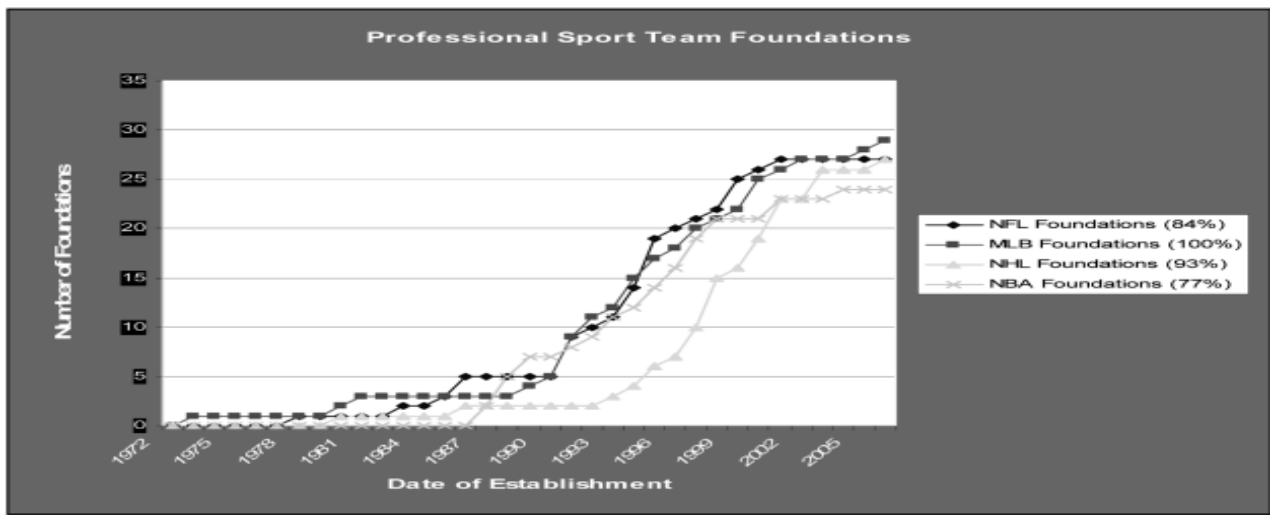


Figure 1 — Growth of professional sport team foundations.

Fonte: Kathy Babiak, Richard Wolfe, (2009) “Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors” Journal of Sport Management, 23, pag 721

1.2.1 Benefici

Il mondo dello sport ha delle caratteristiche peculiari rispetto ad altri settori industriali che permettono di sfruttare a pieno il ruolo della Responsabilità Sociale di Impresa. Quattro in particolare i fattori analizzati da Babiak e Wolf (10) che rendono unico il settore sportivo:

Passione: Un attributo che differenzia l'industria dello sport potrebbe avere a che fare con la passione e l'interesse che il prodotto (la squadra, il gioco) genera tra i fan / consumatori. E' difficile immaginare una tale passione per qualsiasi prodotto "tradizionale". Data la passione e l'interesse che lo sport genera, suggeriamo che gli atleti che promuovono, ad esempio, una vita salutare, possano coinvolgere un pubblico più vasto e più attento rispetto ai dipendenti di altri settori. Parallelamente, le aziende non coinvolte nello sport potrebbero voler collaborare con organizzazioni sportive negli sforzi della CSR per "sfruttare la gloria riflessa" delle squadre sportive. Più in generale, è stato suggerito che la passione e l'identificazione che i team sportivi generano possono essere utili all'intera comunità incoraggiando e rafforzando l'integrazione della comunità.

Economia. Ci sono alcuni elementi economici unici dell'industria sportiva che si traducono in aspettative diverse dello sport rispetto ad altre industrie. Molti ritengono che i campionati sportivi siano cartelli, che hanno un potere quasi monopolistico, con speciali tutele dal governo attraverso leggi antitrust (11). I campionati sportivi e i team spesso ricevono anche fondi pubblici per gli stadi e le relative infrastrutture. Tali protezioni uniche percepite e reali e il sostegno delle casse

pubbliche, possono portare alcuni stakeholder ad avere percezioni più alte (o diverse) del ruolo e della responsabilità delle squadre sportive professionistiche e delle leghe per fornire benefici sociali e restituire qualcosa alla comunità (12).

Trasparenza. Quasi tutto ciò che è ottenuto dalla leadership di una squadra sportiva (ad esempio, la firma di atleti, i salari dei giocatori, chi gioca, chi cambia le strategie), così come i risultati del team (vale a dire, vittorie / sconfitte) e i contributi a buone cause sono apertamente noti. Inoltre, anche il comportamento in campo dei giocatori di una squadra, invariabilmente, diventa evidente a tutti. Le organizzazioni in altri settori di solito non affrontano lo stesso tipo di controllo delle loro pratiche commerciali o dei comportamenti dei loro dipendenti.

Le organizzazioni sportive, quindi, possono impegnarsi in attività di RSI come assicurazione contro le reazioni negative a tali eventi prima del fatto (13), o come uno sforzo per migliorare la loro immagine dopo il fatto. Quest'ultimo è stato il caso della NFL quando ha collaborato con l'American Society for the Prevention of Cruelty to Animals negli annunci di servizio pubblico e nei programmi per aiutare a educare i giocatori e il pubblico sul trattamento degli animali dopo che è stato portato alla luce che uno dei giocatori NFL più famosi, Michael Vick, è stato protagonista in un combattimento tra cani.

Stakeholder

Management. Il successo nel settore dello sport richiede la capacità di lavorare all'interno di un complesso insieme di relazioni con gli stakeholder; una squadra non può operare senza la cooperazione di molte organizzazioni. Le relazioni con stakeholder quali i media, i giocatori, i vari livelli di governo, gli sponsor, i tifosi e le comunità locali possono trarre beneficio dalle attività di RSI.

Roger Levermore (14) pone l'accento su altri aspetti come:

Attrattività: Lo sport, in particolare, soprattutto a livello di base e ricreativo, è ritratto come un veicolo puro, non politico, che ha la capacità di inviare messaggi in modo neutro dal punto di vista del valore e quindi raggiungere comunità dove la comunicazione da parte delle istituzioni di sviluppo e i politici sono accolti con scetticismo.

Capacità di sviluppare partnership: lo sport come entità sociale si connette con molte comunità di base, mentre gli affari hanno più difficoltà a considerarsi in tal modo. Poi lo sport è considerato importante perché ha una serie di valori ben compresi, può dimostrare attivamente i benefici e la sostenibilità di un approccio di partnership e consente terreno

comune in cui le persone e le organizzazioni possono lavorare insieme. Inoltre, i programmi sportivi e gli eventi forniscono uno spazio naturale e non politico in cui i partner possono incontrarsi e quindi rafforzare l'interazione di imprese, ONG, società civile e istituzioni politiche.

1.2.2 Critiche

La RSI contemporanea nello sport si trova di fronte a diversi problemi chiave.

Prima cosa, una questione valutativa. In che misura la RSI e gli interventi basati sullo sport hanno impatti sociali tangibili? Certamente, le organizzazioni che perseguono la RSI beneficiano di comunicati stampa positivi e di altri esercizi di pubbliche relazioni; in questo modo, i valori sociali positivi legati all'attività RSI diventano direttamente correlati all'identità dell'organizzazione. Ma fino a che punto le iniziative di CSR forniscono prove soddisfacenti del fatto che hanno raggiunto i loro scopi e obiettivi? Ci sarà sempre un notevole scetticismo quando i report di fine progetto sono riempiti con fotografie patinate intervallate da citazioni ad effetto dei partecipanti (15).

Una seconda preoccupazione è incentrata sulla politica e sulla responsabilità della RSI. In generale, quest'osservazione è radicata in una più ampia preoccupazione ricorrente sulle attività di tutti gli attori non governativi quando intraprendono programmi sociali. Qualunque siano le loro motivazioni e azioni, questi attori non hanno, in linea di principio, lo stesso grado di "mandato democratico" o posizione di responsabilità che dovrebbe essere trovata tra gli attori governativi a livello locale e nazionale. Pertanto, per i progetti sportivi e di sviluppo che sono finanziati attraverso la RSI, il problema qui è nella misura in cui i gruppi di utenti sono pienamente consultati sulle loro esigenze e impegnati nella pianificazione, consegna e valutazione dei progetti di CSR. (16)

Una terza questione evidenzia la possibilità di rischio reputazionale. Le organizzazioni che raccolgono opinioni negative nelle loro principali aree di attività - ad esempio, abuso di lavoratori, inquinamento dell'ambiente o presunta corruzione - attrarranno sempre gradi indicativi di scetticismo pubblico o commenti critici se intraprendono attività di RSI. Un classico esempio sono le compagnie petrolifere e le loro campagne "greenwash", cioè campagne sostenibili solo all'apparenza e finalizzate a distogliere l'attenzione da quelle attività che invece danneggiano l'ambiente. (17)

Una quarta critica è l'intensificazione delle relazioni diseguali Nord-Sud. La RSI per lo sviluppo attraverso lo sport è accusata di essere in gran parte guidata da relazioni di potere asimmetriche, gli sport moderni, dominati dal Nord (come il calcio, il baseball e il basket), perpetuano relazioni economiche e politiche ineguali, simili alle industrie estrattive. Lo sport

per le iniziative di sviluppo sfrutta prevalentemente gli sport del Nord rispetto a quelli indigeni nelle aree in cui i programmi sono implementati (15).

