

Rapporto di Sostenibilità
2013/2014
Gruppo Milan



Contenuti

- 4 Lettera agli Stakeholder
- 6 Nota Metodologica
- 8 Il Milan in Numeri
- 10 Il Nostro Approccio alla Sostenibilità
- 22 Persone e Organizzazione
- 38 Benessere e Crescita Personale
- 50 Community
- 66 Ambiente
- 80 Il Gruppo Milan
- 90 Appendice

Lettera agli Stakeholder

Il Rapporto di Sostenibilità 2013/2014 intende manifestare l'impegno del Gruppo Milan verso un nuovo modo di fare impresa. In un mondo in continua evoluzione e in un contesto di riferimento altamente articolato, il Milan ha deciso di puntare su una strategia di sviluppo della sostenibilità che prende innanzitutto in esame le istanze degli stakeholder. L'analisi delle aspettative dei nostri numerosi e articolati *portatori di interesse* ha rafforzato in noi la convinzione che il modello di business da adottare e diffondere sia quello orientato alla sostenibilità. Permeare i processi e la cultura aziendale di politiche di responsabilità è il modo migliore per garantire nel tempo la continuità e, allo stesso tempo, la crescita costante del nostro Gruppo.

Siamo i primi sostenitori dei colori rossoneri, legati come milioni di altri tifosi in Italia e nel mondo, da un forte senso di appartenenza a tutto quello che il Milan rappresenta: mentalità vincente, eccellenza individuale e di squadra, generosità e responsabilità. Per questo sentiamo ancora più forte su di noi la responsabilità di garantire un presente e un futuro che siano all'altezza delle aspettative e della storia che ci accompagnano.

In questo primo anno di implementazione della strategia della Sostenibilità come fattore fondamentale del nostro Gruppo, sono stati compiuti molti passi in avanti. È stato sviluppato un sistema di governance e di monitoraggio dei programmi e delle iniziative definite in ambito *Corporate Responsibility and Sustainability (CR&S)*, che ha anche individuato quattro aree di interesse rilevanti per la strategia di sostenibilità: *Persone e Organizzazione, Benessere e Crescita Personale, Community e Ambiente*. Ciascuna di queste aree contiene programmi e iniziative che hanno l'obiettivo di coinvolgere tutte le funzioni aziendali e i principali stakeholder, in un'ottica di ascolto e di creazione di valore condiviso. Il Rapporto 2013/2014 evidenzia, da questo punto di vista, risultati positivi e incoraggianti, confermando la capacità del Gruppo di crescere anche in situazioni di difficile congiuntura economica come quella attuale.

Auguriamo quindi una buona lettura del Rapporto di Sostenibilità del Gruppo Milan, certi che sarà utile per comprendere meglio la realtà in cui operiamo, i risultati conseguiti e i nostri obiettivi futuri.

Barbara Berlusconi

Vice Presidente e
Amministratore Delegato

Adriano Galliani

Vice Presidente Vicario e
Amministratore Delegato

Nota Metodologica

Il Rapporto di Sostenibilità (di seguito anche “Report”) del Gruppo Milan (di seguito anche “Il Milan”), alla sua seconda edizione, contiene l’informativa standard prevista dal GRI Sustainability Reporting Guidelines, nella versione G4.

Alla fine del documento è disponibile lo standard disclosure, che indica dove sono posizionate nel Report le informazioni richieste dalle linee guida, fungendo dunque da riferimento per i lettori interessati agli aspetti metodologici.

Il Report consolida le performance di AC Milan SpA, Milan Entertainment Srl, Milan Real Estate Spa e Fondazione Milan Onlus. I dati ambientali relativi allo Stadio San Siro sono stati forniti dalla società M-I Stadio Srl, alla quale il Club partecipa con una quota del 50% (i dati sono riportati per la quota di competenza).

Nel documento sono rappresentati i principali impatti economici, ambientali e sociali del Club, su determinati topic considerati in modo puntuale nella strategia di CR&S. Tali tematiche sono percepite con un alto grado di importanza dagli stakeholder.

Il processo di identificazione delle tematiche ha coinvolto i principali stakeholder interni e ha considerato in modo puntuale i principi di inclusività degli stessi, il contesto di sostenibilità, la materialità e completezza.

I dati e gli indicatori presenti nel Report fanno riferimento alla stagione 2013/2014 e, ove possibile, alla stagione precedente per fini comparativi. Le informazioni prettamente economiche ed ambientali si riferiscono all’esercizio 2013 e a quello precedente, sempre per fini comparativi.

Inoltre, quando disponibili, sono state riportate informazioni più aggiornate rispetto alla chiusura della stagione 2013/2014. Eventuali cambiamenti significativi o modifiche di perimetro e/o restatement di indicatori rendicontati anche di anni precedenti vengono indicate nelle apposite sezioni del Report tramite note.

Il Report sarà pubblicato con cadenza annuale per permettere agli stakeholder di valutare la continuità delle performance nel tempo e divulgato con gli strumenti di comunicazione abitualmente utilizzati dal Club.

Per facilitare la consultazione al lettore, nell’impostazione editoriale del documento si è scelto di adottare un linguaggio il più possibile semplice e chiaro e di presentare i dati con immagini, grafici e tabelle che possano rendere più intellegibile il documento. Gli indicatori rappresentativi dei risultati riflettono la misurazione della performance indipendentemente dall’andamento positivo o negativo. I dati sono stati elaborati e verificati dai vari responsabili di direzione/funzione.

La sezione riguardante le performance economiche è stata redatta con gli stessi dati estratti dal Bilancio Consolidato approvato nel Consiglio di Amministrazione del 14 aprile 2014.

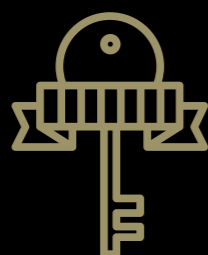
Per ulteriori informazioni e suggerimenti o per richiedere una copia del Rapporto di Sostenibilità è possibile accedere al sito www.acmilan.com o contattare: csr@acmilan.it.

Il Milan in Numeri



114

ANNI DI STORIA



28

ANNI DI PROPRIETÀ DELLA
FAMIGLIA BERLUSCONI



30

CALCIATORI PRIMA
SQUADRA STAGIONE 2013/14



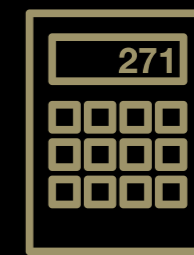
247

CALCIATORI SETTORE
GIOVANILE STAGIONE
2013/14



146

DIPENDENTI



271 mln

FATTURATO 2013/14



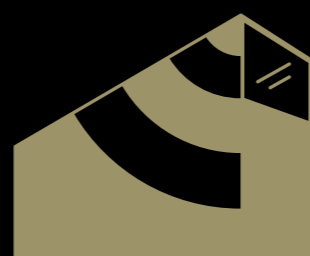
8

PALLONI D'ORO



18

TROFEI INTERNAZIONALI
VINTI



9.000

METRI QUADRI
HEADQUARTER



21 mln

FOLLOWERS FACEBOOK



2 mln

FOLLOWERS TWITTER



3.8 mln

FOLLOWERS GOOGLE+

Il Nostro Approccio alla Sostenibilità

Il Gruppo Milan ha formalmente lanciato un percorso verso la sostenibilità e la responsabilità sociale con la pubblicazione del Rapporto di Sostenibilità 2012. Questa importante iniziativa è stata non solo testimonianza della nostra leadership nel settore dello sport, ma soprattutto segno della volontà di migliorare costantemente il nostro modo di fare business e di relazionarci con i nostri stakeholder.

Come punto di partenza del nostro percorso, il Rapporto di Sostenibilità 2012 ha delineato la nostra politica per lo sviluppo della Corporate Responsibility and Sustainability (CR&S), presentando un'ampia panoramica del Gruppo Milan con lo scopo di rendere trasparenti le nostre attività, le pratiche gestionali, le performance, l'organizzazione e le interazioni con gli stakeholder principali. In seguito, ci siamo posti l'obiettivo di sviluppare una strategia di sostenibilità all'interno del Gruppo Milan e di costruire strumenti e sistemi gestionali di supporto, dal modello organizzativo al sistema operativo per la pianificazione, il monitoraggio e la misurazione dei risultati.

Durante la stagione 2013/2014 ci siamo quindi dedicati ad articolare maggiormente il nostro approccio alla sostenibilità, considerando le aspettative degli stakeholder principali e creando sinergie con gli obiettivi e i principi aziendali, la nostra storia e le linee strategiche di sviluppo. Abbiamo anche esaminato l'approccio CR&S dialogando con tutte le funzioni aziendali, al fine di costruire un sistema di pianificazione e monitoraggio che faciliti e assicuri l'integrazione dei relativi principi e il perseguimento dei target nello sviluppo dei processi aziendali.



Obiettivi raggiunti durante la stagione 2013/2014

Obiettivi di Miglioramento 2012/2013

Progress al 30 giugno 2014

Definizione di un modello organizzativo della sostenibilità



Istituiti il team e i tavoli di lavoro per pianificare, coordinare e monitorare le iniziative e i risultati CR&S. Definito un modello di funzionamento per il sistema CR&S nel Gruppo Milan.

Elaborazione di un piano operativo di sostenibilità



Definiti i pillar centrali della CR&S e i relativi programmi, obiettivi ed iniziative specifiche da lanciare nel prossimo triennio.

Creazione di un programma di stakeholder engagement



Individuati argomenti e aspettative chiave per ogni categoria di stakeholder. In corso lo sviluppo di un piano di attività di ascolto per gli stakeholder prioritari.

Affinamento del sistema di rendicontazione sociale



Predisposti strumenti di misurazione e monitoraggio e gli indicatori di performance (KPI) relativi agli obiettivi definiti per ciascun pillar.

OBIETTIVI E PRINCIPI AZIENDALI

Il successo che cerchiamo non è solo vincere in campo ma anche elevare lo standard di gioco e dare il meglio di noi stessi, per rendere ogni partita un evento meritevole di essere seguito e fonte di ispirazione per tutti.

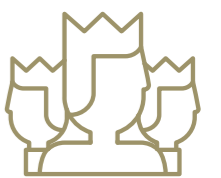
Ci impegniamo a creare valore in tutto quello che facciamo. Non un valore finanziario da distribuire fra gli azionisti, ma piuttosto un valore sociale: la condivisione del valore del successo.

Per raggiungere i nostri obiettivi puntiamo su:

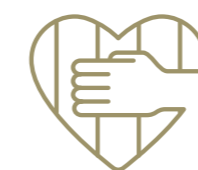
- mentalità vincente
- eccellenza individuale e di squadra
- generosità
- responsabilità



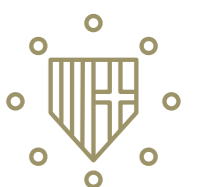
**Mentalità
vincente**



**Eccellenza
individuale e
di squadra**



Generosità



Responsabilità

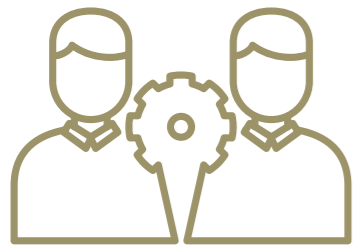


Sharing
Success



CR&S Framework, programmi e obiettivi

Fondamentale per la crescita sostenibile del Gruppo Milan è la capacità di promuovere lo sviluppo, il benessere e il successo di ogni persona che collabora con noi, di contribuire in modo positivo alle community in cui operiamo e di condurre le nostre attività nel pieno rispetto dell'ambiente. Abbiamo perciò definito un framework di CR&S centrato su quattro pillar: Persone e Organizzazione, Benessere e Crescita Personale, Community e Ambiente. All'interno di ciascun pillar, sono stati elaborati gli obiettivi e i programmi che guideranno la definizione e il lancio delle iniziative CR&S del Milan nei prossimi anni.

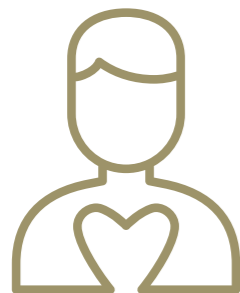


Persone e Organizzazione

Siamo consapevoli che le persone che lavorano con noi sono la chiave per il nostro successo. Desideriamo investire nella loro crescita professionale e ci impegniamo fortemente per creare un ambiente di lavoro positivo e soddisfacente, che incoraggi il coinvolgimento, la collaborazione e la responsabilizzazione di ciascuno nel raggiungimento dei risultati.

CR&S Programmi

- **Lavorare insieme**
- **Coltivare talento e carriere**
- **Riconoscere e premiare i risultati**



Benessere e Crescita Personale

Crediamo che il benessere - sia quello psichico che quello fisico - sia un fattore critico per le nostre performance, dentro e fuori dal campo. Intendiamo incoraggiare in ogni aspetto della nostra organizzazione una cultura del benessere e della salute e promuovere lo sviluppo di persone e calciatori di successo attraverso un approccio olistico.

CR&S Programmi

- **Diffondere benessere e salute al lavoro**
- **Formare persone di successo**



Community

Prestiamo attenzione e cura alle comunità all'interno delle quali lavoriamo e perseguiamo attivamente opportunità per contribuire positivamente al loro sviluppo. Intendiamo favorire il progresso sociale, aiutando, in particolare, i giovani a sviluppare il loro pieno potenziale, sostenendo le organizzazioni che lavorano sul territorio per promuovere benessere sociale e utilizzando la nostra influenza per stimolare cambiamenti sociali positivi.

