



# #WE ARE A TEAM

Rapporto di Sostenibilità 2016/2017

## INDICE

<b>LETTERA AGLI STAKEHOLDER .....</b>	<b>4</b>
<b>I NUMERI DI AC MILAN AL 30 GIUGNO 2017 .....</b>	<b>5</b>
<b>IL GRUPPO MILAN.....</b>	<b>6</b>
<b>LA SOSTENIBILITÀ PER AC MILAN .....</b>	<b>9</b>
L'analisi di materialità .....	10
<b>1. I NOSTRI ATLETI.....</b>	<b>14</b>
Prima squadra.....	14
Giovanili .....	17
<i>Crescita e formazione .....</i>	<i>17</i>
<i>Risultati sportivi del settore giovanile.....</i>	<i>18</i>
<i>Approccio Metodologico Integrato.....</i>	<i>19</i>
<i>Attività dell'Equipe Psicopedagogica.....</i>	<i>23</i>
<i>Altre attività del Settore Giovanile.....</i>	<i>44</i>
<i>Calcio Femminile.....</i>	<i>45</i>
<b>2. COMMUNITY ENGAGEMENT .....</b>	<b>49</b>
Milan academy .....	49
<i>Oltre la partita .....</i>	<i>49</i>
Processo di affiliazione.....	50
Eventi e progetti di corporate social responsibility .....	55
Casa milan e museo mondo milan.....	57
Accordi responsabili con partner e licenziatari .....	60
<i>Licensing.....</i>	<i>63</i>
<b>3. FONDAZIONE MILAN .....</b>	<b>65</b>
Modello operativo, obiettivi e valori .....	65
I progetti della fondazione .....	68
Milan glorie .....	77
<b>4. FAN ZONE.....</b>	<b>78</b>
Passione senza confini .....	79
L'esperienza allo stadio "san siro" .....	80
<i>Ticketing e layout commerciale stadio .....</i>	<i>82</i>
<i>Accessibilità dello stadio.....</i>	<i>84</i>
<i>Sicurezza allo stadio .....</i>	<i>86</i>
<i>Supporter Liaison Officer.....</i>	<i>86</i>
<i>Legalità .....</i>	<i>87</i>
La comunicazione con fan e tifosi .....	88
<i>Il rapporto con i nostri tifosi.....</i>	<i>89</i>
<i>Milan Media House .....</i>	<i>91</i>
<i>La Community di Milan.....</i>	<i>93</i>
<b>5. AMBIENTE E SUPPLY CHAIN.....</b>	<b>96</b>

La gestione delle risorse e la tutela del territorio .....	96
Impatti ambientali .....	96
<i>I centri sportivi</i> .....	97
La gestione dei fornitori .....	101
<b>6. L'IDENTITÀ DEL CLUB .....</b>	<b>103</b>
Corporate governance .....	103
I pilastri della governance .....	106
Le nostre persone .....	108
Performance economica .....	118
<b>7. NOTA METODOLOGICA .....</b>	<b>121</b>
<b>8. RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE .....</b>	<b>123</b>
<b>9. GRI CONTENT INDEX.....</b>	<b>125</b>

## LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Per il quinto anno consecutivo, il Milan presenta un modello di comunicazione in grado di descrivere e approfondire tutte le sue aree e attività.

Si tratta di un lavoro a mio avviso indispensabile anche nell'ottica del cambiamento che ha investito il Milan a metà aprile, quando, si è concretizzato il passaggio di proprietà e il nostro Club ha ripreso a correre verso il futuro.

La responsabilità sociale è un fattore imprescindibile che permette di allinearsi al contesto internazionale che chiede con maggiore vigore alle aziende di essere protagoniste responsabili del contesto socio economico dove agiscono. Un messaggio giunto anche dalle Nazioni Unite con il lavoro dei cosiddetti SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS che testimonia quanto sia sentito questo tema.

Il Report vuole anche essere un'occasione per spiegare una volta di più cosa ha significato per il Milan e i suoi dipendenti il cambio di proprietà, ispirato da passione e continuità con un modello di comunicazione all'insegna della massima trasparenza.

Ancora una volta il Rapporto di Sostenibilità si è avvalso di un supporto digitale e interattivo. È un percorso che parte dai numeri e li trasforma in emozioni. Uno strumento fruibile per tutti coloro che desiderano scoprire l'universo rossonero in tutte le sue sfaccettature attraverso le competizioni sportive che hanno visto impegnata la Prima squadra, la gestione attenta dell'ambiente, la crescente attenzione per la condivisione, il coinvolgimento, la comunicazione, il modello sportivo e educativo del settore giovanile.

La stagione 2016/2017 non è stata di facile gestione, ma al tempo stesso è servita per rafforzare la mentalità di un gruppo che ha saputo rimontare da situazioni complicate non soltanto sul campo sportivo, ma anche nel marketing, nella sfera economica, nel rapporto con i tifosi. Il Milan e le sue persone conoscono i parametri di eccellenza, sanno cosa serve per ottenere il successo. È già parte del loro DNA. Il nostro Club oggi è più che mai vitale, mira a traguardi ambiziosi. L'obiettivo di tutti noi è di ricollocare il Milan nell'élite del calcio mondiale, rendendolo un modello da imitare, innovativo, coinvolgente, vincente.

La strada da percorrere per riportare il Milan nell'élite del calcio mondiale è lunga, è una sfida che richiede il nostro massimo impegno, un'attrazione fortissima ma ineludibile: ce lo impone la storia di questo Club. Lo dobbiamo ai milioni di tifosi rossoneri, unici per passione e lealtà.

**Marco Fassone**

*Amministratore Delegato e Direttore Generale*



## I NUMERI DI AC MILAN AL 30 GIUGNO 2017

<b>118</b> ANNI DI STORIA	<b>30</b> TROFEI INTERNAZIONALI VINTI
<b>18</b> TROFEI NAZIONALI VINTI	<b>6</b> PALLONI D'ORO
<b>150</b> N. DIPENDENTI (INCLUSI GLI STAGISTI)	<b>25*</b> CALCIATORI PRIMA SQUADRA
<b>333</b> CALCIATORI SETTORE GIOVANILE (M+F)	<b>28.050</b> BAMBINI COINVOLTI NELLA MILAN ACADEMY
<b>4.000.000</b> FOLLOWER INSTAGRAM	<b>6.000.000</b> FOLLOWER GOOGLE +
<b>24.800.000</b> FOLLOWER FACEBOOK	<b>6.000.000</b> FOLLOWER TWITTER

\*lista presentata in lega calcio il 01/02/2017

## IL GRUPPO MILAN

*AC Milan è una società di calcio professionistico italiana, con sede nella città di Milano, che dal 1899 ha scritto una parte importante della storia calcistica, non solo italiana, diventando - soprattutto negli ultimi quindici anni - uno dei club più forti e famosi nel mondo.*

Fin dalla sua nascita, la società calcistica è rappresentata dalle tinte del rosso e del nero, da cui deriva il soprannome *Rossoneri*. Colori scelti da Herbert Kilpin, fondatore e primo capitano del Club per rappresentare rispettivamente il fuoco dei diavoli milanisti e la paura degli avversari nell'affrontarli. I colori rosso e nero, accompagnati dalla bandiera del ducato di Milano, vengono ripresi anche all'interno dello stemma che dal 1998 rappresenta la Società.

AC Milan è da sempre impegnata a rispondere alle aspettative sportive dei suoi sostenitori garantendo la partecipazione e alti livelli di competitività all'interno delle principali competizioni calcistiche nazionali ed internazionali.

Nella bacheca delle vittorie figurano a livello internazionale 7 Champions League, 5 Supercoppe Europea, 3 Coppe Intercontinentali, 2 Coppe delle Coppe e 1 Coppa del Mondo per Club FIFA. A livello nazionale, AC Milan è il secondo club più titolato con 18 scudetti, 5 Coppe Italia e 7 Supercoppe di Lega.



I 48 trofei vinti (30 nazionali e 18 internazionali) sono il risultato della continua spinta del Gruppo verso l'eccellenza e un modello di gestione del business che ha l'obiettivo di creare valore per tutti i suoi stakeholder. Il Gruppo Milan 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.

In tale contesto, le principali attività svolte dal Gruppo sono legate alla gestione societaria del Club, all'organizzazione degli eventi sportivi, alla gestione tecnica e atletica dello staff e dei giocatori. AC Milan mira alla massima valorizzazione delle risorse economiche, umane, materiali ed immateriali tra cui le più importanti sono il Brand, l'immagine della Prima Squadra, i diritti sportivi, televisivi e media, e le sponsorizzazioni.



Mentalità vincente, Eccellenza, Generosità e Responsabilità sono i valori che fanno parte del DNA del Gruppo Milan, alla base del modo di operare e di tutte le relazioni con gli stakeholder.

Siamo convinti che vivere e lavorare seguendo questi principi sia la chiave per raggiungere il successo nello sport e nella vita.

Si considera, quindi, ormai consolidato l'approccio che il Gruppo ha definito per creare valore, mantenendo un rapporto di fiducia con gli stakeholder attraverso:

- il rispetto dei principi definiti all'interno del Codice Etico della Società e, del Modello Organizzativo e relative Linee di Condotta adottate;
- il mantenimento di uno sguardo sempre attento verso l'esterno, attraverso le attività di comunicazione e dialogo che la Società adotta per coinvolgere e monitorare il *sentiment* e le aspettative degli stakeholder;
- l'adozione di un approccio alla sostenibilità integrato in tutte le attività di business che ha permesso di creare un modello di business attento agli impatti economici, sociali e ambientali che la Società crea, le cui performance vengono ogni anno rendicontate all'interno del Rapporto di Sostenibilità.

Ogni azione viene pianificata e attuata nel pieno rispetto dei principi, dei valori e dei regolamenti interni al Gruppo, nonché, delle norme previste dal Financial Fair Play promosso dall'UEFA.

Inoltre, il Gruppo Milan partecipa attivamente allo sviluppo del Sistema Calcio attraverso il contributo dei propri rappresentanti nelle sedi istituzionali e ai tavoli di lavoro dei maggiori organi di governo del calcio nazionale e internazionale:

**Organi nazionali**

- FIGC e Lega Nazionale Professionisti Serie A
- Presidente della Lega Nazionale Professionisti Serie A

**Organi internazionali**

- FIFA
- UEFA
- ECA: unico organo indipendente che rappresenta le società calcistiche a livello europeo.



## **LA SOSTENIBILITÀ PER AC MILAN**

*La sostenibilità è considerata un elemento fondamentale per il Gruppo Milan che nel 2012 ha avviato un percorso verso la sostenibilità.*

Grazie a tale percorso il Gruppo ha definito la sua strategia di Corporate Social Responsibility di lungo periodo e avviato l'implementazione di strumenti e sistemi di gestione a supporto per la pianificazione, il monitoraggio e la misurazione delle performance.

Espressione della forte volontà del Gruppo di gestire in modo coordinato e organico le politiche e i progetti di sostenibilità di Milan e di integrare sempre di più la sostenibilità all'interno di tutta la value chain, nel 2014, il Gruppo ha definito una funzione interna dedicata alla gestione e al monitoraggio di tutte le tematiche di sostenibilità.

La funzione CSR, infatti, rappresenta il punto di riferimento per gli stakeholder interni ed esterni sia per la definizione che per lo sviluppo di politiche ed attività di responsabilità ambientale e sociale.

Il risultato di tale percorso è la pubblicazione annuale del Rapporto di Sostenibilità che testimonia la volontà del Gruppo nel migliorare costantemente il modo di fare business e di creare e mantenere relazioni sempre più dirette e trasparenti con i nostri stakeholder.

Il Rapporto di Sostenibilità offre un'ampia panoramica di tutte le politiche, pratiche gestionali e attività del Gruppo Milan con lo scopo di comunicare in modo trasparente le performance legate a tematiche economiche, sociali e ambientali e i progressi rispetto agli obiettivi che il Gruppo si è prefissato.

Giunto alla sua quinta edizione consecutiva il Rapporto di Sostenibilità è lo strumento che il Gruppo Milan utilizza per comunicare e rendicontare dettagliatamente i risultati raggiunti e le performance relative alle tematiche di sostenibilità.

Questa edizione vuole mettere in evidenza il continuo impegno del Gruppo Milan verso i suoi stakeholder più importanti, quali gli atleti, i tifosi e la collettività, e gli impatti lungo tutta la catena del valore sia positivi, con l'intento di valorizzare i benefici creati, che negativi con l'intento di monitorare per minimizzare nel lungo periodo.

## L'ANALISI DI MATERIALITÀ

Il Rapporto di Sostenibilità 2016/2017 rendiconta le tematiche di sostenibilità rilevanti sia per il Gruppo che per i suoi stakeholder, quali risultato dell'analisi di materialità.

L'analisi di materialità è stata aggiornata attraverso un percorso di coinvolgimento interno, che ha impegnato il management di AC Milan nella compilazione di una survey di valutazione delle tematiche di sostenibilità sia dal punto di vista del Gruppo Milan che rispetto a quanto emerso dal quotidiano confronto con i propri stakeholder.

Al fine di considerare le aspettative direttamente espresse da quest'ultimi, si prevede di estendere tale analisi coinvolgendo gli stakeholder esterni.

Nell'ambito dell'analisi di materialità è stata aggiornata la mappatura degli stakeholder, identificando nuove categorie in particolare: Forze dell'Ordine, Key Opinion Former (KOF), Le Glorie del Milan, Lega di Serie B e altre Lega Calcio (es: Lega Pro).

Lo stakeholder "Community Portello e Zona 8 di Milano" è stato ridefinito in "La città di Milano" con l'obiettivo di dare una maggiore rilevanza all'attenzione che il Gruppo ha e si impegna ad avere verso l'intera città di Milano.

Di seguito si riportano gli stakeholder del Gruppo Milan:

### Gli stakeholder del Gruppo Milan

---

Tifosi

---

Azionisti

---

Dipendenti tesserati e collaboratori

---

Calciatori della Prima Squadra

---

Le Glorie del Milan

---

Calciatori Settore Giovanile

---

Partner commerciali

---

Istituzioni sportive (FIFA, UEFA, FIGC, ECA)

---

Collettività

---

Media e Key Opinion Former (KOF)

---

Scuole calcio

---

Lega Serie A

Lega Serie B e altre Lega Calcio (esempio: Lega Pro, etc.)

Famiglie dei calciatori del Settore Giovanile

Scuole, Università e Centri di ricerca

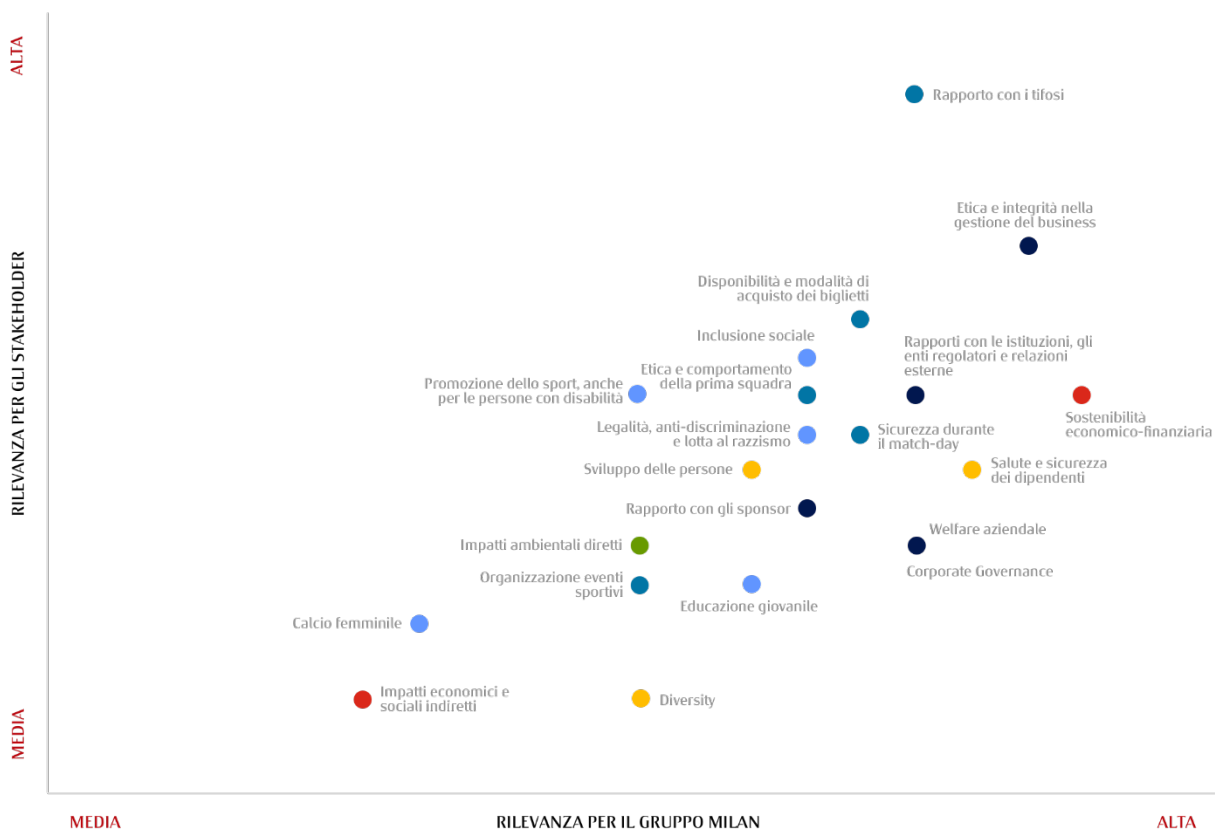
Fornitori

Pubblica Amministrazione

Forze dell'Ordine

Città di Milano

Di seguito è rappresentata la matrice di materialità, che include le tematiche risultate maggiormente rilevanti.



Per ciascuna tematica emersa come rilevante dall'analisi di materialità sono stati identificati i potenziali rischi e le opportunità legate al business, gli impatti, positivi e negativi, sugli stakeholder sia esterni che interni al Gruppo in una prospettiva di lungo periodo.

Si riportano, di seguito, gli aspetti materiali del Gruppo Milan rispetto al loro impatto interno ed esterno dell'organizzazione.

Macro-area	Tematica	Impatti interni	Impatti esterni
<b>GOVERNANCE E INTEGRITÀ</b>	Etica e integrità nella gestione del business	Gruppo Milan	-
	Corporate Governance	Gruppo Milan	-
	Rapporti con le istituzioni, gli enti regolatori e relazioni esterne	Gruppo Milan	-
	Rapporto con gli sponsor	Gruppo Milan	-
<b>RESPONSABILITÀ ECONOMICA</b>	Sostenibilità economico-finanziaria	Gruppo Milan	-
	Impatti economici e sociali indiretti	Gruppo Milan Fondazione Milan	-
<b>RESPONSABILITÀ VERSO I TIFOSI</b>	Organizzazione eventi sportivi	Gruppo Milan Stadio San Siro	Istituzioni sportive Lega Calcio
	Etica e comportamento della prima squadra	Atleti	-
	Rapporto con i tifosi	Gruppo Milan SLO	-
	Sicurezza durante il match-day	Gruppo Milan Stadio San Siro	Forze dell'Ordine
	Disponibilità e modalità di acquisto dei biglietti	Gruppo Milan Stadio San Siro	Partner commerciali
<b>RISORSE UMANE</b>	Diversity	Gruppo Milan Fondazione Milan	-
	Welfare aziendale	Gruppo Milan Fondazione	-

Macro-area	Tematica	Impatti interni	Impatti esterni
		Milan	
	Salute e sicurezza dei dipendenti	Dipendenti del Gruppo Milan e della Fondazione Milan	-
	Sviluppo delle risorse	Gruppo Milan Fondazione Milan	-
<b>RESPONSABILITÀ SOCIALE</b>	Promozione dello sport, anche per le persone con disabilità	Gruppo Milan Fondazione Milan Stadio San Siro	Istituzioni sportive Lega Calcio Scuole calcio
	Calcio femminile	Gruppo Milan	Istituzioni sportive Lega Calcio Scuole calcio
	Legalità, anti-discriminazione e lotta al razzismo	Gruppo Milan Atleti	Tifosi Istituzioni sportive Lega Calcio
	Inclusione sociale	Gruppo Milan	-
	Educazione giovanile	Gruppo Milan	Scuole e Università Famiglie dei calciatori
	<b>RESPONSABILITÀ AMBIENTALE</b>	Impatti ambientali diretti	Gruppo Milan Stadio San Siro

## 1. I NOSTRI ATLETI

*Uno degli elementi più importanti per il Milan sono i calciatori che ne vestono la maglia. Investiamo perciò nello sviluppo dei nostri atleti per creare un team preparato, fisicamente e mentalmente, a raccogliere le sfide del calcio di oggi, anche grazie ad un modello educativo collaudato che applichiamo con il nostro settore giovanile.*

### PRIMA SQUADRA

La rosa della Prima Squadra AC Milan nella stagione 2016/2017 ha beneficiato delle prestazioni sportive di ben 25 calciatori, 4 in più rispetto alla stagione precedente e 8 provenienti dal settore giovanile rossonero. La fascia di capitano è rimasta al braccio di Riccardo Montolivo fino al giorno del suo infortunio (lesione del crociato) durante l'incontro della nostra Nazionale contro la Spagna il 6 ottobre 2016. Ignazio Abate è stato confermato vice capitano e in seguito a un problema all'occhio, riscontrato a fine febbraio, la fascia è stata assegnata di volta in volta al giocatore con maggiore presenze in maglia rossonera.

Alla guida del Milan nella stagione 2016/2017 è stato ingaggiato con un contratto biennale Vincenzo Montella che ha rinnovato il suo accordo il 30 maggio del 2017. La squadra schierata da Montella si è contraddistinta per la presenza di calciatori giovani e italiani.

Il più importante traguardo ottenuto è stata la vittoria della **Supercoppa Italiana** a Doha il 23 dicembre. Il Milan, finalista della Coppa Italia nella stagione 2015-2016, ha infatti battuto la Juventus vincitrice dello scudetto 2015-2016 al Jassim Bin Hamad Stadium. I rossoneri si sono imposti sui bianconeri 5 a 4 ai calci di rigore dopo l'1-1 raggiunto nei tempi regolamentari e supplementari grazie ai gol di Chiellini e Bonaventura. Decisiva nell'occasione la parata di Gianluigi Donnarumma sul rigore di Dybala, un gesto tecnico che ha permesso all'allora diciassettenne di mettersi in mostra a livello mondiale.

Il Milan ha chiuso il girone di andata in terza posizione con 39 punti dopo aver recuperato la sfida contro il Bologna che era stata rimandata per l'impegno di Supercoppa.

Nel mese di aprile è avvenuto il **cambio di proprietà**. Silvio Berlusconi ha lasciato il Milan dopo 31 anni e il 99,93% del pacchetto azionario è stato rilevato da Li Yonghong. Il closing è stato fatto il 13 aprile poco prima delle 14.