1.3 GRI – Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative (GRI) è un'organizzazione senza scopo di lucro e network-based, che fornisce indicazioni sul reporting organizzativo. È stata fondata a Boston nel 1997 dalla Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) e dallo United Nations Environment Programme (UNEP). Il GRI definisce il report della responsabilità d'impresa come "un'informazione unica, consolidata, che fornisce una presentazione ragionevole ed equilibrata delle prestazioni su un periodo di tempo fisso". (18) KPMG afferma che prima il report della responsabilità d'impresa era visto come l'adempimento dell'obbligo morale nei confronti della società, oggi invece molte imprese lo considerano un imperativo aziendale. (19) L'obiettivo del GRI è di rendere il reporting della responsabilità d'impresa comune e comparabile tanto quanto il reporting finanziario. La loro missione è "fare del report sulla sostenibilità una pratica standard per tutte le organizzazioni" (18).

Il materiale di guida al reporting del GRI è intitolato "Sustainability Reporting Framework". Oltre a riportare le linee guida, il framework include aree come il protocollo tecnico e le istruzioni per lo sviluppo di un report da parte delle organizzazioni, indipendentemente dalle loro dimensioni, settore o posizione. Le linee guida, pubblicate sotto forma di manuale, sono gratuite e disponibili pubblicamente nella pagina web del GRI. Questi includono istruzioni sulla definizione del contenuto pertinente e una forma in cui il rapporto dovrebbe essere strutturato. La prima serie di linee guida è stata pubblicata nel 2000. Le Linee guida offrono anche un riferimento internazionale per tutti coloro che fossero interessati alla divulgazione dell'approccio di governance e delle prestazioni, nonché dell'impatto ambientale, sociale ed economico delle organizzazioni. Le linee guida sono presentate in due parti:

-Principi di segnalazione e divulgazioni standard

-Manuale di implementazione

La prima parte contiene i principi di reporting, le Informazioni standard e i criteri che devono essere applicati da un'organizzazione per preparare il proprio report di sostenibilità in accordo con le Linee guida. La seconda parte contiene spiegazioni su come applicare i principi di segnalazione, come preparare le informazioni da divulgare e come interpretare i vari concetti nelle Linee guida. Esse offrono due possibilità a un'organizzazione per preparare il proprio rapporto di sostenibilità: l'opzione "Core" e l'opzione "Comprehensive". L'attenzione di entrambe le scelte riguarda il processo d'identificazione degli aspetti materiali. Gli aspetti materiali sono quelli che riflettono i rilevanti impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione; o influenzano in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli

stakeholder. L'opzione "Core" contiene gli elementi essenziali di un rapporto sulla sostenibilità. Essa fornisce lo sfondo con cui un'organizzazione comunica gli impatti delle sue prestazioni economiche, ambientali e sociali e di governance. L'opzione Comprehensive si basa sull'opzione Core richiedendo però altre divulgazioni standard della strategia dell'organizzazione e analisi, governance, etica e integrità. Inoltre, l'organizzazione è tenuta a comunicare in maniera più ampia le sue prestazioni riportando tutti gli indicatori che si riferiscono agli aspetti materiali identificati. Infine la sezione del profilo del report deve sempre includere il "GRI content index", il quale è presentato sotto forma di tabella che indica in quale pagina è possibile trovare l'elemento di divulgazione standard. Lo scopo di questo indice di contenuti è rendere più facile trovare alcune informazioni nel report e in questo modo migliorarne la comparabilità (20).

Dotarsi di un report di tale entità offre inevitabili vantaggi ma non è esente da critiche. I report di responsabilità possono essere utilizzati per tre scopi. In primo luogo, attraverso questi le aziende possono dimostrare il proprio lavoro di responsabilità. In secondo luogo, possono essere utilizzati per il benchmarking: le aziende possono confrontare le loro prestazioni con leggi, regolamenti e iniziative volontarie. In terzo luogo, il confronto consente a un'azienda di mostrare come si sono sviluppate le prestazioni nel tempo. La reportistica è parte integrante della RSI poiché l'elemento vitale di quest'ultima, la trasparenza, non può essere raggiunta pienamente se non sono riportate le azioni e i risultati dell'impresa.

Secondo Dahlstrom (21) le società dotate di report ottengono numerosi benefici. Ad esempio, hanno una più ampia consapevolezza delle problematiche ambientali in tutta l'organizzazione e quando il report viene eseguito su base regolare, consente all'azienda di confrontare i progressi rispetto agli obiettivi. Secondo GRI (22), pubblicare un report offre benefici sia interni sia esterni alle aziende. I vantaggi interni comprendono, ad esempio, una maggiore comprensione dei rischi e delle opportunità nonché la razionalizzazione dei processi. I vantaggi esterni potrebbero essere ad esempio una migliore reputazione e una maggiore fedeltà al brand.

Non sono esenti anche alcune critiche. Hohnen (23) considera il costo finanziario di fare un report come uno svantaggio, che colpisce soprattutto le piccole e medie imprese. Un altro punto debole consiste nella precisione e affidabilità delle informazioni fornite in esso. Considerando che le informazioni finanziarie sono comunemente garantite da una società esterna, secondo l'indagine di KMPG sulla responsabilità delle imprese, solo il 46% delle 250 più grandi aziende utilizza un ente esterno per la verifica dei report. La mancanza di tali garanzie potrebbe essere vista come un segnale d'allarme per gli stakeholder, che la

interpretano come uno scarso interesse verso un argomento molto delicato oggi giorno qual è la sostenibilità.

Capitolo 2 – Modello Juve

Prerogativa per raggiungere adeguati livelli di sostenibilità è una solida governance aziendale. Senza una chiara ed efficiente direzione societaria, infatti, è complicato sviluppare persino le attività di base, quindi un tema come quello della sostenibilità che ha nella progettualità futura un punto cardine, risulterebbe un ostacolo difficilmente affrontabile. Per questo si introduce la Corporate Governance di Juventus FC, guardando specificatamente all'Assemblea degli Azionisti, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale, i tre organi che stanno all'apice della piramide organizzativa aziendale. Successivamente si presentano le matrici di materialità insieme alle relative tabelle, nelle quali si offre una visione quantitativa dei temi proposti nelle matrici e sviluppando un'analisi rivolta a tre delle principali voci di sostenibilità per gli stakeholder di Juventus FC: la sicurezza allo stadio, il rapporto con i tifosi e la lotta al razzismo ed alla discriminazione.

2.1 Corporate Governance Juventus FC

La corporate governance è il sistema di regole, pratiche e processi con cui un'azienda è diretta e controllata. La corporate governance consiste essenzialmente nel bilanciare gli interessi di molti stakeholder di un'azienda, come azionisti, dirigenti, clienti, fornitori, finanziatori, governo e comunità. Poiché la governance aziendale fornisce anche il quadro per raggiungere gli obiettivi di una società, essa comprende praticamente ogni ambito della gestione, dai piani di azione e controlli interni alla misurazione della performance e alla divulgazione aziendale, ed è necessaria a causa della possibilità di conflitti d'interesse tra gli stakeholder, principalmente tra azionisti e dirigenti o tra azionisti stessi (24).

Una visione alternativa definisce la corporate governance come l'atto di dirigere, controllare e valutare esternamente una società. In quest'ottica, la governance deve essere esterna all'oggetto da governare. Gli agenti governativi non hanno controllo personale e non fanno parte dell'oggetto che governano. (25)

La maggior parte delle aziende si sforza di avere un alto livello di corporate governance. Per molti azionisti, non è sufficiente per una società essere semplicemente redditizia; deve anche dimostrare una buona cittadinanza aziendale attraverso la consapevolezza ambientale, un comportamento etico e solide pratiche di governo societario. Una buona governance aziendale crea un insieme trasparente di regole e controlli in cui azionisti, amministratori e funzionari hanno incentivi allineati.