CR&S Programmi

- **Stimolare cambiamento sociale**
- **Promuovere cultura sportiva**
- **Sostenere le comunità locali**



Ambiente

Come azienda abbiamo la responsabilità di ridurre al minimo il nostro impatto sull'ambiente e di proteggerlo per le generazioni future. Ci impegniamo a lavorare per l'identificazione del nostro *footprint* ambientale e per incorporare pratiche sostenibili attraverso il nostro business e in partnership con i nostri sponsor e fornitori.

CR&S Programmi

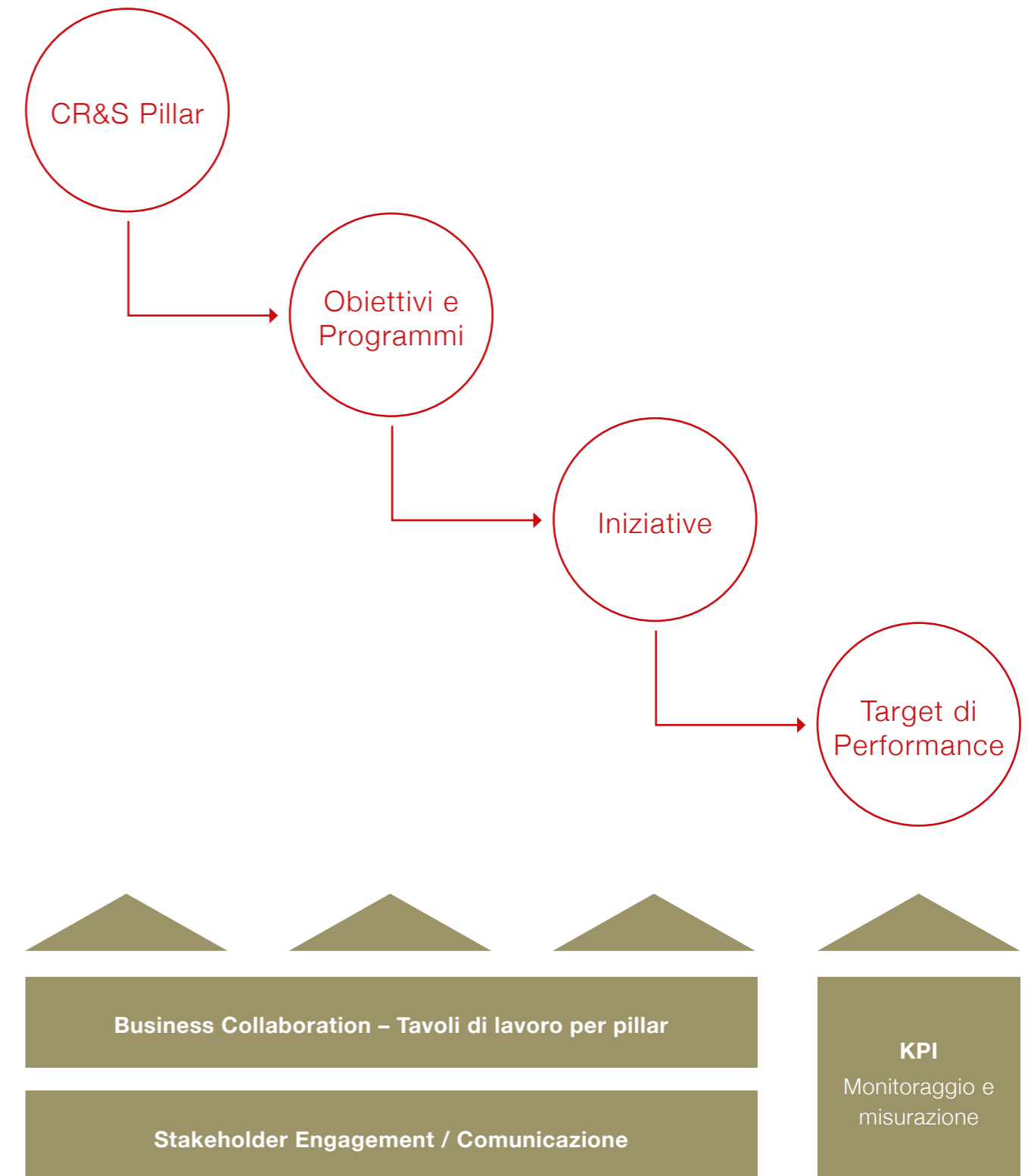
- **Definire il nostro impatto**
- **Favorire scelte sostenibili**

CR&S Sistema di governance e monitoraggio

Nel 2013 è stato istituito sotto la Direzione Generale Operations & Progetti Speciali un team di lavoro per sviluppare la strategia e le linee guida relative alla CR&S, costruire gli strumenti di gestione e di supporto, coordinare le iniziative di CR&S e redigerne la rendicontazione. Sono stati avviati tavoli di lavoro per ciascun pillar cui partecipano i referenti di tutte le funzioni aziendali coinvolte nell'esecuzione della strategia CR&S in relazione allo specifico argomento. I tavoli di lavoro sono convocati con regolarità con lo scopo di definire e attuare la strategia di CR&S attraverso la pianificazione di iniziative specifiche, di monitorare i risultati e di verificarne l'allineamento rispetto agli obiettivi, apportando eventualmente azioni correttive.

Durante la stagione 2013/2014 abbiamo inoltre predisposto strumenti di misurazione e monitoraggio nell'ambito della sostenibilità, partendo dall'individuazione di tutti gli indicatori di performance (KPI) relativi agli obiettivi e alle iniziative definite per ciascun pillar. I KPI sono stati identificati sulla base dei dati già attualmente disponibili e monitorati, integrandoli con ulteriori indicatori selezionati da un'analisi di best practice e benchmarking, e successivamente assegnati a owner specifici all'interno delle funzioni aziendali per la raccolta sistematica dei dati.

Sistema CR&S nel Gruppo Milan Modello di funzionamento



CR&S Stakeholder Engagement

Partendo dalla mappatura degli stakeholder del Gruppo Milan, durante la stagione 2013/2014 è stato intrapreso un lavoro di analisi e di definizione delle aspettative e degli argomenti rilevanti per ciascuna categoria di stakeholder. L'individuazione di questi temi chiave e il loro incrocio con le linee strategiche dell'azienda, ci ha permesso di selezionare gli stakeholder prioritari da coinvolgere nei prossimi anni in attività di ascolto e dialogo.

Temi chiave per categoria di stakeholder

Stakeholder	Aspettative
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • Crescita professionale • Clima di lavoro motivante • Trasparenza e comunicazione interna • Sistema di performance management equo
Calciatori Prima Squadra	<ul style="list-style-type: none"> • Total reward in linea con i principali club europei • Competitività della squadra • Tutela della salute nel periodo di attività agonistica e nel post-carriera • Ricerca scientifica al servizio dei calciatori • Eccellenti strutture e attrezzature
Calciatori Settore Giovanile	<ul style="list-style-type: none"> • Eccellenti strutture, attrezzature e metodi di allenamento • Possibilità di crescita durante e dopo il programma
Famiglie dei tesserati nel Settore Giovanile	<ul style="list-style-type: none"> • Competenza dei tecnici • Tutela della salute e del benessere dell'atleta • Trasparenza del Gruppo Milan

Stakeholder	Aspettative
Tifosi	<ul style="list-style-type: none"> • Competitività e eccellenza nei risultati sportivi • Vicinanza al Club • Eque politiche di prezzi • Sicurezza e comfort degli impianti sportivi
Azionisti	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance normativa • Attenzione e correttezza nella gestione economico-finanziaria • Coinvolgimento nelle decisioni attinenti l'area economico-finanziaria
Partner commerciali	<ul style="list-style-type: none"> • Eccellenza nei risultati • Ritorni positivi sul proprio marchio • Coinvolgimento negli eventi
Collettività	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento esemplare • Interventi concreti su temi sociali (doping, razzismo, violenza, ecc.)
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Trasparenza nella selezione dei fornitori • Criteri standard nella selezione dei fornitori (prezzo/qualità) • Tempestività nei pagamenti
Istituzioni sportive (UEFA, FIGC)	<ul style="list-style-type: none"> • Trasparenza nella reportistica • Rispetto delle regole (sportive e non)
Scuole calcio	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione continua e competenza • Continuità progettuale • Visibilità e riconoscimento delle attività
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Trasparenza e tempestività delle informazioni • Infrastrutture dotate di tecnologia e comfort
Pubblica amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto degli accordi (termini di pagamento) • Collaborazione e coinvolgimento
Finanziatori	<ul style="list-style-type: none"> • Continuità e stabilità nella compagine azionaria
Legga di Serie A	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto nello sviluppo del sistema calcio Italia • Tutela e promozione dell'immagine del sistema

Persone e Organizzazione

Nel corso della stagione 2013/2014 abbiamo avviato una nuova strategia orientata allo sviluppo di una struttura organizzativa che consenta di raggiungere i massimi livelli di eccellenza ed efficienza, non solo in ambito sportivo ma anche in tutti i processi aziendali.

Abbiamo ridisegnato la struttura organizzativa - suddividendo l'Area Sportiva e l'Area Generale (Operations, Commerciale, Comunicazione Istituzionale e Stadio) - e introdotto una funzione aziendale "*Organizzazione e Formazione*" dedicata allo sviluppo, all'organizzazione e alla formazione delle persone e all'analisi dei processi di business: crediamo che le persone siano il vero valore distintivo del Milan, determinante per la costruzione di vantaggi competitivi e il raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo.

Durante l'anno è stata definita una nuova politica di sviluppo delle persone e avviato un piano di iniziative con l'obiettivo di creare un clima aziendale volto a incoraggiare la collaborazione e la comunicazione, a coltivare il talento e la crescita professionale e a stimolare la performance e la responsabilizzazione di ciascuno nel raggiungimento dei risultati.



PERSONE E ORGANIZZAZIONE PROGRAMMI E OBIETTIVI

Lavorare insieme

- Promuovere una cultura di trasparenza nella comunicazione aziendale
- Favorire il coinvolgimento e la collaborazione tra dipendenti
- Ispirare un senso di appartenenza, fiducia e orgoglio nei confronti del Gruppo Milan

Coltivare talento e carriere

- Introdurre programmi di formazione e di aggiornamento professionale
- Investire nella creazione di leadership e creare opportunità di crescita personale
- Sostenere un processo di assunzione aperto e trasparente

Riconoscere e premiare i risultati

- Riconoscere e premiare il talento e le performance dei dipendenti
- Garantire un sistema equo di premi e benefit per i dipendenti
- Favorire una cultura tesa al costante miglioramento e alla realizzazione personale

La composizione della nostra organizzazione

Numeri del Gruppo Milan



352

Persone nella stagione
2012/2013

367

Persone nella stagione
2013/2014

121 Dipendenti

146 Dipendenti

70 Collaboratori

59 Collaboratori

161 Tesserati

162 Tesserati

1

Assunzione nella
stagione 2012/2013

28

Assunzioni nella
stagione 2013/2014

Siamo orgogliosi di aver creato nuove opportunità di lavoro durante la stagione 2013/2014, nonostante il difficile contesto di crisi economica a livello nazionale, assumendo ben 28 persone. Questo rappresenta il maggior incremento di organico mai registrato negli anni di proprietà della Famiglia Berlusconi ed è segno dell'impegno del Milan di crescere e di voler sviluppare nuovi business.

In particolare con il lancio delle nuove attività commerciali legate all'apertura di Casa Milan (Mondo Milan e Milan Store) abbiamo selezionato e assunto 14 persone la cui età media è di 25,5 anni.



Inoltre nel corso della stagione 2013/2014 il Milan ha contribuito alla formazione di 17 stagisti, sia delle Scuole Superiori che delle Università, che hanno svolto il tirocinio presso le funzioni aziendali del Gruppo.



Composizione Dirigenti nella stagione 2012/2013

6 (54,5%)

Uomini

5 (45,5%)

Donne

Composizione Dirigenti nella stagione 2013/2014

7 (63,6%)

Uomini

4 (36,4%)

Donne



121

Dipendenti nella stagione 2012/2013

113 (93,40%)

Contratti full time

8 (6,60%)

Contratti part time

146

Dipendenti nella stagione 2013/2014

138 (94,50%)

Contratti full time

8 (5,50%)

Contratti part time

Da sempre il Milan è attento a creare una struttura organizzativa che assicuri ai dipendenti condizioni stabili nel rapporto lavorativo e garantisca allo stesso tempo la flessibilità.

Età dipendenti e dirigenti

Stagione 2013/2014	Numero Dipendenti	% Dipendenti	Numero Dirigenti	% Dirigenti
Meno di 30 anni	18	12,3%	0	0,0%
Dai 30 ai 40 anni	44	30,1%	1	9,1%
Dai 40 ai 50 anni	41	28,1%	4	36,4%
Dai 50 ai 55 anni	30	20,5%	5	45,5%
Dai 56 ai 60 anni	7	4,8%	1	9,1%
Dai 60 anni oltre	6	4,1%	0	0,0%
Totale	146	100,0%	11	100,0%

La nostra struttura vanta un'alta percentuale di dipendenti sotto i 40 anni (42%) e un equilibrio vigoroso nella presenza femminile e maschile a tutti i livelli (45% dei dipendenti sono donne). Negli ultimi anni infatti, la presenza delle donne anche a livello dirigenziale è stata superiore alle medie nazionali (il 36% dirigenti donne al Milan vs. circa il 14,5% media nazionale).