Sabato 15 aprile 2017 passerà alla storia come il primo derby cinese. A San Siro, oltre al presidente Li Yonghong, si vedono per la prima volta il nuovo amministratore delegato Marco Fassone e il responsabile dell'area tecnica Massimiliano Mirabelli. Inizia quindi un periodo di grande trasformazione che coinvolgerà anche la Prima Squadra. I giocatori, intanto, concludono il campionato in sesta posizione con 63 punti e questo permette il ritorno in Europa dopo tre anni. In questa stagione il Milan è stata anche la squadra con l'età media più bassa di tutta la Serie A con 25,2 anni.

La nuova Proprietà dal 30 maggio si concentra sul calciomercato e ha inizio il periodo delle cosiddette "cose formali".

Gli allenamenti della Prima Squadra si svolgono nel Centro Sportivo di Milanello a Carnago in provincia di Varese. Le sessioni vengono effettuate sia in palestra che sul campo dove viene affinata la tecnica e la tattica. Di notevole importanza anche la parte teorica con l'utilizzo di video che servono per preparare le partite attraverso lo studio dell'avversario.

Nel corso dell'intera stagione la Prima Squadra, insieme a tutto il personale tecnico, sanitario e staff, ha partecipato a diverse attività di solidarietà sociale.

Il 26 maggio 2017, in particolare, Mister Montella e i calciatori hanno incontrato Briantea84, la squadra "adottata" dal Milan che ha vinto il 1° Campionato Quarta Categoria dedicato a persone con disabilità cognitive e relazionali, promosso dalla FIGC e dalla Lega Calcio Serie A, Serie B e Lega Pro. I campioni, che hanno giocato tutte le partite indossando i colori rossoneri, hanno potuto visitare Milanello, assistere a una sessione di allenamento, incontrare i loro "colleghi" e festeggiare con loro la vittoria conquistata sul campo. La formazione di Briantea84, insieme alla squadra dell'AC Ossona Special, è stata ospite a San Siro il 19 febbraio 2017 in occasione di Milan - Fiorentina: prima della partita sono stati accompagnati in un walkabout alla scoperta dello stadio, mentre durante l'intervallo del match sono entrati sul terreno di gioco per salutare il pubblico.

Sono poi proseguite, in linea con la tradizione, le visite negli ospedali per incontrare piccoli pazienti nei reparti di Pediatria ed è stato aperto il centro sportivo di Milanello a soggetti in difficoltà per incontri con i calciatori. Durante la settimana, oltre all'attività sul campo, i calciatori e l'allenatore si prestano ad incontri con gli sponsor.

## Stagione sportiva 2016/2017

KPI	2016/2017	2015/2016	NOTE
Numero tesserati complessivi Prima Squadra	44	40	
Numero Calciatori Prima Squadra	25*	28	*Lista presentata in Lega Calcio il 1/02/2017
Personale dello staff tecnico Prima Squadra	8	7	
Personale dello staff sanitario Prima Squadra	10	10	
Personale dello staff scouting Prima Squadra	5	n.d.	
Numero nazioni rappresentate in Prima Squadra	11	NEW KPI	ITALIA - SPAGNA - GIAPPONE - ARGENTINA - CILE - PARAGUAI - COLOMBIA - SLOVACCHIA - CROAZIA - BRASILE - FRANCIA
Giocatori provenienti dal Settore Giovanile integrati in Prima Squadra	8	NEW KPI	DONNARUMMA - CUTRONE - PLITZARI - ABATE - ANTONELLI - DE SCIGLIO - CALABRIA - LOCATELLI
Partite non ufficiali: incontri amichevoli della stagione	4	5	16/7/2016 BORDEAUX MILAN; 14/8/2016 FREIBURG MILAN; 3/09/2016 BORNEMOUTH MILAN; 08/10/2016 CHIASSO MILAN
Partite non ufficiali: tornei internazionali	3	2	TORURNEE USA: ICC USA; 27/07/16 BAYERN MONACO MILAN; 30/07/16 LIVERPOOL MILAN; 03/08/16 CHEALSEA MILAN;
Partite non ufficiali: trofei	1	3	TROFEO TIM - SASSUOLO E CELTA VIGO
Competizioni ufficiali	3	2	SERIA A; TIM CUP; SUPERCOPPA ITALIANA



## Salute e Antidoping

KPI	2016/2017
Sessioni controlli antidoping	51
Test antidoping effettuati su atleti Prima Squadra	49
Controlli con esito positivo	0

## GIOVANILI

*Le Giovanili del Milan sono riconosciute come uno dei vivai più importanti e prestigiosi, sia a livello nazionale che internazionale.*

*Da sempre il Settore Giovanile del Milan cresce e forma calciatori, pronti a giocare in Prima Squadra o in altri top Club in Italia e all'estero.*

### Crescita e formazione

Sono **333 gli atleti del Settore Giovanile** del Milan, 30 dei quali calciatori professionisti.

Le 14 squadre del settore giovanile presenti durante la Stagione 2016/2017, sono seguite dai rispettivi staff e si allenano presso il Centro Sportivo Vismara di Milano, palcoscenico delle partite casalinghe.

A partire dalla scorsa Stagione, il settore giovanile si è arricchito di un'ulteriore squadra.

I ragazzi della Primavera svolgono invece i loro allenamenti al Centro Sportivo Milanello - importante patrimonio non solo per la società AC Milan ma per l'intero movimento calcistico italiano - dove si allena anche la Prima Squadra.

Il Settore Giovanile vanta al proprio interno un'apposita Area Video, composta da 5 tecnici, dedicata allo studio e analisi di filmati, informazioni e dati relativi

ad allenamenti e partite delle squadre sia dell'Attività Agonistica, che dell'Attività di Base, nonché di tutte le squadre ritenute interessanti dal punto di vista tecnico-tattico.

La video-analisi è considerata uno strumento didattico fondamentale sia per i tecnici che per i giocatori.

KPI	2016/2017	2015/2016
<b>Numero calciatori settore giovanile</b>	<b>333</b>	<b>311</b>
Maschi	274	-
Femmine	59	-
Numero calciatori professionisti settore giovanile	30	37
Numero calciatori non professionisti settore giovanile	303	274
Numero squadre settore giovanile	14	13
Distribuzione geografica giocatori settore giovanile	Italia, Costa d'Avorio, Marocco, Colombia, Guinea, Romania, Ghana, Ucraina, Repubblica del Togo, Bosnia Erzegovina, Filippine, Senegal, Bulgaria	Italia, Albania, Senegal, Bosnia Erzegovina, Brasile, Repubblica di Mali, Ghana, Romania, Costa d'Avorio, Montenegro, Bolivia, Spagna, Ucraina, Gran Bretagna, Guinea, Filippine, Bulgaria, Marocco, India, Repubblica del Togo

## Risultati sportivi del settore giovanile

*La Stagione 2016/2017 è stata strutturata secondo un calendario fitto di appuntamenti sportivi.*

Tutte le squadre, ad eccezione dei Pulcini 2009 e del Femminile 2007/2008, hanno disputato il campionato della categoria a cui afferiscono, oltre ad impegnarsi in numerosi incontri amichevoli e in tornei e memorial in Italia e all'estero.

I risultati sportivi conseguiti dalle squadre sono stati alterni.

La **Primavera U19** ha visto sfumare all'ultima giornata (Milan Cesena, 13/05/2017) la qualificazione ai playoff del campionato nazionale mentre gli **Allievi U17**, dopo essersi classificati al terzo posto nel proprio girone, sono stati sconfitti nella prima gara playoff dal Sassuolo, svoltasi il 21/05/2017.

Gli **U15** classificatisi terzi nel loro girone, hanno sconfitto il Novara nel doppio confronto playoff accedendo alla final eight che prevedeva, ai quarti, un altro doppio confronto questa volta con la Roma. I ragazzi hanno ceduto il passo ad una squadra oggettivamente più forte e completa perdendo 1-0 al Vismara e pareggiando 2-2 nella trasferta di Roma.

### **U16, UNA PIACEVOLE SORPRESA**

L' U16 è stata invece una piacevole sorpresa. Terminati quarti nel proprio girone dietro ad Atalanta, Inter e Cesena, dopo un avvio di Campionato difficoltoso i ragazzi di mister Lupi hanno giocato la seconda parte del girone di ritorno, i playoff e la final four con una qualità eccelsa, rispetto ai nostri principi di gioco e alla proposta di calcio richiesto dal nostro percorso formativo.

Essenziale è stata la vittoria che la squadra ha ottenuto all'ottavo Memorial Stefano Gusella, torneo giocatosi in Piemonte nella pausa per il periodo pasquale. La vittoria ha infatti portato ai ragazzi la consapevolezza che si potesse vincere anche giocando un calcio non prettamente votato al risultato, innescando quel circolo virtuoso motivazione-consapevolezza-efficacia-motivazione, che è fondamentale per l'apprendimento.

L' U16 nei playoff ha sconfitto la Juventus 5-0, l'Inter 4-1 in trasferta, l'Atalanta nel doppio confronto vincendo 3-1 in casa e perdendo 2-1 in trasferta, qualificandosi alla final four.

Durante la manifestazione svoltasi in Romagna i giovani calciatori hanno guadagnato il titolo di Campioni d' Italia superando il Genoa 1-0 in semifinale e prevalendo sulla Roma 5-2 nella finale giocatasi allo stadio Manuzzi di Cesena il 23 giugno 2017.

## Approccio Metodologico Integrato

*L'obiettivo del Settore Giovanile è quello di formare il giocatore per la Prima Squadra o, più in generale, di formare il giocatore 'evoluto', un giocatore che sappia pertanto adeguarsi alle varie richieste che troverà nel calcio professionistico.*

È nostro dovere professionale creare le condizioni affinché' ciascun talento possa esprimersi in tutta la sua potenzialità'. Occorre sottolineare che **l'approccio metodologico non crea il talento ma lo accompagna.**

È il metodo, quale strumento flessibile, che deve adattarsi all'unicità di qualsiasi tipo di talento (giocatore).

Il pensiero che sta alla base del nostro approccio metodologico parte dal presupposto che tutto ciò che accade al giocatore nella prestazione, quindi nel gioco, dia una risultanza tecnica, che definiamo **'efficacia tecnica'**.

Tale efficacia è determinata dall'interazione tra gli aspetti tattici, fisico-atletici, emotivi, mentali e relazionali che, interagendo tra di loro, ci permettono di dire rispetto alla sua performance in gara se abbia o no giocato bene, secondo il nostro modello prestativo che come detto ha principalmente una finalità formativa.

Detto ciò, appare chiaro come tutte le componenti debbano essere tenute in considerazione nella progettazione, nella realizzazione e nella successiva riprogettazione delle proposte di lavoro.

Tale progettazione deve essere continua e deve tener conto di ciò che osserviamo nel giocatore, nel gioco e quindi nel contesto in cui esso agisce.

A tal proposito ci siamo dotati di un **Coordinamento** guidato Edgardo Zanolì che ha lo scopo di **far dialogare in modo partecipativo e costruttivo tutti gli staff e tutte le Aree del Settore Giovanile**, con l'intento di condividere le linee di intervento generali ma anche di dare loro la possibilità di esprimere il proprio pensiero e dare il proprio contributo rispetto allo sviluppo dell'approccio metodologico.

I temi discussi possono essere proposti dallo stesso Coordinamento, dagli staff o da un singolo componente.

Il termine Coordinamento identifica, sia il dispositivo di lavoro, sia le persone che lo compongono, nello specifico il Coordinatore tecnico, il Responsabile dell'Area Atletica ed il Responsabile del Settore Giovanile.

Di seguito il programma di lavoro nel corso della settimana tipo riferito all'Attività Agonistica (da U19 a U15):

**LUNEDI'**: l'Area Video<sup>1</sup> analizza le gare riprese nel weekend e prepara le clip su cui lavoreranno gli allenatori, con le squadre e i giocatori, ed il Coordinamento.

**MARTEDI' mattina**: visione e analisi delle clip delle partite con gli staff delle squadre. Clip proposte dal coordinamento, dalle singole aree o dagli allenatori. **Pomeriggio**: allenamento.

**MERCOLEDI' mattina**: vengono discussi vari argomenti, tecnici, tattici, atletici, mentali, relativamente alle nostre squadre e ai nostri giocatori. Gli argomenti sono proposti dal Coordinamento o dalle singole Aree. **Pomeriggio**: allenamento.

**GIOVEDI' mattina, circa 1 o 2 volte al mese**: Vengono presentate dagli staff nuove esercitazioni in aula e successivamente provate sul campo dagli stessi. **Pomeriggio**: allenamento.

**VENEDI' primo pomeriggio**: confronto coordinamento/staff rispetto alla settimana trascorsa, con la presenza dell'equipe psicopedagogica campo e residence. In questo incontro si discutono problematiche dei ragazzi che influiscono sul rendimento in campo. **Pomeriggio**: allenamento

Oltre alle sedute di allenamento sul campo, gli staff propongono momenti di video-analisi con il proprio gruppo squadra, a reparti o individuali, con scopi didattici, una o due volte nel corso della settimana.

Tutti gli incontri formativi del mattino sono aperti anche alle figure professionali dell'Attività di Base.

Il confronto è quindi alla base del percorso formativo delle figure adulte e si sviluppa secondo dinamiche orizzontali, e non nella classica logica top-down, favorendo così un clima di lavoro generativo.

Riteniamo infatti che al fine di creare un percorso che possa garantire la crescita del talento (Capitale Umano) è necessario aumentare il livello di competenza degli adulti (Capitale Umano) che concorrono alla formazione dello stesso.

Sempre in **un'ottica formativa** la richiesta alle nostre squadre è quella di proporre un gioco basato sul possesso palla poiché riteniamo che tale modalità tenga conto di come l'apprendimento avvenga attraverso la ripetizione dei gesti (aspetto quantitativo) ma che tale apprendimento, possa realizzarsi solo 'in situazione', impegnando cioè il giocatore dal punto di vista cognitivo attraverso, ad esempio, continue richieste che chiamino in causa la capacità e la velocità di scelta e che tengano conto dei numerosi stimoli a cui i giocatori devono rispondere nel corso della gara (aspetto qualitativo).

A tal proposito l'Area Atletica guidata dal Prof. Domenico Gualtieri, grazie all'utilizzo della tecnologia Gps, ha definito il modello prestativo delle nostre squadre (dall'U19 all' U15), mettendo i dati a disposizione delle altre Aree affinché nella programmazione degli allenamenti si tenesse conto della lettura e interpretazione degli stessi.

Alleniamoci come vorremmo giocare e proviamo a giocare nel modo in cui ci alleniamo! Gli allenamenti prevedono infatti, a seconda delle fasce d'età un utilizzo del pallone dell'80% nella seduta di allenamento.

L'allenamento tiene conto di alcuni elementi fondamentali che concorrono a favorire l'apprendimento:

**La motivazione** | per essere motivato il giovane deve continuamente ricevere nuovi stimoli e, pertanto, le esercitazioni devono cambiare con una certa frequenza

**La consapevolezza** | occorre che il ragazzo capisca perché svolge un determinato esercizio e quali sono gli obiettivi dello stesso

**L'efficacia** | la verifica dei miglioramenti individuali e del collettivo permette ai ragazzi di tenere alta la motivazione allo svolgimento delle proposte di lavoro generando così un circolo virtuoso che favorisce l'apprendimento

I macro-principi che costituiscono l'asse portante della nostra didattica sono:

- l'**occupazione degli spazi**
- i **tempi di gioco**
- la **condizione numerica**

Questi principi sono determinati dalle seguenti variabili:

- **palla**
- **avversari**
- **compagni**

Sempre per ragioni didattiche abbiamo suddiviso il gioco in 5 fasi:

3 di possesso palla:

- **Costruzione**
- **Gestione**
- **Finalizzazione**

2 di non possesso palla:

- **Reazione alla palla persa**
- **Fase difensiva organizzata**

È chiaro che, nel nostro approccio metodologico, queste fasi non possano essere considerate separatamente.

Tenere insieme la complessità è un obiettivo che deve essere ricercato in ogni seduta d'allenamento. In altre parole si parte dal gioco e dalla sua complessità per poi eventualmente scomporre e semplificare (ma non troppo) per favorire l'apprendimento da parte dei giovani calciatori.

**Non esiste, infatti, vero apprendimento se non sperimentato in situazione reale.**

## Attività dell'Equipe Psicopedagogica

*L'approccio metodologico integrato prevede quindi l'integrazione di tutte le aree di lavoro: Tecnico-Tattica, Area Atletica, Area Sociale e Area Formativa e Area Psicologica.*

Il servizio psico-pedagogico del settore giovanile di AC Milan si articola in **due equipe che lavorano rispettivamente sul campo e all'interno del residence** che ospita alcuni calciatori delle giovanili.

L'equipe campo è composta da **5 figure: 2 psicologi psicoterapeuti, 1 psicologo, 1 pedagoga, 1 educatore**. Partecipano ai lavori dell'equipe anche due tirocinanti.

Le attività svolte sono diverse e possono essere così sintetizzate:

- Progettazione, sviluppo e gestione di interventi di tipo educativo e per il sostegno della performance
- Progettazione e conduzione incontri formativi ad hoc
- Aggiornamento cartella personale dei calciatori
- Redazione della scheda di valutazione partita
- Monitoraggio andamento scolastico
- Progettazione, analisi e valutazione degli strumenti adottati
- Accompagnamento, monitoraggio e gestione dei singoli atleti e presa in carico di situazioni particolari
- Supporto, affiancamento e formazione dello staff tecnico
- Rapporto con le famiglie
- Partecipazione ad attività di formazione e aggiornamento presso altre Società Sportive d'Elite (nello specifico l'Equipe ha fatto parte della missione con l'area atletica e della nutrizione presso RCD Espanyol e FC Barcellona al fine di conoscere la gestione dei servizi psico-educativi dei due Club e raccontare le nostre attività in ottica di contaminazione e confronto. Nello specifico abbiamo incontrato lo

psicologo dell'Español ed esplorato il Metodo Masia 360° con la Coordinatrice del Servizio di Attenzione integrale all'Atleta FC Barcellona, SIAE).

Per programmare, realizzare e monitorare queste attività, l'Equipe Campo si è riunita con una frequenza mensile e, a seconda di necessità specifiche, quindicinale.

Per facilitare la comprensione del lavoro in capo all'Equipe, saranno presentati alcuni approfondimenti su tre attività specifiche, con un focus sia sull'attività di base che su quella agonistica:

- supportare, affiancare e formare lo staff tecnico
- supportare, affiancare e sostenere la squadra
- sostenere lo sviluppo del singolo atleta
- definire iniziative formative per i gruppi squadra
- rapporto con le famiglie.

## **SUPPORTARE, AFFIANCARE E SOSTENERE LO STAFF TECNICO**

### **Attività di base**

Lavorare con gli staff **dell'attività di base** (comprese le squadre del femminile) ha significato prevalentemente interfacciarsi con l'allenatore in prima. Una prima parte della stagione è stata dedicata all'osservazione e alla conoscenza reciproca (sia delle modalità di lavoro di ogni singolo staff, che delle peculiarità di ogni fascia evolutiva), per poi dedicarsi, nella seconda parte della stagione, a realizzare interventi su obiettivi condivisi con primo e secondo allenatore.

Nello specifico, per quanto riguarda le categorie dai 2010 ai 2005 il dialogo con gli allenatori (anche attraverso un momento iniziale e uno intermedio) è consistito prevalentemente nell'offrire uno spazio di ascolto e di condivisione, supportando la lettura delle situazioni nel loro complesso (per esempio riguardo agli stili relazionali e comunicativi adottati, alla gestione del gruppo, alla relazione con i genitori...) e di ipotesi di intervento mirate per le situazioni individuali incluse quelle più problematiche.

Le iniziative formative promosse in collaborazione con **Fondazione Milan** hanno coinvolto squadra e rispettivo staff e sono state l'occasione per realizzare in forma condivisa vere e proprie esperienze di solidarietà ed evidenziare importanti valori individuali e sociali (la diversità, il rispetto dell'altro, la relazione d'aiuto, la generosità, la collaborazione, il valore del limite e delle potenzialità di ognuno, il tema dell'errore e della correzione....) presenti anche nella pratica sportiva che quotidianamente gli atleti svolgono.

È apparsa così più evidente e diretta la dimensione educativa che l'attività sportiva realizzata in queste fasce di età sollecita, rappresentando una



favorevole occasione per affermare e consolidare valori e finalità educative decisive, ai fini della formazione del giovane calciatore. Il percorso iniziato lascia intravedere interessanti margini di sviluppo e la necessità di una programmazione a medio-lungo termine.

Rispetto invece alle due categorie più grandi dei Giovanissimi Professionisti A e B, lavorare con lo staff ha comportato per lo più affiancare l'allenatore in prima, tramite una presenza costante agli allenamenti e alle partite di campionato. A partire dalle osservazioni partecipanti delle dinamiche del gruppo, delle modalità di relazione dello staff con i giocatori e dei giocatori nei diversi momenti prestativi, nonché da alcuni episodi intercorsi durante la stagione (alcuni legati al campo, altri no), ci si è confrontati con il mister per valutare quale intervento/modalità relazionale più idonea si poteva realizzare. Diversi sono stati i momenti strutturati e non di lavoro in staff per fare il punto della situazione sulla squadra o per restituire ciò che si era raccolto dai ragazzi o dalle osservazioni.

### **Attività agonistica**

Per l'attività agonistica, sulla scia del percorso avviato negli scorsi anni, l'equipe ha contribuito attivamente alla promozione e realizzazione di una reale ed efficace integrazione tra le diverse aree, in coerenza con il Metodo Integrato inteso come collegamento e sviluppo sistemico tra le diverse dimensioni implicate nell'attività sportiva: dimensione tecnico-tattica, fisico-atletica, sanitaria, socio-relazionale, mentale e cognitiva. Spostare il focus dalla relazione psicologo-mister alla promozione e valorizzazione del lavoro di staff, ha significato muoversi ed agire su diversi fronti: se da una parte si è contribuito a portare il proprio "sapere professionale" sulle diverse situazioni individuali che di volta in volta affioravano negli incontri, dall'altra si è cercato di favorire la crescita di una maggior competenza relazionale e collaborativa degli adulti coinvolti; in entrambi i casi, a partire da un costante raccordo con il coordinamento tecnico e le tematiche emerse negli incontri metodologici. I diversi momenti di confronto, più o meno formali e strutturati sono diventati un "mezzo" per raggiungere e sviluppare la consapevolezza in ogni professionista del lavoro comune, nonché per facilitare quell'integrazione multidisciplinare che da tanto tempo si tenta di concretizzare.

## **SUPPORTARE, AFFIANCARE E SOSTENERE LA SQUADRA**

### **Attività di base**

L'affiancamento iniziale ai diversi gruppi è stato finalizzato alla costruzione di una relazione e alla reciproca conoscenza. Ciò ha comportato una presenza sul campo durante l'allenamento e la partita del week end, definitasi meglio nella

seconda parte della stagione con modalità diverse in funzione delle diverse fasce d'età.