Una cattiva corporate governance può mettere in dubbio l'affidabilità, l'integrità o l'obbligo di un'azienda nei confronti degli azionisti, il che può avere implicazioni sulla salute finanziaria

dell'azienda (26). La tolleranza o il supporto di attività illegali possono creare scandali come quello che ha scosso il mondo Juventus FC nel lontano 2006, anno macchiato dall'evento Calciopoli. Esso ruotava attorno alle intercettazioni telefoniche della polizia che rivelavano come team manager e funzionari delle società calcistiche cercassero di influenzare gli arbitri affinché favorissero l'esito delle partite.

Diverse squadre furono coinvolte, ma la società colpita maggiormente fu la Juventus: furono revocati il titolo di Campione d'Italia 2004-2005 e 2005-2006. La conseguenza fu di scendere in serie B e subire un'ennesima punizione di nove punti nel campionato 2006-2007. Per una società come Juventus FC, in cui il core business 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 proprio brand e dell'immagine della Prima Squadra, le sponsorizzazioni e l'attività di cessione di spazi pubblicitari, si capisce immediatamente che un provvedimento di tale entità colpì in maniera pesante l'intera società.

Da accadimenti come quest'ultimo, Juventus ha imparato la lezione ed ha presentato per la stagione 2013/2014 il suo primo bilancio di sostenibilità, diventando pioniere a livello mondiale giacché pochissime squadre avevano intrapreso un percorso del genere.

La Corporate Governance del club Juventus poggia su (27):

- i valori espressi all'interno del Codice Etico;
- organizzazione del Consiglio di Amministrazione;
- la distribuzione attenta nonché la trasparenza in merito alla gestione, monitoraggio e valutazione del risk management e del sistema di controllo interno;
- le politiche di incentivazione e remunerazione dei manager costruito sulla base delle specificità del settore;
- i propri dipendenti.

Juventus ha un Codice Etico per disciplinare il rapporto, da un punto di vista morale ed etico, con i propri stakeholder. Esso identifica le guide di condotta da applicare nella gestione delle attività societarie, definendo inoltre gli impegni e la responsabilità dei collaboratori, con il preciso intento di creare valore per gli azionisti (28).

Juventus adotta un sistema di amministrazione e controllo tradizionale ripartito nel classico tritico Assemblea degli Azionisti, Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale.

Tale sistema di governo societario è stato tracciato dal Consiglio di Amministrazione, rispettando la normativa cui è soggetta la Società, anche perché Juventus è un emittente quotato e in adesione alle alle migliori procedure nazionali e internazionali e al Codice di Autodisciplina. 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 d'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).

Il capitale sociale dell'Emittente è di € 8.182.133,28, interamente sottoscritto e versato, ed è suddiviso in 1.007.766.660 azioni ordinarie senza valore nominale.

L'assemblea degli Azionisti è l'organo che, con le sue deliberazioni, esprime la volontà dei soci. L'assemblea delibera sulle materie a essa riservate dalla legge e quindi principalmente, in sede ordinaria, sul bilancio e sulla destinazione del risultato dell'esercizio, sulla nomina e revoca degli Amministratori, sulla nomina dei Sindaci e della società di revisione; in sede straordinaria, sulle modifiche dello Statuto non relative ad adeguamenti normativi e, salva specifica attribuzione del CDA, sugli aumenti del capitale sociale e sull'emissione di obbligazioni, nonché sull'approvazione di progetti di fusione e/o scissione.

Il Consiglio di Amministrazione dispone dei poteri più ampi per l'amministrazione ordinaria e straordinaria della Società. Esso ha pertanto la facoltà di compiere tutti gli atti, fatta eccezione per quelli che la legge riserva esclusivamente all'Assemblea degli Azionisti, che ritiene opportuni per il raggiungimento dell'oggetto sociale. In particolare:

- vaglia i programmi finanziari e strategici della Società e stabilisce il sistema di corporate governance;
- analizza livello e natura dei rischi associati agli obiettivi strategici includendo quei rischi che potrebbero assumere rilievo dal punto di vista della sostenibilità nel medio-lungo periodo;
- esamina periodicamente, in genere in occasione dell'approvazione delle relazioni finanziarie annuali e semestrali, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile;
- valuta principalmente attraverso le informazioni ricevute dal Comitato Controllo e Rischi e dagli Amministratori esecutivi il generale andamento della gestione operativa;
- delibera in relazione alle operazioni aventi un significativo rilievo economico, strategico, finanziario o patrimoniale;
- effettua, almeno una volta nel corso dell'esercizio, una valutazione sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi comitati, sulla loro composizione e dimensione, tenendo anche conto di elementi quali l'esperienza, le credenziali professionali, il decorso di anzianità in carica nonché il genere dei suoi componenti;
- in base ai risultati della valutazione appena citata, riferisce all'azionariato, prima della nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione, orientamenti sulle figure professionali la cui presenza sia ritenuta adeguata ed opportuna;

- adotta, su proposta del Presidente del Consiglio di Amministrazione o degli Amministratori Delegati, una procedura per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di informazioni riguardanti la Società, al fine di assicurarne la corretta distribuzione;
- approva in stretta collaborazione con il Comitato Controllo e Rischi il programma di audit ed il budget ad esso collegato.

Il Consiglio di Amministrazione è formato da un numero di membri che oscilla tra i tre e i quindici elementi, come previsto dalle norme statutarie, secondo la determinazione dell'Assemblea.

Attualmente in carica vi sono dodici amministratori di cui quattro esecutivi e otto non esecutivi, di cui tre non indipendenti e quattro indipendenti

Il Consiglio elegge fra gli Amministratori, qualora l'Assemblea non vi avesse già provveduto, il Presidente, ed eventualmente uno o più Vice Presidenti, oltre ad uno o più Amministratori Delegati. Il Consiglio ha inoltre designato il Comitato Controllo e Rischi insieme al Comitato per le Nomine e la Remunerazione a carattere consultivo e propositivo.

A conclusione della triade vi è il Collegio Sindacale, costituito da tre Sindaci effettivi e due Sindaci supplenti. Esso vigila sull'osservanza della legge, sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società inerente agli aspetti del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente le operazioni di gestione.

Questi gli aspetti primari, cui seguono ulteriori valutazioni relative ai requisiti di indipendenza dei propri membri nella prima occasione utile dopo la nomina applicando i criteri previsti dal Codice di Autodisciplina con riferimento all'indipendenza degli Amministratori.

Le varie strutture societarie devono garantire ai componenti del Collegio Sindacale tutte le informazioni riguardanti le principali novità regolamentari e legislative. Infatti, affinché i Sindaci dispongano di una idonea conoscenza del settore di attività in cui opera la Società Juventus e delle dinamiche aziendali, alle riunioni del Collegio Sindacale possono partecipare su invito i Responsabili delle aree aziendali.

2.2 Analisi Matrice di materialità nel triennio 2015-2018

La matrice di materialità viene ottimamente spiegata attraverso la definizione stessa di "materialità" offerta dal framework del Global Reporting Initiative. Esso spiega come il report dovrebbe riguardare aspetti che riflettono i significativi impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione e influenzano in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. Si sofferma anche sull'individuazione degli impatti significativi, cioè quelli che, per le comunità di esperti, sono soggetto di preoccupazione consolidata. Oppure che sono

stati identificati utilizzando strumenti quali le metodologie di valutazione dell'impatto o le valutazioni sul ciclo di vita aziendale.

Di seguito si presentano le matrici di materialità di Juventus FC nel triennio 2015-2018 (Figura 3, Figura 4, Figura 5) e le relative tabelle in cui è stata condotta una valutazione quantitativa dei temi esposti. Si è provveduto manualmente a costruire una scala, considerando i valori da 1 (minimo) a 10 (massimo) per ogni livello di rilevanza. Suddetta valutazione consente, oltre ad una migliore comprensione delle matrici, una più facile comparabilità tra esse.