Composizione Dipendenti nella stagione 2012/2013

57 (47,1%)

Uomini

64 (52,9%)

Donne

Composizione Dipendenti nella stagione 2013/2014

80 (54,8%)

Uomini

66 (45,2%)

Donne



I nostri calciatori

30

Calciatori Prima Squadra nella stagione 2013/2014

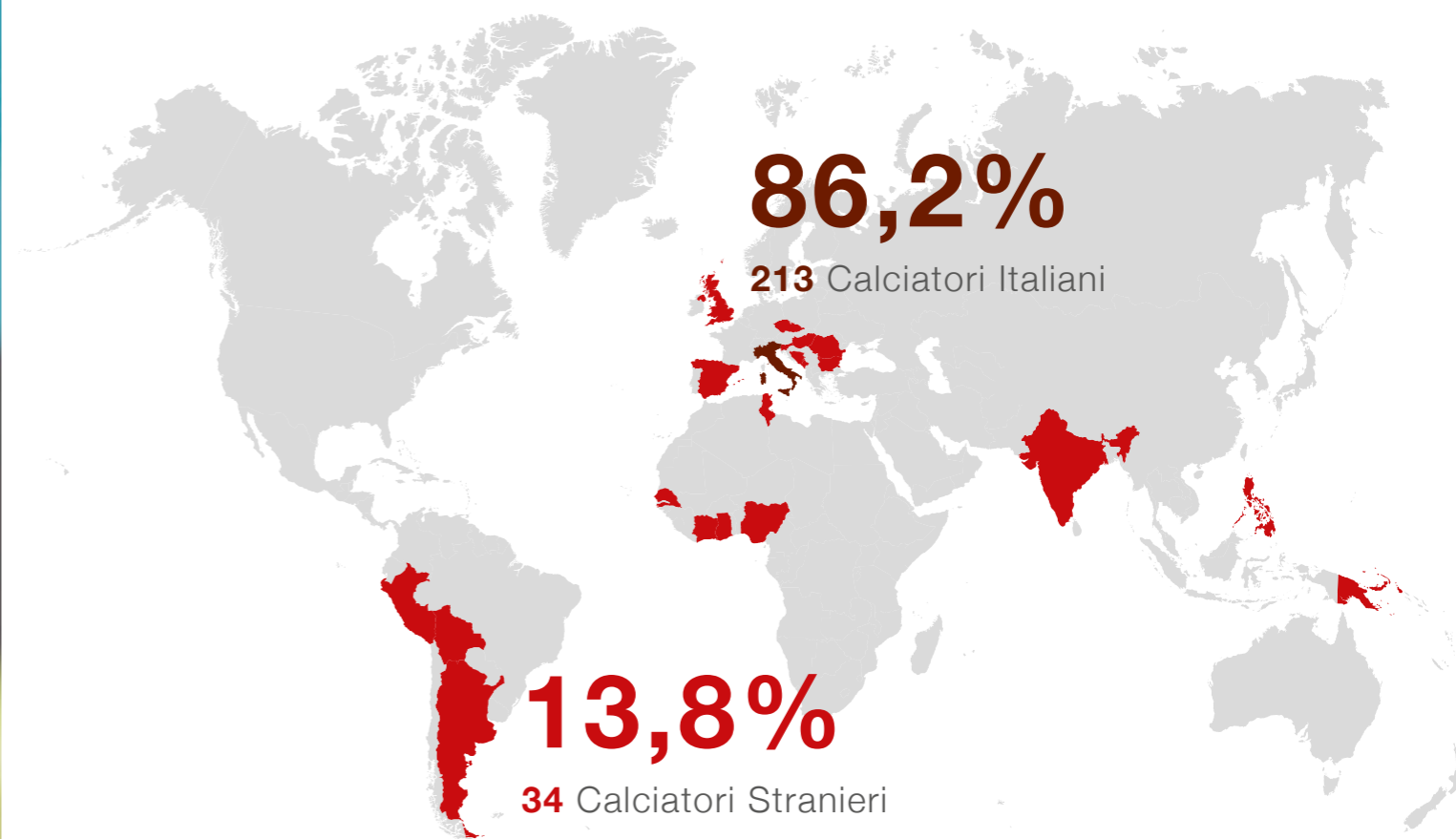
247

Calciatori Settore Giovanile nella stagione 2013/2014

277

Totale calciatori nella stagione 2013/2014

Provenienza geografica calciatori Settore Giovanile



Provenienza

7 Costa d'Avorio	1 Argentina	1 Montenegro
3 Nigeria	1 Bolivia	1 Perù
3 Senegal	1 UK	1 Romania
2 Bosnia	1 Bulgaria	1 Spagna
2 Ghana	1 Repubblica Ceca	1 Tunisia
2 Nuova Guinea	1 Filippine	1 Ungheria
2 Slovenia	1 India	

Lavorare insieme

Lavoro in team

Il lavoro in team è fondamentale non solo sul campo di calcio ma anche in tutte le attività del Gruppo Milan. Il trasferimento da via Turati (per ben 47 anni sede storica del Gruppo Milan) al nuovo Headquarter Casa Milan è stata l'occasione per ripensare gli spazi di lavoro e favorire una cultura aziendale orientata al teamwork. Nella nuova sede, oltre alle aree comuni dove le persone possono unirsi per momenti di relax e/o incontri informali, disponiamo di sette sale riunioni utili per agevolare e stimolare il lavoro di gruppo.

Abbiamo anche avviato i primi tavoli di lavoro interfunzionali a supporto della pianificazione e del lancio di nuove attività commerciali, in particolare Milan Store, Mondo Milan e Cucina Milanello. Stiamo espandendo questi meccanismi di collaborazione e knowledge sharing, ad esempio con l'organizzazione di riunioni, convocate regolarmente, di pianificazione e aggiornamento tra il top management, nonché all'interno delle varie funzioni aziendali.

Dialogo e comunicazione interna

Siamo consapevoli che la comunicazione interna sia un fattore importante per favorire trasparenza, capire meglio i bisogni dei collaboratori e creare sinergie di lavoro. Per aumentare la diffusione e la condivisione delle informazioni sono stati introdotti nuovi strumenti di dialogo fra il management e tutti i lavoratori. Tali strumenti hanno agevolato la comunicazione e la gestione dei cambiamenti più importanti avvenuti nel corso della stagione: dal trasferimento della sede ai diversi sviluppi intervenuti a livello organizzativo e progettuale.

Alla fine del 2013, è stata attivata una casella di posta elettronica dedicata, al fine di raccogliere domande, segnalazioni di disservizi o problemi tecnici del nuovo ambiente di lavoro, nonché suggerimenti dai dipendenti per come vivere al meglio gli spazi nella nuova sede.

Nel corso del 2014 abbiamo avviato un sistema di comunicazione organizzativa continuativa per informare ed aggiornare tutta la struttura (dipendenti e tesserati) relativamente a cambiamenti organizzativi, eventi, convenzioni e vantaggi esclusivi riservati al Gruppo Milan.

Senso di appartenenza

Sappiamo che sentirsi parte dell'azienda è fondamentale per stimolare il coinvolgimento e la collaborazione delle persone. Vogliamo perciò rafforzare sempre di più il senso di appartenenza e il concetto di famiglia che ha sempre caratterizzato la cultura aziendale del Gruppo Milan.

A tale scopo, dalla stagione 2013/2014 abbiamo introdotto un "welcome kit" per tutti i nuovi assunti: oggi chi entra a far parte del nostro Gruppo riceve il Rapporto di Sostenibilità e un regalo di benvenuto che vuole attestare sin dall'inizio l'appartenenza al mondo rossonero.

Inoltre, per la prima volta, tutti i dipendenti e tesserati sono stati invitati a scoprire e a vivere Casa Milan prima dell'apertura al pubblico con un "family day" dedicato non solo a loro ma anche alle loro famiglie.



Coltivare talento e carriere

Formazione per i dipendenti

Riteniamo che la formazione delle persone non solo favorisca il miglioramento delle prestazioni, ma contribuisca alla creazione di un clima aziendale motivante, alla soddisfazione professionale e al miglioramento delle relazioni interpersonali.

Abbiamo iniziato a definire un piano formativo il cui obiettivo non è semplicemente “dare formazione” ma “costruire insieme” l’attività formativa: il piano si svilupperà sulla base dell’analisi dei bisogni effettivi e percepiti, sia dall’azienda che dalle singole persone.

Nel corso della stagione 2013/2014 abbiamo organizzato cinque sessioni formative che hanno coinvolto i dirigenti e alcune prime linee. L’obiettivo dell’iniziativa è stato di ampliare le conoscenze di alcuni temi e strumenti gestionali quali business planning, project management, analisi di bilancio e controlling; il livello di soddisfazione dei partecipanti, rilevato attraverso la somministrazione di un questionario di valutazione è stato molto elevato (media superiore a 4, su una scala da 1 a 5).

Abbiamo inoltre sviluppato le sessioni obbligatorie di formazione previste dalla Legge per ogni adempimento riferito a “Privacy” (D. Lgs. 196/2008) e “Sicurezza sul lavoro” (D. Lgs. 81/08). La volontà dell’azienda non è meramente quella di assolvere agli obblighi di legge, bensì quella di condurre a un complesso intervento volto al benessere e alla sicurezza collettiva, intervenendo a livello comportamentale e culturale su ogni dipendente.

Formazione per lo staff tecnico

Il Gruppo Milan si distingue per le attività formative in ambito tecnico guidate dalla Milan Academy del Milan Junior e dall’area Tecnico- Metodologica del Settore Giovanile.

Milan Academy è il centro di innovazione e sviluppo dell’AC Milan formata da professionisti dello sport: uno staff di docenti, laureati in Scienze Motorie, psico-pedagogisti e insegnanti di calcio che opera, con conoscenza e competenza, secondo principi e procedimenti finalizzati a promuovere la cultura dello sport attraverso l’insegnamento del calcio.

Attraverso il proprio metodo di insegnamento integrato, propone di unire le componenti tecnico-tattiche-relazionali e gli interlocutori, interpreti a diverso titolo di tale metodo.

Nel rispetto delle fasi di crescita dell'età evolutiva dei bambini e della loro personalità, la Milan Academy si propone di affiancare le famiglie, i tecnici, i dirigenti delle Scuole Calcio Milan, dei Milan Junior Camp e di coinvolgere diverse istituzioni educative (Università, Scuole, Enti e Fondazioni) con l'obiettivo di "Imparare Ragionando".

Uno degli obiettivi è trasformare il modo di intendere l'insegnamento del gioco del calcio, considerando anche il livello delle relazioni, rispettando i tempi di apprendimento e di interiorizzazione del bambino, valutandone la prestazione all'interno del percorso formativo.

Anche nell'ambito del settore giovanile è prioritario l'aspetto formativo. L'obiettivo è portare i giocatori in Prima Squadra, con un percorso condiviso che accompagni il ragazzo nella sua crescita. Nel corso della stagione 2013/2014 sono state organizzate numerose sessioni formative, come di seguito rappresentato.

Attività di formazione tecnica Scuole Calcio e Junior Camp Stagione 2013/2014

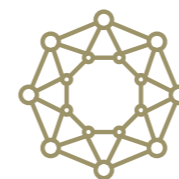
Formazione Tecnici Milan Junior Camp

Giornate di formazione	1
Ore di lezione	4
Tecnici coinvolti	250

Formazione Tecnici Scuole Calcio

Giornate di formazione	70
Ore di lezione	315
Località coinvolte	33
Tecnici coinvolti	2.500
Bambini coinvolti	2.800

Attività di formazione tecnica Settore Giovanile Stagione 2013/2014



65

coordinamenti tecnici, compresi gli incontri con il nutrizionista, l'area psicopedagogica e l'area performance per un totale di circa 130 ore.



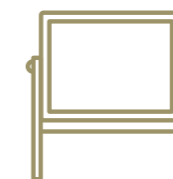
31

tecnici coinvolti: 20 allenatori, 7 preparatori atletici, 4 preparatori dei portieri.



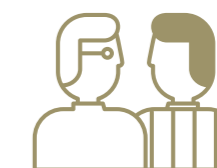
7

incontri motivazionali con coach esterni di cui 1 rivolto ai ragazzi per un totale di circa 10 ore.



4

momenti formativi e di video analisi con i giocatori organizzati da Area TEC-MET per un totale di circa 6 ore.



35

incontri individuali con il tecnico o tecnico+staff per un totale di circa 70 ore.

Processi di recruitment trasparenti e competitivi

Per coltivare il talento dobbiamo innanzitutto attrarre persone con grandi potenzialità. A tal fine abbiamo rivisto la nostra politica di recruitment delle risorse umane, partendo dalla definizione di profili e criteri soddisfacenti i bisogni aziendali. In occasione del lancio delle nuove attività commerciali abbiamo sperimentato una nuova modalità di recruitment per la ricerca di candidati, utilizzando i nostri canali ufficiali online e social network. La risposta è stata immediata e numerosa: in soli cinque giorni abbiamo ricevuto oltre 7.000 curricula. A seguito di una prima selezione dei curricula più rispondenti al profilo ricercato e dopo numerosi colloqui telefonici e incontri diretti con oltre 60 candidati, abbiamo selezionato e assunto 14 giovani.

Riconoscere e premiare i risultati

Crediamo che sia importante condividere i successi del Milan con tutte le nostre persone assegnando loro benefit e premiandoli per le performance e i risultati ottenuti.

Ogni dipendente ha diritto ad un ampio ventaglio di benefit standard tra cui due abbonamenti stagionali per le partite casalinghe della Prima Squadra a San Siro, buoni pasto, sconti per acquisti presso il Milan Store, agevolazioni su trasporti pubblici (convenzione ATM) e altre attività del tempo libero (cinema, teatro, etc.).