Per i più piccoli e il femminile, la presenza del membro dell'Equipe ha mantenuto comunque il carattere della discrezionalità privilegiando maggiormente un'azione indiretta nei confronti della squadra a favore di un più deciso intervento di supporto e di sostegno allo staff, sollecitando in particolare il primo allenatore ad agire in prima persona sul gruppo.

Per le due categorie più "grandi" l'attività di sostegno al gruppo si è declinata nell'aiutare i ragazzi a definire gli obiettivi di squadra ad inizio stagione e a valutare, al termine della stessa, cosa ha funzionato e cosa invece non ha funzionato nel percorso svolto insieme.

### **Attività agonistica**

L'orientamento che ha guidato il lavoro della Stagione è stato quello di privilegiare l'attenzione alla performance coinvolgendo maggiormente il gruppo squadra rispetto al singolo giocatore che nel concreto ha significato ascoltare, valutare e affrontare le eventuali problematiche e necessità specifiche della squadra, dello staff, di ogni allenatore e del singolo giocatore.

L'equipe ha cercato di allineare gli obiettivi e le riflessioni fatte all'interno del Coordinamento con gli Staff e con la squadra attraverso un lavoro di supporto continuo, feedback e confronto per favorire il progetto comune.

Di seguito le attività svolte nelle squadre nel corso della stagione:

- Supporto gestione Atleti sul campo (Allenamento): lavoro su comunicazione e motivazione
- Condivisione con Staff sulla modalità di approccio alla partita nel corso della settimana
- Supporto modalità di comunicazione/relazione alla squadra dopo le partite (immediato post-partita e/o primo allenamento dopo la partita)
- Supporto gestione momenti analisi video: impostazione comunicazione (efficacia e obiettivi), gestione commenti, ascolto punto di vista giocatori
- Supporto gestione pre-gara: modalità di approccio di Mister e Staff nel rapporto con i ragazzi
- Supporto gestione intervallo partita: tempi, modalità di relazione/comunicazione
- Supporto nella gestione del momento della squadra rispetto alla stagione (coesione, sovrapposizioni di necessità quali la scuola, distanza dalla famiglia, ecc.)

- Supporto alla costruzione di una mentalità lavorando sullo sviluppo di una intensità nell'aggressività agonistica in allenamento e gara coerente con il contesto di squadra e del campionato giocato
- Supporto allo staff rispetto alle fasi del ciclo di vita del gruppo squadra con particolare attenzione e ascolto ai ragazzi che avevano minor minutaggio
- Sessioni in sotto-gruppo di rilassamento
- Sessioni in sotto-gruppo di allenamento ideomotorio.

## **SOSTENERE LO SVILUPPO DEL SINGOLO ATLETA**

Non si può diventare grandi giocatori se non attraverso un percorso di crescita educativo-relazionale che vada di pari passo con quello tecnico-calcistico. Tale processo, lungo e complesso, è possibile solo costruendo una sinergia tra tutte le figure adulte coinvolte nel percorso, ovvero: i tecnici, la Società, la famiglia, lo staff e lo stesso giocatore.

Sostenere lo sviluppo del giovane atleta ha quindi significato lavorare con tutti questi attori. Sono 4 gli strumenti utilizzati dall'equipe per svolgere il proprio lavoro:

❖ **COLLOQUI**, finalizzati ad **"allineare" il punto di vista dei giocatori con quello degli Staff Tecnici** con i seguenti obiettivi:

- Rendere al ragazzo più evidente ed esplicita l'importanza del lavoro di Staff con la presenza di differenti aree
- Avviare un percorso che renda consueta questa modalità di incontro al fine di facilitare le modalità di relazione interpersonale con momenti dedicati e con l'idea di avere un riscontro/valutazione, non giudicante ma conoscitivo, che è parte integrante del proprio percorso professionale
- Favorire una maggior conoscenza del ragazzo da parte dello Staff
- Supportare il percorso di consapevolezza del giovane calciatore
- Avviare una raccolta di informazioni per comporre un "fascicolo giocatore" completo e facilmente consultabile

❖ **SCHEDA PARTITA**

La scheda di valutazione della partita rappresenta un primo esempio di **strumento di valutazione** che ha tradotto sul piano operativo il lavoro integrato. Si tratta infatti di uno strumento agile, esito del confronto e contributo di tutte le diverse aree e utilizzato dai diversi componenti dello staff. Per quanto riguarda l'area mentale oltre alla voce di squadra legata alla collaborazione, due sono le voci individuate per la valutazione dei singoli giocatori, una più relazionale

e una più centrata sull'aspetto emotivo: l'atteggiamento proattivo, ossia il grado di coinvolgimento del ragazzo, l'essere propositivo, attivo, avere e prendere iniziativa durante la partita nelle diverse fasi di gioco e la capacità di gestione equilibrata dell'emozione intesa sia in situazioni positive che negative legate al singolo e alla squadra; tale aspetto rimanda alla capacità di riorganizzarsi cognitivamente senza perdere l'efficacia nel gioco. Oltre ad essere esito di un lavoro condiviso per la valutazione della partita, tale scheda è stata anche pensata come strumento di lavoro da utilizzare negli staff per la programmazione e per riflettere sulle prestazioni dei singoli giocatori. Dopo una riflessione condivisa con il Coordinamento Tecnico, si è ritenuto utile introdurre uno strumento di valutazione per i ragazzi: la **scheda di autovalutazione**. La valutazione della propria gara, dei compagni e della squadra in generale con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza di sé stessi e del gruppo. Tale strumento consente inoltre di monitorare e sviluppare la conoscenza dei concetti e dei principi di gioco. L'utilizzo di tale strumento è stato sperimentato per un periodo con gli Allievi Nazionali per poi valutarne l'eventuale diffusione. Dal punto di vista metodologico, dopo la partita ogni atleta, anche chi non impiegato, compilava l'autovalutazione della gara rispetto alla propria prestazione e della squadra. L'obiettivo era quello di creare un momento di riflessione individuale sulla propria performance esprimendo, attraverso termini tecnico-tattici specifici e non generici, la propria valutazione e facilitando un processo di apprendimento/miglioramento dei principi caratteristici della proposta di gioco del settore giovanile A.C. Milan. Il lavoro, ha avuto riscontri interessanti ed è stato ritenuto di utilità dai ragazzi e dallo staff. In prospettiva si ritiene necessario strutturare modalità di riscontro/feedback da parte dello staff che vadano a potenziare la riflessione fatta dall'atleta allargandola al punto di vista degli adulti per attivare un confronto dialettico.

#### ❖ **ESERCITAZIONE INTEGRATA**

Nel corso della stagione si è sperimentata **un'attività integrata sul campo con l'allenamento anche di funzioni mentali**, a partire dalle esigenze che si sono raccolte dagli staff dell'attività agonistica e dal confronto con il coordinatore metodologico. Si è scelto di concentrare l'intervento sull'*"orientamento spazio temporale"* e di conseguenza di coinvolgere il ruolo dell'attaccante e in seconda battuta del difensore. L'integrazione risiede nel fatto di implementare alcune esercitazioni già svolte con interventi che

permettessero una sollecitazione mirata di alcune funzioni mentali considerate significative nei termini di performance e sviluppo del giocatore e del gioco.

Dal *punto di vista operativo* l'esercitazione è stata così costruita:

- Definizione dell'obiettivo e progettazione dettagliata delle esercitazioni integrate
- Presentazione della sperimentazione durante il Coordinamento tecnico
- Sperimentazione sul campo (1 per categoria), con raccolta di indicatori di efficacia e dei vissuti dei giocatori e degli operatori coinvolti
- Osservazione e riflessione sulle differenze legate alle fasce d'età e livello agonistico delle squadre, con restituzione finale durante il coordinamento tecnico.

Dal *punto di vista metodologico* si è tenuto conto dei seguenti aspetti:

- La durata dell'esercitazione aderisce con quelle previste e programmate in quanto coerenti con le necessità dell'équipe di circa 30 minuti
- Coordinare gli interventi sul campo con i giocatori
- Privilegiare la fluidità dell'esercitazione per evitare tempi morti e/o interruzioni delle dalla stessa
- Recuperare informazioni di efficacia
- Recuperare informazioni sui vissuti e punti di vista dei giocatori

### **L'esercitazione ha questi obiettivi:**

- Allenare il giocatore a mantenere due focus attentivi nell'azione:
  - Principale: Svolgere l'azione di attacco
  - Secondario: Mantenere il senso della porta per tutta l'azione
- Allenare l'ATTENZIONE al:
  - Mantenimento del focus con alcune variabili che cambiano
  - Concentrarsi sull'azione in modo ottimale
- Migliorare il "senso della porta" nel lungo periodo
- Sviluppare maggior consapevolezza dell'azione in corso mantenendo immediatezza e rapidità
- Dirigere l'attenzione in modo selettivo, su aspetti tecnici/tattici

- Migliorare lo spostamento dell'attenzione nel focus principale (variabilità dell'azione mantenendo il focus secondario).

I giocatori sono apparsi incuriositi dall'attività e soprattutto dall'approfondimento di una parte mentale sul campo. I giocatori coinvolti sono stati 17 in tutto (12 attacco e 5 difesa della porta) e ciò che è apparso interessante in termini psicologici risiede nella dimensione della maggiore consapevolezza riportata dai giocatori (in particolare nella Categoria Primavera) mentre svolgevano l'esercitazione. Nello specifico, sembra che al termine dell'esecuzione, i giocatori abbiano nelle esecuzioni successive:

- Più chiare e distinte le fasi dell'azione
- Più definite le dimensioni di attenzione, fluidità dell'azione, immediatezza.

Quanto sopra riportato colpisce in quanto le dimensioni sollecitate riguardano concetti già noti e assimilati ma forse proprio il fatto di non "allenarli" sul campo in modo specifico e consapevole potrebbe farli passare per un apprendimento "cognitivo" senza che vi sia l'integrazione e armonizzazione in termini di schemi motori, priorità nell'azione e immediatezza. Un altro aspetto da non sottovalutare è che, anche a distanza di una settimana, il pensiero della porta è presente e porta spontaneamente i giocatori a tornare in modo autonomo ai concetti allenati. Da un lato queste informazioni ci portano a ritenere che le finalità dell'esercitazione integrata sollecita aspetti calcistici ritenuti significativi mentre da un altro lato sembra avere una valenza in termini di apprendimento. Se per una sola sessione sperimentale di 30 minuti tornano i concetti spontaneamente in mente ai giocatori allora significa anche che l'apprendimento sta proseguendo nel suo impatto cercando nuovi "ancoraggi" nelle esperienze successive.

## **DEFINIRE INIZIATIVE FORMATIVE PER I GRUPPI SQUADRA**

La ragione per cui vengono proposte delle iniziative diverse dalla pratica sportiva sta nel ritenere che il percorso formativo intrapreso con i giovani calciatori si possa arricchire di un'ulteriore occasione, che coerentemente con il progetto sportivo complessivo, sviluppi i seguenti valori:

- a. conoscere, incontrare e scoprire il valore dell'altro, compagno e/o avversario (in questo caso "gli altri" sono persone diverse dal nostro contesto sportivo, che si trovano in situazioni particolari, o di difficoltà, di disagio, etc.) allo scopo di rendersi conto che la diversità non è una cosa negativa ma può essere motivo di ricchezza reciproca (dare e ricevere come una dinamica da sperimentare in forma concreta)

- b. scoprire così il valore della collaborazione intesa come bisogno dell'altro, della relazione con l'altro (ciò corrisponde al tema dell'essere squadra in campo, dell'aiutarsi ed aiutare il compagno)
- c. quindi il tema della conoscenza e del rispetto (l'altro diverso da me, che non conosco e che fino a quando rimane estraneo non può diventare risorsa)
- d. comprendere che le difficoltà, il limite e persino l'errore possono non essere un impedimento, non sono una condizione da eliminare ma un'occasione per crescere, possono addirittura aiutare ad affrontare meglio anche le situazioni in campo.

Non si è voluto realizzare qualcosa di eccezionale, estemporaneo e teso a suscitare una emozione del momento, ma piuttosto rappresentare un momento formativo coerente con il progetto sportivo in corso: la formazione del giovane calciatore. È risultato altrettanto evidente che ai fini del buon esito della proposta era necessario un attento e intelligente lavoro di accompagnamento da parte di tutti gli adulti coinvolti (staff tecnici in primis).

Allo scopo di rendere le iniziative efficaci, le attività sono state concepite e proposte come un gesto unitario dell'intero settore giovanile (Agonistica ed Attività di base) differenziandosi naturalmente per età e categoria dei ragazzi (individuando un tema preciso collegato all'iniziativa proposta); inoltre i gesti non sono fini a sé stessi (la buona azione natalizia) ma possono avere una continuità e quindi sono:

- condivisi con gli staff
- preparati con le squadre
- svolti alla presenza di tutto lo staff
- ripresi con un ulteriore momento di approfondimento e/o restituzione allo scopo di dare continuità al percorso.

### **Attività di base**

Sulla base di questi presupposti, la collaborazione con Fondazione Milan ci ha permesso di individuare alcuni contesti presso cui sperimentare questa attività. Tra questi segnaliamo *Sport for Change* (interventi a favore dell'inclusione sociale, allo scopo di prevenire o intervenire su comportamenti devianti o di esclusione sociale), *Sport for All* (sport come collante sociale anche di fronte alla disabilità, promuovendo l'accesso e il sostegno della pratica sportiva in contesti inclusivi per i ragazzi diversamente abili).

Il passaggio successivo è stato quello di individuare e condividere con tutti gli staff dell'Attività di Base i bisogni e/o le possibili aree di interesse della propria squadra e quindi ipotizzare in quali ambiti e verso quali possibili iniziative ci si poteva orientare tra quelli indicati da Fondazione Milan.

Per quanto riguarda le squadre dei più piccoli (le squadre Piccoli Amici maschile 2009 insieme ai Pulcini femminile 2007 e 2008 e i Pulcini maschile 2007 insieme ai pulcini femminile 2005 e 2006) è emersa la necessità e l'utilità di promuovere un'iniziativa che sviluppasse l'educazione al rispetto delle differenze con particolare attenzione al rispetto verso la figura femminile, in questo caso le bambine che fanno calcio.

Gli obiettivi diretti delle iniziative sono stati:

- la comprensione dell'impegno e della dedizione che le ragazze delle squadre femminili mettono in campo durante le partite
- favorire il tifo positivo e sottolineare l'importanza del sostegno per la buona riuscita della gara.

Gli obiettivi indiretti sono stati:

- l'eliminazione delle differenze di genere nel calcio, che spesso sono ancora, consapevolmente e inconsapevolmente percepite
- la comprensione di obiettivi e passioni comuni.

Di seguito il programma realizzato anche in collaborazione con Fondazione Milan:

- 2009 maschile e 2007-08 femminile iniziativa sul tema del RISPETTO (a partire dalle rappresentazioni, aspettative, vissuti riguardo alla propria esperienza sportiva individuale e di squadra) attraverso un momento condiviso e un lavoro comune (bambini e bambine divisi in gruppi) finalizzato alla realizzazione di cartelloni con disegni, immagini e frasi.
- 2007 maschile e 2005-06 femminile iniziativa sul tema del RISPETTO: i ragazzi sono stati convocati appositamente per assistere a bordo campo alla partita di campionato delle ragazze. Prima della partita i ragazzi si sono ritrovati per organizzare un "Tifo positivo" e hanno realizzato cartelloni e slogan di incitamento.
- 2006 - 2008 partecipazione alla Colletta Alimentare (evento nazionale in data 26 novembre), preceduta da un incontro di presentazione; hanno aderito 45 persone tra bambini e genitori + 9 tra dirigenti e tecnici. C'è stato poi un momento di ripresa in aula (per i 2008 hanno partecipato anche i genitori).



- 2005: visita e incontro al Centro per Disabili Don Gnocchi del Vismara e successivo incontro di ripresa con squadra e staff in aula.
- 2003 e 2004: incontro e allenamento con un gruppo di ragazzi appartenenti al progetto Sport for Change (finalizzato alla lotta contro la dispersione scolastica) del presidio di Limbiate.
- 2004 femminile: incontro e allenamento con il gruppo squadra del Presidio di Bollate del programma Sport for Change. Al termine dell'attività sportiva si è tenuto un momento di socialità in salone.

## **Agonistica**

- Under 16: visita e incontro con la Comunità Kayros di Vimodrone (prima accoglienza all'interno di percorsi di recupero in regime di detenzione - semilibertà e progetti per giovani in situazione di grave disagio sociale). Successivo incontro e visita dei ragazzi di Kayros presso il Centro Sportivo Vismara. In tale occasione si è disputato un mini-torneo misto tra i due gruppi.
- Under 15: visita alla Fondazione Sacra Famiglia di Cesano Boscone (accoglienza e assistenza a persone con disabilità). Incontro con gli operatori del servizio che hanno affrontato i temi del gruppo di lavoro, dell'integrazione e del valore delle differenze.
- Sempre con l'Under 15 si è organizzato un incontro con quattro giovani giocatori della primavera Zanellato, Modic, Hamadi, Torrasi per affrontare quali le caratteristiche da sviluppare, quali le fatiche e le risorse utilizzate nel percorso verso il professionismo all'interno del settore giovanile AC Milan.

Le iniziative realizzate hanno confermato di poter assolvere ad un'importante funzione formativa. Aldilà dell'impatto emotivo più o meno significativo (a seconda del carattere dell'iniziativa, del luogo e della realtà incontrata), l'accompagnamento degli adulti e la loro capacità di cogliere la dimensione valoriale del contesto, hanno fatto la differenza. Aiutare i ragazzi a riflettere sull'esperienza vissuta, a giudicarla andando oltre l'aspetto puramente sentimentale e a coglierne i valori impliciti e presenti nell'attività sportiva praticata ha rappresentato senz'altro il valore aggiunto. Nello stesso tempo risulta altrettanto evidente che, senza nulla togliere al valore oggettivo dell'iniziativa in sé, al fine di rendere questi momenti veramente formativi e occasione di crescita, occorre provare a dare loro maggior continuità e sistematicità superando il carattere di eccezionalità che oggi presentano (una volta all'anno in occasioni particolari).

## RAPPORTO CON LE FAMIGLIE

Una delle modalità con cui si concretizza il rapporto con le famiglie è rappresentata dagli incontri formativi con i genitori degli atleti; gli incontri sono sia individuali che per gruppi squadra. I colloqui realizzati durante l'intera stagione confermano l'importanza e la necessità di momenti come questi per le seguenti ragioni:

- ❖ Assolvere, come società, ad una minima funzione di informazione riguardo al progetto sportivo del Settore Giovanile
- ❖ Creare **spazi di dialogo e di ascolto**
- ❖ Creare le condizioni per un **percorso formativo** più a medio-lungo termine
- ❖ Favorire momenti comuni di **incontro e di conoscenza** tra i genitori stessi
- ❖ **Sensibilizzare** i genitori circa il loro compito e ruolo educativo
- ❖ **Coinvolgere** i genitori in un patto educativo nella chiarezza dei rispettivi ruoli e responsabilità.

Il **non coinvolgimento** (come già detto, nella chiarezza e rispetto dei ruoli e delle responsabilità) **del genitore**, genera inevitabilmente **delle disfunzioni, delle dissonanze** che finiscono per ricadere in termini di problematicità sull'intera organizzazione sportiva, sulla buona riuscita del progetto sportivo del Milan, sulla performance del giovane calciatore e in particolare sulla crescita del bambino/a. Con le *famiglie* si sono organizzati durante la stagione degli incontri divulgativi/educativi sui seguenti temi: *"Il ruolo del genitore e le sue aspettative"* (cat. Giovanissimi Regionali A e B); *"Il progetto sportivo ed educativo del giovane calciatore A.C. Milan"* (dalla cat. 2010 alla cat. 2005, sia maschile che femminile).

La partecipazione ai singoli momenti è stata molto alta, sia in termini numerici (N° 20 incontri per un totale di circa 410 presenze) che di attenzione agli argomenti trattati. Obiettivo di tali incontri è stato quello di lanciare spunti di riflessione e creare un'occasione di lavoro e confronto tra gli adulti sull'esperienza sportiva dei propri figli, ma allo stesso tempo anche quella di raccogliere bisogni e preoccupazioni relative al percorso che stanno svolgendo all'interno di A.C. Milan.

A fianco degli incontri formativi, sono state effettuate anche diverse tipologie di colloquio con i singoli genitori, sia a partire dalle loro richieste, che su questioni educative/comportamentali generatesi all'interno del contesto.

Di seguito una sintesi di quanto fatto:

- 110 colloqui in entrata (con l'obiettivo di conoscere la famiglia dei nuovi giocatori e di farsi conoscere da essa)
- 5 colloqui di orientamento scolastico (con l'obiettivo di supportare nella scelta della scuola superiore)
- 9 colloqui sulla rielaborazione dell'esperienza sportiva (con l'obiettivo di valorizzare l'esperienza a fronte di un poco coinvolgimento durante i momenti prestativi)
- 10 colloqui su questioni educative/comportamentali
- 21 colloqui in uscita con la presenza del Coordinatore Tecnico (con l'obiettivo di accompagnare il genitore alla fine del percorso sportivo all'interno del settore giovanile).

#### **Incontro genitori Giovanissimi 2003 e 2004**

A febbraio 2017, in accordo con il responsabile dell'attività di base, è stato organizzato un incontro divulgativo/educativo per tutti i genitori della categoria, sull'importanza del loro ruolo nel percorso sportivo del giovane calciatore. Obiettivo di tale incontro era quello di riflettere insieme alle figure adulte in merito al peso che le loro aspettative possono avere nei confronti dei propri figli. Da tempo è infatti riconosciuto il fatto che i genitori svolgano una parte fondamentale nell'influenzare l'atteggiamento dei figli nei confronti dello sport e nel rendere il calcio un'esperienza divertente di apprendimento o all'opposto un'esperienza pressante e ansiogena. Il supporto del genitore, soprattutto nelle fasce di età comprese tra i 6 e i 14 anni, è quindi necessario per il successo (inteso come benessere) o insuccesso del giocatore.

Durante l'incontro si è quindi ragionato su dati di realtà concreti, quali i numeri effettivi dei ragazzi che arrivano nelle massime serie e di cosa pensano/si aspettano i ragazzi dai propri genitori nonché del comportamento più funzionale da adottare a bordo campo.

Tema in sottofondo che hanno portato i genitori è stato quello della scelta della scuola. Tale scelta mette spesso ansia e genera confusione in quanto coincide con un passaggio fondamentale per la carriera calcistica, ovvero l'ingresso nell'attività agonistica e quindi l'avvicinarsi della possibilità concreta di un futuro da professionista. Le domande tipo che sono emerse sono infatti: *"è meglio scegliere una scuola facile per alleggerire il percorso o meglio scegliere un indirizzo che possa fornire una valida alternativa se le cose non dovessero andar bene?"* E ancora *"esistono scuole che tengano conto di questa doppia carriera e che la valorizzino?"*. A queste e ad altre domande si è cercato di dare risposta durante l'incontro, ma per alcune di esse si rende necessaria una riflessione più complessa e anche con interlocutori appartenenti a livelli differenti (responsabili, tutor scolastici, istruzioni...).