Figura 3



Fonte: https://www.juventus.com/media/native/csr/Juventus_Bilancio%20di%20Sostenibilit%C3%A0_2015-16.pdf

Tabella 1:

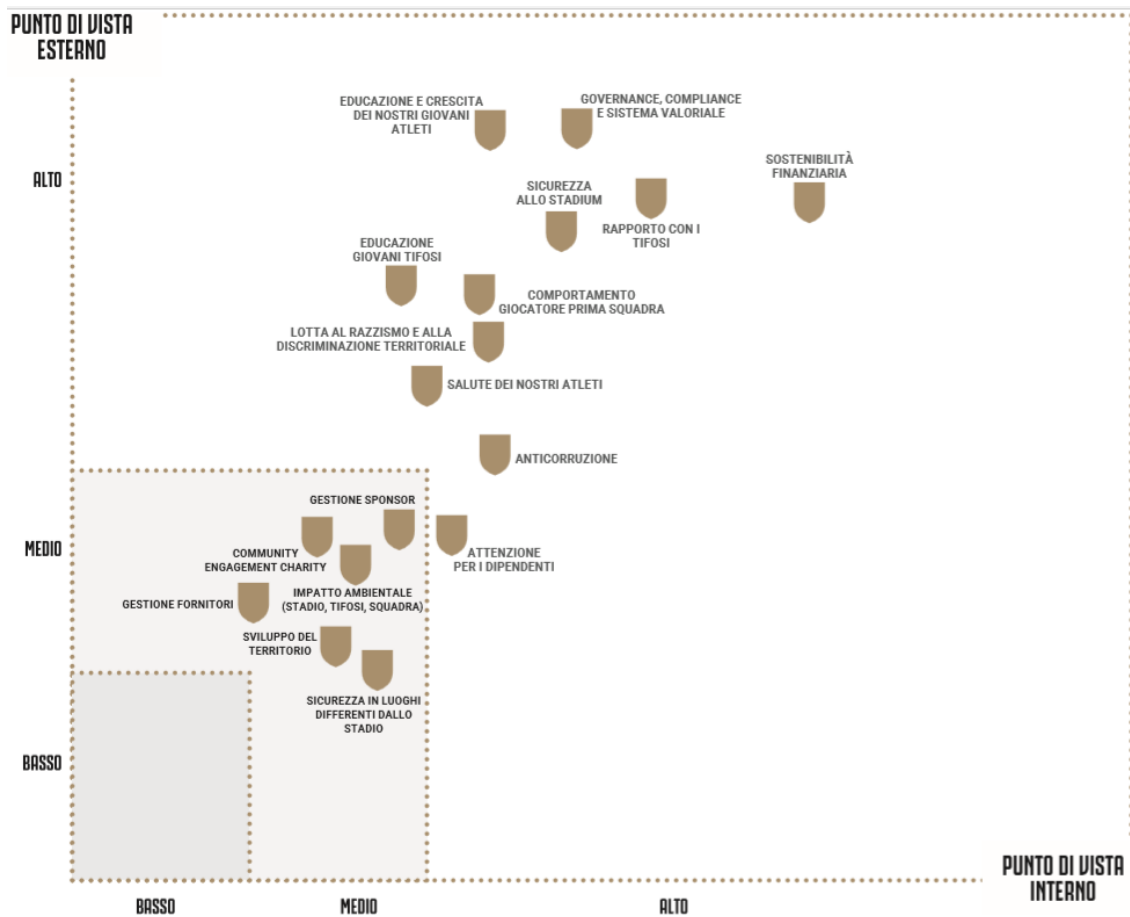
	AMBIENTALE
	SOCIALE
	ECONOMICO

2015/2016

RILEVANZA INTERNA	RILEVANZA ESTERNA
-------------------	-------------------

CATEGORIA	BASS A	MEDI A	ALTA	BASS A	MEDI A	ALTA	
Community Engagement (incluso beneficenza)	7				2,5		RILEVANZA BASSA X INTERNI RILEVANZA MEDIA X ESTERNI
Impatto ambientale		1		6			RILEVANZA MEDIA X INTERNI RILEVANZA BASSA X ESTERNI
Sviluppo del territorio		6		9			
Sicurezza in luoghi differenti dallo stadio		9		6			
Anticorruzione		2			6		RILEVANZA MEDIA X TUTTI
Gestione dei fornitori		5			1		
Gestione Sponsor		8			4		
Comportamento del giocatore di Prima Squadra		8				1	RILEVANZA MEDIA X INTERNI RILEVANZA ALTA X ESTERNI
Attenzione per i dipendenti			1		1		RILEVANZA ALTA X INTERNI
Salute dei nostri atleti			1		6		RILEVANZA MEDIA X ESTERNI
Lotta al razzismo e alla discriminazione territoriale			1			1	RILEVANZA ALTA X TUTTI
Sostenibilità finanziaria			1			5	
Educazione giovani tifosi			3			4	
Governance, compliance e sistema valoriale			3			7	
Educazione e crescita dei nostri giovani atleti			5			6	
Rapporto con i tifosi			7			2	
Sicurezza allo stadio			8			4	

Figura 4



Fonte: https://www.juventus.com/media/native/csr/Sostenibilita%CC%80_17_ITA_web.pdf

Tabella 2:

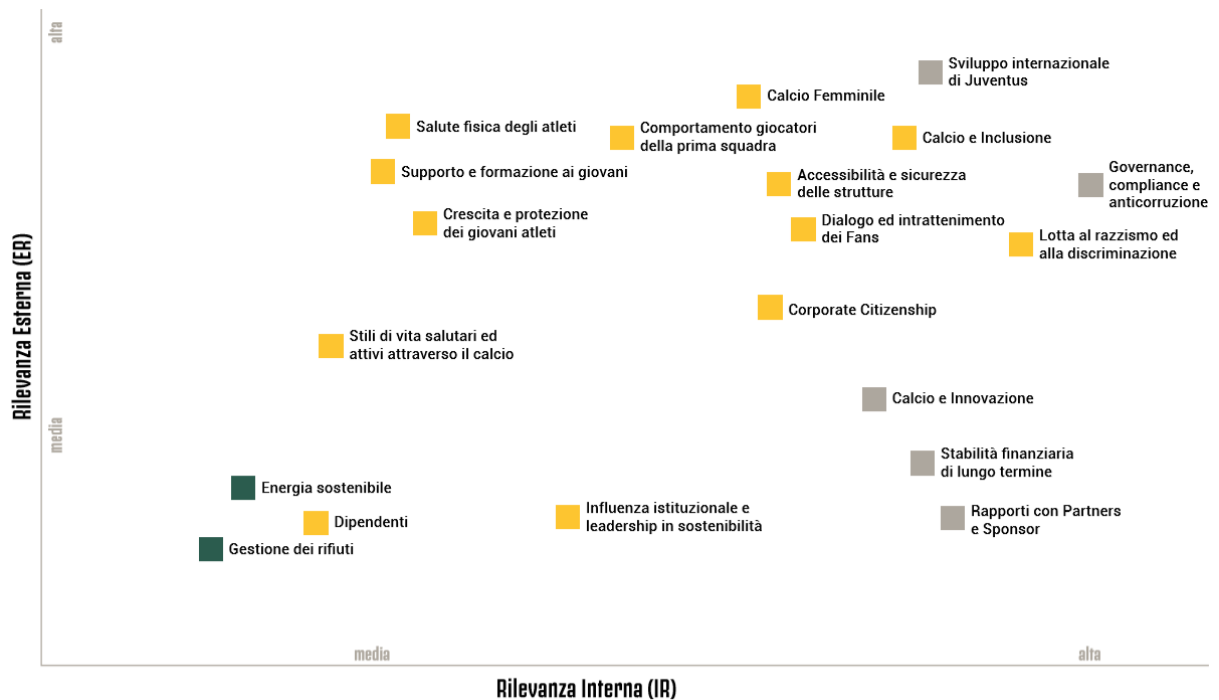
	AMBIENTALE
	SOCIALE
	ECONOMICO

2016/2017

CATEGORIA	RILEVANZA INTERNA		RILEVANZA ESTERNA		RILEVANZA MEDIA X TUTTI
	MEDI A	ALTA	MEDI A	ALTA	
Gestione fornitori	1		4		RILEVANZA MEDIA X TUTTI
Community Engagement Charity	4		7		
Sviluppo del territorio	5		2		
Impatto ambientale (stadio,tifosi,squadra)	6		6		
Sicurezza in luoghi differenti dallo stadio	7,5		1		
Gestione Sponsor	9		7,5		

Educazione giovani tifosi	9		5	RILEVANZA MEDIA X INTERNI RILEVANZA ALTA X ESTERNI
Attenzione per i dipendenti		1	7,5	RILEVANZA ALTA X INTERNI RILEVANZA MEDIA X ESTERNI
Salute dei nostri atleti		1	2,5	RILEVANZA ALTA X TUTTI
Comportamento giocatore prima squadra		2	5	
Lotta al razzismo e alla discriminazione territoriale		2	4	
Educazione e crescita dei nostri giovani atleti		2	8	
Anticorruzione		2	1	
Sicurezza allo stadium		4	6	
Governance, compliance e sistema valoriale		4	8	
Rapporto con i tifosi		6	7	
Sostenibilità finanziaria		10	7	

Figura 3



Fonte: https://www.juventus.com/media/native/csr/Bilancio_di_sostenibilita_2018_comprese_d.pdf