Durante la stagione 2013/2014 abbiamo cominciato ad esaminare sistematicamente tutte le policy aziendali per poter armonizzare i benefit previsti per i dipendenti ed introdurre meccanismi di premiazione legati alla performance. Abbiamo inoltre lavorato con i nostri sponsor per aumentare i vantaggi esclusivi e le opportunità a disposizione di tutti i nostri dipendenti e tesserati.

Vogliamo che il sistema remunerativo sia maggiormente meritocratico ed in linea con l'effettivo contributo portato dalle persone; stiamo quindi per introdurre performance review annuali e un sistema di remunerazione variabile legata ai risultati individuali oltre che a quelli di gruppo.



PERSONE E ORGANIZZAZIONE TARGET PRINCIPALI

Goal 2014/2015

- Aggiornare le policy aziendali, coinvolgendo gli stakeholder interni
- Implementare un programma di incentivazione per i dipendenti, prevedendo anche l'introduzione di flexible benefits
- Consolidare il piano formativo pluriennale basandosi sulle competenze specifiche

Target di performance

KPI	TARGET IN 3 ANNI
Numero medio annuale di ore di formazione per dipendente	8
Numero di eventi organizzati per promuovere il dialogo e la comunicazione interna	1 evento all'anno
% di persone del Gruppo Milan che partecipano ad iniziative di coinvolgimento	60%
% di dipendenti annualmente coinvolti in processi di revisione delle performance	40%
Numero di iniziative a supporto della condivisione della policy e dei valori aziendali con persone del Gruppo Milan	1 iniziativa all'anno

Benessere e Crescita Personale

L'obiettivo del Gruppo Milan non è solo coltivare calciatori eccellenti, ma anche contribuire alla crescita di individui di successo in tutti i settori della nostra organizzazione e nei nostri programmi dedicati ai giovani.

L'approccio *Whole Person* è la filosofia distintiva e vincente del Milan che promuove lo sviluppo olistico e armonico di tutte le dimensioni dell'atleta al fine di raggiungere il massimo livello di benessere e prestazione.

Mentre l'approccio è stato finora applicato nell'area Sportiva del Gruppo, riteniamo che la crescita personale e il benessere psicofisico di ogni individuo della famiglia rossonera siano strategici per la sostenibilità del Milan. L'impegno oggi è promuovere la continua evoluzione di *Whole Person*, sistematizzando e formalizzando strumenti e policy aziendali che rafforzino la sua applicazione in tutte le aree del Gruppo.



BENESSERE E CRESCITA PERSONALE PROGRAMMI E OBIETTIVI

Diffondere benessere e salute al lavoro

- Coltivare in modo sistematico il benessere in tutta l'organizzazione attraverso politiche e iniziative aziendali innovative
- Sostenere il benessere emotivo delle nostre persone, incoraggiando rapporti lavorativi costruttivi ad ogni livello

Formare persone di successo

- Favorire lo sviluppo e la realizzazione personale delle nostre persone, in particolare dei giovani atleti, attraverso un approccio olistico verso la crescita personale
- Radicare valori condivisi e modelli culturali e di sviluppo tra la Prima Squadra e il Settore Giovanile, come elemento distintivo e competitivo del marchio Milan

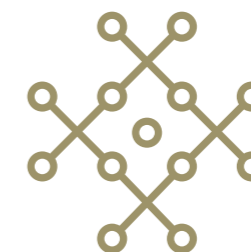
Diffondere benessere e salute al lavoro

Nell'ambito della tutela della salute e del benessere, il Gruppo Milan si distingue da più di dieci anni per l'orientamento allo sviluppo di tecnologie e metodi innovativi attraverso MilanLab. Il benessere è il primo obiettivo di MilanLab che studia e identifica le linee guida per raggiungere e mantenere il miglior stato di ogni singolo individuo. MilanLab rappresenta il cuore della dimensione benessere dell'approccio *Whole Person* ed è fondato su tre concetti chiave:



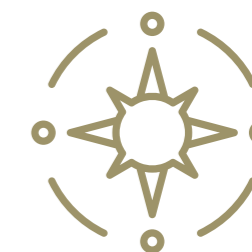
Una visione olistica

La ricerca dell'equilibrio tra condizione strutturale, mentale e biochimica.



Un approccio sistematico

L'analisi di tutte le variabili che incidono sul benessere e sulla prestazione.



Un orientamento alla persona

La considerazione dell'individuo come unicum.

Attraverso programmi di monitoraggio e valutazione continua, MilanLab segue attentamente lo stato di benessere degli atleti della Prima Squadra e del Settore Giovanile. Lo scopo non è soltanto aiutare i calciatori a raggiungere i massimi livelli di prestazione sportiva, ma anche prevenire possibili stati di malessere fisico che potrebbero condurre ad eventuali infortuni e alla necessità di utilizzare farmaci.

Nella stagione 2012/2013 il Gruppo Milan ha effettuato importanti investimenti tecnologici e di know-how nell'area MilanLab che hanno portato alla creazione di un nuovo laboratorio a Milanello nel giugno 2013. Durante la stagione 2013/2014 MilanLab ha quindi incrementato la piena operatività.

1.005.600 test effettuati e più di **1.175** atleti monitorati da MilanLab negli ultimi 10 anni.

I numeri di MilanLab

1.805

Test effettuati da MilanLab nella stagione 2012/2013

53.570

Test effettuati da MilanLab nella stagione 2013/2014

Atleti monitorati a Milanello

67

102

Atleti monitorati nel settore giovanile

276

282

Totale atleti monitorati

343

384

Il sistema MilanLab è stato applicato anche ad atleti al di fuori della Prima Squadra e del Settore Giovanile come, ad esempio, ad alcuni partecipanti al programma Milan Junior tramite la creazione di un kit MilanLab Junior per diffondere sane abitudini fra i bambini. Il Gruppo Milan sta sviluppando un piano di crescita per rendere disponibile ad un pubblico allargato il patrimonio di know-how di MilanLab.

Nell'ambito della strategia CR&S stiamo valutando le modalità per creare e introdurre un percorso MilanLab dedicato alla promozione del benessere dei nostri dipendenti e collaboratori. Questo, insieme ad una policy aziendale che pone attenzione al benessere psicofisico attraverso iniziative di educazione su temi di nutrizione e stress management e alla promozione di attività fisica, sarà l'obiettivo del programma "Benessere e crescita personale" della prossima stagione.

Antidoping

Oltre alla gestione del benessere psicofisico dei calciatori attraverso i programmi di monitoraggio, gestione e prevenzione di MilanLab, il Milan è impegnato attivamente nella lotta al doping per la salvaguardia della salute dei suoi calciatori e per la correttezza delle competizioni sportive. I calciatori sono adeguatamente informati e formati affinché si attengano strettamente alle norme dettate in materia di antidoping e al divieto d'uso di sostanze non consentite.

Nel corso della stagione 2013/2014 sono state condotte, dagli appositi organi federali e UEFA, 47 sessioni di controllo antidoping per un totale di 78 test effettuati sugli atleti della Prima Squadra: ogni controllo è risultato negativo.



Whole Person vuol dire:

- Riconoscere che il potenziamento di un calciatore dal punto di vista tecnico-atletico debba andare parallelamente alla sua crescita umana ed educativa
- Cercare un equilibrio fra le condizioni strutturali, mentali e biochimiche per raggiungere uno stato ottimale di benessere e prestazione

Formare persone di successo

Il Settore Giovanile è attento alla formazione tecnica dei calciatori così come allo sviluppo del carattere e alla preparazione scolastica dei singoli atleti. Questo metodo è in linea con l'approccio *Whole Person* del Milan e il nostro desiderio di dare ai giovani, una volta fuori dal Settore Giovanile, tutti gli strumenti necessari ad avere successo nella vita, come calciatori o in un altro campo.

Negli ultimi anni molte iniziative sono state lanciate all'interno del Settore Giovanile per sostenere e accompagnare i giovani in tutte le dimensioni del loro percorso di crescita. Un'Equipe Psico-pedagogica, nata quattro anni fa per curare l'approccio *Whole Person*, si è progressivamente integrata nel team dei tecnici, assumendo un ruolo di supporto sempre più importante. L'Equipe Psico-pedagogica è costituita da due team di tutor specializzati in discipline quali psicologia, scienze dell'educazione e pedagogia.

Equipe Campo

L'Equipe Campo ha l'obiettivo di sostenere gli allenatori nella relazione con i singoli atleti e accompagnare il gruppo squadra. Oltre al lavoro quotidiano con l'area tecnica, l'Equipe Campo organizza attività volte a promuovere la crescita dei giovani, trasmettere i principi e i valori del Milan e curare le relazioni con i genitori, gli educatori e gli adulti in generale.

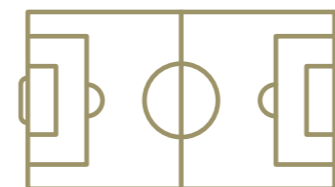
Le attività più significative organizzate dall'Equipe durante la stagione 2013/2014 sono state:

- Incontri formativi riservati ai calciatori e ai loro genitori su temi legati all'approccio *Whole Person*.
- Iniziativa "*Sport e Scuola: una convivenza possibile*", indirizzata ai dirigenti scolastici del territorio per promuovere il dialogo con la scuola sul tema della conciliazione tra l'impegno scolastico e l'attività sportiva agonistica.
- Progetto *Cyber Bullismo*, realizzato in collaborazione con la cooperativa PEPITA, volto a sensibilizzare i ragazzi sulle criticità, sui rischi e sui buoni comportamenti per navigare in internet e utilizzare i social network.





Attività Equipe Campo Stagione 2013/2014



5 Psicologi sul campo	2 Incontri formativi con genitori
660 Colloqui individuali con i calciatori	3 Colloqui individuali per famiglia all'anno
26 Colloqui individuali calciatori in uscita	71 Colloqui con dirigenti scolastici/insegnanti
200 Colloqui di fine stagione	

Equipe Residence

Ogni anno il Milan ospita all'interno di un residence circa 40 giovani atleti che vivono lontani dalle proprie famiglie di origine. Consapevoli della grande responsabilità affidataci dalle famiglie nell'assicurare una sana crescita dei figli durante il loro percorso nel Settore Giovanile, abbiamo creato un team dedicato in modo particolare a questi ragazzi.

L'Equipe Residence è composta da 7 tutor e ha l'obiettivo primario di instaurare e mantenere relazioni interpersonali con i giovani calciatori e le loro famiglie. Le attività dell'Equipe Residence sono continuative e mirano a:

- Accompagnare i ragazzi nel percorso dell'adolescenza, offrendo modelli reali di comportamento e di valori.
- Sostenere il percorso formativo che include l'obbligatorietà scolastica o la frequentazione di corsi alternativi e offrire assistenza allo studio.

- Promuovere la convivenza, la tolleranza, la solidarietà e il rispetto.
- Responsabilizzare i ragazzi, promuovendo l'autonomia e la capacità di organizzarsi nella quotidianità, sottolineando l'aspetto dell'impegno personale necessario per raggiungere gli obiettivi.
- Agevolare i momenti di svago collettivi e individuali.
- Assistere i ragazzi nel processo di rielaborazione di eventuali insuccessi sportivi o scolastici, insegnando che la sconfitta non è un fallimento.

Attività Equipe Residence Stagione 2013/2014



40

Calciatori ospitati nel residence

2 all'anno

Riunioni Tutor-Ragazzi

7

Tutor Residence

3 all'anno

Incontri formativi per i ragazzi

1 al mese

Colloqui con gli insegnanti della scuola

8 all'anno

Feste/Incontri aggregativi

1 ogni 2 mesi

Colloqui con i presidi



BENESSERE E CRESCITA PERSONALE PROGRAMMI E OBIETTIVI

Goal 2014/2015

- > Definire e avviare un programma di benessere che coinvolga in maniera crescente i dipendenti del Gruppo Milan
- > Creare, insieme ai calciatori del Settore Giovanile e della Prima Squadra, delle linee guida su valori, principi, comportamento e stile Milan
- > Introdurre un sistema di valutazione annuale delle performance degli allievi nel Settore Giovanile basato sulle principali dimensioni di crescita (atletica, scolastica, comportamentale)

Target di performance

KPI	TARGET IN 3 ANNI
Numero iniziative aziendali organizzate sul tema Benessere	3 iniziative all'anno
% dipendenti che partecipano ai programmi di benessere	75%
Numero campagne su temi chiave come valori, comportamento, sviluppo personale, ecc.	2 campagne all'anno
% ex-allievi Settore Giovanile dal 2008 impiegati in lavoro stabile o in programmi di studi	75%
% ex-allievi Settore Giovanile dal 2008 coinvolti nel network Alumni del Milan	50%

Community

Tutti i Club di calcio ricoprono un ruolo significativo nello sviluppo dell'identità e del senso di appartenenza della propria comunità di riferimento. Le squadre di calcio hanno una posizione privilegiata, rappresentano e ispirano la comunità a cui appartengono: una squadra di calcio è un vero ambasciatore della propria comunità e la rappresenta sia attraverso le prestazioni sportive sul campo, sia nello svolgimento delle sue attività fuori dal campo.

Il Gruppo Milan, per la sua storia e per lo speciale rapporto che lo lega al territorio in cui opera, intende comportarsi come buon cittadino ed essere un agente di cambiamento positivo per la comunità. Il Milan si impegna a contribuire attivamente allo sviluppo delle comunità attraverso interventi educativi, programmi di inclusione sociale, promozione di attività sportive, azioni di cittadinanza attiva, nonché attraverso donazioni e supporto alle organizzazioni non profit sul territorio.