## **EQUIPE PSICOPEDAGOGICA – RESIDENCE**

L'Équipe Psico-pedagogica operante al Convitto dell'AC Milan nella stagione 2016-2017 è composta da sette Tutor, che hanno professionalità diverse. La presenza in struttura è garantita sette giorni la settimana, ventiquattro ore al giorno. La presenza dei Tutor al Convitto varia all'interno del gruppo di lavoro: due Tutor hanno un incarico *full time*, i restanti cinque operatori *part time*. L'organizzazione interna mensile è fissa e basata sulla presenza in fasce orarie giornaliere pianificata e concordata dai Tutor stessi.

Nelle fasce orarie del mattino e del primo pomeriggio è prevista la presenza di un solo operatore, in quanto i ragazzi sono a scuola (se non malati o per altri motivi). Nelle fasce orarie tardo-pomeridiane e serali, invece, è prevista la compresenza di tre Tutor durante la settimana (nei weekend la compresenza è di due operatori), in quanto i ragazzi fanno ritorno al Convitto dopo gli allenamenti e sono tendenzialmente presenti tutti in struttura. La notte è *presidiata* da un solo operatore.

Nel prossimo paragrafo verranno descritte tutte le attività e mansioni.

### **1. APPROCCIO DI LAVORO**

Per la stagione 2016/2017 i ragazzi ospitati sono stati 32, con alcune variazioni durante l'anno calcistico.

L'attenzione e l'intervento educativo vengono pensati e attuati tenendo in considerazione diversi elementi, tra cui l'età del ragazzo, il percorso di crescita che esso sta attraversando, vissuti e pensieri che riporta. Tra le differenti fasce di età che interessano il servizio residenziale, vi sono molte diversità tra un ragazzo di 14 anni, spesso alla sua prima esperienza lontano da casa e dagli amici per un periodo di tempo così prolungato, quale è una stagione calcistica, e gli atleti che invece hanno già sperimentato, anche solo per un singolo anno, la quotidianità del Convitto. Possiamo quindi distinguere gli obiettivi e i temi di lavoro con i minori in base all'età e alla situazione sportiva che stanno attraversando:

- accoglienza e sostegno nell'inserimento nel club, in una nuova città e in nuovo contesto scolastico;
- sostegno nel gestire le sfide che caratterizzano il percorso sportivo (es. infortuni, mancate convocazioni, forte carico di impegni, gestione delle aspettative);
- accompagnare il termine dell'esperienza nel Settore Giovanile dell'A.C. Milan, valorizzandone gli apprendimenti per la costruzione del proprio futuro professionale.

Il percorso maturativo, trasversalmente alle fasce di età, si definisce anche attraverso la capacità di astrarre e fare propria la **componente valoriale** contenuta nelle **norme**. Tramite il confronto quotidiano con le **regole** si promuove nel ragazzo **l'introspezione**, la **discussione** e la **condivisione** delle stesse.

Non meno importanti sono il **riconoscimento dei propri obiettivi**, degli sforzi da sostenere nel raggiungerli e la capacità di **risoluzione delle problematiche** quando riscontrate.

Allo stesso modo, inoltre, vengono promossi il **rispetto della propria ed altrui persona**, sia in termini di aspirazioni, di bisogni e di stili di vita, sia in riferimento a ruoli e competenze professionali.

Nelle riunioni di Équipe vengono condivise le linee generali degli interventi educativi, ma è poi nella pratica che tale intervento viene messo in atto. Durante l'arco di una giornata, e ancora di più nel trascorrere di un intero anno calcistico, gli eventi che caratterizzano il vivere quotidiano di un ragazzo residente in Convitto sono molteplici.

L'Équipe svolge una **funzione facilitatrice**: definizione degli **orari** e dei **trasporti**, organizzazione delle **ripetizioni**, predisposizione e verifica delle **autorizzazioni** alle uscite, raccordo con l'Area medica per **visite** o **terapie**, corretto adempimento del **servizio di lavanderia**, fruizione del **pranzo** e di una corretta **alimentazione**, archiviazione della **documentazione**, controllo di un'adeguata igiene nelle **stanze**. Setting più strutturati e formali vengono attuati in situazioni ad hoc quali:

- ❖ il momento dei compiti scolastici serali che richiede uno spazio e un tempo particolari in cui il Tutor possa essere di supporto al ragazzo;
- ❖ il weekend in cui i ragazzi ricercano la figura del Tutor per raccontare la partita appena giocata e i loro vissuti legati ad essa. La figura adulta facilita l'elaborazione di fatti, eventi ed emozioni e supporta il ragazzo stesso nella loro rielaborazione.

L'Équipe Psico-pedagogica del convitto si interfaccia, inoltre, con le altre agenzie educative che caratterizzano la vita dei giovani calciatori.

In primo luogo le famiglie di provenienza dei ragazzi, con le quali ci deve essere una collaborazione costante. I genitori sono sempre aggiornati, per la maggior parte delle volte telefonicamente, a proposito della vita dei figli: vengono informati dell'andamento scolastico, di fatti o eventi particolari, ecc. in modo che si possa instaurare una relazione di fiducia e una collaborazione proficua. Momenti di incontro tra Tutor e genitori hanno luogo soprattutto nei weekend, nei giorni in cui le famiglie riescono a venire a Milano a trovare i propri figli: si tratta di incontri informali e non strutturati, in cui però genitori e Staff hanno l'opportunità di incontrarsi.

La scuola rappresenta un altro ente con cui i Tutor devono interfacciarsi nel lavoro quotidiano. I ragazzi presenti in Convitto non sono solo giovani calciatori, ma anche adolescenti che devono adempiere ai doveri scolastici. La scuola rappresenta uno strumento di lavoro quotidiano, ma anche talvolta fonte di fatica e motivo di confronti continui: l'Équipe sottolinea più volte l'importanza della scuola per il futuro dei ragazzi.

In riferimento al contesto organizzativo del Settore Giovanile Milan, l'Équipe Psico-pedagogica Convitto ricopre una funzione di **condivisione di informazioni** inerenti il vivere quotidiano del ragazzo attraverso la compilazione cartacea di **relazioni, report scolastici e profili individuali** e grazie alla partecipazione a **Riunioni Programmatiche** presso il Vismara, unite ad occasioni formali, quali incontri ad **Équipe allargate**, e informali, come ad esempio le serate passate dai Mister in Convitto o le partite vissute da tifosi dai Tutor. Ciò implica la possibilità di strutturare una **progettualità** che si muova in modo efficace sia nel breve termine, con azioni mirate alla quotidianità, sia nel lungo-medio periodo, con la **definizione e la condivisione di obiettivi** ad ampio raggio, la **co-costruzione di strumenti** e la costante **verifica** delle proposte educative. Durante le ultime due stagioni calcistiche, l'Équipe ha avuto anche la possibilità di poter organizzare **incontri formativi con gli staff tecnici**.

## **2. STRUMENTI DI LAVORO**

Nel corso delle stagioni, l'Équipe Psico-pedagogica del Convitto ha utilizzato e perfezionato diversi strumenti di lavoro.

Le **riunioni di Équipe** sono riunioni in cui tutti i Tutor e la Dott.ssa Francesca Luiso si riuniscono con cadenza quindicinale. In tali incontri si ha l'opportunità di aggiornarsi sugli ultimi fatti accaduti in Convitto, sulle dinamiche osservate tra i ragazzi e raccordarsi nella condivisione di eventuali interventi educativi. L'Équipe, ritrovandosi, ha l'opportunità di condividere fatti e opinioni che riguardano anche gli aspetti scolastici o riportati da colloqui telefonici con i genitori. Si ha anche occasione di pensare e progettare le attività ludico/formative promosse durante il corso della stagione. La Dott.ssa Luiso infine, essendo quotidianamente presente al Vismara, aggiorna l'Équipe su eventuali fatti o comunicazioni contingenti provenienti dall'area tecnico/sportiva.

Le **riunioni di supervisione** (introdotte stabilmente dallo scorso anno, nella stagione 2015/2016 con l'esternalizzazione del Servizio all'Università Cattolica) sono incontri mensili condotti da un supervisore esterno all'Équipe, la Dottoressa Chiara D'Angelo. Tali riunioni hanno l'obiettivo di permettere ai Tutor di condividere il pensiero in merito all'intervento educativo, e di dividerne il senso. Inoltre, si ha l'occasione di affrontare le motivazioni che

muovono le scelte metodologiche e di avere uno spazio e un luogo per riflettere in merito alla propria figura professionale. Tale lavoro di elaborazione e di rielaborazione è favorito dallo sguardo e dall'accompagnamento di un professionista esterno.

L'Équipe Psico-pedagogica del Convitto, inoltre, utilizza degli strumenti operativi nel lavoro quotidiano. Lo strumento operativo principale è il **diario di bordo**: compilato dall'operatore presente per aggiornare i colleghi di quanto succede nel quotidiano in Convitto, riporta comunicazioni sia di natura organizzativa sia descrittiva e considerazioni soggettive circa gli interventi educativi che effettuati o proposti. Uno strumento ipotizzato dall'Équipe Convitto durante la recente stagione calcistica è rappresentato dai *PEI*. Se nel recente passato, difatti, erano predisposti in modo esclusivo i Profili dei ragazzi, ossia la descrizione del convittore sotto l'aspetto comportamentale, scolastico, relazionale e in riferimento alla famiglia, il rispetto delle regole e i riflessi circa l'attività sportiva, con tali nuovi strumenti, invece, si propone l'attenzione anche su obiettivi educativi e azioni conseguenti. È un lavoro ancora in fase di costruzione. Di fianco al diario di bordo e ai PEI, il Tutor ha a disposizione il *registro delle presenze*. In esso, per motivi gestionali ma anche di sicurezza, vi sono indicati gli orari (soprattutto quelli mattutini per la scuola) e le effettive presenze in Convitto. Le *cartelle dei ragazzi* sono materiali a disposizione dei Tutor contenenti diverse informazioni necessarie nel lavoro al Convitto. Tali cartelle, infatti contengono i documenti anagrafici sia del ragazzo che dei familiari, numeri di telefono dei genitori, la documentazione medico/sanitaria (necessaria qualora si debba accompagnare un ragazzo ad un esame o ad una visita medica) e la storia scolastica (pagelle, comunicazioni scolastiche importanti, ecc.). L'agenda quotidiana e l'agenda medica sono di supporto all'operato del Tutor nella gestione quotidiana degli impegni.

### **3. AREE DI LAVORO**

Il Convitto svolge, per sua natura, una funzione residenziale. In tale quadro, l'Équipe Psico-pedagogica Convitto ricerca attivamente e costantemente la **costruzione di un significato** che sia altro rispetto alla "semplice" residenzialità e che ne completi gli aspetti puramente logistici.

Durante la stagione 2016/2017 appena trascorsa, l'Équipe Psico-pedagogica del Convitto ha condiviso la presa in carico specifica di tre aree di intervento diverse, affidando ciascuna di esse a dei Tutor referenti per la stessa. Nello specifico le tre aree sono: la "scuola" (affidata a Claudia Besi, Paola Pastori e Simona Tediosi); l'area "Vismara" (seguita da Elisa Guidotti e Donato Zaminga); e infine quella dedicata alle "attività formative, culturali e ludico/aggregative" (a cura di Marco Villa e Andrea Mazza). All'interno di un **disegno di rete**, l'Équipe ha funzione di raccordo, connessione e

accrescimento di valore tra le varie Agenzie Educative che interessano la crescita e lo sviluppo di ogni singolo ragazzo: dalla scuola alla famiglia, dal campo alla vita al Convitto.

### AREA SCUOLA

L'Équipe psico-pedagogica del Convitto A.C. Milan si propone come parte della funzione educativa di assistere e sostenere i ragazzi anche nel loro percorso scolastico, ritenendo la scuola strumento educativo per eccellenza in questa fase dello sviluppo. A nostro avviso, infatti, la scuola è palestra di vita e serve a sviluppare le *life skills*, competenze fondamentali per la costruzione della persona adulta.

L'Équipe individua fondamentali obiettivi da perseguire attraverso il lavoro educativo sulla scuola:

- ❖ promuovere autonomia, auto-organizzazione e responsabilità;
- ❖ apprendere a gestire il cambiamento;
- ❖ apprendere il rispetto delle regole;
- ❖ abituare alla fatica e costruire resilienza;
- ❖ imparare a relazionarsi con gli adulti o imparare a relazionarsi con i pari;
- ❖ imparare a gestire le proprie emozioni, imparare a gestire successi e insuccessi.

Per questo, in accordo con la Società e con la famiglia, l'Équipe intraprende con i ragazzi un percorso scolastico personalizzato che tenga conto delle loro inclinazioni e che, allo stesso tempo, permetta loro di conciliare gli impegni sportivi con quelli scolastici. Questi obiettivi vengono adattati alle varie fasce di età.

### L'AREA VISMARA

Sono due i momenti in cui i Tutor dell'Équipe del Convitto, sono stati presenti negli uffici del settore giovanile durante tutto il corso della stagione. Il primo è durante gli incontri di Coordinamento del mercoledì. Gli Staff tecnici, la Dirigenza, lo Staff dei preparatori atletici, quello dei nutrizionisti e di tutti coloro che lavorano nel Settore Giovanile si riuniscono, il mercoledì mattina, per degli incontri di coordinamento di carattere tecnico, coordinativo e organizzativo. Un aspetto positivo riscontrato fin da subito è stata la possibilità di creare alleanze e relazioni con le altre figure adulte di riferimento dei ragazzi del Convitto. Ci sono state occasioni, infatti, in cui ci si è potuti confrontare su alcune situazioni che vedevano protagonisti i ragazzi, e concordare delle linee di intervento. All'interno degli incontri di coordinamento del mercoledì, un momento di formazione è stato tenuto dall'Équipe del Convitto. In tale occasione si è lavorato con i presenti sulla necessità di avere delle pratiche condivise nella presa in carico del ragazzo. I messaggi che le figure adulte



danno ad un adolescente, infatti, non devono essere contraddittori ma avere una direzione convergente. Nel corso della mattinata, infatti, si è scelto un caso (di fantasia ma altamente probabile) e si è chiesto ai presenti di lavorare in gruppi su alcune richieste date. Ciascun gruppo rappresentava un'agenzia educativa differente che indubbiamente entra a far parte della vita del giovane calciatore (Staff tecnico, Dirigenza, Équipe Convitto, genitori, Dirigenza). La discussione in plenaria che è nata in seguito al lavoro in sottogruppi si è rivelata molto ricca e piena di spunti, tanto da pensare ad un momento "altro" di revisione, riprogettazione e condivisione di alcuni aspetti e regole. Un secondo momento di presenza dei tutor al Vismara risiede nelle riunioni programmatiche del venerdì. In questa sede, i differenti Staff, da quello Dirigenziale a quello Tecnico, dallo Staff portieri all'Area Video, o ancora dall'Area medica all'Area grigia, partendo dalle varie liste dei convocati, aprono il confronto circa specifici atleti, concordando quale sia l'intervento più idoneo per la risoluzione di eventuali problematiche e quali siano le scelte da effettuare per garantire serenità e opportunità al percorso di crescita sportivo ed umano. Ottima occasione di raccordo immediato tra campo e Convitto.

#### AREA ATTIVITA' FORMATIVE, CULTURALI, LUDICHE, AGGREGATIVE

L'Équipe del Convitto A.C. Milan ogni anno seleziona e propone ai ragazzi ospiti una serie di attività formative, ludiche ed esperienziali che possano rappresentare piacevoli momenti di aggregazione ma anche un arricchimento e occasioni di crescita e riflessione. Le attività formative e culturali cercano di combinare in modo sinergico formazione, scoperta e cultura. Nello specifico si sono affrontati molti ambiti e tematiche che direttamente toccano i ragazzi: la conoscenza della città di Milano; la condivisione delle regole necessarie alla convivenza all'interno del Convitto; incontri informativi sullo stile alimentare idoneo ad uno sportivo; il confronto con i ragazzi ospiti presso l'Accademia Rugby di Milano; la conoscenza del "Mondo Milan" ovvero della struttura e della storia della Società di cui fanno parte. A fianco a queste attività prettamente formative sono state proposte occasioni di esperienze significative che potessero suscitare riflessioni, non per forza strettamente legate alla sfera sportiva, e trasmettessero valori come, ad esempio, la solidarietà e il rispetto: due attività di volontariato con persone disabili e senza fissa dimora; un incontro con alcuni atleti di calcio integrato; un percorso di Cineforum sul tema della "diversità". Infine si sono offerti dei momenti ludici e aggregativi come le feste di Natale e Carnevale, la partita Italia-Germania allo Stadio Meazza, la festa conclusiva di fine stagione. Tutte queste attività oltre ad essere inviti alla socialità sono anche occasioni di vero e proprio "team building" tra tutti i ragazzi del convitto, favorendo la comunicazione e l'affiatamento tra gli ospiti ed evidenziando l'importanza del fare insieme (lavorare insieme per

raggiungere obiettivi) e lo stare insieme (condividere lo spazio, il tempo, le emozioni).

KPI	2016/2017	2015/2016
Numero componenti totali Equipe Psicopedagogica	13 + 2 supervisori	13 + 2 supervisori
Numero componenti Equipe-campo	5	5
Numero componenti Equipe-residence	7	8
Numero membri dell'Equipe specializzati in Psicologia	5	5
Numero membri dell'Equipe specializzati in Pedagogia	7	7
Numero membri dell'Equipe specializzati in Lingue Straniere	1	1
Numero colloqui totali dell'Equipe con i calciatori	Circa 460	450
Numero incontri totali dell'Equipe con personale tecnico/allenatori	170	1 a settimana per tutte le categorie
Numero colloqui totali dell'Equipe con famiglie	178	1 a famiglia in media
Numero di studenti universitari/stagisti coinvolti a supporto delle attività dell'Equipe	2	4
Numero di incontri formativi con lo staff	16	4
Numero incontri con le famiglie	20	NEW KPI
Numero calciatori ospitati in Residence	Fino a dicembre 34; da gennaio 32	40
Numero colloqui totali dell'Equipe con personale scolastico	42	270
Numero ore totali di ripetizioni serali organizzate dall'Equipe	356,5	dalle 320 alle 400

### **“FURORE AGONISTICO”**

Malgrado si sia già lavorato in maniera specifica sull'aspetto della “cattiveria agonistica” (vedi il lavoro sulla fase difensiva “reazione alla palla persa” con importanti riscontri positivi), non si sono ritenuti sufficienti i progressi ottenuti e, in occasione dei diversi momenti condivisi con gli staff (Analisi Video, Coordinamento Tecnico, ecc.), è emersa un'esplicita richiesta rivolta all'Equipe Psicopedagogica di individuare strumenti/mezzi pratici e concreti, da realizzare in campo (esercitazioni mirate durante le sedute di allenamento) che possano ridurre tale deficit.

Nella consapevolezza che da un punto di vista metodologico il problema non

è riconducibile ad una motivazione che individua nell'aspetto fisico la causa di tale carenza (non siamo più deboli o meno esplosivi degli avversari dal punto di vista fisico...), risulta evidente che area atletica e mentale possono dar vita ad una proposta "Integrata" sul campo.

Naturalmente, nel pensare un intervento a riguardo, è apparso necessario coinvolgere innanzitutto i ragazzi affinché siano sempre più consapevoli dei motivi che portano a utilizzare alcuni metodi piuttosto che altri. È bene che sia loro evidente il collegamento tra competitività/agonismo ed aspetto prestativo per trasmettere motivazione, consapevolezza e soprattutto efficacia.

Altro elemento metodologico decisivo riguarda il maggior coinvolgimento possibile degli staff in termini di comprensione e di partecipazione diretta allo svolgimento delle esercitazioni (posizione da assumere in campo, attenzione a tutte le fasi della seduta, anche quella atletica, distribuzione dei focus a cui dedicare le diverse attenzioni, ecc.).

A conclusione di queste riflessioni si è così individuato nel focus "cattiveria agonistica" l'area di miglioramento da stimolare attraverso una più alta motivazione, ricorrendo a regole chiare, sfide con premi e sanzioni (stile condizionamento classico). Si è ritenuto inoltre importante lavorare con gli atleti sul tema del rispetto dell'avversario sia durante la preparazione della partita, nel pre-gara, durante la gara e anche nel post gara in modo da conferirgli riconoscimento e valore.

L'Equipe nel prendersi carico dell'intervento in oggetto ha individuato una duplice azione: il coinvolgimento e la condivisione con gli staff di una riflessione per favorire una maggior consapevolezza di tutte le dimensioni implicate nella "Cattiveria agonistica" (es. cosa intendiamo per "cattiveria agonistica", chi ce l'ha, come si esprime, quale motivazione, come entra in gioco la percezione dell'avversario...) attraverso un momento formativo e poi la traduzione di tale dimensione nella programmazione settimanale declinando azioni e relativi strumenti da utilizzare sul campo.

Il lavoro svolto in maniera sistematica a partire da novembre 2016, ha visto una convinta partecipazione degli staff che condividendo le finalità, gli obiettivi e gli strumenti del progetto formativo in oggetto ne sono risultati senz'altro parte attiva e propositiva. Un Rapporto ancora provvisorio a riguardo, conferma l'importanza di proseguire nell'iniziativa avviata, approfondendo, come si è in parte fatto anche nei Coordinamenti Tecnici, alcuni concetti correlati (l'attenzione alla fase difensiva, il valore dell'avversario...). La continuità e l'attenzione permanente di tutti i componenti degli staff all'interno della seduta di allenamento (secondo una distribuzione mirata dei rispettivi focus) sono in prospettiva i fattori che permetteranno di incrementare e consolidare "la cattiveria agonistica", che

come possiamo rilevare dai primi riscontri avuti, risulta essere senz'altro una abilità allenabile.

## Altre attività del Settore Giovanile

*All'interno del Settore Giovanile, è attivo da 9 anni il progetto stage. Attraverso di esso A.C. Milan ha la possibilità di relazionarsi e lavorare in sinergia con le più importanti Università milanesi e non solo.*

- ✓ A.C. Milan è diventato anche attraverso questo progetto **un club di riferimento culturale e metodologico** importante ed innovativo nel panorama calcistico italiano. Nessun altro club ha attivo un progetto stage così ricco e strutturato.
- ✓ La presenza degli Stagisti potenzia in modo significativo, con costi aziendali molto contenuti, le risorse umane a disposizione del SG, **garantendo la possibilità di progetti ed approcci individualizzati con numerosi giocatori in ambito tecnico, atletico, riabilitativo, nutrizionale.**

I progetti stage hanno garantito la formazione di personale, successivamente assunto in organico, con competenze specifiche e coerenti all'approccio metodologico del club e con costi aziendali sostenibili.