Tabella 3:

	AMBIENTALE
	SOCIALE
	ECONOMICO

2017/2018

CATEGORIA	RILEVANZA INTERNA		RILEVANZA ESTERNA		
	MEDIA	ALTA	MEDIA	ALTA	
Gestione dei rifiuti	3		4		RILEVANZA MEDIA X TUTTI
Energia sostenibile	4		5		
Dipendenti	5		5		
Stili di vita salutari ed attivi attraverso il calcio	5,5		10		
Influenza istituzionale e leadership di sostenibilità	9,5		5		
Supporto e formazione ai giovani	6			6	RILEVANZA MEDIA X INTERNI RILEVANZA ALTA X ESTERNI
Salute fisica degli atleti	7			7	
Crescita e protezione dei giovani atleti	7			4	
Comportamento giocatori della prima squadra	10			7	
Calcio e innovazione		5	9		RILEVANZA ALTA X INTERNI RILEVANZA MEDIA X ESTERNI
Stabilità finanziaria di lungo termine		5,5	7		
Rapporti con Partners e Sponsor		6	5		
Calcio femminile		3		7	RILEVANZA ALTA X TUTTI
Corporate Citizenship		3		1,5	
Accessibilità e sicurezza delle strutture		3		5	
Dialogo ed intrattenimento dei Fans		4		4	
Calcio e inclusione		5		7	
Sviluppo internazionale di Juventus		6		9	
Lotta al razzismo ed alla discriminazione		7		3	
Governance, compliance e anticorruzione		8,5		5	

Mentre nel biennio 2015-2017 le voci della matrice sono rimaste immutate, dalla stagione 2017/2018 vi sono dei cambiamenti. Essi sono rappresentati dall'influenza istituzionale e leadership in sostenibilità, dallo sviluppo internazionale e dai temi calcio e innovazione, dagli stili di vita salutari attraverso il calcio, dal calcio femminile e dalla voce calcio e inclusione.

Da segnalare anche alcuni aspetti che sono stati incorporati come Governance, Compliance e Anticorruzione, oppure rinominati permettendo di identificare in maniera più coerente il loro campo d'azione, come nel caso delle voci accessibilità e sicurezza delle strutture, Corporate Citizenship e crescita e protezione dei giovani atleti. Unico caso in cui si è provveduto a separare una voce in due distinte vede protagonista l'impatto ambientale ora espresso con le nominazioni gestione dei rifiuti ed energia sostenibile.

Nel triennio considerato, grazie all'ausilio delle tabelle sviluppate, si osserva che a mantenere grande rilevanza per gli stakeholder sono le categorie Governance/compliance, sicurezza allo stadio e rapporto con i tifosi, mentre dalla parte opposta l'impatto ambientale e lo sviluppo del territorio rimangono alla base della matrice.

Di particolare interesse le voci "Salute degli atleti", "Sostenibilità finanziaria" e "Dipendenti". Per quanto riguarda la prima voce si nota nel 2015/2016 dal punto di vista interno un valore attribuito di 1 nella categoria rilevanza alta e dal punto di vista esterno un valore di 6 nella categoria rilevanza media. Nel 2016/2017, per ambedue le compagini, l'impatto è alto con valori rispettivamente 1 e 2,5 per stakeholder interni ed esterni, mentre nel 2017/2018 la situazione cambia nuovamente con un impatto medio dal punto di vista degli stakeholder interni, valore 7 e alto per gli stakeholder esterni, valore 7.

Nel secondo caso nelle prime due stagioni l'impatto della sostenibilità finanziaria è alto per entrambi, seppur con un incremento, all'interno della categoria rilevanza alta, del valore da 1 a 10 per gli stakeholder interni e da 5 a 7 per gli stakeholder esterni. Nell'ultima stagione invece si passa dalla rilevanza alta, a quella media per gli stakeholder esterni, con valore espresso di 7.

Nella terza opzione curiosa la rilevanza degli stakeholder interni (in cui sono elemento rilevante i dipendenti stessi) che rimane costante nei primi due anni con valore 1 nella categoria rilevanza alta per poi abbassarsi nell'ultima stagione ad una valutazione media con valore 5.

2.3 Principali voci di sostenibilità

Nel seguente paragrafo sono analizzate tre delle principali voci di sostenibilità per Juventus FC: la sicurezza allo stadio, il rapporto con i tifosi e la lotta al razzismo ed alla discriminazione.

2.3.1 Sicurezza allo stadio

ANNO	CATEGORIA	RILEVANZA INTERNA		RILEVANZA ESTERNA	
		MEDIA	ALTA	MEDIA	ALTA
2015/2016	Sicurezza allo stadio		8		4
2016/2017	Sicurezza allo stadium		4		6
2017/2018	Accessibilità e sicurezza delle strutture		3		5

Sicurezza per il mondo Juventus FC significa solamente una cosa: garantire, attraverso tecnologie e servizi sempre all'avanguardia e in linea con gli altri protagonisti del settore, la sicurezza nelle proprie strutture. Senza la massima cura verso la sicurezza si riscontrerebbero incidenti e complicazioni nelle funzioni operative del Club creando disservizi sia interni che esterni all'azienda. Quindi ragionando in termini gestionali, la sicurezza è prevenzione sia da elementi aleatori che inficiano la sfera delle persone, sia da eventuali anomalie che determinano un'interruzione di un servizio. Juventus mette a disposizione tecnologia e professionalità affinché sia soddisfatto il livello massimo di sicurezza raggiungibile per i suoi tifosi e per tutte le persone che gravitano o lavorano all'interno delle sue strutture, gestendo tutte le attività e i servizi attraverso un processo ben impostato e collaudato, implementando di continuo best practices dettate dall'esperienza acquisita quotidianamente.

In considerazione dei valori dello sport in generale, quali fair play, aggregazione, socializzazione e pari opportunità, Juventus promuove iniziative volte ad avvicinare giovani e meno giovani alle attività sportive e di entertainment che il calcio mette in atto, cercando di portare lo spettatore a vivere un momento ludico godibile e sicuro allo stadio. Grazie alla stretta collaborazione con tutti gli enti coinvolti nelle varie fasi di organizzazione della partita, la ricerca del miglioramento dell'esperienza del tifoso allo Stadio non viene trascurata.

A seguito dei fatti di cronaca accaduti in altri stadi o in luoghi di transito e/o stazionamento, come gli episodi avvenuti allo Stade de France nel novembre 2015, prima dell'incontro tra Francia e Germania, si sono resi necessari controlli in ingresso ancor più accurati. Questo fatto è stato ampiamente comunicato ai tifosi che, dopo una prima fase di assestamento, hanno accettato di buon grado, perché hanno la garanzia di poter trascorrere le partite consapevoli delle procedure di sicurezza attivate dal Club. La fase di assestamento è evidente dalla tabella, che nella prima stagione segnala il valore più basso per gli stakeholder esterni, equivalente a 3.

Juventus, nell'ottica di mantenere alto il livello di soddisfazione, sceglie di investire molto nella pianificazione e nell'innovazione di tali attività (sport production), cercando sempre di rinnovarsi e proponendo pacchetti d'intrattenimento innovativi e sicuri. Ognuna di queste attività trova una sistemazione ideale in uno o più settori dello Stadio a seconda del target di

riferimento. Sforzi che vengono premiati da un incremento del livello di gradimento da parte degli stakeholder esterni nelle stagioni 2016/2017-2017/2018.

Figura molto importante per la sicurezza è lo steward (29) (30) definito come qualsiasi persona impiegata o volontaria allo stadio per assistere nella gestione della sicurezza e della protezione di spettatori, giocatori, funzionari e qualsiasi altra persona allo stadio, escludendo i membri dei servizi di polizia poiché responsabili del mantenimento dell'ordine pubblico. La figura dello steward deve soddisfare determinati requisiti base definiti dal Ministero degli Interni attraverso l'Osservatorio Nazionale per le Manifestazioni Sportive, oltre a quelli definiti dal Club stesso: per l'ammissione al corso base sono state infatti effettuate selezioni specifiche per profili caratteriali adeguati alle necessità del modello di stewarding dello Juventus Stadium. In tema di accoglienza, gli steward sono le figure di riferimento all'Allianz Stadium: risorse formate e costantemente aggiornate. Prerogativa per una buona gestione della sicurezza è infatti una altrettanto buona formazione. Nel 2015/2016 e 2016/2017 gli incontri del corso steward sono stati quattro mentre nell'ultimo anno il valore è salito a cinque incontri con un coinvolgimento di 236 persone rispetto alle 200 degli anni precedenti. Per quanto riguarda l'indottrinamento degli steward già coinvolti nell'attività gli incontri del triennio hanno oscillato tra i tre e i quattro con un picco di sessantuno partecipanti nel 2016/2017. La normativa attuale disciplina un rapporto di uno steward ogni duecentocinquanta spettatori. Juventus dal canto suo per il triennio 2015-2018, per assicurare un'esperienza dell'evento partita di prim'ordine, ha optato per un numero di steward più grande portando il rapporto a uno steward ogni settantuno spettatori.