COMMUNITY PROGRAMMI E OBIETTIVI

Stimolare cambiamento sociale

- Incoraggiare il progresso sociale sostenendo iniziative che aiutino i giovani a esprimere il proprio potenziale e a contribuire positivamente allo sviluppo della comunità
- Utilizzare la forza e la riconoscibilità del brand Milan per aumentare la consapevolezza delle sfide attuali e promuovere il cambiamento sociale

Promuovere cultura sportiva

- Promuovere attivamente il benessere psicologico e fisico dei giovani attraverso la proposta dello sport e del modello di sviluppo del Milan
- Sostenere lo sviluppo di programmi di formazione dei gruppi legati alle scuole calcio

Sostenere le comunità locali

- Dimostrare attenzione e cura per le comunità in cui operiamo, sostenendo i gruppi e le iniziative che contribuiscono al benessere sociale
- Favorire l'impegno in azioni comunitarie attraverso programmi di sensibilizzazione sulla consapevolezza sociale e programmi di volontariato

Stimolare cambiamento sociale

Le principali iniziative verso la Community vengono sviluppate da Fondazione Milan, la Onlus del Gruppo fondata nel 2003 come espressione della solidarietà sociale del Club e del suo impegno di sostenere le realtà sociali che sono di fondamentale importanza per il benessere di tutta la comunità.

Nel corso della stagione 2013/2014, il Gruppo Milan ha intrapreso una profonda riflessione sulla mission e sulle potenzialità del lavoro svolto da Fondazione Milan e, di conseguenza, ha definito un nuovo percorso di crescita mirato ad incrementare il proprio impatto sociale, ponendo lo sport come elemento fondamentale per lo sviluppo integrale della persona. L'obiettivo è diventare sempre di più un'organizzazione che crea valore sociale condiviso, non solo sostenendo iniziative sociali promosse da terzi, ma anche realizzando progetti propri che mettano in gioco le risorse e le competenze uniche del Gruppo Milan. La nostra visione è contribuire alla crescita e allo sviluppo delle singole persone, permettendo a ciascuno di contribuire, a sua volta, al benessere e alla prosperità di tutta la comunità.

Durante la stagione 2013/2014 Fondazione Milan ha lanciato un nuovo programma di interventi dove lo sport è la leva per il cambiamento sociale: *"Sport è...Educazione, Diversità, Salute, Solidarietà e Integrazione"*. Inoltre, nell'Ottobre del 2013, Fondazione Milan ha lanciato il suo primo progetto operativo focalizzato su un tema centrale che verrà sviluppato nell'arco dei prossimi anni: accompagnare i giovani da condizioni di disagio a nuove opportunità di formazione, crescita e lavoro.





Fondazione Milan agisce in Italia e all'estero per generare impatto sociale positivo, sfruttando la potenza e i valori dello sport per combattere i problemi sociali più urgenti e per sostenere lo sviluppo del potenziale delle persone, in particolare delle nuove generazioni.

SPORT è solidarietà

FONDI ALLOCATI 80.000 euro

PROGETTI 2014 Emergenza Sardegna con Consorzio; La Sorgente di Sassari e Cooperativa Sociale Baronia Verde

SPORT è educazione

FONDI ALLOCATI 170.000 euro

PROGETTI 2014 Progetto Scuola Bottega con associazione La Strada Milano; Progetto con associazione La Tenda Napoli

SPORT è integrazione

FONDI ALLOCATI 300.000 euro

PROGETTI 2014 Sports for Peace in partnership con UNHCR

SPORT è salute

FONDI ALLOCATI 40.000 euro

PROGETTI 2014 Dynamo Camp

SPORT è diversità

FONDI ALLOCATI 25.000 euro

PROGETTI 2014 Special Soccer Camp



		Stagione 2012/2013	Stagione 2013/2014
OPERATIONS	Numero di programmi operativi/progetti supportati o lanciati da Fondazione Milan	10	9
	Numero di giovani coinvolti dai programmi supportati o lanciati da Fondazione Milan	3.800	4.072
GRANTMAKING	Valore grants erogati da Fondazione Milan	€ 760.000	€ 803.000
	Borse di studio sportive per ragazzi diversamente abili (Milan Junior Camp e Scuole Calcio)	87	115
	Borse di studio sportive per giovani che partecipano ai programmi di Fondazione Milan (Milan Junior Camp e Scuole Calcio)	11	30

Promuovere cultura sportiva

Il Gruppo Milan ha sempre dedicato una particolare attenzione ai giovani, messi al centro di numerose attività, con la convinzione che la pratica sportiva e il calcio possano offrire importanti opportunità in termini di educazione e benessere psico-fisico. Tutti i programmi hanno come finalità quella di generare cultura sportiva tra i giovani, le loro famiglie e tutti gli addetti ai lavori che ruotano e lavorano a questi programmi.

Milan Junior

Il progetto Milan Junior nasce nel 1999 e raggruppa un insieme di iniziative e attività ludico-formative finalizzate al coinvolgimento attivo dei giovani e delle loro famiglie, in Italia e nel mondo: Scuole Calcio Milan e Milan Junior Camp. Ogni anno sono circa 40.000 i bambini coinvolti nel progetto, distribuiti in 46 Paesi.

Lo scopo principale delle Scuole Calcio, ente educativo di valenza sociale, è creare una Società Sportiva diversa, che parta innanzitutto dagli adulti, si rivolga principalmente ai giovani, mantenendo anche

un forte legame col territorio in cui opera. Le Scuole Calcio Milan costruiscono una rete di relazioni, formali ed informali, che vengono costantemente mantenute, con persone ed enti, privati o pubblici, che condividono gli stessi obiettivi, ossia creare spazi e progetti dedicati ai giovani cercando di garantire loro un'attenzione educativa e formativa maggiore e migliore.

Scuola Calcio: uno sport non solo fatto bene, ma che faccia bene alle persone e al territorio

I Milan Junior Camp sono le vacanze estive ufficiali del Milan, dove diventano protagonisti assoluti il divertimento e il calcio. Nella stagione 2013/2014 sono stati organizzati in oltre 170 località italiane e straniere, in città, al mare e in montagna. I camp sono aperti a tutti: ragazzi e ragazze di età compresa tra i 6 e i 15 anni hanno l'opportunità di vivere "un'esperienza calcistica totale" sotto la guida degli allenatori Milan e di passare settimane indimenticabili all'insegna del divertimento e dell'amicizia. Nel tempo libero tutti i partecipanti ai camp hanno l'opportunità di stare a contatto con la natura ed essere coinvolti in numerose attività appassionanti e divertenti con nuovi amici.

Da quattro stagioni Milan e Fondazione Milan hanno allargato l'esperienza dei camp: sono infatti nati degli *Special Soccer Camp*. L'obiettivo è quello di accogliere e integrare in questa esperienza di sport e vacanza anche bambini e ragazzi diversamente abili o che partecipano ai programmi di Fondazione Milan. La diversità diventa quindi un valore e un'occasione di crescita per tutti i ragazzi coinvolti nei camp, le famiglie e lo staff tecnico/organizzativo che accompagna e segue i ragazzi.

I partecipanti agli Special Soccer Camp sono seguiti da tutor, psicologi, psicopedagogisti e medici specializzati, che formano e accompagnano anche i tecnici sul campo. La presenza e la collaborazione tra queste figure favorisce l'integrazione e l'esperienza dei ragazzi, così come delle famiglie, consapevoli di aver trovato uno spazio competente ed adeguato, dove far vivere ai loro figli delle ore di gioco e di serenità.

Scuole Calcio

	Stagione 2012/2013	Stagione 2013/2014
Numero Scuole Calcio nel Mondo	16	17
Numero Scuole Calcio in Italia	94	86
Numero Scuole Calcio con squadra femminile	2	3
Numero bambini	27.500	25.750
Numero tecnici	1.650	1.550

Milan Junior Camp

	Stagione 2012/2013	Stagione 2013/2014
Numero iscrizioni	16.504	13.737
Settimane di corso	283	248
Località coinvolte	172	170
Paesi coinvolti	39	38
Numero gestori	27	25

Il cuore di Milan Junior è rappresentato dalla Milan Academy, il centro di innovazione e sviluppo formato da professionisti dello sport. Attraverso il proprio metodo di insegnamento integrato, la Milan Academy si propone di unire: le componenti tecnico-tattiche-relazionali all'interno di una metodologia applicata; gli interlocutori e gli interpreti a diverso titolo di tale metodo (ragazzi, allenatori, dirigenti, genitori).

Lo staff è composto da docenti, laureati in Scienze Motorie, psico-pedagogisti e insegnanti di calcio e opera con conoscenza e competenza, secondo principi e procedimenti finalizzati a promuovere la cultura sportiva attraverso l'insegnamento del calcio.

Nella stagione 2013/2014, all'interno degli incontri di formazione con i dirigenti delle Scuole Calcio e Milan Junior Camp, sono stati inseriti dei moduli di approfondimento sulla "Responsabilità Sociale", per introdurre e diffondere la cultura aziendale del Gruppo Milan anche in tutte le associazioni sportive che entrano in contatto con noi, condividendo un percorso e cominciando a mettere le basi per numerose collaborazioni.

Milan Academy

	Stagione 2012/2013	Stagione 2013/2014
Incontri informativi – Genitori		
Numero di incontri (giornate)	30	35
Numero ore di incontri	75	90
Numero di genitori coinvolti	2.100	2.450
Formazione Dirigenti Scuole Calcio – MJC		
Numero corsi di formazione (giornate)	1	2
Numero ore di lezione	4	11
Numero di dirigenti coinvolti	120	180
Altre attività		
Numero di partecipazione ad eventi di solidarietà	3	3
Numero di corsi di aggiornamento per AIAC / Master FIFA / CONI	4	3
Numero di articoli redatti per riviste specializzate	10	9
Numero di manuali prodotti		

Sostenere le comunità locali

Da sempre il Gruppo Milan ha intrapreso iniziative a scopo sociale per dimostrare la nostra vicinanza al territorio, ponendo l'attenzione sui giovani e verso coloro che si trovano in situazioni di svantaggio e vulnerabilità.

Durante la stagione 2013/2014 abbiamo portato più di 25.000 ragazzi gratuitamente allo stadio

Ingressi gratuiti allo Stadio San Siro

Da più di 6 anni il Gruppo Milan sostiene l'iniziativa "Tutti a San Siro!" con la quale diamo la possibilità a molti bambini dai 6 a 14 anni di vivere l'esperienza di assistere alle Gare Casalinghe - Campionato, Champions League e Coppa Italia - disputate da AC Milan.

Inoltre i tifosi rossoneri diversamente abili e i loro accompagnatori possono assistere gratuitamente alle partite della Prima Squadra.

Circa 3.000 tifosi diversamente abili hanno assistito alle partite della stagione 2013/2014 – con biglietti offerti dal Milan

Milan e gli oratori

Il progetto “Il Milan e gli oratori” è una grande iniziativa nata dalla collaborazione tra F.O.M. (Fondazione Oratori Milanesi), C.S.I. (Centro Sportivo Italiano), AC Milan e F.O.I. (Forum degli Oratori Italiani).

Il progetto si pone l'obiettivo di creare un percorso di crescita ed educazione per i giovani attraverso lo sport e il calcio in particolare.

Le prime attività sono partite in Lombardia a partire dalla stagione 2008/2009; poi il progetto si è diffuso anche a livello nazionale. Tre grandi protagonisti del mondo dello sport e dei giovani – la F.O.M. e il F.O.I., il C.S.I. e il Milan – uniscono le proprie forze per continuare a trasmettere ai più giovani i valori sani ed educativi dello sport.

Milan Glorie

Milan Glorie è un team formato da calciatori che hanno fatto la storia del Milan. Disputando incontri amichevoli in tutto il mondo, svolge azioni di raccolta fondi e di sensibilizzazione sulle attività di Fondazione Milan. Le Glorie offrono il proprio tempo e il proprio talento, contribuendo a diffondere la positività dei valori dello sport, in linea con l'impegno di responsabilità sociale del Club.

Durante la stagione 2013/2014 il team Milan Glorie ha giocato quattro partite di solidarietà a Toronto, Helsinki, Teheran e Newcastle, coinvolgendo oltre 165.000 spettatori e raccogliendo 210.000 euro per sostenere il lavoro di Fondazione Milan.

Milan Glorie Stagione 2013/2014

210.000 euro

Fondi raccolti per Fondazione Milan

165.000

Totale spettatori presenti alle partite





COMMUNITY TARGET PRINCIPALI

Goal 2014/2015

- > Lanciare un programma formale di volontariato aziendale, coinvolgendo non solo i dipendenti ma anche i tesserati/calciatori
- > Espandere i programmi nazionali direttamente gestiti da Fondazione Milan e focalizzati sui giovani
- > Definire e avviare un programma di *Community Outreach* nell'area del nuovo Headquarter Gruppo Milan

Target di performance

KPI	TARGET IN 3 ANNI
Ore dedicate dalla Prima Squadra alla collettività	250 ore all'anno
% persone del Gruppo Milan coinvolte in programmi di volontariato	25%
Valore del merchandise, dei biglietti stadio e dei prodotti donati alle organizzazioni non-profit	100.000 euro
Numero giovani coinvolti nei programmi di Fondazione Milan	10.000
Numero ragazzi coinvolti nel progetto Milan Junior	50.000

Ambiente

La responsabilità ambientale di una *sports entertainment company* come il Gruppo Milan non consiste esclusivamente nel misurare l'impatto del sistema di approvvigionamento e dei processi produttivi. La responsabilità si concretizza anche nella comprensione di come l'ambiente sia integrato nel modo in cui si vivono i luoghi di lavoro e in quali scelte vengono fatte in tema di acquisto di materiali e prodotti.