### **Area Tecnica (3 stagisti)**

- ✓ Supporto sul campo agli Staff Tecnici.
- ✓ Supporto nella presa in carico di giocatori con lavori individualizzati.
- ✓ Supporto nell'ultima fase di riabilitazione tecnica sui giocatori infortunati.

### **Area Atletica (4 stagisti)**

- ✓ Supporto sul campo agli Staff Tecnici.
- ✓ Supporto nella presa in carico di giocatori con lavori individualizzati.
- ✓ Supporto nella raccolta ed analisi dell'allenamento e dei Match attraverso sistemi GPS, Cardiofrequenzimetri, Analisi quantitative.
- ✓ Supporto nell'esecuzione di tutte le differenti tipologie di valutazione e Test.
- ✓ Supporto nei progetti di ricerca e sviluppo.

### **Area Nutrizione (4 stagisti)**

- ✓ Supporto nella presa in carico di giocatori con lavori individualizzati
- ✓ Supporto nell'esecuzione di tutte le differenti tipologie di valutazione e Test.
- ✓ Supporto nei progetti di ricerca e sviluppo.

### **Area Video (4 stagisti)**

- ✓ Supporto nelle riprese video di allenamenti e partite.
- ✓ Supporto nella realizzazione di clip tattiche ed analisi.

- ✓ L' "Aspire in the world Fellows", è il progetto di studio scientifico a fondamento della metodologia dell'accademia. L'approccio scientifico rispetto alla raccolta ed all'elaborazione dati, l'utilizzo e la condivisione di diverse e moderne tecnologie ricopre un ruolo fondamentale nella filosofia della società al fine di migliorare la performance degli atleti, integrando tutte le variabili che influenzano la prestazione sportiva.
- ✓ Al fine di migliorare, condividere e rafforzare le competenze acquisite è stato sviluppato il network "Aspire in the world Fellows", un programma che riunisce conoscenze ed esperienze di oltre 50 club e federazioni di livello internazionale. Lo scopo del network è quello di mettere in comune attraverso il progetto, gli incontri diretti e la piattaforma digitale, esperienze, competenze e professionalità al fine di migliorare la conoscenza e l'attività di ciascuno dei partecipanti.
- ✓ Ricopre un ruolo fondamentale ed è parte integrante del progetto fellows l'Aspire Academy Global Summit, un evento annuale internazionale riservato alle società partner di Aspire dove tramite Topics a tema, workshop e dibattiti aperti si condividono diverse metodologie adottate per lo sviluppo di calciatori nei settori giovanili e si agevolano le relazioni tra i club e le federazioni presenti al convegno.

## Calcio Femminile

*La Stagione 2016/2017 ha segnato un importante passo avanti nel processo di crescita dell'esperienza del calcio femminile in AC Milan.*

Lo sviluppo ha seguito le linee dettate dalla FIGC con il CU n. 188/1 del 26 marzo 2015 che disciplinavano gli impegni delle società sportive in materia per il triennio successivo e sottostando a quanto sancito dal CU 366/A del 26/04/2016: tesserare almeno ulteriori 20 calciatrici U12, rispetto alla stagione 2015/2016.

Per la Stagione 2016/2017 sono state tesserate **58 bambine** suddivise per le seguenti categorie:

- Pulcini femminili 2007/2008 (n. 20)
- Pulcini femminili 2005/2006 (n. 19)
- Esordienti femminile 2004 (n. 19)

Per la formazione tecnica e umana delle atlete, il Club ha messo a disposizione:

- n. 5 allenatrici tesserate UEFA B
- n. 1 preparatore atletico;

- n. 1 psicologo presente sul campo;
- n. 1 preparatore portieri.

AC Milan ha partecipato con le categorie Femminile 2004 e Pulcine Femminile 2005/2006 ai campionati autunnali e primaverili (Campionati provinciali di Milano), svolgendo l'attività un anno sopra età rispetto alle altre squadre dilettantistiche maschili. La categoria delle Pulcine Femminile 2007/2008 non ha invece partecipato ai Campionati, svolgendo così partite amichevoli nel fine settimana.

La categoria Esordienti Femminile 2004 ha partecipato alla Danone Cup. All'edizione 2017 sono state iscritte 62 squadre con una componente sempre più ampia di club professionisti di Serie A e Serie B (23 con 30 squadre rappresentate), che hanno allestito una formazione Under 12 Femminile in base a quanto previsto dal sistema delle Licenze Nazionali. **AC Milan ha acquisito il diritto a partecipare alla finale nazionale** svoltasi nell'ambito del 9° Grassroots Festival del 17/18 giugno 2017 presso il centro tecnico federale a Corverciano.

Gli **obiettivi per la stagione sportiva 2017/2018** sono:

- Completamento dell'Attività di Base con la categoria Primi Calci Femminile
- Iscrizione al campionato regionale femminile con la squadra Giovanissime
- Coordinamento Tecnico e metodologico del settore femminile

L'Equipe Psicopedagogica ha deciso di condurre sulla squadra Esordienti 2004 un'analisi della leadership delle giocatrici e delle relazioni delle dinamiche di gruppo per provare a migliorare la motivazione delle ragazze e, di conseguenza, la loro performance.

Il presente lavoro di tesi post laurea, F.G. **"Un'analisi dei ruoli di leadership, della leadership tra pari, e delle dinamiche relazionali di gruppo come modalità per il miglioramento della motivazione"**<sup>1</sup> è il risultato di un percorso di Tirocinio iniziato ad Aprile 2017 e concluso a fine Giugno 2017, contemporaneamente all'interruzione delle attività calcistiche delle squadre giovanili per la pausa estiva. In questo periodo le attività si sono focalizzate principalmente sullo studio dei ruoli di leadership, della leadership tra pari, e sulle dinamiche relazionali di gruppo come modalità per migliorare la motivazione. Il campione dello studio è stata la squadra delle Esordienti 2004 femminile.

Attraverso questo lavoro di ricerca, si è voluto provare ad individuare fino a che punto una gestione consapevole della propria e altrui leadership influenzi

---

<sup>1</sup> Tirocinio post-lauream in Psicologia

la motivazione; capire le dinamiche esistenti tra le giocatrici (esplicite ed implicite) per individuare chi assume il ruolo di leader, che tipo di leader rappresenti, e se ci siano anche figure di leader negativi. E nello stesso tempo verificare fino a che punto le allenatrici siano considerate o meno leader dalla squadra.

**Metodo di analisi:**

Per lo studio di ricerca è stato utilizzato un multi metodo.

I dati sono stati raccolti attraverso strumenti sulla leadership:

- A.** una griglia di osservazione quantitativa, nella quale sono stati annotati i comportamenti verbali e non verbali delle giocatrici durante gli allenamenti;
- B.** un questionario quantitativo e qualitativo sulla leadership, completato dalle giocatrici e dalle allenatrici;
- C.** un workshop sulla leadership.

A questi sono stati aggiunti degli strumenti sulla motivazione:

- D.** un diario delle emozioni qualitativo, che ogni giocatrice ha compilato prima e dopo ogni partita;
- E.** un questionario quantitativo sull'orientamento motivazionale nello sport; completato dalle ragazze.

**Campione analizzato:**

Il campione dello studio per tutti gli strumenti è stato il gruppo delle Esordienti 2004 femminile. Per il questionario sulla leadership, oltre alle ragazze, sono state comprese anche le due allenatrici della squadra.

È stata condotta una ricerca che ha coinvolto il settore femminile di AC Milan:

F. F., " L'importanza del Role Model nella pratica sportiva giovanile: un approfondimento sul calcio femminile in A.C. Milan". La ricerca si è proposta di esplorare questi due costrutti, il role model e la motivazione alla pratica sportiva, e la relazione tra loro. Pur essendo lo sport più seguito al mondo, l'ambito calcistico presenta ancora al suo interno una forte discrepanza tra settore maschile e femminile. In Italia, si contano infatti 20 mila tesserate, un numero significativamente basso in proporzione ai 31 milioni di donne presenti sul territorio italiano.

L'attività calcistica praticata dalle donne in Italia, inoltre, riporta numeri ancora inferiori rispetto alle principali realtà europee e del mondo; tuttavia, è importante sottolineare che è un movimento in crescita anche nel nostro Paese. Negli ultimi anni sono state varate diverse norme che spingono ed aprono la strada verso una maggiore promozione, visibilità e vicinanza anche al calcio femminile.

La letteratura riguardante lo sport femminile e la pratica del calcio è in continua crescita; in particolar modo, il tema della motivazione alla pratica

sportiva è stato largamente affrontato in riferimento alla figura del mister, dei genitori e dei pari. Tuttavia, l'influenza del role model non ha ancora assunto rilevanza in relazione alla motivazione.

Il role model è da intendersi, in questo progetto, un individuo percepito come esemplare o di valore con cui identificarsi o da imitare (Guest & Cox, 2009), che fornisce un esempio di successo che è possibile raggiungere e spesso mette in luce i comportamenti necessari per raggiungere tale successo (Lockwood, 2006).

### **Obiettivi:**

La ricerca svolta per il progetto di tesi si è posta i seguenti obiettivi:

- Esplorare le rappresentazioni di due costrutti fondamentali della psicologia, il role model e la motivazione alla pratica sportiva, ancora scarsamente esplorati in riferimento all'ambito sportivo femminile;
- Approfondire le prefigurazioni future della pratica del calcio femminile in relazione allo specifico contesto italiano.

### **Metodologia**

#### **Campione**

N° atlete del settore giovanile femminile: 56

- Esordienti 2004, età 12/13 anni
- Pulcini 2005 – 2006, età 11/12 anni
- Pulcini 2007 – 2008, età 9/10 anni

N° allenatrici del settore giovanile femminile: 5, età media 30 anni

#### **Strumenti**

Al fine di rispondere agli obiettivi dell'indagine sono stati organizzati 6 focus group. Ogni squadra è stata suddivisa in due sottogruppi, con lo scopo di facilitare gli scambi in fase di discussione. I focus group hanno seguito la seguente traccia:

Con le allenatrici sono state svolte interviste semi-strutturate.



## 2. COMMUNITY ENGAGEMENT

*Grazie al lavoro del Gruppo Milan mettiamo a disposizione il nostro know how metodologico e sportivo per favorire esperienze di inclusione sociale, in Italia e nel mondo.*

### MILAN ACADEMY

Oltre la partita

Il Gruppo Milan pone tra i suoi più importanti obiettivi la **diffusione** e la **promozione del calcio in tutto il mondo**, trasmettendo, soprattutto ai più giovani, **i valori più autentici del calcio**: la lealtà, il rispetto, il gioco di squadra e il divertimento.

### FINALITÀ E METODOLOGIA

Milan Academy è l'insieme di progetti e iniziative dedicate al mondo Under 18. Della Milan Academy fanno parte il network di **oltre 100 Scuole Calcio affiliate in Italia e all'estero**, i Milan Junior Camp, la Tribuna Giovani a San Siro e tutti gli eventi dedicati a bambini e ragazzi tra cui la Milan Cup, i Sunday Camp, la Milan School Cup, la Milan Experience.

La Milan Academy punta a **generare cultura sportiva e inclusione attraverso lo Sport**, mettendo al centro il benessere del bambino durante tutte le fasi di crescita, sia nell'attività sul campo sia come giovane tifoso.

Elemento centrale e distintivo è il **Metodo Integrato Milan**. Questo metodo, frutto di anni d'esperienza nella gestione di giovani calciatori, si fonda su diversi elementi, tra i quali l'insegnamento delle componenti tecnico-tattiche, atletiche e relazionali del gioco del calcio in una visione globale. Il metodo integra tali aree in maniera efficace e coinvolge tutti i soggetti che prendono parte al percorso formativo ed educativo dei bambini, ovvero le famiglie, gli allenatori e i manager sportivi. Tutti i tecnici che sono impegnati nelle attività Milan Academy seguono una formazione specifica con la Scuola di Formazione Milan.

Il Metodo Integrato è studiato e adottato dal Settore Giovanile rossonero ed è adattato alle specificità e alle esigenze delle diverse realtà sportive - scuole calcio, camp etc - con cui lavora la Milan Academy.

KPI	2016/2017	2015/2016
Numero Scuole Calcio nel mondo	17	16
Numero Scuole Calcio in Italia	87	86
Numero Scuole Calcio con squadra femminile	10	8
Numero tecnici coinvolti nelle Scuole Calcio Milan Academy	1.104	1.540
Numero bambini coinvolti nelle Scuole Calcio Milan Academy	28.050	29.600
Numero regioni italiane in cui sono presenti Scuole Calcio Milan Academy	17	18
Numero Paesi esteri in cui sono presenti Scuole Calcio Milan Academy	11	16
Numero iscrizioni ai Camp Milan Academy	6.849	8.123
Numero settimane di corso dei Camp Milan Academy	143	166
Numero località coinvolte dai Camp Milan Academy	103	114
Numero Paesi coinvolti dai Camp Milan Academy	21	28
Numero regioni coinvolte dai Camp Milan Academy	13	15
Numero gestori dei Camp Milan Academy	34	34

## PROCESSO DI AFFILIAZIONE

*La scelta del Partner è il primo passo nella costruzione del rapporto tra AC Milan e Società locale. È un passo fondamentale e delicato in quanto rappresenta la premessa per una partnership duratura, sostenibile e di successo.*

Sia che la società si proponga all'AC Milan come potenziale partner sia che sia il Milan stesso a individuare la società sul territorio, vengono presi in considerazione alcuni criteri di analisi su cui basare la scelta finale:

- **Territoriale** – non sovrapposizione con altre Scuole Calcio già presenti, per le scuole calcio estere viene valutato anche il paese di riferimento con particolare attenzione al contesto economico, sociale e sportivo.
- **Sportivo** – strutture sportive di buon livello, presenza di Staff qualificato
- **Metodologico** – condivisione dei principi di base del progetto, orientamento alla formazione, promozione del fair play e della cultura sportiva

- **Commerciale** – sostenibilità finanziaria, potenziale di sviluppo, organizzazione gestionale e di comunicazione.

Dopo la fase di scelta, definizione e stipulazione dell'accordo, segue la formazione sia tecnica sia gestionale in cui il Milan, attraverso i tecnici Milan Academy, lo Staff e la Scuola di Formazione accompagna, supporta e guida la Scuola Calcio nell'integrazione del Metodo Integrato Milan e dei requisiti organizzativi derivanti dalla partnership.

Gli strumenti utilizzati sono svariati e continuativi per tutta la durata dell'affiliazione:

- **Presenza tecnici Milan Academy** – Punto fondamentale del progetto Scuola Calcio Milan è la presenza diretta e periodica in tutte le scuole calcio affiliate di un tecnico tesserato AC Milan ("Tecnico Milan Academy"). Il Tecnico Milan Academy ha il ruolo chiave di portare all'interno della società il metodo e i principi del progetto Scuola Calcio Milan, supportando - attraverso una consulenza tecnica e organizzativa - l'attività della Società sul campo e fuori, organizzando momenti di formazione e aggiornamento dei tecnici della scuola calcio e promuovendo momenti d'incontro e confronto con tutte le figure coinvolte nel progetto (dirigenti, tecnici, addetti ai lavori, ragazzi, genitori, istituzioni). In alcune Scuole Calcio Estere (Arabia Saudita, Dubai, Kuwait, Giappone) il Tecnico Milan Academy risiede per tutta la durata della stagione sportiva presso la scuola calcio e ha la funzione di vero e proprio direttore sportivo e di riferimento organizzativo.
- **Corsi Scuola di Formazione Milan** - La formazione dei tecnici e dei dirigenti, unita ad una costante informazione verso i genitori, rappresenta il punto di forza del progetto Scuola Calcio Milan ed è uno dei mezzi attraverso cui le Scuole Calcio hanno l'opportunità di conoscere, approfondire e fare proprio il Metodo Integrato proposto da AC Milan. Per questo la Scuola di Formazione ha studiato un percorso formativo innovativo e strutturato sulle esigenze di tutte le Scuole Calcio e dei loro tecnici, sia per chi si avvicina per la prima volta al progetto che per chi già da qualche anno segue il percorso formativo proposto.
- **Momenti di incontro per i dirigenti** – Vengono organizzati periodicamente (almeno due volte l'anno per le scuole calcio in Italia) a Milano incontri strutturati a cui partecipano tutte le scuole calcio. L'incontro Milan Academy con i Dirigenti è un momento molto importante di condivisione e confronto di idee ed esperienze e di aggiornamento sugli strumenti e sulle novità proposte dal progetto.  
Per le scuole calcio estere, data la distanza geografica, sono invece previste, visite dedicate dei responsabili del progetto. Le visite hanno

l'obiettivo di rafforzare il legame tra Scuola Calcio e Milan, supervisionare direttamente il lavoro svolto in loco e organizzare momenti di incontro con genitori, istituzioni locali, media e sponsor.

- **Attività dedicate** – Per rafforzare il legame, fare rete e creare momenti di confronto vengono organizzate attività dedicate alle società affiliate come la Milan Cup, il Clinic Internazionale, inviti e attività allo stadio di San Siro, visite a Casa Milan, giornate di allenamento al CS Vismara. Inoltre tutte le Scuole Calcio utilizzano il kit ufficiale Scuola Calcio Milan.

## **CLINIC INTERNAZIONALE SCUOLE CALCIO MILAN**

**Le Scuole Calcio Milan sono presenti in 11 paesi esteri e 5 continenti**

(Africa, America del Nord, Asia, Europa e Oceania) e creano una vera e propria Rete di lingue, culture, abitudini, religioni diverse in cui il calcio e i colori rossoneri diventano occasione di incontro e via di comunicazione comune. La ricchezza delle diversità e il confronto sportivo e culturale sono i temi centrali del Clinic Internazionale delle Scuole Calcio Milan, una settimana organizzata a fine stagione a Milano e aperta alle rappresentative di tutte le scuole calcio Milan estere. I ragazzi si allenano insieme approfondendo il Metodo Integrato Milan applicato in tutte le Scuole Calcio e hanno occasione di conoscere direttamente Milano, con visite alla città, la cultura italiana e il Milan.

All'ultima edizione del Clinic Internazionale, svoltasi dal 19 al 23 giugno hanno partecipato ragazzi provenienti da Kuwait, Stati Uniti e Lituania.

## **BANCO BPM MILAN CUP**

**Dal 15 al 18 giugno** si è svolto l'annuale **torneo Banco BPM Milan Cup**, il momento di festa finale della stagione sportiva delle Scuole Calcio Milan. Erano presenti 92 squadre di 42 diverse società in rappresentanza delle 87 Scuole Calcio Milan Italia per un totale di **circa 1700 ragazzi** dagli 8 ai 13 anni. Il torneo è riservato a 6 categorie di ragazzi nati dal 2004 al 2009. I partecipanti erano accompagnati dai loro familiari, pertanto l'evento ha visto la partecipazione complessivamente diverse migliaia di persone.

Oltre alle tante "sfide" sui campi da gioco del Centro Sportivo Vismara i ragazzi, i tecnici e i genitori sono stati coinvolti in attività volte a promuovere il fair-play e la cultura sportiva. In particolare durante la cerimonia di apertura le squadre hanno sfilato ciascuna con uno striscione da loro realizzato con una frase legata al torneo, al fair play e allo spirito della Scuola Calcio Milan. Lo striscione migliore – "Si gioca con i piedi, si vince con il cuore" - proposto dalla Scuola Calcio Milan GE.CA di Napoli, scelto da una giuria, diventerà lo slogan ufficiale della Milan Cup del prossimo anno. Inoltre i vincitori saranno invitati ad assistere a una partita del **Milan** per la **stagione 2017/2018** e

lo striscione vincente, sarà esposto dallo speaker dello stadio prima del fischio iniziale.

Lo Staff della Scuola di Formazione rossonera nel corso del torneo è sempre stato presente sui campi per osservazione e supervisione delle attività e ha organizzato una serie di incontri di formazione con i Tecnici e di informazione con i genitori.

KPI	2016/2017	2015/2016
Numero squadre impegnate	92	92
Numero partecipanti	1.650	1.700
Numero categorie	6	6
Numero squadre Piccoli Amici 2008	16	16
Numero squadre Pulcini 2007	16	16
Numero squadre Pulcini 2006	16	16
Numero squadre Pulcini 2005	16	16
Numero squadre Esordienti 2004	16	16
Numero squadre Esordienti 2003	12	12
Scuole Calcio Milan rappresentate	42	37
Partite disputate	380	380
Minuti complessivi giocati	Oltre 10.000	Oltre 10.000
Allenatori e altri tecnici coinvolti	223	184

## MILAN JUNIOR CAMP DAY

La diciassettesima edizione si è svolta il 18 e 19 marzo nella prestigiosa sede del Settore Giovanile del Milan. Una due-giorni rossonera che ha visto come protagonisti circa 300 bambini provenienti dalle oltre 100 località che hanno ospitato gli adidas Milan Junior Camp nell'estate 2016 in Italia e nel resto del mondo.

Tornei amichevoli in squadre miste per i nati nel 2002-2003 e 2006-2007, la visita a Casa Milan - quartier generale rossonero e l'emozionante parata di tutti i ragazzi che ha colorato il campo di San Siro in occasione di Milan - Genoa sono solo alcune delle attività organizzate e dedicate ai partecipanti e alle loro famiglie, provenienti da 20 nazioni mossi dalla grande passione per il calcio, per i colori rossoneri ma soprattutto dalla voglia di vivere un'esperienza unica.

La cerimonia di apertura dei tornei amichevoli con il giuramento di fairplay pronunciato in tre diverse lingue e all'unisono dai ragazzi è stato sicuramente uno dei momenti più coinvolgenti proprio perché emblema dello spirito di questo evento: il calcio come veicolo di cultura sportiva.

*"A nome di tutti i partecipanti al Milan Junior Camp Day, io giocatore prometto di sostenere lo spirito di sportività e l'atmosfera accogliente della manifestazione con lealtà e onore, evitando ogni comportamento contrario alla buona condotta del torneo, sia dentro che fuori dal campo.*

*Partecipo a questo evento perché ho voglia di divertirmi e incontrare nuovi amici, per misurarmi con altri ragazzi e altre culture. Spero di dare e ricevere emozioni, sentendo il sostegno del pubblico, a prescindere dalle bandiere, colori, razze e religioni.*

*Che vinca il migliore, e che il migliore sia sempre guidato dallo spirito sportivo, dalla lealtà e dalla pace."*

KPI	2016/2017	2015/2016
Numero partecipanti complessivi	Oltre 300	316
Numero partecipanti categoria 2002-2003	93	103
Numero partecipanti categoria 2006-2007	221	213
Partecipanti provenienti dall'estero	40%	Oltre il 50%
Nazioni rappresentate	20	34
Partite giocate	82	92
Minuti complessivi giocati	1.580	1.780
Numero accompagnatori nelle 2 giornate	Circa 1.100	Circa 1.100
Numero allenatori Milan Junior Camp impegnati	70	70

## **EVENTI E PROGETTI DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

*Il Gruppo riconosce la sempre maggiore importanza che il ruolo della sostenibilità - non solo economica, ma anche e soprattutto ambientale e sociale - sta acquisendo per tutti i propri portatori di interesse, dagli azionisti agli sponsor, dagli atleti ai tifosi, fino ai cittadini delle comunità locali dove AC Milan opera.*

Per rispondere a queste esigenze, **il Club promuove numerose iniziative di inclusione sociale**, progettate per promuovere lo sport, l'istruzione, la salute, la crescita dei giovani e il supporto al territorio e alle comunità. Le principali nel corso della stagione sono state:

### **MUOVERSI BENE PER CRESCERE MEGLIO**

Si rafforza la presenza del Milan e delle Scuole Calcio Milan sul territorio italiano.