Le principali novità in termini di sicurezza nel triennio analizzato possono essere sintetizzate quanto segue:

- Il servizio stewarding dedicato al controllo accessi nell'area OB-VAN (broadcasting, allestimenti, servizi ristorazione, intrattenimento) è stato implementato così da controllare tutti coloro che accedono all'impianto durante il pre-partita: si verifica che tutto il personale sia in possesso di regolare accredito per accedere all'interno dello Stadio e nel frattempo ogni operatore viene controllato attraverso la tecnica del pat down e l'utilizzo di metal detector portatili.
- Il giorno della partita vengono effettuate attività di filtraggio, dalle prime ore del mattino fino a fine evento, e viene organizzato un presidio con operatori adeguatamente formati a verificare anomalie nelle attività di preparazione dello Stadio.
- Vengono poi realizzati controlli mediante pat down e metal detector portatili su tutti i visitatori del museo che fanno il tour dello Stadium.

- Introduzione nel settore Tribuna Sud del sistema di sensori multifocali Panomera, sviluppato per videosorvegliare aree estese dello stadio. Nel Settore Ospiti invece sono in funzione telecamere digitali Full HD, che garantiscono nelle situazioni di scontri tra tifoserie e forze dell'ordine, nei casi di esposizione di striscioni o cori a carattere discriminatorio, controlli sempre più precisi ed efficienti.

2.3.2 Rapporto con i tifosi

ANNO	CATEGORIA	RILEVANZA INTERNA		RILEVANZA ESTERNA	
		MEDIA	ALTA	MEDIA	ALTA
2015/2016	Rapporto con i tifosi		7		2
2016/2017	Rapporto con i tifosi		6		7
2017/2018	Dialogo ed intrattenimento dei Fans		4		4

La società Juventus FC nel 2017 ha intrapreso un'indagine tra i propri tifosi internazionali per individuare la correlazione tra business e sostenibilità e conseguentemente applicare le soluzioni più opportune per l'intricato mercato globale.

Questa inchiesta, con il contributo di oltre 5.000 tifosi, ha evidenziato come Juventus riesca ad incarnare i valori dell'onestà, dell'educazione e della sportività, non solo da un punto di vista di posizionamento e offerta sul mercato, bensì anche da un punto di vista organizzativo/operativo. La ricerca ha poi consolidato i buoni risultati del percorso verso l'internazionalizzazione del Club nelle ultime stagioni, essendo quest'ultima strettamente necessaria per un società come Juventus che ha tifosi in tutto il mondo. Andando ad analizzare i numeri dell'indagine si nota come, nonostante tre tifosi su dieci all'estero pongono all'apice delle proprie preferenze la vittoria della squadra sul campo, due tifosi su dieci hanno invece preferito il far parte di una community, quindi avvalorando gli sforzi del club verso una maggiore globalizzazione.

Dai dati non emergono solo luci. Molti tifosi infatti non ritengono il media un punto cruciale nella relazione con il club: poco più della metà degli intervistati afferma che la difficoltà maggiore nasce dal vivere una relazione virtuale a discapito di quella reale. In questo contesto sono i social a trascinare l'interesse della tifoseria, con quasi nove tifosi su dieci che dichiarano di seguire la propria squadra tramite i canali Facebook, Twitter, Instagram, ecc.

Le risposte qualitative ottenute esprimono la voglia dei tifosi ad avere un legame ancora più in simbiosi con la squadra. Si vede come per gli stakeholder interni le procedure abbiano migliorato le attività tanto da ridurre l'importanza del tema lasciando la priorità ad altre categorie. Tale riduzione va da un valore di 7 ad un valore di 4. Mentre per gli stakeholder esterni appare più instabile la situazione. Sono stati riconosciuti gli sforzi nella transizione

dalla stagione 2015/2016-2016/2017 con una variazione positiva dal punteggio 2 al punteggio 7, per poi diminuire nuovamente nell'ultima stagione ad un valore di 4. A partire da eventi e attività dedicate ai tifosi, ad una semplicità maggiore nell'acquistare i biglietti, fino alle media relations, alla beneficenza e alla richiesta di investire sul territorio, arrivando all'assistenza clienti. Invece le cause di insoddisfazione insieme alle proposte di sviluppo si incanalano verso un unico argomento: il tifoso al centro del Club.

Antecedentemente al triennio considerato, il rapporto tra il Club e i tifosi poteva essere sintetizzato dal binomio biglietto-partita, nella stagione 2015/2016 a seguito della frequente difficoltà di acquistare i biglietti per le partite all'Allianz Stadium, Juventus ha cercato di rendere il processo di acquisto più semplice, attraverso diverse azioni chiave:

- dotando il customer care di nuove procedure volte ad agevolare i membri J 1897 e i Premium Member sia nel godere dei benefit acquistati sia nell'acquisto dei biglietti durante i periodi di prelazione;
- informando con precisione i tifosi della disponibilità di canali ufficiali di vendita per evitare acquisti attraverso canali non autorizzati che spesso si traducono in truffe;
- migliorando il sistema di biglietteria con l'attuale fornitore per cercare di rendere più immediati e fruibili i servizi specifici offerti da Listicket del Gruppo Ticketone;
- offrendo il servizio di rimessa in vendita del posto, con cui gli abbonati possono rimettere in vendita i biglietti delle gare alle quali sono impossibilitati a partecipare;
- lavorando alla progettazione di un nuovo sistema di accesso unificato.

I primi risultati si sono visti nella stagione 2016/2017, iniziata con un nuovo record di abbonati, pari a 29.300 tessere segno positivo del lavoro svolto per migliorare l'esperienza del tifoso.

Tale motivo non ha frenato la spinta continua al progresso di Juventus che ha quindi deciso di investire ulteriormente nei servizi di assistenza al cliente, affidandosi ad un fornitore dinamico e adeguato alle nuove esigenze del Club. Il servizio è stato assegnato in outsourcing a uno dei migliori fornitori sul panorama europeo per garantire maggiore elasticità nella gestione dei picchi stagionali e allo stesso tempo creare un'unità specifica all'interno del Club per coordinare e monitorare il servizio offerto e le situazioni dei casi più complessi. Nel corso della stagione 2017/2018, sono state aperte nuove linee esclusive di assistenza alle quali possono accedere gli Juventus Member, i tifosi abbonati allo stadio e gli appassionati che chiamano dall'estero.

Dall'attivazione, avvenuta a fine 2017 fino al termine della stagione, sono state gestite un totale di oltre dodicimila telefonate sulla linea dedicata a Juventus Member ed abbonati e circa tremilacinquecento sulla quella rivolta ai tifosi internazionali. Oggi le opportunità di

instaurare una relazione più diretta con il cliente/tifoso sono decisamente più ampie grazie al ruolo sempre più rilevante della tecnologia e spaziano dal momento della partita a eventi ad essa non direttamente collegati come ad esempio lo Store Juventus, i canali social, le iniziative a supporto del territorio ecc. A titolo esemplificativo è stata data la possibilità, in collaborazione con altri club europei, agli affezionati di vedere un parte sconosciuta ai più attraverso la piattaforma Dugout, capace di offrire contenuti inediti, il tutto gratuitamente. Il tifoso essendo anche un possibile cliente necessita di un customer care in continua evoluzione perciò costante deve anche essere l'investimento del Club nel sviluppare questa funzione. Quindi non si tratta più di dare mera assistenza al tifoso, ma di estrapolare il punto preciso nel processo che ha generato il disservizio e segnalarlo alle sezioni aziendali interessate. La stagione 2016/2017 ha visto un'altra struttura del club rafforzata: quella retail. I punti vendita sono incrementati da quattro a dieci unità il che si è tradotto in servizio di maggiore qualità dedicato ai tifosi, segnando sul fatturato un +43%.

In termini commerciali, nella stagione 2016/2017 Juventus ha da un lato pianificato un business model per la commercializzazione in franchising degli Store Juventus, dall'altro ha internalizzato l'attività di vendita online dei propri prodotti gestendo la piattaforma di e-commerce, un altro chiaro messaggio di avvicinamento al cliente che non deve più fare riferimento ad un intermediario ma si trova a comunicare direttamente con la società Juventus FC.