AMBIENTE PROGRAMMI E OBIETTIVI

Definire il nostro impatto

- Implementare un sistema di gestione ambientale per iniziare a monitorare l'impatto delle nostre azioni e identificare aree di miglioramento

Favorire scelte sostenibili

- Introdurre best practice e linee guida per creare un luogo di lavoro e una gestione corretta degli eventi, sostenibili e rispettosi dell'ambiente
- Sensibilizzare e coinvolgere le nostre persone nell'identificare pratiche sempre più ecosostenibili nella gestione delle attività quotidiane

Definire il nostro impatto

Nella gestione delle nostre strutture ci siamo sempre impegnati a prendere le decisioni migliori in tema ambientale, nel rispetto della legge, della salute e del buon senso. Siamo consapevoli, tuttavia, che non abbiamo ancora una piena comprensione dell'impatto ambientale delle nostre attività di lavoro quotidiane. Per questo, convinti che "ciò che non si misura, non si gestisce", durante la stagione 2013/2014 il Gruppo Milan ha cominciato a definire e implementare un sistema di gestione ambientale con l'obiettivo di sviluppare la nostra consapevolezza ambientale, la nostra "anima verde". Abbiamo perciò definito oltre trenta indicatori di performance per monitorare sistematicamente le nostre scelte e il nostro comportamento, dalla qualità e quantità del consumo di carta da ufficio, alle emissioni di CO₂ conseguenti alle esigenze di spostamento dei nostri Team.



Favorire scelte sostenibili

La gestione ambientale delle nostre strutture

Sistema di irrigazione dei centri sportivi

L'irrigazione dei campi da calcio dei centri sportivi di Milanello e Vismara, sede del Settore Giovanile, è sempre stato un elemento su cui si è posto molta attenzione. La necessità di equilibrare il bisogno di un'adeguata irrigazione e la volontà di contenere responsabilmente il consumo d'acqua, ci ha spinto a sviluppare nuovi metodi di approvvigionamento.

A Milanello, per l'irrigazione di cinque campi da calcio in erba naturale, utilizziamo l'acqua proveniente dai due pozzi che raccolgono gli eccessi di acqua piovana dei due laghi artificiali realizzati all'interno della struttura. Si riesce così ad evitare un elevato consumo di acqua potabile, garantendo comunque il corretto mantenimento dei campi. Attraverso l'uso di questo sistema di laghi e pozzi d'acqua, Milanello è in grado di evitare il consumo di circa 22.000 metri cubi di acqua potabile all'anno.

Il nostro impegno nel trovare le soluzioni più responsabili ed efficienti per l'irrigazione ci ha anche portati a intraprendere la costruzione di un pozzo artesiano nel nostro Centro Sportivo Vismara. Il progetto, il cui obiettivo è irrigare i due campi in erba naturale del Centro, è stato avviato nei primi mesi del 2014.

Non sono attualmente in uso sistemi per misurare accuratamente il consumo di acqua e il suo contenimento nei nostri Centri Sportivi; la recente modifica al contratto di locazione verso un controllo diretto dei sistemi di gestione energetica ed idrica del centro Vismara (dal giugno 2013 gli accordi contrattuali concedono i diritti di proprietà al Gruppo Milan per i prossimi 10 anni) rende qualsiasi dato storico inutilizzabile per un'analisi statistica. Pur non essendo in grado di presentare informazioni rilevanti per l'anno 2013, abbiamo iniziato a sviluppare un sistema di raccolta e misurazione dei dati per i prossimi anni. Al contrario, per il centro sportivo di Milanello, è stato possibile reperire il dato del consumo idrico che risulta essere pari a 12.000 mc nel 2013.

Gestione e cura del verde

I Centri Sportivi Milanello e Vismara sono entrambi aree verdi estensive: Milanello è un'oasi di verde di 160.000 mq (circondato da un parco di 80 ettari); il Vismara è situato all'interno di un'area verde di circa 260.000 mq. La manutenzione e la valorizzazione delle aree verdi è quindi una priorità nella gestione di ciascun centro. Durante l'anno 2013 abbiamo piantumato al Vismara oltre 2.500 arbusti e alberi ad alto e basso fusto, con lo scopo di migliorare ed estendere il verde del centro.

A Milanello dal 2006 è stata introdotta una gestione integrata del verde attenta all'ambiente e alla salute delle persone, che ha portato negli ultimi anni ad una progressiva riduzione dell'utilizzo di prodotti chimici a favore di quelli naturali.

Centrale nella gestione integrata del verde è il processo di valutazione dei nuovi prodotti. Schede tecniche con le specifiche del prodotto sono preparate da un agronomo e sottoposte alla valutazione del medico sociale, che valuta gli effetti sulla salute dei calciatori prima di approvarne l'utilizzo. Questo processo ha portato negli ultimi anni a introdurre nuovi prodotti sempre più naturali per la manutenzione e la cura dei campi, che tutelano la salute dei calciatori e al tempo stesso riducono l'impatto sull'ambiente.

In particolare, per quanto riguarda gli agro farmaci utilizzati per la cura dei campi, si è passati da un utilizzo del 100% di prodotti chimici nel 2006 al ricorso, oggi, a prodotti naturali per circa il 70% e a prodotti chimici tradizionali soltanto per la restante parte di fabbisogno. Analogamente, per quanto riguarda i prodotti per la nutrizione dei tappeti erbosi (concimi) si è passati dal 100% di impiego di concimi tradizionali NPK all'impiego in misura più o meno uguale (50%-50%) di concimi tradizionali e granulari organici derivanti da prodotti totalmente vegetali.

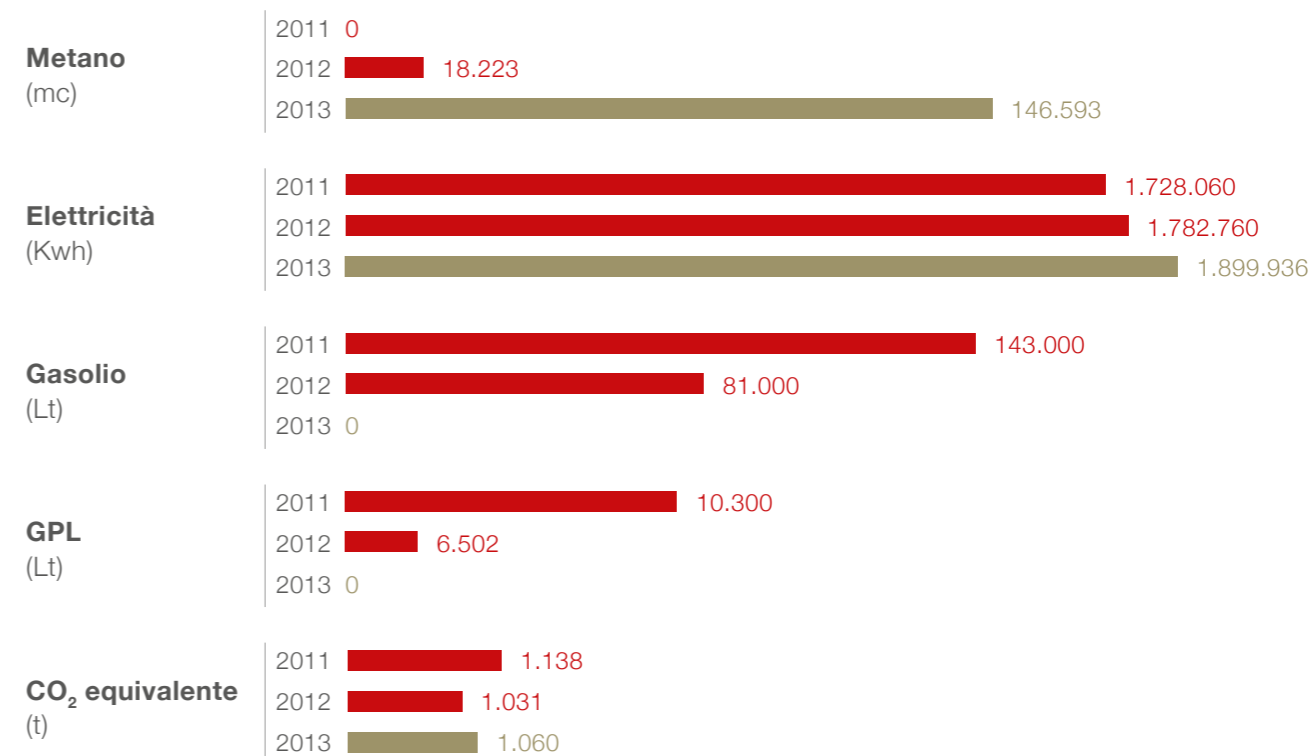
Fonti e consumo energetico

Fino alla metà del 2013, l'unica struttura nella quale i sistemi e gli impianti energetici erano direttamente gestiti e controllati dal Gruppo Milan era Milanello. Sia il Centro Sportivo Vismara, che la sede di Via Turati, erano gestiti attraverso un contratto di locazione. Per questo negli anni passati il Gruppo Milan ha potuto esercitare un controllo limitato sulle fonti energetiche e l'efficienza del loro utilizzo.

Con i nuovi accordi di locazione, che attribuiscono al Gruppo Milan la piena responsabilità per il mantenimento e la gestione degli impianti del nuovo Headquarter e del Centro Sportivo Vismara, oggi siamo in grado di pianificare ed investire in progetti di efficientamento e nell'introduzione di meccanismi di raccolta dati, necessari per individuare future aree di miglioramento nella gestione dell'energia.

Come esempio dell'impegno a venire, la nostra società ha sostenuto un investimento significativo nel 2012 per sostituire lo storico impianto energetico a GPL di Milanello. Come risultato nel 2013 sono stati completamente eliminati l'utilizzo di GPL e gasolio come fonti energetiche a Milanello, a beneficio di un sistema di fonti energetiche più pulite basato su metano ed elettricità proveniente in larga parte da fonti rinnovabili.

Trend consumi energetici per fonte: Milanello



Tuttavia, le emissioni di CO₂ nel 2013 relative alla struttura sono leggermente aumentate rispetto all'anno precedente. Ciò è dovuto al forte aumento dei consumi di metano, che hanno supplito l'eliminazione del GPL e del gasolio. Il metano è una fonte energetica più "pulita" rispetto alle altre due, per cui, nonostante l'incremento significativo dei consumi, le emissioni sono aumentate in modo meno che proporzionale ai consumi.

Mix energia elettrica Milanello su campione di 100 MW FORNITE: ENEL



45,95

Fonti rinnovabili

1,00

Prodotti petroliferi

14,23

Carbone

3,11

Nucleare

31,18

Gas naturale

4,52

Altre fonti

Per quanto riguarda il consumo energetico al Centro Sportivo Vismara, la mancata stabilità del perimetro di misurazione negli anni non consente un'analisi corretta del trend di consumo o delle emissioni di CO₂. Il passaggio avvenuto nel mese di giugno 2013 da un contratto di locazione alla concessione dei diritti di proprietà, permetterà a partire dal 2014 una misurazione puntuale e completa di consumi e corrispondenti emissioni, precedentemente inclusi nelle spese di locazione.

Trend consumi energetici per fonte: Headquarter

Elettricità
(Kwh)

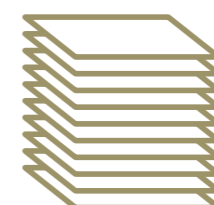


Durante il 2013 il Gruppo Milan ha trasferito il proprio Headquarter dagli uffici storici di Via Turati alla nuova sede di Via Aldo Rossi (Casa Milan). Il consumo energetico dell'Headquarter durante l'anno è stato quindi calcolato utilizzando una stima di Kwh consumati negli uffici di via Turati dal mese di gennaio al mese di ottobre e l'energia elettrica consumata durante i mesi di novembre e dicembre relativa alla nuova sede in via Aldo Rossi. Allo scopo di ridurre il consumo di energia elettrica e le emissioni di CO₂, durante il 2014 il nostro nuovo Headquarter sarà dotato di un impianto di co-generazione alimentato a gas metano.

Materiali di consumo

L'attenzione verso l'ambiente si manifesta non soltanto attraverso una riduzione dei consumi energetici e idrici, ma anche attraverso valutazioni sui consumi di materiali. In particolare, tutta la carta attualmente utilizzata dal Gruppo è certificata ECF (Elemental Chlorine Free), mentre nel 2014 è prevista l'introduzione di carta certificata FSC. Grazie anche ad un processo di digitalizzazione dei documenti avviato nel 2013, abbiamo iniziato a ridurre sia la stampa sia il consumo di carta: il risparmio di carta rispetto al 2012 è quantificabile in 300 risme.

Numero risme di carta consumate



2.400

Risme nel 2012

2.100

Risme nel 2013



Raccolta differenziata e riciclo dei rifiuti

La raccolta differenziata dei rifiuti viene effettuata sia a Casa Milan sia in tutti i nostri centri sportivi.

In particolare, per il nuovo quartiere generale Casa Milan, abbiamo scelto di incoraggiare il nostro staff al riciclo dotando ogni ufficio di appositi contenitori per facilitare la raccolta differenziata. Sebbene i servizi di gestione dei rifiuti disposti dal Comune di Milano non ci consenta di misurare chiaramente la quantità di rifiuti che di fatto separiamo e avviamo ad un corretto smaltimento, stiamo attualmente sviluppando campagne di sensibilizzazione ambientale e a favore del riciclo dei rifiuti per ciascuna delle nostre strutture; queste campagne saranno lanciate con l'inizio della stagione 2014/2015 al fine di incentivare il nostro staff ed i visitatori a incrementare il contenimento dei rifiuti e il loro riciclo.