La responsabilità sociale del Gruppo Milan si esprime concretamente attraverso iniziative a favore della collettività che fanno leva sui valori del calcio per dare **risposte concrete e positive ai bisogni emergenti dei giovani cittadini**.

Il Milan si impegna ad **affiancare i docenti e i genitori per formare tempestivamente i più piccoli a una corretta cultura sportiva**, a uno **stile di vita sano** e attivo in una logica di long life learning, stimolandoli al **fair play** e al rispetto reciproco.

Tutto questo in una visione di collaborazione tra forze diverse, riunite attorno allo sport, che è modello educativo nelle scuole calcio come sul campo della prima squadra. Per rispondere al **bisogno di sostenere l'Educazione Fisica nella Scuola Primaria**, il Milan offre a una selezione di scuole su tutto il territorio nazionale la possibilità di partecipare del tutto gratuitamente all'iniziativa Muoversi bene per crescere meglio, sostenuta dagli insegnanti della Scuola di Formazione e dei tecnici Milan Academy operanti nelle Scuole Calcio Milan del territorio.

Obiettivo del progetto è **mettere gratuitamente a disposizione degli Istituti esperti che affianchino gli insegnanti della scuola**, in modo che possano familiarizzare con le pratiche di Educazione Fisica più adeguate alle effettive esigenze e bisogni di bambini e bambine in una delicata fase evolutiva.

Per il secondo anno consecutivo infatti **il Milan e 18 scuole calcio Milan si alleano per lavorare insieme ai maestri di 40 scuole in tutta Italia.**

L'obiettivo è sempre quello di **offrire l'opportunità a 10 classi di ciascuna scuola di lavorare 80 ore in palestra con un allenatore di una scuola calcio Milan**, che affiancherà l'insegnante preposto all'insegnamento dell'educazione fisica costruire insieme un'offerta didattica che possa rendere le ore di educazione fisica effettivamente utili al processo di sviluppo armonico del bambino.

#### **QUARTA CATEGORIA**

**È nato il primo torneo FIGC per disabili**, in collaborazione con Centro Sportivo Italiano (CSI), rivolto ad atleti con disabilità intellettive relazionali e psichiche retto da un protocollo di intesa sottoscritto presso il Senato della Repubblica Italiana il 18 gennaio 2017.

Lo schema è il seguente: tesseramento degli atleti presso CSI (per assicurarli), l'iscrizione in un albo speciale presso i Comitati Regionali della LND-FIGC, l'utilizzo di campi omologati LND, arbitri AIA, giustizia federale, livello del torneo esattamente equiparabile alla terza categoria normodotati LND.

Quarta Categoria organizza un **torneo di calcio a 7** da ottobre a maggio, con rose e distinte dei giocatori, che dal nome riconduce ad un ulteriore livello del settore dilettantistico specificatamente riservato ad atleti speciali gestito e coordinato Comitati Regionali FIGC e CSI. 7 regioni coperte in due anni, seguirà una Coppa Italia per i vincenti dei tornei regionali.

All'interno dei singoli tornei regionali di Quarta categoria, sono stati strutturati tre livelli di gioco (quarta, quinta e sesta categoria) per permettere agli atleti di confrontarsi con altrettanti atleti di pari prestazioni cognitive e fisiche e che prevedono alla fine della stagione Play Out e Play Off (sul modello serie A, B, e pro).

Tutte le squadre giocano con **regolari contratti di adozione da parte di Club professionisti**, i quali prevedono dotazione di kit di gioco, limiti a tutela dell'utilizzo dei marchi dei Club e iniziative comuni a tutte le squadre o singolarmente proposte tra Club e squadra special adottata.

**Milan ha adottato orgogliosamente la ASD Briantea84.**

Oltre a fornire a Briantea i kit di gioco per gli atleti e il materiale tecnico per gli allenatori, andremo insieme allo **Special Camp** che organizza l'**associazione Football is More** in Svizzera ad agosto. Si tratta di un torneo di calcio internazionale al quale partecipano importanti club da tutta Europa.

**Per la stagione 2017/2018 il Milan adotterà un'altra ASD**, con base a Roma, che si chiama "**Mai Soli**".



## **IL CALCIO È UGUALE PER TUTTI**

Da ormai 3 anni, AC Milan offre la **possibilità di visitare il Centro Sportivo di Milanello ad associazioni che si occupano dell'assistenza e del sostegno a persone malate e disabili**. Durante la giornata a Milanello, i nostri ospiti hanno la possibilità di conoscere il Centro, le sue strutture e la sua storia, scattare foto con i nostri campioni rossoneri e assistere ad un vero allenamento della Prima Squadra. Durante la Stagione 2016/2017 sono state realizzate 9 visite, per un totale di oltre 150 ospiti.

Inoltre, il Gruppo Milan ha sottoscritto nel corso della Stagione 2016/2017 **protocolli di intesa con 7 importanti centri ospedalieri lombardi**, al fine di formalizzare il decennale rapporto di collaborazione tra il Club e le preziose strutture sanitarie della nostra Regione. Attraverso questi accordi, il **Milan offre numerosi attività per i pazienti degli ospedali**, tra cui: visite dei nostri calciatori presso gli ospedali, possibilità per i pazienti cronici o in regime di day-hospital di assistere agli allenamenti della Prima Squadra al Centro Sportivo di Milanello e possibilità di assistere alle partite del Milan a San Siro.

## **CASA MILAN E MUSEO MONDO MILAN**

*Casa Milan accoglie i dipendenti della Società e consente ai tifosi Rossoneri di coltivare la propria passione per il Club, usufruendo di servizi e di attività di intrattenimento tematico durante l'intera stagione sportiva.*

L'obiettivo è quello di **creare un percorso emozionale e di intrattenimento**: un luogo unico dove il concetto di **#weareacmilan** è vissuto nella pienezza del suo significato.

Nel corso della stagione 2016/2017, Casa Milan ha ulteriormente sviluppato la propria *brand reputation*, diventando un vero e proprio punto di riferimento per tutto il popolo Rossonero: dai tifosi e fan in occasione dei matchday ai turisti nel corso della stagione estiva, dalle famiglie con bambini fino ai *millennials*, accreditandosi come luogo di intrattenimento urbano fruibile per tutti e durante l'intero anno.

Un riscontro diretto in questo senso è dato dal **numero di utenti della pagina facebook** che sono **raddoppiati in un solo anno**, raggiungendo e superando le 80.000 unità.

Questo risultato è stato valorizzato anche dall'Osservatorio sull'evoluzione Digitale dei Beni Culturali che, in occasione della presentazione dei risultati dell'analisi annuale svoltasi al Teatro Piccolo di Milano, ha annunciato che il Museo Mondo Milan è quello che più di ogni altro Museo in Italia riesce a coinvolgere sui social network i propri sostenitori in termini di popularity.

L'accreditamento del Museo Mondo Milan a livello di istituzioni culturali è stato anche confermato dall'adesione a due importanti iniziative: **#MuseumWeek** e **MuseoCity**. La prima è un'iniziativa in ambito digitale che ha visto per una settimana il Museo protagonista, ogni giorno con un contenuto diverso, dell'account twitter ufficiale del Club con una serie di immagini esclusive sull'esperienza museale. La seconda, MuseoCity, è un'iniziativa dell'Assessorato alla Cultura del Comune di Milano dove in occasione di uno specifico weekend di marzo, tutti i musei della città hanno esposto in esclusiva un bene ancora non noto al pubblico. In quell'occasione il Museo Mondo Milan ha esposto per la prima volta la maglia del capitano Annovazzi, centrocampista che guida il Milan alla conquista dello scudetto del 1951. Nell'occasione hanno partecipato anche i figli dello storico Capitano.

Nel corso della stagione è proseguita la **collaborazione con Museimpresa** che ha portato la case-history di Casa Milan ad essere protagonista di numerose lezioni universitarie in tutta Italia, dalla Sapienza di Roma alla LABA di Firenze e ha culminato nell'adesione agli eventi della Settimana della Cultura d'Impresa. L'iniziativa, promossa da Confindustria, prevede che ogni anno le più importanti aziende aprano le loro sedi ad iniziative culturali sulla storia d'impresa. In questa occasione il tema era il Capitale Umano dell'azienda e AC Milan ha organizzato un convegno sul tema del Settore Giovanile del Club. Moderato dai docenti della Scuola di Formazione del Milan, il convegno ha visto la partecipazione di Filippo Galli, Responsabile del Settore Giovanile, e di due atleti che hanno vissuto per intero l'esperienza formativa nei ranghi giovanili del Club. Il racconto di questo loro percorso culminato in un caso nel successo sportivo nell'altro in una carriera differente è stato molto emozionante e coinvolgente anche per il pubblico di giovani presente in sala.

È proseguito anche in questa edizione il palinsesto di **mostre temporanee nella Gallery di Casa Milan**, dove sono state realizzate le mostre dei due giovani artisti Flycat e Orodè Deoro che con gli stili della Street Art il primo e della Mosaic Art il secondo, hanno raccontato i colori rossoneri e la storia del Club.

Nell'area temporanea del Museo Mondo Milan è stata invece allestita la Mostra **"Calciatori. Figurine in mostra"** dedicata alla storia del mitico album Panini che dal 1961 ad oggi è stato oggetto di collezione per intere generazioni di tifosi. La mostra racconta la genesi della figurina in Italia e attraverso numerosissimi esemplari cerca di illustrare anche la storia d'impresa di un marchio celebre nel mondo, con evidenti finalità didattiche. Al termine del percorso ogni visitatore può inoltre stamparsi la propria figurina personalizzata e portare con sé quindi il ricordo dell'esposizione.

Per tutta la stagione l'attenzione alle nuove generazioni di supporter è continuata con due iniziative in particolare il **"Casa Milan Junior Club: Edizione Matchday"** e le **Feste di Compleanno**.

Per quanto riguarda il Casa Milan Junior Club, l'iniziativa che già l'anno scorso era stata avviata per aprire al pubblico dei piccoli tifosi la ludoteca di Casa Milan, quest'anno si è arricchita di un evento speciale. In tutte le partite in Casa del Milan un gruppo di piccoli sostenitori ha avuto la possibilità di partecipare ad un laboratorio in cui veniva realizzato uno striscione da esporre poi allo stadio tutti insieme. Terminato il laboratorio e la merenda, i membri del Junior Club visitavano il Museo e poi con un bus dedicato si spostavano a San Siro per assistere alla partita insieme ai loro genitori. L'iniziativa ha coinvolto circa 2000 ragazzi nel corso della stagione.

Inoltre sono proseguite le attività dei compleanni con una richiesta di **circa 200 feste all'anno** e sono state arricchite le attività di animazione con spettacoli d'intrattenimento come quello del freestyler che insegna ai bambini i trick più semplici per palleggiare con il pallone.

KPI	2016/2017	2015/2016
Numero di Like di Casa Milan su Facebook	Circa 80.000	38.158
Numero ingressi complessivo Mondo Milan	62.331	60.649
Numero ingressi disabili Mondo Milan	1.064	1.057
Numero ingressi Scuole Mondo Milan	643	642
Numero biglietti gratuiti per bambini Mondo Milan	1.929	1.827
Numero scuole calcio e junior camp Mondo Milan	1.174	1.184
Numero delegazioni per hospitality	480	553
Numero agevolazioni CuoreRossonero	6.376	7.703
Numero agevolazioni Milan Club	4.888	4.831

KPI	2016/2017	2015/2016
Numero di biglietti dello stadio venduti a Casa Milan	28.298	27.803
Numero di eventi realizzati a Casa Milan con gli sponsor	20	22
Numero persone che hanno usufruito del servizio della Ludoteca	1.168	737*
Numero di giornate in cui la Ludoteca è stata aperta al pubblico	240	120
Numero feste di compleanno realizzate nella Ludoteca	29	24**
Personale a disposizione nella Ludoteca	2	2
Numero opere di giovani artisti esposte a Casa Milan	17	24
Numero giovani artisti promossi a Casa Milan	3	5

\* Il dato 2015-2016 fa riferimento a 4 mesi di attività.

\*\* Il dato 2015-2016 fa riferimento a 9 mesi di attività.

## ACCORDI RESPONSABILI CON PARTNER E LICENZIATARI

*Collaborare con il Club non significa esclusivamente instaurare e mantenere un rapporto commerciale tra le parti. Essere Partner di AC Milan vuol dire anche sigillare una relazione fondata sulla grande passione per il calcio e i valori che promuoviamo, quali rispetto, eticità e correttezza.*

### Partnership

Grazie al rapporto di collaborazione e sponsorizzazione, i Partner sono in grado di diffondere il proprio brand Italia e nel mondo, unito a quello del Club che, più di ogni altro, unisce eccellenza, tradizione ed innovazione.

**Sono 26 le aziende** che hanno mantenuto, rinnovato o sottoscritto, per la stagione 2016/2017, un accordo di sponsorizzazione con AC Milan.

KPI	2016/2017*
Main Sponsor	2
Major Partner	10
Official Partner	8
Technical Supplier	6

\* Nel corso della stagione 2016/2017 il Gruppo ha riclassificato gli Sponsor sulla base della nuova categorizzazione riportata.

Nel panorama delle società che hanno costruito una partnership commerciale con il Club, è da evidenziare l'ingresso di Diesel che, proprio nella passata stagione, è divenuto style partner del Milan siglando un contratto triennale.

*"Questo è un sogno che si avvera, per me, per la mia famiglia e per Diesel. I percorsi straordinari di Diesel e di AC Milan sono sostanzialmente simili: siamo due grandi player italiani, iconici, affini nello spirito, con una risonanza globale, e ci prepariamo ora a fare squadra intorno a un sogno di orgoglio, audacia e passione. Vogliamo fare di questa collaborazione qualcosa di unico, alimentato da uno spirito di ironia, modernità e innovazione."*

- Renzo Rosso

La stagione 2016/2017 ha segnato una svolta epocale nella storia di AC Milan. Il cambio di proprietà, formalizzato il 13 aprile 2017, ha messo fine a trent'anni di presidenza della famiglia Berlusconi affinando la guida del Club ad una proprietà internazionale. La direzione commerciale ha lavorato, quindi, su due direzioni. Da un lato, in ottica di estrema trasparenza nei confronti delle aziende partner, ha deciso di inserire la clausola di change of control nei rinnovi e nei nuovi contratti di sponsorizzazione. La clausola, che dà ai partner la possibilità di sciogliere il contratto in caso di cambio di proprietà, voleva

essere tutelante per le aziende che già erano legate o stavano per legarsi alla storia del Milan. A fronte di uno scenario particolare, alcuni sponsor hanno optato per concludere la collaborazione con il Club (rientrano in questa case history Audi e Levissima); la maggioranza ha voluto proseguire la relazione commerciale a testimonianza che il lavoro fatto con i partner ha premiato l'approccio adottato dal Club nei confronti dei propri sponsor.

Questo cambiamento ha sollecitato la direzione commerciale a costruire un rinnovato senso di appartenenza al Club, basato sui valori positivi dello sport che da sempre fanno parte del DNA del Milan. Per questo si è cominciato a lavorare sul concetto di **#weareateam**, "facciamo squadra perché siamo una squadra". La proposta è stata quella di rendere gli sponsor protagonisti attivi della strategia commerciale dell'azienda, mappando i loro vissuti del mondo rossonero, quali aspettative e desideri nutrano nei confronti del Club per ridefinire le basi di un rapporto che sia capace di andare oltre un contratto per diventare un vero e proprio legame tra persone.

**#weareateam** è stato il cuore del workshop commerciale di fine stagione, il primo con una nuova proprietà e un nuovo management. In occasione di questo appuntamento è stata proposta a tutti i presenti un'attività di team building in cui i partecipanti sono stati chiamati a costruire una campagna per rinsaldare il legame tra l'azienda e i propri tifosi attraverso la presenza allo stadio. Questo lavoro è stata l'opportunità per (ri)condividere i valori che le aziende cercano e associano al marchio del Milan e che costituiscono la base per ogni collaborazione capace di generare valore per coloro che vi prendono parte.

Questo rinnovato approccio relazionale ai propri partner si traduce anche nell'impegno del Milan a mettere a disposizione i propri asset e le proprie leve per valorizzare i brand degli sponsor. In questo senso è da leggere il lavoro che è cominciato nella stagione 2016/2017 di produzione di nuovi contenuti e nuove attivazioni commerciali sui canali social del Milan da parte della Milan Media House che si è messa a disposizione della direzione commerciale per costruire modalità per raccontare e valorizzare le sponsorizzazioni attraverso nuovi formati multimediali e l'utilizzo di canali più efficaci.

Di seguito si riportano due esempi di brand content sviluppati nella passata stagione.

**AUDI MVP**

Nella stagione 2016/2017 il Milan comunicava su proprie piattaforme il migliore in campo di ogni partita, grazie a un tool sviluppato da Audi e implementato su nostro sito (Audi Index Player) che attraverso la raccolta di statistiche live sulle performance di ogni giocatore decretava l'MVP.

<https://www.acmilan.com/it/news/prima-squadra/2017-04-16/inter-milan-l-mvp>

**#AskDeu powered by NIVEA**

Presentazione di nuovo acquisto (Gerard Deulofeu) attraverso una diretta cross canale (Facebook e Milan TV). L'evento è stato sponsorizzato da Nivea (con product placement + domande a giocatore da account social Nivea).

<https://www.acmilan.com/it/news/prima-squadra/2017-02-01/replay-askdeu>

La prossima stagione, con l'apertura di un branch del Milan in Cina, chiederà un nuovo impegno alla direzione commerciale della Società. Saranno due gli obiettivi di questa nuova fase. Da un lato mettere a disposizione il modello di lavoro con le aziende sponsor che ha caratterizzato in maniera positiva la storia del nostro Club; dall'altro costruire opportunità internazionali per le aziende che hanno deciso di legarsi ai colori rossoneri.

## Licensing

Per il Gruppo Milan il Licensing rappresenta un canale privilegiato di incontro tra la società e uno dei suoi principali stakeholder: i tifosi di ogni età e nazione. Attraverso il Licensing il Club può sfruttare molteplici forme di contatto con il suo pubblico per promuovere il proprio marchio e condividere i propri valori; nello stesso tempo il tifoso che sceglie un prodotto Milan può continuare a vivere il proprio legame con il Club oltre al momento della partita. Si stabilisce e si rafforza così una familiarità con la storia e i colori della squadra, che possono entrare definitivamente a far parte del quotidiano di ogni appassionato.

Nell'attivare questa leva, la Società si impegna sempre più a selezionare aziende capaci di incontrare le esigenze dei tifosi in virtù non solo dell'associazione ai segni distintivi del Club ma anche per la qualità e bellezza proprie di questi oggetti. L'obiettivo nello sviluppo del progetto licenze è quello di garantire la presenza più capillare possibile del marchio Milan nel mondo.

In termini di processo, dalla stagione 2008/2009 e fino alla stagione 2016/2017 i diritti di Master License sono stati ceduti ad adidas pur mantenendo il Milan un'azione di supervisione e controllo nella scelta dei licenziatari e degli articoli oggetto della licenza. In questo periodo il Club ha invece sempre mantenuto i diritti su prodotti editoriali, videogames, nomi e numeri, franchising, collezionabili e servizi finanziari.

In questa stagione è stato gestito il processo di hand-over tramite il quale il Milan, a partire dal 1° luglio 2017, gestirà autonomamente il portfolio dei licenziatari.

Questo è coinciso con la realizzazione di un'innovativa Style Guide che si focalizza su diversi target quali Infant, Kid, Preteen, Teen e Adult. Il focus della nuova Style Guide è sul concetto di milanesità e del "Made in Italy" ovunque riconosciuto e apprezzato per stile, design, moda e accoglienza.

Parallelamente, la Società si impegna nella lotta alla contraffazione, attraverso la collaborazione con le autorità competenti e il continuo aggiornamento tecnologico. Per ogni Prodotto Ufficiale è prevista la presenza di un ologramma che identifica in maniera univoca ogni articolo.

In futuro anche nella gestione delle licenze il Gruppo Milan si propone di esprimere sempre più una sensibilità ecologica, a partire dagli elementi più concreti come l'introduzione nei punti vendita ufficiali dei sacchetti in carta riciclata al posto di quelli attualmente in uso.



### **3. FONDAZIONE MILAN**

*"A breve Fondazione Milan compirà 15 anni, siamo una realtà attiva su tutto il territorio italiano, e abbiamo realizzato iniziative anche in diversi Paesi del mondo. Ci concentriamo sui bambini, sui ragazzi, siamo presenti in tante città italiane, in quartieri di grande difficoltà. Il Rapporto è assolutamente positivo, c'è sempre tanto da fare, ci auguriamo di portare avanti iniziative per il mondo dei giovani."*

- Barbara Berlusconi

#### **Modello operativo, obiettivi e valori**

Fondazione Milan rappresenta da 14 anni il desiderio di AC Milan di impegnarsi per la collettività e in particolare per le nuove generazioni. Il lavoro si concentra nello sviluppo di iniziative filantropiche che utilizzano la pratica sportiva come strumento per rispondere ai bisogni sociali più urgenti.








Nella stagione 2016/17 la Fondazione ha confermato il modello di lavoro articolato su tre filoni di intervento - **Sport for Change, Sport for All, Sport for Values** - a cui si affianca il programma dedicato alle situazioni di **Emergenza**.

Sono state inoltre introdotte alcune innovazioni per valorizzare maggiormente l'impatto di ciascuna iniziativa.

Sport for Change si è arricchito di nuovi presidi territoriali, gestiti direttamente da risorse umane di Fondazione Milan ed è stato approfondito il lavoro dedicato ai ragazzi in conflitto con la legge. Nell'ambito di Sport for All sono state sperimentate nuove progettualità per favorire l'accesso e la pratica sportiva a persone con disabilità, andando a lavorare in contesti diversi da quelli tradizionalmente connotati come spazi di cura e di presa in carico per persone con difficoltà.