Dall'autunno 2016 è anche disponibile un nuovo store online ufficiale dedicato al mercato cinese, uno dei mercati più profittevoli per la società, sulla piattaforma TMall, del colosso Alibaba. Dal 2017/2018 il programma Membership della Juventus offre un'esperienza ancora più coinvolgente ai tifosi bianconeri. Tre sono le tipologie di Membership alle quali poter attingere in base ai propri interessi: la Junior Membership, la Black&White Membership e la J 1897 Membership. Ogni Membership consente di ricevere un Welcome Pack e di accedere ad un fan service dedicato: oltre alla possibilità di acquisto anticipato dei biglietti per le gare allo stadio, infatti, c'è la possibilità di disporre di scontistiche e convenzioni per gli Juventus Store, il J|Medical e lo Juventus Museum, oppure di partecipare ad eventi esclusivi su invito. Canale alternativo per vivere l'esperienza juventina è rappresentato dall'Official Fan Club. L'ultima stagione ha visto il record di Official Fan Club affiliati, ben cinquecentotré, di cui ottantadue oltre il confine nazionale. Tra i principali Miami, Vancouver, New York, Vancouver, Shangai e a San Paolo.

2.3.3 Lotta al razzismo e alla discriminazione

ANNO	CATEGORIA	RILEVANZA INTERNA		RILEVANZA ESTERNA	
		MEDIA	ALTA	MEDIA	ALTA

2015/2016	Lotta al razzismo e alla discriminazione territoriale		1	1
2016/2017	Lotta al razzismo e alla discriminazione territoriale		2	4
2017/2018	Lotta al razzismo ed alla discriminazione		7	3

La Juventus si batte da sempre per fronteggiare qualsiasi forma di discriminazione e promuovere l'integrazione. Una battaglia di tale portata non sarebbe possibile fronteggiando il nemico in solitaria perciò Juventus si avvale di partnership importanti come quella con UNESCO, organizzazione che è indubbiamente un punto focale per la promozione della cultura sportiva (31), e Centro per l'UNESCO di Torino con cui è riuscita nel corso degli anni sviluppare progetti per educare ai valori dell'uguaglianza nello sport. Numerose sono le iniziative promosse in tal senso: Un calcio al razzismo, Gioca con me, Giornata internazionale contro le discriminazioni razziali.

Nel 2009, Juventus insieme al Centro Unesco di Torino dà vita a Un Calcio al Razzismo (32), un progetto che ormai vanta sette edizioni e mette a disposizione due borse di studio ai giovani tra i diciotto e i venticinque anni che promuovono iniziative per contrastare qualsiasi forma di discriminazione. Gioca con Me (33) è un progetto ideato e sviluppato dal Club in collaborazione con entrambe le partnership sopracitate, che da diversi anni punta a facilitare l'accesso al gioco per giovani appartenenti a categorie socialmente meno fortunate della provincia torinese. Ogni anno, il Centro per l'UNESCO di Torino, coadiuvato dalle scuole, seleziona ventidue bambini che per motivi economici e sociali non possono sostenere il costo dell'iscrizione all'attività sportiva e li sostiene integrandoli nelle squadre della Scuola Calcio. Con questo progetto Juventus volge lo sguardo non solo ai giovani ma anche agli adulti nelle figure di allenatori, famiglie e insegnanti, figure alle quali impartisce una filosofia di responsabilità e solidarietà. D'altronde ad occuparsi delle attività in questione è un gruppo tecnico qualificato e opportunamente formato. Formazione organizzata dal Centro per l'UNESCO di Torino e rivolta agli operatori sportivi a quelli scolastici e alle famiglie. In più in ogni struttura a sostegno del tutor che gestisce ed è referente dello svolgimento delle attività, vi è un team di supporto. Il tutto viene condotto in ottemperanza dei programmi tecnici e dell'evoluzione degli aspetti psicologici sia dei giovani partecipanti, che delle famiglie e della squadra.

Visto il successo del progetto, a partire dalla stagione 2016/2017, esso è stato proposto anche nelle Juventus Academy internazionali, in particolare in Colombia, Libano, Tunisia e Guatemala.

Il 21 marzo 2018 Juventus ha organizzato alcuni momenti di formazione dedicati ai più giovani per celebrare la giornata mondiale contro le discriminazioni razziali: si è svolto presso lo Juventus Museum un laboratorio in cui sono stati coinvolti novanta bambini per riflettere sulle delicate tematiche dei diritti umani. Inoltre, in collaborazione con il Polo del '900, centro culturale di Torino che si rivolge soprattutto alle generazioni più giovani, Juventus ha coinvolto i ragazzi delle classi del proprio istituto, lo Juventus College, per aiutarli a comprendere due momenti fondamentali della storia del Novecento che hanno contribuito al raggiungimento dei diritti, seppur ancora parziali in determinate situazioni, di cui possiamo usufruire al giorno d'oggi. Stiamo parlando dell'emanazione delle leggi razziali avvenuta nel 1938 e l'entrata in vigore della Costituzione Italiana nel 1948. Guardando al bilancio di sostenibilità 2015/2016 Juventus indicava tra gli obiettivi relativi alla lotta alla discriminazione e razzismo il proseguimento di cooperazioni con istituzioni nazionali ed internazionali, il proseguimento delle attività analizzate pocanzi gioca con me e un calcio al razzismo ed infine l'implementazione del progetto Gioca con me in almeno cinque location internazionali

Si può ben vedere come suddetti obiettivi siano stati raggiunti ed è ben visibile come sia gli stakeholder interni sia gli stakeholder esterni abbiano apprezzato le iniziative e attribuiscono sempre più importanza ad esse. Molto evidente nel caso dei primi che da un valore di 1 nella prima stagione, attribuiscono un valore di 7 nell'ultima, leggermente meno forte nel secondo caso perché cala nell'intervallo 2016/2017-2017/2018 di una unità, però il trend rimane tendenzialmente positivo.

Capitolo 3 - Risultati RSI di Juventus FC e prospettive future

Come precedentemente detto, occuparsi di sostenibilità significa prendere delle decisioni nel presente, ma vederne i risultati in un futuro non necessariamente prossimo. Vediamo quali risultati sono stati ottenuti ad oggi da Juventus FC, grazie al percorso sulla sostenibilità iniziato nel lontano 2014 e soprattutto quali sono gli obiettivi futuri della società, rapportati all'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile e i relativi 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile, approvata nel 2015. Di questi diciassette punti sono affrontati il garantire a tutti il diritto alla salute, diritto all'istruzione, uguaglianza di genere, città e comunità sostenibili.

3.1 Risultati

Come abbiamo visto un calcio più responsabile è un obiettivo concreto e raggiungibile ma non in solitaria. E' necessario il contributo di partner commerciali e non. Juventus F.C. in

questo senso è riuscita a creare un approccio alla sostenibilità in armonia con il proprio business, ragionando step by step. In questo modo è migliorata nei tre punti cardine della sostenibilità, punti con cui sia i club sportivi sia le imprese più tradizionali devono affrontare le sfide quotidiane, quello economico, quello sociale e quello ambientale.

Questa progressione è stata favorita dalla nomina di una commissione di sostenibilità, composta dai vertici di tutte le funzioni aziendali, con l'obiettivo di sensibilizzare ciascuna area aziendale sui temi più rilevanti e riuscire a definire degli indicatori quantitativi inerenti al valore aggiunto della sostenibilità, sia interno che esterno.

Juventus FC condivide il concetto di valore condiviso, definito dal celebre Michael Porter (34): la competitività di un'azienda e la realtà che la circonda sono reciprocamente dipendenti, in quanto l'impresa è in grado di rafforzare le relazioni con i suoi principali stakeholder.

Juventus grazie alla sua storia ultracentenaria è indubbiamente un club di riferimento non solo a livello europeo ma anche mondiale. Numerose sono le sfide calcistiche ed extra-calcistiche con cui ha dovuto confrontarsi e che ha brillantemente superato, ma altrettante sono quelle ancora da affrontare. Una delle più urgenti è sicuramente riguarda il tema della sostenibilità. I primi passi sono stati percorsi nella stagione 2013/2014, diventando una delle prime società calcistiche ad abbracciare la causa della sostenibilità in un settore che inspiegabilmente la considera una questione marginale. Anche i principali stakeholders sono stati resi edotti affinché disponessero del quadro generale di Juventus e soprattutto di una valutazione quali-quantitativa delle diverse attività intraprese nella gestione aziendale. Sotto gli occhi di tutti c'è la creazione di un modello di sostenibilità personale che ha visto tra le altre cose un costante sviluppo dei progetti sociali come Gioca con Me e Un Calcio al Razzismo.