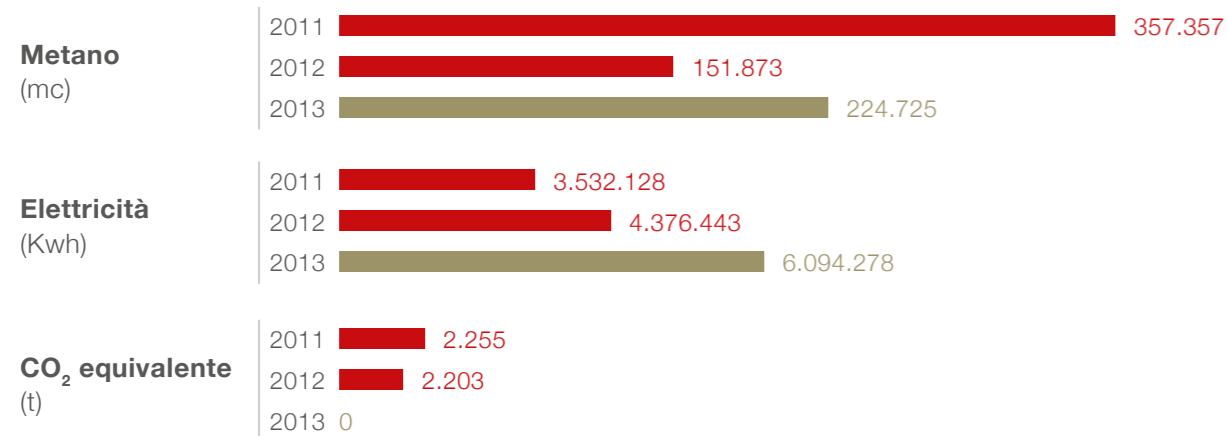
Lo stadio San Siro

Lo stadio San Siro dal 2000 è in uso esclusivo delle società milanesi AC Milan e FC Internazionale grazie ad una concessione trentennale con il Comune di Milano. Negli ultimi anni sono stati avviati lavori di ammodernamento che hanno portato ad un incremento di efficienza del funzionamento degli impianti elettrici ed idrici. L'ottimizzazione delle performance ambientali di San Siro è, però, particolarmente complesso: oltre a essere una struttura costruita nel 1929, tutti gli investimenti, prima di essere realizzati, devono essere valutati e condivisi fra il Comune di Milano e la società di gestione operativa M-I Stadio, costituita da due azionisti, Milan e Inter.

Consumo energetico

Nel corso del 2013 sono proseguiti i lavori per l'installazione di un impianto di cogenerazione alimentato a gas metano che consentirà, da un lato, un risparmio nell'utilizzo di energia elettrica pari a oltre kWh 5 milioni annui e, dall'altro, l'utilizzo del flusso di acqua calda per gli impianti di riscaldamento attuali e l'impianto di riscaldamento e il sistema di illuminazione del manto erboso.

Trend consumi energetici per fonte: San Siro



L'incremento nel consumo dell'energia elettrica nel 2013 è dovuto alla piena operatività del nuovo sistema integrato di illuminazione, "Albatro", che favorisce la crescita dei manti erbosi. A partire da luglio 2014, il sistema di illuminazione sarà però alimentato dall'energia prodotta dal nuovo impianto di cogenerazione e quindi è prevista una riduzione significativa del consumo dell'energia elettrica dalla prossima stagione 2014/2015.

Iniziative per la riduzione dell'impatto ambientale dello Stadio

Nel corso del 2013 è stato avviato un tavolo di lavoro con il Comune di Milano, Ecolstituto Della Lombardia e MI-Stadio per definire buone pratiche di sostenibilità ambientale nell'organizzazione e nella gestione degli eventi, sportivi e non, che si svolgono all'interno dello Stadio.

In particolare l'iniziativa ha lo scopo di realizzare il progetto "Green Events a San Siro" durante la stagione 2014/2015, con l'obiettivo di favorire la riduzione dei consumi, la raccolta differenziata dei rifiuti e il risparmio energetico. Inoltre, il tavolo di lavoro sta individuando azioni di stakeholder engagement verso rappresentanti dei quartieri e tifosi nonché modalità di sensibilizzazione per promuovere comportamenti *environmentally friendly* da parte di chi frequenta lo Stadio.



AMBIENTE TARGET PRINCIPALI

Goal 2014/2015

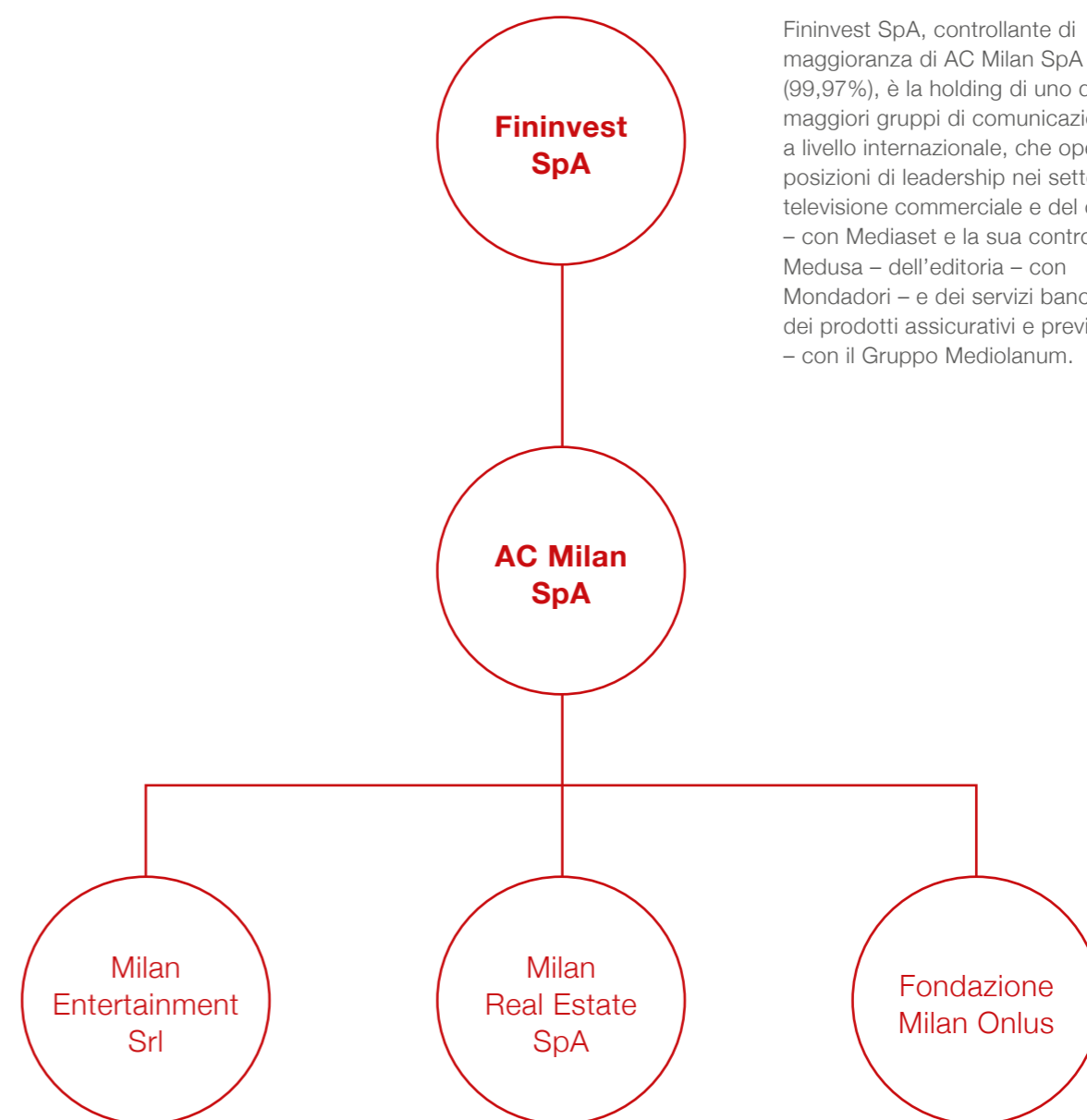
- > Scrivere e formalizzare una policy ambientale del Gruppo Milan
- > Costruire e avviare un sistema di gestione ambientale per le nostre strutture e per le attività operative principali del Gruppo
- > Lanciare una campagna di sensibilizzazione ambientale per dipendenti ed ospiti di Casa Milan, Vismara e Milanello

Target di performance

KPI	TARGET IN 3 ANNI
% luci a basso consumo e/o LED su luci totali nei centri sportivi (Milanello, Vismara)	50%
% utilizzo carta riciclata e/o Fsc su consumo totale di carta negli uffici	100%
Numero eventi Milan organizzati come <i>eventi sostenibili</i>	2 eventi all'anno

Il Gruppo Milan

L'assetto societario



Fininvest SpA, controllante di maggioranza di AC Milan SpA (99,97%), è la holding di uno dei maggiori gruppi di comunicazione a livello internazionale, che opera in posizioni di leadership nei settori della televisione commerciale e del cinema – con Mediaset e la sua controllata Medusa – dell’editoria – con Mondadori – e dei servizi bancari e dei prodotti assicurativi e previdenziali – con il Gruppo Mediolanum.

Milan Entertainment Srl (controllata al 100% da AC Milan SpA): società avente come oggetto sociale principale la gestione e la valorizzazione dei segni distintivi di proprietà o nella disponibilità di AC Milan SpA per finalità commerciali.

Milan Real Estate SpA (controllata al 100% da AC Milan SpA): società che ha per oggetto lo sviluppo di iniziative nel settore immobiliare e nell’ambito di impianti per l’esercizio dell’attività sportiva, attraverso lo svolgimento di qualsiasi attività e operazione svolta e connessa alla costruzione o acquisizione di complessi immobiliari e infrastrutture.

Fondazione Milan Onlus (controllata al 100% da AC Milan SpA): organizzazione che agisce in Italia e all’estero per generare impatto sociale positivo, sfruttando la potenza e i valori dello sport per combattere i problemi sociali più urgenti e per sostenere lo sviluppo del potenziale delle persone, in particolare delle nuove generazioni.

Nota: AC Milan detiene anche una partecipazione pari al 50% nella società M-I Stadio Srl, costituita con F.C. Internazionale SpA per la gestione tecnica e commerciale dello Stadio San Siro di Milano.





Il Sistema di Governance

Il sistema di Corporate Governance del Gruppo Milan si articola nei seguenti organi:

- Consiglio di Amministrazione
- Assemblea dei Soci
- Collegio sindacale

La struttura di governo si completa con il Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, il Codice Etico, le Linee di Condotta e il Modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire la commissione dei reati ai sensi del D. Lgs. 231/01. Il Gruppo Milan si avvale di una società di revisione per il controllo contabile.

La composizione degli organi di governo e controllo, rinnovata in sede dei Consigli di Amministrazione tenutisi durante la stagione 2013/2014, è riportata sul sito ufficiale www.acmilan.com.

Il Sistema di Controllo Interno

Il Sistema di Controllo Interno del Gruppo Milan ha come obiettivo e priorità il governo dell'azienda attraverso l'individuazione, la valutazione, il monitoraggio, la misurazione e la gestione di tutti i rischi d'impresa. Lo scopo è quello di garantire la compliance a leggi e regolamenti vigenti in materia contabile (Codice Civile, Principi Contabili), al D. Lgs. 231/2001 (per la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche), al D. Lgs. 81/2008 (in materia di ambiente e sicurezza sul posto di lavoro), al D. Lgs. 196/2003 (Codice in materia di protezione dei dati personali) e alle normative degli organi sportivi federali e internazionali (FIGC, UEFA, FIFA).

Il Modello organizzativo per la prevenzione di reati societari

Il Gruppo Milan, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 30 novembre 2004, ha adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo in ottemperanza delle disposizioni previste dal D.Lgs. 231/2001. Tale Modello, che tiene traccia di tutte le procedure

organizzative e aziendali adottate da ogni singola funzione, ha lo scopo di prevenire la commissione dei reati previsti dal Decreto Legislativo 231/2001.

Al fine di garantire la corretta attuazione del Modello, il Consiglio di Amministrazione ha voluto informare tutti gli interessati della formalizzazione del Modello Organizzativo, insieme alla pubblicazione del Decreto Legislativo, dei Principi di Comportamento oltre agli aggiornamenti e modifiche apportate al documento per prevenire la commissione di illeciti.

Organismo di Vigilanza e di Controllo

Il Consiglio di Amministrazione di AC Milan S.p.A. in applicazione delle disposizioni contenute nel D.Lgs. 231/2001, ha istituito – con delibera del 30 novembre 2004 – l’Organismo di Vigilanza e di Controllo.

Questo organo collegiale ed indipendente ha il compito di vigilare sul funzionamento e sull’osservanza del Modello Organizzativo, al fine di prevenire reati societari, nonché di curare l’aggiornamento dello stesso e gestirne le segnalazioni.

L’Organismo di Vigilanza è composto da tre membri.

Il Codice Etico e il Codice di Condotta

Il Sistema di Governance è integrato dalla presenza del Codice Etico e dal Codice di Condotta dei collaboratori che operano a contatto con i minorenni. Questi documenti descrivono i principi e le responsabilità morali che guidano l’attività delle diverse componenti organizzative ed operative del Milan.