Con Sport for All si è voluto anche avviare un percorso dedicato ai ragazzi del Settore Giovanile del Milan per creare momenti di scambio reciproco con i protagonisti dei progetti di Fondazione Milan, un'occasione privilegiata per trasmettere i valori della diversità, la capacità di adattamento e di ascolto dell'altro, la cultura dell'inclusione.

Infine, è stato istituito un fondo dedicato alla raccolta fondi da destinare alle popolazioni del centro Italia colpite dal sisma del 24 agosto 2016. A questo impegno sono state dedicate numerose attività di fundrasing che hanno coinvolto tutti i dipartimenti aziendali del Club, i Calciatori della Prima Squadra e le Glorie rossonere.

	 <b>SPORT</b> - for change -	 <b>SPORT</b> - for all -	 <b>SPORT</b> - for value -	 <b>EMERGENZA</b>
<b>OBIETTIVI DEL PROGRAMMA</b> 	Fare dello Sport un <b>motore di cambiamento</b> per lottare contro l'esclusione e la discriminazione sociale	Utilizzare lo Sport come <b>collante sociale</b> anche di fronte alla <b>disabilità</b>	Promuovere i <b>valori</b> dello Sport, del rispetto dell'altro e del fair play	Utilizzare lo Sport per restituire ai bambini il <b>diritto al gioco</b> anche in contesti di emergenza
<b>TARGET</b> 	<b>11 - 15 ANNI</b> In dispersione scolastica  <b>15 - 22 ANNI</b> In conflitto con la legge	<b>6 - 18 ANNI</b> diversamente abili	<b>4 - 18 ANNI</b> In maniera trasversale	<b>4 - 18 ANNI</b> In contesti di emergenza
<b>MODALITÀ DI INTERVENTO</b> 	<b>Integrare</b> ragazzi problematici in contesti strutturati e protetti prevenendo o intervenendo sui comportamenti devianti e l'esclusione sociale	Promuovere l'accesso e il sostegno della pratica sportiva in <b>contesti inclusivi</b> per i ragazzi diversamente abili	Creare <b>occasioni di incontro</b> e coinvolgimento dei giovani nei loro contesti abituali	<b>Portare sollievo</b> ai minori coinvolti nelle emergenze, anche attraverso attività sportive e ludico-ricreative

<b>KPI</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2015/2016</b>
Fondi raccolti da Fondazione Milan	630.698	482.299
N. di giovani coinvolti dai programmi supportati o lanciati da FM	circa 3.000	circa 2.500
N. di programmi operativi gestiti da FM	4	4
Valore dei programmi operativi gestiti da FM	220.384	130.903
N. di progetti sociali finanziati da FM	7	7
Valore dei progetti sociali finanziati da FM	171.541	344.891
Valore complessivo dell'investimento sostenuto da FM	391.925	475.794

<b>Social Network</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2015/2016</b>
Numero Fan su Facebook di FM	Circa 190.000	177.956
N. di interazioni con i fans (post, messaggi privati, etc.) su Facebook	361.448	161.922
Tempo di risposta medio ai fans su Facebook	34h	34h
Utenti complessivi che hanno interagito con FM	516.663	222.670
Utenti medi complessivi che hanno interagito con FM al mese	43.055	18.555

<b>Settori di intervento</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2015/2016</b>
Sport For Values	-	20%
Sport For Change	56%	52%
Sport For All	31%	21%
Emergenza	13%	1%
Altro	-	6%

Indice di Efficienza	2016/2017	2015/2016
Oneri generali	36%	29%
Oneri delle attività istituzionali	63%	30%
Oneri straordinari	-	-
Oneri della raccolta fondi	2%	41%

Fonti di finanziamento**	2016/2017	2015/2016
Aziende e Fondazioni	39%	36%
5x1000	43%	23%
Eventi e Donazioni Milan Glorie	-	6%
Donazioni individuali	18%	35%
Proventi straordinari	-	-

\*\*Nella nuova formulazione di Rapporto le donazioni da eventi e Milan Glorie sono state riassorbite nelle altre macrocategorie.

## I PROGETTI DELLA FONDAZIONE

*Condividiamo con i giovani i valori dello sport, per aiutarli ad affrontare la vita in modo positivo*

### Sport For Change

Sport for Change è un programma realizzato da Fondazione Milan, che nasce con lo scopo di **dare un supporto ai ragazzi da 12 ai 24 anni** che, per cause differenti, sono a **rischio dispersione scolastica** o sono già entrati nei circuiti penali.

L'obiettivo è quello di far riprendere gli studi o sostenere i giovani nel percorso di reintegro sociale.

Il programma prevede la **costituzione di presìdi**, all'interno dei quali i ragazzi – segnalati da scuole, servizi sociali, realtà educative ed enti aggregativi che insistono su uno specifico territorio - vengono accompagnati in un percorso annuale così strutturato:

1. Avviamento alla pratica sportiva
2. Laboratori ludico espressivi
3. Attività di orientamento e consulenza professionale per aiutare i ragazzi più grandi ad individuare un proprio progetto lavorativo;
4. Accompagnamento psico-educativo individuale.

In questo percorso i giovani beneficiari sono seguiti da **un'equipe** composta da **tecnico sportivo, educatore e psicologo**.

La stagione 2016/2017 ha segnato un momento importante nello sviluppo del programma.

Da un lato sono stati raccolti i frutti di tre anni di lavoro nei territori di **Bollate, Limbiate e Bernareggio**. Le scuole, riconoscendo i benefici dell'iniziativa hanno inserito la proposta di Fondazione Milan all'interno del piano di offerta formativa; questo ha permesso anche di **coinvolgere gli insegnanti** in una valutazione più completa e consapevole dei ragazzi coinvolti nel programma, registrando eventuali cambiamenti nel corso dell'anno scolastico attraverso un apposito questionario messo a punto dallo staff di Fondazione.

I **genitori**, superando le ultime diffidenze, si sono dimostrati dei **veri e propri alleati nel percorso educativo dei propri figli**, integrandosi al lavoro dello staff e favorendo il raggiungimento degli obiettivi definiti per ciascuno. Infine, le **associazioni sportive dilettantistiche**, perno di questi tre presìdi, sono state chiamate ad investire nella costituzione e formazione di un proprio staff dedicato che ha affiancato chi ha implementato il lavoro nelle annualità precedenti. Questo passaggio certamente impegnativo è stato fatto per lasciare in eredità un modello di intervento sociale sul territorio.

La stagione 2016/17 ha visto anche nascere **nuovi presìdi**, frutto dell'esperienza maturata nei tre anni precedenti. Sono state infatti avviate delle attività **nelle zone 4 e 5 Milano**, oltre che nel **Comune di Vimodrone**. Tre nuovi presìdi a Milano, a cui si aggiungono il presidio di **Napoli e Roma**, per un totale di otto presìdi dedicati a questo programma su base nazionale nella stagione 2016/17.

La scelta di investire su nuove progettualità nasce dal desiderio di ampliare la rete territoriale, consolidare e sviluppare il modello di lavoro, alla luce anche delle osservazioni e delle valutazioni effettuate sul campo.

Lo sviluppo del lavoro sui nuovi presìdi nasce innanzitutto da una **gestione interamente condotta da uno staff di Fondazione Milan**, che ha permesso un monitoraggio delle attività molto più puntuale e costante. Project manager, allenatori, educatori e psicologi sono stati selezionati, formati e guidati da un

coordinamento interno alla Fondazione. Con queste figure professionali, il numero di risorse umane impiegate su questo programma ha raggiunto nella stagione le **23 unità**, oltre i tecnici di laboratorio.

La selezione delle zone di intervento nasce incrociando i dati dei bisogni ai quali cerchiamo di dare risposta con la disponibilità di partner aperti a una collaborazione con Fondazione Milan. Così le Zone 4 e 5 di Milano – sulle quali Fondazione Milan aveva già avviato una sperimentazione nelle scorse stagioni – sono alcune delle più critiche per quanto riguarda la dispersione scolastica nel capoluogo lombardo, mentre i presidi di Vimodrone e Roma sono stati sviluppati in collaborazione con enti che hanno esperienza con i minori in conflitto con la legge. L'intervento su Napoli, infine, anche per la storia di una collaborazione nata nel 2011, ha inteso lavorare su entrambe le categorie di beneficiari, contando anche su un rapporto privilegiato con il carcere minorile di Nisida.

In ciascuno dei nuovi presidi è stato implementato il **modello di intervento** già testato nelle precedenti esperienze, arricchito da nuovi e più coinvolgenti laboratori, da una programmazione dell'attività sportiva ancora più integrata con gli obiettivi educativi, da iniziative di apertura al territorio con vocazione altamente inclusiva.

Perno di ogni nuovo intervento è stata ovviamente la **costruzione della rete territoriale**, fondamentale sia per la fase di reclutamento dei ragazzi sul territorio, sia per la costruzione del percorso individuale. La rete è così diventata un reale alleato nel supporto all'inclusione dei ragazzi, ai quali si è cercato la sintonia di lavoro e di obiettivi tra le diverse realtà che intercettano la loro vita di adolescenti, talvolta con un bisogno di maggiore attenzione o accompagnamento.

Il programma nel corso della stagione, ha potuto raggiungere **circa 150 beneficiari diretti**: bambini e giovani che hanno fatto un percorso di inclusione attraverso lo sport e ai quali abbiamo cercato di dare l'opportunità di sviluppare il proprio talento e coltivare i loro sogni e le loro passioni.

## **Sport For All**

Il programma Sport for All è nato con l'obiettivo di **dare ai bambini e ai ragazzi diversamente abili la possibilità di fare sport**, con un'attenzione particolare: allenarsi e giocare insieme ai loro coetanei normotipici. Per dare concretezza a questo impegno, Fondazione Milan ha scelto di ricercare le migliori esperienze nell'ambito sportivo e/o nella presa in carico di persone con

disabilità dando vita ad alleanze capaci di favorire esperienze significative ai beneficiari delle singole iniziative.

Questo modus operandi ha permesso di sperimentare, nel tempo, risposte ed azioni diverse ciascuna in grado di raggiungere l'obiettivo prefissato.

Tale approccio è stato confermato anche nel corso della stagione 2016/2017 dove Fondazione Milan si è impegnata su quattro iniziative nel territorio lombardo.

Tutte queste progettualità sono state accomunate dalla volontà di verificare ancora una volta la potenza dello sport come collante sociale di fronte alla disabilità, declinando poi **obiettivi più specifici**:

- usare lo sport come strumento educativo ed abilitativo per le persone con disabilità;
- sfruttare le potenzialità dello sport di trasmettere contenuti valoriali importanti per strutturare un percorso di accompagnamento a contatto con la diversità;
- utilizzare lo sport per favorire l'incontro con persone normodotate disponibili a mettersi in gioco con persone con disabilità in contesti non identificati come luoghi di cura.

**PlayMore! Special** è una delle iniziative che ben sintetizza questo lavoro. Il progetto è nato dalla **collaborazione tra Fondazione Milan e PlayMore** – associazione sportiva di Milano che coinvolge appassionati sportivi di ogni età, genere, abilità e nazionalità all'interno di progetti ed eventi di aggregazione sociale. Il progetto è nato dall'esigenza di dare, attraverso lo sport, una risposta concreta al tema dell'integrazione sociale e del protagonismo delle persone con disabilità, oltre che della partecipazione attiva della cittadinanza. Fungendo da collettore per le esigenze del territorio, PlayMore! Special ha raccolto le segnalazioni delle associazioni e cooperative locali, coinvolto i giovani atleti con disabilità da queste segnalati e costruito attività allargate che permettano l'interazione con altri sportivi, tecnici e volontari.

Il progetto è stato strutturato in **due macro attività**:

- un **corso di calcio integrato** con allenamenti settimanali, gestito da un istruttore ed un educatore ed è aperto a 12 ragazzi con disabilità e a 6 giovani volontari.
- un **calendario di eventi sociali**, occasioni utili a creare un confronto tra gli atleti iscritti al corso e quelli di altre organizzazioni presenti sul territorio Milanese.

Ogni appuntamento è stato pensato per essere un momento di sensibilizzazione allo sport integrato, ma soprattutto una festa per giocatori, familiari, amici e tutta la cittadinanza del quartiere.

Oltre alle 4 progettualità su cui si è concentrato il lavoro dell'intera Stagione, Fondazione ha proposto per il 4 anno consecutivo l'esperienza degli **Special Soccer Camp**. L'iniziativa è nata dalla **collaborazione con Milan Junior Camp** ed ha **l'obiettivo di integrare nei camp estivi bambini e ragazzi con disabilità**, permettendo a tanti ragazzi con disabilità intellettivo-relazionale e ragazzi a sviluppo tipico di giocare insieme scoprendo le differenze come ricchezza, uniti da un'unica grande passione: lo sport.

Per realizzare il progetto la Fondazione lavora sia con i gestori dei camp sia con le associazioni che si occupano di disabilità e che fanno da tramite con i ragazzi e le loro famiglie. Il progetto pone il calcio in generale e l'esperienza del camp in particolare, come strumento di integrazione per rispondere a diversi tipi di difficoltà: disabilità fisica, disagio psichico e disagio sociale.

Per l'estate 2017 sono stati individuati quattro interventi specifici, sia nella formula city che quella residenziale con il pernottamento:

- **Milan City Camp di Milano**, realizzato presso il centro sportivo Cimiano in collaborazione con AITA Onlus dove un gruppo di dieci bambini affetti da disturbo dello spettro autistico ha frequentato tre settimane di camp. I ragazzi del progetto, oltre che dagli allenatori, sono seguiti dai tutor di AITA, psicologi o psicopedagogisti con un rapporto di 1:1/1:2 e supervisionati da medici specialisti in Neuropsichiatria Infantile che afferiscono a strutture sanitarie nazionali. La presenza e collaborazione di tutor specializzati e di allenatori qualificati garantisce una risposta adeguata e professionale agli specifici bisogni dei ragazzi, favorisce l'integrazione e ottimizza l'impatto sulle famiglie le quali possono percepire un maggiore benessere, con la consapevolezza di aver trovato uno spazio competente ed adeguato, dove far vivere ai loro figli delle ore di gioco e serenità.
- Sempre in collaborazione con progetto AITA è stato realizzato il **camp a San Martino al Cimino (VT)** dove 5 bimbi seguiti dall'associazione hanno condiviso una settimana insieme ad altri 45 ragazzi.
- **Milan Junior Camp Lignano Sabbiadoro**, realizzato in collaborazione con BRIANTEA84: otto ragazzi con disabilità intellettiva hanno frequentato il camp dal 30 luglio al 5 agosto - Briantea84 A.S.D. promuove attività sportiva per persone con disabilità, in particolare rivolgendosi ai giovani.
- **Special Soccer Camp Napoli**, realizzato presso in collaborazione con SSD Europa di Napoli e AITA Onlus rivolto a quindici ragazzi affetti da disturbo dello spettro autistico.

Gli Special Soccer Camp sono un'esperienza straordinaria, capace di generare una piena integrazione, attraverso lo sport e il gioco, di ragazzi normodotati e



ragazzi con disabilità dello spettro autistico o ritardi cognitivi e relazioni. Per questo Fondazione Milan ha deciso di confermare la partecipazione alla Europ Assistance Relay Marathon come momento privilegiato di promozione del progetto e di raccolta fondi necessari alla nuova edizione dell'estate 2017. Sono stati tanti i runner che il 2 aprile 2017 hanno deciso di correre a fianco della public charity legata ai colori rossoneri attivandosi anche come fundraiser. Molti amanti della corsa hanno trovato nel sostegno ai progetti di Fondazione Milan una motivazione in più per allacciarsi le scarpette ai piedi e sfidare se stessi sulla distanza. Alla staffetta non competitiva hanno partecipato **160 runner per 40 staffette**. A questi si sono aggiunti 5 atleti che hanno deciso di cimentarsi nell'intera maratona. Sono stati **raccolti oltre 22.000 euro**, anche grazie alla generosità di Alfaparf Milano che hanno coinvolto i propri dipendenti come runner nella maratona, e GeneralFinance che ha istituito una raccolta fondi e messo in palio un premio generosità.

Il lavoro fatto nel corso dell'anno è stato impegnativo e ricco di soddisfazioni. Fondazione Milan ha voluto organizzare la **fiesta di chiusura** della stagione 2016/2017 di Sport for All, svoltasi il **10 giugno 2017** presso il Centro Sportivo Cimiano. L'evento ha visto i tanti ragazzi, protagonisti delle diverse progettualità, vivere una mattinata di sport, gioco ed esercitazioni sul campo. Una vera e propria festa che è stata anche la narrazione del percorso di **Sport for All durante la stagione appena conclusa** e che ha **coinvolto oltre 500 tra bambini, ragazzi e giovani adulti con disabilità**.

<b>KPI Sport for All</b>		<b>2016/2017</b>
Beneficiari		circa 680
<b>AREA PROGETTUALE</b>		
Ragazzi inseriti in gruppi squadra integrati		Circa 550
Numero di Partner		7
Sport praticati	(calcio, golf, karate, basket, nuoto, danza, canottaggio, orienteering)	8
Numero di competizioni agonistiche		3
<b>AREA SPECIAL SOCCER CAMP</b>		
Ragazzi iscritti al programma		296
Numero di format		2 format (city, residenziale)

Durata del programma

9 settimane

Organizzazioni no-profit partner

3

## Sport For Values

Fondazione Milan ha tra i suoi obiettivi **promuovere il valore della persona, dello Sport e del Fair Play**. Per questo è nato il programma Sport for Values che è stato implementato, anche per la stagione 2016/2017, secondo una modalità di lavoro già sperimentata nelle passate annualità.

**La proposta è quella di creare momenti in cui atleti professionisti e personaggi pubblici positivi si mettono in dialogo con i giovani**, raccontando la loro esperienza, grazie al coinvolgimento di scuole, parrocchie, centri aggregativi, associazioni sportive dilettantistiche.

Attraverso questi momenti informali è più facile far emergere lo spessore di figure normalmente conosciute per le proprie performance professionali, non per le proprie qualità umane.

La carriera di uno sportivo, ad esempio, è fatta di sacrifici, di fatica, di regole da rispettare, di obiettivi da raggiungere, di sfide da superare. Valori che trascendono il mondo dello sport, valori da sempre al centro di ogni attività di Fondazione Milan.

Nel corso della stagione 2016/2017 sono stati organizzati **4 incontri** che hanno coinvolto calciatori della Prima Squadra, Glorie rossonere e sportivi del mondo della scherma.

Dato il successo di questi incontri, Fondazione Milan ha voluto arricchire il programma con una serie di momenti pensati per coinvolgere le squadre del Settore Giovanile del Milan e, laddove possibile, i dipendenti del Club.

In questa stagione sono state coinvolte **tutte le squadre del vivaio rossonero**, dai Pulcini 2009 fino ai ragazzi della Primavera accompagnati, in un abbinamento mirato ai giovani protagonisti dei progetti di Fondazione Milan. Il calendario dell'attività congiunta è stato pensato per trasmettere ai giovani rossoneri i valori della diversità e la cultura dell'inclusione e per scoprire come ogni difficoltà si possa trasformare in un'occasione di crescita. Mentre con i ragazzi seguiti da Fondazione è stata l'occasione per continuare il lavoro educativo in particolare sul senso dell'adattamento, della sfida competitiva e dell'ascolto dell'altro.

Le attività sono state pensate in coerenza con il lavoro sviluppato dall'inizio della stagione e in consonanza con l'età dei giocatori coinvolti. **Ogni**

**affiancamento, infatti, ha coinvolto una squadra proveniente dai progetti promossi da Fondazione Milan e una squadra della stessa età del Settore Giovanile.** Per i ragazzi dei progetti di Limbiate e Bollate sono stati organizzati un allenamento e un incontro con le squadra 2003-2004 del Milan e del Milan Femminile.

I 2005, invece, hanno incontrato gli ospiti della Fondazione Don Gnocchi al Centro Sportivo Vismara. I giocatori del Milan U15 hanno visitato la Fondazione Sacra Famiglia, che si occupa di accogliere e assistere persone con disabilità. Gli Under 16 hanno infine visitato la Comunità Kayros di Vimodrone, presidio che accoglie ragazzi in regime di detenzione – semilibertà, coinvolti in percorsi di recupero, e giovani provenienti da contesti di grave disagio sociale.

Infine, un ultimo appuntamento ha visto protagonisti alcuni dipendenti del Milan, i ragazzi del Settore Giovanile rossonero e gli atleti di PlayMore! Special, una delle progettualità nate per dare, attraverso lo sport, una risposta concreta al tema dell'integrazione sociale e del protagonismo delle persone con disabilità. Gli ospiti rossoneri sono stati coinvolti in una delle tappe del "**Circuito Special**", competizione parallela alla "Coppa dei Quartieri" di Milano, il cui obiettivo è coinvolgere i ragazzi delle scuole medie, non inseriti nei circuiti sportivi tradizionali in un **torneo multi sport di pallavolo, calcio e atletica**. Dividendosi in gruppi gli invitati hanno partecipato al triangolare in programma diventando da subito parte integrante dei gruppi squadra. Un'opportunità di crescita per tutti che dimostra, ancora una volta, la grande forza dello sport nell'abbattere le barriere. Un ringraziamento speciale va a **Marco Sfreddo** (recentemente vincitore ai Mondiali di calcio della FIFDS - International Football Federation For People With Down Syndrome) e **Matteo Ambrosini**, entrambi protagonisti di Coppa Quartieri – Circuito Special che, in preparazione dell'incontro, nella serata precedente hanno presentato la propria esperienza ai ragazzi del residence del Settore Giovanile rossonero. Senza sottrarsi alle domande dei ragazzi hanno dato la loro particolare visione dello sport e dei concetti di sacrificio, fatica, rispetto e propensioni agli obiettivi. Valori che sono fondamentali nello sport, ma che sono imprescindibili anche nella vita quotidiana. Il programma con il Settore Giovanile ha interessato circa 650 minori e molto importante è stato il contributo di tutti gli adulti coinvolti, staff tecnici in primis.

## **Emergenza**

Fondazione Milan ha consolidato un modello di lavoro che si sviluppa su tre linee programmatiche. A queste se ne affianca una quarta – dedicata all'Emergenza – che esprime la volontà della Fondazione di **intervenire in**

**contesti colpiti da calamità naturali o in cui la situazione economico sociale richiede una particolare attenzione.**

C'è un obiettivo trasversale alle diverse iniziative che afferiscono a questo programma, che di fatto è comune a tutti gli ambiti di lavoro della Fondazione: restituire ai bambini e ai ragazzi il diritto al gioco e al divertimento dando vita a spazi sportivi e occasioni di coinvolgimento dei beneficiari in attività ludico-ricreative.

Il 24 agosto 2016 numerosi episodi sismici hanno interessato il **Centro Italia**, sconvolgendo la quotidianità delle popolazioni delle Marche, dell'Umbria, del Lazio e dell'Abruzzo.