Nella stagione appena trascorsa, analizzando in che modo il mondo del calcio e specificamente la società Juventus FC possa influire sui quesiti mondiali di sostenibilità odierni si è giunti alla versione finale della matrice di materialità. Tale matrice non rappresenta solamente un linguaggio fruibile e condivisibile dalla comunità ma allo stesso tempo fornisce le linee guida su cui lavorare nei prossimi anni perché mostra chiaramente quali tematiche hanno un valore maggiore agli occhi degli stakeholder e quali invece pur avendo una rilevanza bassa dovrebbero essere maggiormente considerate. Lo sport, come già discusso nel primo capitolo, ha intrinsecamente un valore sociale enorme. Dello stesso parere è l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, perciò Juventus in qualità di società precorritrice sul tema sostenibilità dovrà mettere voce in capitolo e porsi alla guida di questo profondo cambiamento. Contrariamente ai primi due bilanci di sostenibilità pubblicati da Juventus FC, quelli analizzati nel triennio 2015/2018 sono stati oggetto di revisione esterna

da parte della società PricewaterhouseCoopers Advisory Spa, che attesta la conformità dei contenuti alle linee guida G4 Sustainability Reporting Guidelines. Sugeriscono inoltre, in un'ottica di miglioramento continuo, un rafforzamento del sistema di reporting e di controllo al fine di rendere più agevole la disponibilità e verificabilità dei dati quantitativi (35).

3.2 Obiettivi futuri

Le Nazioni Unite in data 25 settembre 2015 hanno approvato l'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile corredata dai diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile. Quest'ultimi sono disposti in centosessantanove target da raggiungere entro il 2030 (36). Una tale presa di posizione è fondamentale perché, ponendo l'accento sull'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, non si limita a considerare il mero impatto ambientale, ma anche l'impatto economico e sociale, permettendo così di scavalcare inequivocabilmente il concetto secondo il quale sostenibilità sia sinonimo di questione ambientale. Assistiamo finalmente all'integrazione della definizione di sostenibilità. Ovviamente l'attuazione di un programma di tale portata necessita del contributo di tutti i mattoncini della comunità e Juventus FC, attraverso i propri mezzi e contestualizzando al proprio settore, porrà la propria attenzione su alcuni di questi obiettivi, nel costante tentativo di innovare e rinnovarsi:

-Garantire a tutti il diritto alla salute: oltre la salute degli atleti, quella dei dipendenti che ha visto nell'ultima stagione 2017/2018 un calo degli infortuni sul lavoro, uno a fronte dei cinque della stagione 2016/2017. Juventus tenterà di sfruttare ulteriori partnership come quella con Noverasco per promuovere una sana e corretta alimentazione e migliorerà il proprio centro medico, il J|Medical.

-Garantire a tutti il diritto all'istruzione: la Juventus dal 2012 prende in carico l'istruzione dei suoi giovani atleti nelle strutture dello Juventus College, una scuola paritaria di II grado legalmente riconosciuta dal Ministero dell'Istruzione come Liceo Scientifico delle Scienze Applicate. Durante l'ultima stagione non sono mancate le novità: da una parte vista la crescita esponenziale, seppur tardiva rispetto ad altri paesi europei, del calcio femminile in Italia, le ragazze sono state introdotte all'interno delle classi di studio e dall'altra è stata sviluppata una piattaforma gratuita che consente agli alunni di seguire le lezioni soprattutto quando si trovano fuori sede per motivi sportivi.

-Raggiungere la parità di genere: Juventus ha ufficialmente debuttato nel mondo del calcio femminile, ponendosi sullo stesso piano degli altri top club europei. Una scelta doverosa nonché un'occasione per far scoprire a un maggior numero di bambine e ragazze il meraviglioso sport del calcio.

Questa è una tappa importantissima del percorso iniziato tre anni fa. In tale occasione venne creato il settore giovanile femminile, che dopo soli due anni conta già più di cento tesserate.

Portare avanti tale programma significa disporre di figure professionali specializzate e quindi disporre di un organico sempre più aggiornato e preparato. L'Italia purtroppo è in ritardo rispetto agli standard europei. In paesi come Germania o Francia, le giocatrici hanno un contratto che garantisce lo status di professioniste tale e quale al contratto dei colleghi uomini. Obiettivo qui è senza dubbio accorciare le distanze con i paesi più sviluppati nel settore del calcio femminile, prendendo il modello statunitense da riferimento.

-Città e comunità devono diventare più sicure, sostenibili e inclusive: emblematico qui l'impegno di Juventus che attraverso la costruzione dello stadio di proprietà, Allianz Stadium, e il progetto di riqualificazione urbana dell'area Continassa pone le fondamenta per sviluppi futuri nel legame tra città e comunità.

Bibliografia

- (1)FRIEDMAN, M. (1962). Capitalism and freedom, The University of Chicago press, pp. 113
- (2)FITCH, H.G. (1976). Achieving Corporate Social Responsibility, Academy of Management Review, Vol. 1, No. 1
- (3)CARROL, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business & Society, 38(3), pp. 268–295.
- (4)FREEMAN, R.E (1984) Strategic management a stakeholder approach, Pitman series in business and public policy.
- (5)DONALDSON, T. (1982). Corporations and Morality. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- (6)DONALDSON, T., & DUNFEE, T. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. The Academy of Management Review, 19(2), pp. 252-284.
- (7)VALOR, C. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. Business and Society Review 110(2): pp. 191-212.
- (8)MATTEN, D., & CRANE, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. The Academy of Management Review, 30(1), pp. 166-179
- (9)GIULIANOTTI, R. (2015). Corporate social responsibility in sport: critical issues and future possibilities, Corporate Governance, Vol. 15 Issue: 2, pp. 243-248
- (10)BABIAC, K., & WOLFE R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors, Journal of Sport Management, 23, pp. 717-742
- (11)NOLL, R.G. (2003). The organization of sports leagues. Oxford Review of Economic Policy, 19(4), pp. 530–551.
- (12)SWINDELL, D., & ROSENTRAU, M.S. (1998). Who benefits from the presence of professional sports teams? The implications for public funding of stadiums and arenas. Public Administration Review, 58(1), pp. 11–20.
- (13)GODFREY, P.C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. Academy of Management Review, 30(4), pp. 777–792.
- (14)LEVERMORE, R., (2010). CSR for Development Through Sport: examining its potential and limitations, Third World Quarterly, 31:2, pp. 223-241
- (15)PARAMIO-SALCINES, J.L., BABIAK, K., & WALTERS G., (2013). Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility

- (16) LEVERMORE, R., & MOORE N. (2015). The need to apply new theories to “Sport CSR”, *Corporate Governance*, Vol. 15 Issue: 2, pp.249-253
- (17) BREITBARTH, T., & HARRIS, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model, *European Sport Management Quarterly*, 8:2, pp. 179-206
- (21) DAHLSTROM, R. (2011). *Green Marketing Management*. Mason, O.H.: South-Western Cengage Learning.
- (24) TURNBULL, S. (2000). *Corporate Governance: Its Scope, Concerns & Theories*. *Corporate governance the history of management thought*, R.I. Tricker, Ed., Ashgate Publishing, pp. 415-440, London, 2000; *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 180-205, October, 1997.
- (26) ABDULLAH, H., & VALENTINE, B. (2009). Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance, *Middle Eastern Finance and Economics*, No. 4, pp. 88-96.
- (34) PORTER, M.E., & KRAMER, M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

Sitografia

- (18) <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- (19) https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/07/CG_G4_eng.pdf
- (20) <https://www.globalreporting.org/standards>
- (22) <https://www.globalreporting.org/information/sustainabilityreporting/Pages/default.aspx>
- (23) <http://www.chathamhouse.org/publications/papers/view/181687>
- (25) <http://www.grcglossary.org/terms/corporate-governance>
- (27) <https://www.juventus.com/it/club/investor-relations/corporate-governance/relazioni-di-corporate-governance/index.php>
- (28) <https://www.juventus.com/it/club/investor-relations/corporate-governance/codice-etico/index.php>
- (29) <https://www.frc.org.uk/directors/corporate-governance-and-stewardship/uk-corporate-governance-code>
- (30) <https://img.fifa.com/image/upload/xycg4m3h1r1zudk7rnkb.pdf>
- (31) <http://www.unesco.it/>
- (32) <https://www.juventus.com/it/club/sostenibilita/calciorazzismo/index.php>
- (33) <https://www.juventus.com/it/club/sostenibilita/giocaconme/index.php>
- (35) <https://www.pwc.com/it/it.html>
- (36) https://www.unric.org/it/images/Agenda_2030_ITA.pdf