È attualmente in corso un processo di revisione dei contenuti di entrambi i documenti. L’aggiornamento vede il coinvolgimento di tutti, amministratori, dipendenti e tesserati del Milan, affinché siano costruite e condivise insieme le linee di principio e i contenuti.

Rapporti istituzionali nel sistema del calcio

Il Gruppo Milan partecipa attivamente allo sviluppo del sistema calcio, attraverso la partecipazione e il contributo di suoi rappresentanti istituzionali, coinvolti attivamente nelle sedi e sui tavoli di lavoro dei maggiori organi di governo del calcio nazionale e internazionale.

Organi nazionali

FIGC e Lega Nazionale Professionisti Serie A

Organi internazionali

FIFA, rappresenta il governo del calcio mondiale.

UEFA, l’Unione delle Federazioni Calcistiche Europee, l’organo amministrativo, organizzativo e di controllo del calcio europeo con sede a Nyon, Svizzera. La UEFA, che rappresenta 54 federazioni nazionali, organizza nove competizioni ufficiali per nazionali e cinque per club.

ECA (European Club Association), è l’unico organismo indipendente che rappresenta direttamente le società calcistiche a livello europeo. L’ECA è stato pienamente riconosciuto dalla UEFA e dalla FIFA con un protocollo formale di intesa del gennaio 2008. Aderiscono all’ECA 214 club provenienti dalle 54 federazioni appartenenti alla UEFA, di cui 9 italiane.



Sala Trofei di Mondo Milan.

Nuove attività commerciali del Gruppo

Durante la stagione 2013/2014 il Gruppo Milan ha realizzato un milestone storico, l'apertura del nuovo Headquarter. Casa Milan accoglie non solo i dipendenti e i tesserati della società, ma anche i tifosi rossoneri e tutti coloro, italiani e stranieri, che desiderano entrare in contatto con la nostra storia e i nostri valori. Il 26 maggio 2014 sono state aperte ufficialmente al pubblico quattro nuove attività commerciali: museo Mondo Milan, Milan Store, Biglietteria Stadio e Ristorante Cucina Milanello.

Mondo Milan

Grazie al mix tra esposizione di rari cimeli storici e le più moderne tecnologie, i tifosi, nei 1.000 mq del Museo, possono rivivere le emozioni di 114 anni di gloriosa storia rossonera. Un percorso ampio che prevede, tra l'altro, il passaggio attraverso la Galleria dei Campioni e dei Palloni d'Oro oltre alla Sala dei trofei con le coppe più importanti conquistate dal Milan fino ad oggi.

Il viaggio esperienziale è personalizzabile e completamente interattivo, grazie anche ad una partnership all'avanguardia sviluppata con Google. L'esperienza all'interno del museo è stata pensata per soddisfare le esigenze di diversi target di visitatori, dai bambini agli adulti. I contenuti digitali sono consultabili in più lingue, anche con attività didattiche e di laboratorio previste per bambini di diverse fasce d'età.

Milan Store

Il nuovo punto vendita ufficiale di 450 mq è un *Experience Store* con i migliori prodotti di merchandising Milan, le maglie e l'abbigliamento tecnico ufficiale della squadra oltre ad esclusivi pezzi unici. Assoluta novità è il bookshop, dove sono disponibili i libri dedicati al Club, alla sua storia, ai suoi protagonisti, e alle maglie di tutti i tempi.

Biglietteria

A Casa Milan è possibile acquistare abbonamenti stagionali e i biglietti per tutte le competizioni che disputa la Prima Squadra.

Cucina Milanello

Il ristorante, che si sviluppa su un'area di 450 mq, offre un servizio food completo dalla colazione al pranzo fino all'aperitivo e alla cena in grado di soddisfare tutte le esigenze.

Ispirato dall'esclusivo servizio sviluppato dalla famosa cucina di Milanello, la qualità dei prodotti si sposa perfettamente con il concetto di una sana alimentazione. All'interno del locale sono posizionati numerosi schermi per offrire la visione delle partite del Milan, in casa come in trasferta, oltre ai più importanti eventi sportivi nazionali ed internazionali.

Performance economiche

Presenze a San Siro



515.697

Biglietti nella stagione 2013/2014

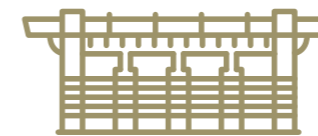


23.567

Abbonati Serie A TIM stagione 2013/2014

43.858

Mini-abbonamenti UEFA Champions League stagione 2013/2014



1.091.718

Spettatori nella stagione 2013/2014

	2012 k/euro	2013 k/euro
Fatturato (escluso vivaio)	321.397	271.454
Ricavi da gare	33.751	28.698
Sponsorizzazioni e altri proventi commerciali	79.786	78.270
Proventi televisivi e diritti coppe internazionali	139.818	119.547
Costi della produzione	324.313	278.655
Ammortamenti e svalutazione calciatori	44.339	40.697

Appendice

G4 Content Index

GENERAL STANDARD DISCLOSURES		
1. Strategia e Analisi		
Profile Disclosure	Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
G4.1	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	"Lettera agli Stakeholder"
2. Profilo organizzativo		
Profile Disclosure	Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
G4.3	Nome dell'organizzazione	Associazione Calcio Milan SpA
G4.4	Principali marchi, prodotti e/o servizi	<i>La società ha per oggetto esclusivo l'esercizio di attività sportive ed in particolare, la formazione, la preparazione e la gestione di squadre di calcio nonché la promozione e l'organizzazione di gare, tornei ed ogni altra attività calcistica in genere, con le finalità e con l'osservanza delle norme e delle direttive della Federazione Italiana Giuoco Calcio e dei suoi Organi.</i>
G4.5	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione	Via Aldo Rossi, 8 – 20149 Milano
G4.6	Paesi di operatività, inclusi gli impatti significativi legati ai prodotti, attività, servizi e alle relazioni	"Promuovere cultura sportiva"
G4.7	Assetto proprietario e forma legale	"L'assetto societario"
G4.8	Mercati serviti	"Promuovere cultura sportiva"

G4.9	Dimensione dell'organizzazione	<p>"Il Milan in numeri"</p> <p>"La composizione della nostra organizzazione"</p> <p>"Performance economiche"</p>
G4.10	Dipendenti per tipologia di contratto, genere, area geografica, inquadramento	<p>"Il Milan in numeri"</p> <p>"La composizione della nostra organizzazione"</p>
G4.11	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	<p><i>Il Gruppo Milan ha sempre avuto una collaborazione costruttiva con le organizzazioni sindacali. Infatti il 20 % dei dipendenti del Gruppo sono iscritti ai sindacati.</i></p>
G4.13	Cambiamenti significativi durante il periodo di rendicontazione relativi a dimensione, struttura, proprietà o supply chain	"Nota Metodologica"
G4.14	Spiegazione dell'eventuale modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	http://www.acmilan.com/it/club/code_of_ethics
G4.15	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali	Ogni azione viene pianificata nell'ottica della sostenibilità e nel rispetto delle norme previste dal Financial Fair Play promosso dall'UEFA
G4.16	Lista delle associazioni di categoria a cui l'organizzazione aderisce	"Rapporti istituzionali nel sistema del calcio"
G4.17	Elenco delle entità consolidate nel bilancio consolidato e di quelle non comprese nel bilancio di sostenibilità	"Nota Metodologica"
G4.18	Spiegazione del processo per la definizione dei contenuti del bilancio e del modo in cui l'organizzazione ha implementato i relativi reporting principles	"Nota Metodologica"

3. Aspetti materiali e perimetro identificato

Profile Disclosure	Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
G4.19	Elencare tutti gli aspetti materiali identificati nel processo di definizione dei contenuti del report	"Il Nostro Approccio alla Sostenibilità" "Nota Metodologica"
G4.20	Per ogni aspetto materiale riportare il relativo perimetro interno all'organizzazione	"Il Nostro Approccio alla Sostenibilità" "Nota Metodologica"
G4.21	Per ogni aspetto materiale riportare il relativo perimetro al di fuori dell'organizzazione	N/A
G4.22	Spiegazione degli effetti di qualsiasi modifica di informazioni inserite nei report precedenti (re-statement) e motivazioni di tali modifiche	"Nota Metodologica"
G4.23	Cambiamenti significativi nelle dimensioni e nel perimetro utilizzati nel report, rispetto al precedente periodo di rendicontazione	"Nota Metodologica"

4. Stakeholder engagement

Profile Disclosure	Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
G4.24	Elenco dei gruppi di stakeholder con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento	"CR&S Stakeholder Engagement"
G4.25	Principi per identificare e selezionare i principali stakeholder con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento	"CR&S Stakeholder Engagement"

G4.26	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder, specificando la frequenza per tipologia di attività sviluppata e per gruppo di stakeholder; indicazione se qualche attività di coinvolgimento è stata realizzata specificamente come parte del processo di preparazione del report	<i>La Società sta definendo e sviluppando un sistema di stakeholder engagement.</i>
--------------	--	---

G4.27	Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder e in che modo l'organizzazione ha reagito alle criticità emerse, anche in riferimento a quanto indicato nel report. Per ciascun tema e criticità, indicare i gruppi di stakeholder che li hanno sollevati	"CR&S Stakeholder Engagement"
--------------	---	-------------------------------

5. Profilo del report

Profile Disclosure	Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
G4.28	Periodo di rendicontazione delle informazioni fornite	"Nota Metodologica"
G4.29	Data di pubblicazione del report di sostenibilità più recente	"Nota Metodologica"
G4.30	Periodicità di rendicontazione (annuale, biennale, etc.)	"Nota Metodologica"
G4.31	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul report di sostenibilità e i suoi contenuti	"Nota Metodologica"
G4.32	<ul style="list-style-type: none"> a. Riportare l'opzione 'in accordance' scelta dall'organizzazione b. Riportare GRI Content Index per l'opzione scelta c. Riportare l'External Assurance Report, se esistente 	"Nota Metodologica"

G4.33	<ul style="list-style-type: none"> a. Politiche e pratiche attuali al fine di ottenere l'assurance esterna del report b. Se non inclusa nella dichiarazione di assurance che accompagna il bilancio di sostenibilità, segnalare l'ambito e la base dell'assurance esterna c. Identificare il rapporto tra l'organizzazione e i revisori esterni d. Riportare se il più alto organo di governo o alti dirigenti sono coinvolti nell'ottenimento dell'assurance per il bilancio di sostenibilità dell'organizzazione 	N/A
--------------	--	-----

6. Governance

Profile Disclosure	Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
G4.34	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo. Identificare i comitati responsabili del processo decisionale sugli impatti economici, ambientali e sociali	"CR&S Sistema di governance e monitoraggio" "Il Sistema di Governance"

7. Etica e integrità

Profile Disclosure	Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
G4.56	Valori dell'organizzazione, i principi, gli standard e le norme di comportamento (ad es. i codici di condotta, il codice etico)	"Obiettivi e principi aziendali" http://www.acmilan.com/it/club/code_of_ethics

SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES

Ambientale

Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
Aspect: Materie prime	
G4-EN1 Materie prime utilizzate per peso o volume	<p>“La gestione ambientale delle nostre strutture - Gestione e cura del verde”</p> <p>“La gestione ambientale delle nostre strutture - Materiali di consumo”</p>
Aspect: Energia	
G4-EN3 Consumo di energia all'interno dell'organizzazione	<p>“La gestione ambientale delle nostre strutture - Fonti e consumo energetico”</p> <p>“Lo stadio San Siro - Consumo energetico”</p>
Aspect: Acqua	
G4-EN8 Prelievo totale di acqua per fonte	“La gestione ambientale delle nostre strutture - Sistema di irrigazione dei centri sportivi”
Aspect: Emissioni	
G4-EN15 Emissioni dirette di gas ad effetto serra (Scope 1)	<p>“La gestione ambientale delle nostre strutture - Fonti e consumo energetico”</p> <p>“Lo stadio San Siro - Consumo energetico”</p>

G4-EN16

Emissioni indirette di gas ad effetto serra (Scope 2)

“La gestione ambientale delle nostre strutture - Fonti e consumo energetico”

“Lo stadio San Siro - Consumo energetico”

G4-EN17

Altre emissioni indirette di gas ad effetto serra (Scope 3)

“La gestione ambientale delle nostre strutture - Fonti e consumo energetico”

Sociale: pratiche di lavoro e lavoro dignitoso

Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
Aspect: Occupazione	
G4-LA1 Numero totale e tasso di turnover del personale, suddiviso per età, genere e area geografica	“La composizione della nostra organizzazione”
Aspect: Formazione	
G4-LA9 Ore medie di formazione annue per dipendente, suddiviso per categoria di lavoratori	Ore medie corsi di formazione: Dirigenti n. 18,18h.; Quadri n. 14,11h.; Impiegati n. 1,01h.
Sociale: società	
Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
Aspect: Corruzione	
G4-SO5 Azioni intraprese per rispondere a episodi di corruzione	<i>Nel periodo di rendicontazione non si sono verificati episodi di corruzione.</i>

Rapporto di Sostenibilità 2013/2014

GRUPPO MILAN

Via Aldo Rossi, 8 – 20149 Milano

A cura di

DIREZIONE GENERALE OPERATIONS &
PROGETTI SPECIALI

Sviluppo e coordinamento progetto

ELISABETTA UBERTINI

Redazione

AGATA FRIGERIO

ROCCO GIORGIANNI

AGNESE SALA

Alla stesura del rapporto hanno partecipato
tutte le direzioni del Gruppo Milan.

Questo Rapporto di Sostenibilità è stato redatto
con l'assistenza tecnico metodologica di



Art direction e design
blossoming.it

acmilan.com