Per manifestare la propria vicinanza, **Fondazione Milan ha costituito già nel settembre 2016 un fondo dedicato**, per intervenire nella ricostruzione dei luoghi colpiti del sisma. Il desiderio, infatti, è restituire spazi di aggregazione e condivisione e donare, in particolare ai più piccoli, luoghi sicuri per il gioco e la pratica sportiva. Il fondo è stato attivato anche grazie all'impegno di **Milan Glorie**: il 3 settembre 2016, infatti, si è disputato un **match memorabile nell'incredibile cornice nell'Emirates Stadium di Londra**, che ha visto la formazione rossonera **affrontare le leggende dell'Arsenal**. In campo sono scesi grandi stelle del passato di entrambe le squadre, tra cui Robert Pires, Freddie Ljungberg, David Seaman, Paolo Maldini, Marcel Desailly, Cafu e Abbiati. I proventi del match sono stati devoluti all'Arsenal Foundation e a Fondazione Milan che li ha, appunto, destinati al Fondo Terremoto. Nel corso della Stagione le Glorie si sono rese disponibili a partecipare, come testimonial, anche ad altre manifestazioni sportive, nate con l'intento di raccogliere ulteriori risorse da destinare alla causa. Un esempio il charity match di pallavolo sulla neve promosso da Nutrilite e dal Consorzio Turistico di Plan De Coronas, che ha visto sfidarsi alcuni protagonisti della storia rossonera e le professioniste della nazionale italiana di pallavolo.

**Anche tutti i membri della Prima Squadra sono stati tra i primi a rispondere alla call to action lanciata da Fondazione.** Grazie alla disponibilità dei calciatori sono state attivate una serie di aste grazie alle quali gli appassionati si sono potuti aggiudicare non solo elementi delle mute da gioco, ma anche la possibilità di trascorrere del tempo con i propri beniamini.

Grazie al contributo di tanti sostenitori, sono stati **raccolti oltre 220.000 euro**, che saranno investiti su queste progettualità:

- ristrutturazione del **campo sportivo di Amatrice**, in collaborazione con Lega Serie A e B Solidale;
- costruzione di un **parco giochi all'interno della scuola materna di Pieve Torina (MC)** e costruzione di **aula polifunzionale all'interno**

**della scuola materna di Eggi (PG)**, in collaborazione con Fondazione Francesca Rava.

Il termine dei lavori e la consegna degli spazi è prevista nei primi mesi del 2018, nella speranza di poter aggiungere a queste iniziative anche la realizzazione di un campus estivo dedicato ai bambini e ai ragazzi di Amatrice e dei comuni limitrofi, per animare quei luoghi e riportare il diritto al gioco in un contesto ancora così problematico.

## **MILAN GLORIE**

*La Stagione 2016/2017 è stata impegnativa per le glorie rossonere.*

Il primo luglio 2016 i calciatori sono stati impegnati in trasferta in Bielorussia per la partita contro le **leggende del Bate Borisov** alla "Barysaŭ-Arena". Il match è stato l'occasione per festeggiare i 20 anni della costituzione dell'F.C. Bate e i 15 anni dall'esordio della formazione giallo-blu nelle competizioni europee, quando nel 2001 giocò proprio contro il Milan in Europa League.

Milan Glorie è sceso in campo con la maglia rossonera della nuova stagione 2016/2017 con il logo di **Fondazione Milan**. Tra i rossoneri, per la prima volta è stato "convocato" il bielorusso Vitali Kutuzov, che nel 2001 giocò contro il Milan con la formazione del Bate Borisov e che approdò a Milano nella stagione successiva; da segnalare la prima "convocazione" con Milan Glorie anche per Thomas Helveg, oltre al ritorno di Cosmin Contra.

Le Glorie sono state protagoniste di un secondo appuntamento: il 3 settembre 2016 si è disputato nella cornice dell'Emirates Stadium, un match memorabile che ha visto la formazione rossonera affrontare le **leggende dell'Arsenal**. I proventi del match sono stati devoluti all'**Arsenal Foundation** che ne ha condiviso una parte con Fondazione Milan. La Public Charity rossonera ha utilizzato questa donazione per attivare un fondo per l'emergenza terremoto che ha colpito il Centro Italia nei mesi agosto e ottobre 2016. Continua così l'impegno di Milan Glorie nel regalare spettacolo ed emozioni ai tifosi rossoneri coniugando l'impegno solidale che ha sempre contraddistinto l'attività delle leggende del Milan.

## 4. FAN ZONE

*"Ringrazio i nostri tifosi per tutto il supporto e l'amore che mettono quotidianamente nel Milan. Non importa quando e dove, voi ci siete sempre! Torniamo ad essere tutti uniti: tifosi, club, management e azionisti. Combattiamo insieme, sosteniamo la squadra in tutti i modi possibili e ritorniamo dove il Milan merita di stare. Perché noi siamo il Milan".*

- Li Yonghong - Presidente AC Milan

*Il calore, l'entusiasmo e la passione dei nostri supporter rappresentano, da sempre, il cuore pulsante del Club. Per questo motivo, AC Milan considera i propri tifosi i primi Stakeholder della Società Calcistica. Un legame inscindibile, che negli ultimi anni abbiamo reso ancora più forte attraverso numerose iniziative e servizi a loro dedicati, che vanno ben oltre il rettangolo verde di gioco.*

Per sancire il binomio tra Club e pubblico, in fase di pianificazione delle politiche di crescita e sviluppo, AC Milan presta particolare attenzione alla relazione con i propri fan sia allo stadio che prima e dopo, attraverso tutti i **canali di comunicazione** disponibili.

Sono molteplici le attività volte ad instaurare e coltivare un **legame di fiducia** con il nostro pubblico: dal riposizionamento dei prezzi Stadio, volto ad avvicinare sempre più spettatori al giorno della partita, alle iniziative di CRM e Brand Loyalty, dedicate allo sviluppo di una comunicazione trasparente e personalizzata con il tifoso.

La forte attenzione alle **"aspettative sportive"** dei tifosi rossoneri è l'elemento che guida l'ambizione all'eccellenza nelle prestazioni e l'impegno a mantenere un alto livello di competitività nel panorama calcistico italiano ed europeo. Obiettivi che, insieme alla garanzia dell'etica sportiva, sono da sempre perseguiti dal Gruppo Milan.

## **PASSIONE SENZA CONFINI**

*"I Milanisti nel mondo sono il vero valore e il vero patrimonio senza prezzo di questo Club"*

- Li Yonghong - Presidente AC Milan

*AC Milan, con i suoi 118 anni di storia e successi, è uno dei Club più seguiti a livello nazionale ed internazionale.*

La nostra Fan Base si compone di quasi **131 milioni di tifosi sparsi in tutto il mondo**, di cui quasi 28 milioni in Europa<sup>2</sup>.

I tifosi "**Cuorerossone**" sono **481.000** e i **soci Milan Club** circa **80.000**.

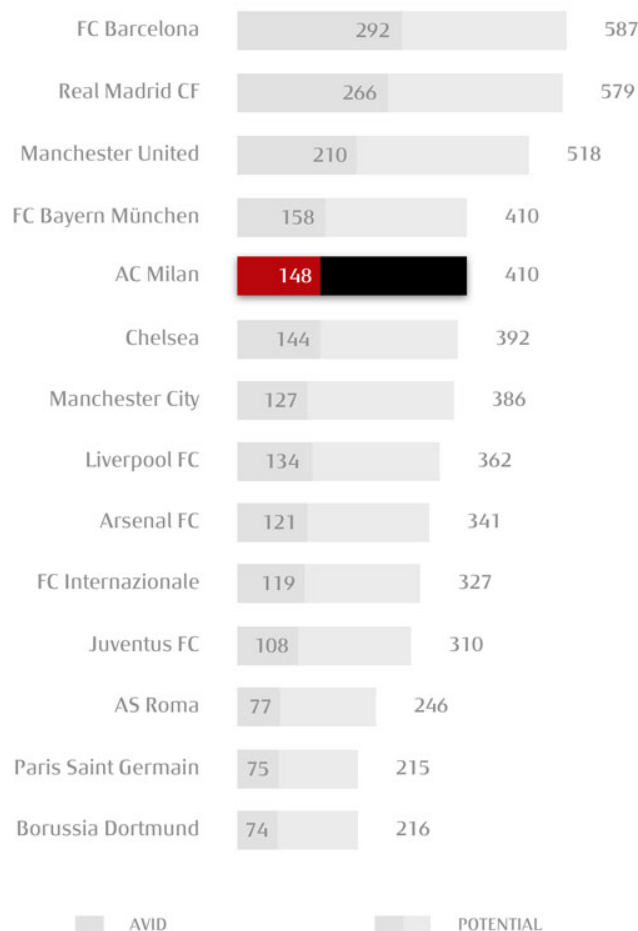
Con un bacino di 402 milioni di fan, il Milan è la squadra italiana con più tifosi al mondo, mentre si colloca al **5° posto nella classifica dei team più seguiti a livello internazionale**, dietro solamente a Barcellona, Real Madrid, Manchester United e Bayern Monaco<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Dati Nielsen, maggio 2017

<sup>3</sup> Dati Nielsen, maggio 2017

2016 - 40 countries



L'obiettivo del Gruppo rimane quello di accrescere ulteriormente la **globalizzazione del brand Milan**, attraverso la penetrazione di nuovi mercati - specialmente quello asiatico - e la conquista di nuovi sostenitori, dai *millennials* al mondo femminile fino ai non interessati al calcio.

### L'ESPERIENZA ALLO STADIO "SAN SIRO"

*Da oltre un secolo, San Siro è la casa del Milan, simbolo e teatro dei grandi successi Rossoneri.*

*"Vedere San Siro tutto esaurito, che ci incita, è bellissimo."*

- Marco Fassone - Amministratore Delegato



Consapevole del suo valore e dell'importanza del momento della partita, il Milan è da sempre molto attento al legame tra i suoi tifosi e lo Stadio.

AC Milan si impegna fortemente nel soddisfare quanto più possibile tutte le necessità della propria tifoseria.

**L'obiettivo del Gruppo è quello di rendere l'esperienza stadio e il giorno della partita uno dei momenti più importanti nella vita di un tifoso.**

Negli ultimi anni, il Gruppo ha volto un particolare interesse alle politiche di **accessibilità** che ruotano attorno alla partita, partendo dall'analisi dei **prezzi dei ticket** stadio, delle motivazioni che portano i tifosi allo stadio e dei luoghi di acquisto.

I principali ambiti di intervento sono stati:

- una razionalizzazione delle **politiche di pricing** con l'obiettivo di aumentare l'affluenza allo stadio;
- l'aumento dei **canali di distribuzione dei ticket** per accrescere le opportunità di accesso alle partite;
- il miglioramento dei **servizi di customer care** e dell'esperienza del tifoso allo stadio (hospitality, park, food&beverage, etc.);
- l'aumento del **coinvolgimento dei tifosi** attraverso i nuovi canali digitali e la maggiore trasparenza nella comunicazione;
- la **tempestività nella risposta** a complaint e specifiche richieste prima e durante la partita.

<b>STADIO</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2015/2016</b>
Numero biglietti venduti nella stagione	495.641	440.027
Incasso da biglietti venduti nella stagione (€)	16.878.618	13.516.000
Numero abbonati presenti alle partite della stagione	283.806	366.953
Incasso da abbonamenti nella stagione (€)	5.708.562	8.427.257
Incasso totale da stadio nella stagione (€)	22.587.180	21.943.257

<b>SPETTATORI*</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2015/2016</b>
Spettatori televisivi di sesso femminile	29%	26%
Spettatori televisivi di sesso maschile	71%	74%
Spettatori televisivi di età inferiore a 19 anni	8%	9%
Spettatori televisivi di età compresa tra 20 e 34 anni	12%	14%
Spettatori televisivi di età compresa tra 35 e 54 anni	34%	35%
Spettatori televisivi di età superiore a 54 anni	46%	42%

\*Fonte dati: Report Nielsen

## Ticketing e layout commerciale stadio

*Tra le principali attività dedicate allo sviluppo e alla rivisitazione del ticketing e del layout commerciale dello Stadio, si segnala il progetto Booking 16/17.*

L'iniziativa – presa in carico a gennaio 2016 per la pianificazione strategica della Stagione 2016/2017 - ha avuto come obiettivo quello di rendere San Siro maggiormente accessibile a diversi cluster di clientela e rendere ancora più razionale il costo del biglietto rispetto allo specifico match e alla posizione all'interno dello Stadio.

Il programma di lavoro ha previsto una fase iniziale di analisi dello *status-quo*, attraverso uno studio approfondito su: luoghi e modalità di acquisto dei biglietti; settori dello stadio di maggiore frequentazione; comportamenti dei principali competitor, in particolare Inter; umore dei tifosi nella Stagione in corso e previsioni per quella successiva; test specifici in relazione a partite comparabili della Stagione precedente.

Al termine di tali attività di indagine, sono stati implementati alcuni interventi migliorativi in relazione alla determinazione delle politiche di pricing dei biglietti, al fine di aumentare il numero di spettatori allo Stadio, offrire una maggiore trasparenza e comunicazione sui prezzi, e migliorare le performance aziendali.

Tra le principali novità si segnalano:

- Creazione di 4 listini (A|B|C|D) al posto dei 2 previsti precedentemente;
- Prezzo univoco per tutti i canali di vendita;
- Biglietti gratuiti per gli Under 7;
- Rivisitazione del layout del primo anello rosso ed arancio (4 diversi sub-settori) in stile teatro.

L'analisi dei risultati del progetto Booking 16/17 ha mostrato un significativo aumento sia dell'*attendance* media del pubblico allo Stadio, sia del numero di singoli *ticket* venduti, rendendo così la partita maggiormente accessibile, senza far perdere valore all'evento stesso e generando un netto incremento dei ricavi da parte del Club.

### **LOTTA AL SECONDARY TICKETING**

AC Milan si impegna a garantire ai propri tifosi sempre più trasparenza, chiarezza ed informazioni relative alla comunicazione dei prezzi dei ticket, disincentivando l'acquisto di biglietti attraverso canali non ufficiali. Nell'ambito di questo impegno, durante la Stagione 2016/2017 il Club ha condotto diverse campagne SEM, finalizzate a contrastare la vendita di biglietti attraverso siti web non autorizzati.

Nell'ambito di questo sforzo, il Gruppo si impegna concretamente a:

- riportare sul sito web in modo chiaro e diretto di non affidarsi a siti terzi nell'acquisto di biglietti in concomitanza di ogni comunicazione di Ticketing;
- offrire assistenza specifica al tifoso, attraverso la Customer Service, sia prima dell'acquisto - in caso ci vengano richieste info sull'affidabilità di alcuni siti non ufficiali - sia a posteriori, offrendo tutto il supporto possibile a chi è stato truffato così che possa rivalersi sul rivenditore che ha commesso il reato;
- effettuare specifici controlli sulla validità dei titoli allo stadio, sia visivamente tramite controllo degli steward agli ingressi, sia elettronicamente al secondo controllo accessi, verificando ad esempio che i titoli emessi a prezzo ridotto riportino sul biglietto la corretta dicitura "ridotto" e vengano usati da U14/O65.
- offrire la possibilità di sporgere denuncia nel caso si incorra in truffe; ove possibile il tifoso viene comunque poi ospitato dalla Società allo stadio e assiste al match.

## Accessibilità dello stadio

*Il calcio rappresenta molto più di un semplice Sport.*

Per AC Milan, **il calcio è passione, divertimento e crescita** e, come tale, deve essere in grado di attrarre anche i più giovani alle partite. Sono stati oltre 5.000 i ticket emessi durante la Stagione 2016/2017 per i giovani Under 17 e **oltre 20.000 quelli rilasciati per i ragazzi Under 14.**

Non restano escluse le fasce d'età maggiori: per gli **over 65**, infatti, sono stati emessi **oltre 5.000 biglietti.**

NUMERO DI BIGLIETTI EMESSI DURANTE LA STAGIONE*	Stagione 2016/2017
<b>Fasce d'età</b>	
Under 7	5.000+
Under 14	20.000+
Under 25	abbonamento dedicato
Over 65	5.000+

*\*Il dato non include gli abbonamenti.*

## UNO STADIO SENZA BARRIERE

Il Club si impegna inoltre ad utilizzare il Calcio come collante sociale anche di fronte alla disabilità, garantendo sempre più accessibilità infrastrutturale per i disabili e non solo.

KPI	2016/2017	2015/2016
N. portatori di disabilità presenti allo stadio durante la Stagione 2016/2017	3.904	1.913
N. biglietti sociali (biglietti donati ad Associazioni ed Enti che si occupano di attività sociali)	719	2.000
N. giovani accolti nello spicchio dedicato	8.190	8.581

Per favorire l'accesso allo stadio, La Società A.C. Milan ha istituito un servizio di prenotazione dei posti, appositamente dedicato ai tifosi rossoneri diversamente abili.

Al fine di garantire una maggiore sicurezza e accessibilità, ai tifosi portatori di handicap sono riservate **postazioni specifiche** all'interno dello stadio, idonee alle particolari esigenze di circolazione delle sedie a rotelle e delle persone con difficoltà motorie.

Il Gruppo mette, inoltre, a disposizione un recapito dedicato alle persone con disabilità per informazioni, comunicazioni e eventuali richieste: [disabili@acmilan.it](mailto:disabili@acmilan.it).

### NUOVA PIATTAFORMA DISABILI AL 1° ANELLO ARANCIO

Il Gruppo Milan - in seguito all'assegnazione della Finale di UEFA Champions League 2016 e in accordo col Comune di Milano - ha deciso di accogliere la richiesta del CAFE (Centre for Access to Football in Europe) e di realizzare una piattaforma sopraelevata, lungo il parterre della tribuna arancio, che permettesse agli spettatori con disabilità su sedia a rotelle di migliorare la visibilità sul campo di gioco.

La pedana realizzata è rialzata rispetto al piano di calpestio precedente di circa 35 cm, evitando così che il parapetto costituisca un ostacolo visivo agli spettatori su sedia a rotelle.

## Sicurezza allo stadio

*Durante i match-day, la gestione della sicurezza - all'esterno di San Siro e sugli spalti - è un tema di massima rilevanza per il Gruppo Milan e i propri Stakeholder.*

L'impegno del Club è quello di prevenire ogni forma di rischio per tutti i presenti allo Stadio - tifosi, steward, assistenti sanitari e tutto il personale nell'impianto - per garantire fruibilità all'evento nella massima sicurezza possibile.

Nel corso della Stagione 2016/2017, sono state impiegate circa 1.862 risorse destinate a prestare **assistenza sanitaria** nello stadio, le quali hanno prestato soccorso in 137 casi tra malori e traumi. Il numero medio di addetti alle attività di **stewarding** per partita dedicati ai servizi di accoglienza, controllo accessi, osservazione e vigilanza spettatori e verifica del rispetto dei regolamenti è stato di 650. Per ciascuno degli addetti steward, sono state erogate circa 10 ore medie annue di formazione specifica (ripartita in briefing pre-match dedicati alla predisposizione al servizio partita ed esercitazioni pratiche durante le manifestazioni) oltre che 33 ore di formazione iniziale di base.

KPI	2016/2017	2015/2016
Numero interventi sanitari allo stadio nella stagione	137	132

## Supporter Liaison Officer

*AC Milan ritiene di fondamentale importanza il mantenimento di un canale diretto di comunicazione e collaborazione tra tifoseria e Club, sia all'interno del contesto della partita che al di fuori di esso.*

In questo ambito si colloca l'inserimento della figura professionale del **Supporter Liaison Officer (SLO)** - il quale opera come **delegato della Società ai rapporti con i tifosi** e canale di comunicazione tra il Club e la tifoseria - con l'obiettivo di **garantire un tifo sano e responsabile**, offrendo la migliore assistenza possibile ai sostenitori della squadra.

Le **principali funzioni** svolte dal SLO sono:

- Fungere da punto di contatto chiave tra il club e i tifosi assicurandosi che ogni supporter abbia l'opportunità di contattare un rappresentante autorizzato del club
- Informare il management del club relativamente ai problemi dei supporter agendo come consulente esperto in materia
- Assicurare un collegamento e un canale di comunicazione continua tra il club e i tifosi e promuovere il miglioramento di questa relazione
- Lavorare in stretto contatto e collaborazione con il responsabile della sicurezza del Club.
- Svolgere un ruolo di mediazione nelle discussioni tra il club e i gruppi di supporter e fra i fan e le forze dell'ordine.

L'obiettivo finale del lavoro dello SLO è quello di garantire al tifoso la possibilità di partecipare alle manifestazioni sportive della propria squadra con la possibilità di generare lo spettacolo che ogni domenica riempie di calore gli stadi italiani.

## Legalità

*AC Milan è un Club ancorato a solide radici popolari, tradizionalmente del tutto distante, sia a livello societario, sia al livello dei suoi sostenitori, a fenomeni di violenza, razzismo e discriminazione di qualsiasi genere, i quali sono fermamente condannati.*

In occasione delle gare, il Milan si impegna a far rispettare tutte le disposizioni di legge e sportive già esistenti in materia di lotta al razzismo e ad ogni forma di discriminazione.

A conferma del nostro impegno in tale ambito, durante la Stagione 2016/2017 non sono state elargite al Club sanzioni per razzismo o discriminazione territoriale.

Il Club intende altresì mantenere massima aderenza non solo rispetto ai principi del Codice di Giustizia Sportiva FIGC, ma anche in relazione al proprio Codice Etico, alle Linee di Condotta e di Anti Razzismo. L'obiettivo del Gruppo è quello di avere un personale ed un pubblico sempre più sensibile e formato, prevenendo così anche al rischio di eventuali danni reputazionali e di immagine.

Nel corso della Stagione 2016/2017, la Lega Serie A ha sanzionato il Milan in 4 occasioni, per un importo totale pari a 13.500 euro, in netta diminuzione rispetto al trend degli anni precedenti. Nello specifico, 3 di queste sanzioni disciplinari sono state erogate a causa di infrazioni al regolamento della Lega Serie A da parte degli spettatori, mentre l'altra ha riguardato un minimo ritardo imputabile alla società nell'avvio della gara. Non sono state applicate sanzioni monetarie significative per casi di non conformità a leggi o regolamenti in materia ambientale e non sono state ricevute sanzioni per discriminazione territoriale e razzismo.

KPI	2016/2017	2015/2016
Numero sanzioni ricevute per discriminazione territoriale/razzismo	0	1

## LA COMUNICAZIONE CON FAN E TIFOSI

*"Non posso che ringraziare la gente che per questa squadra fa tanti chilometri. Posso solo dire grazie: un grazie che viene dal cuore."*

- Marco Fassone - Amministratore Delegato

I nostri tifosi non rappresentano solamente coloro che seguono i match o che partecipano attivamente agli eventi e alle iniziative legate alla squadra, ma ricoprono anche dei veri e propri clienti con il diritto di usufruire di una serie di servizi a loro dedicati.

Per questo motivo, il Gruppo investe una parte importante delle risorse e delle energie nel tentativo di migliorare i propri **sistemi di CRM, Business Intelligence e Data Management**.

La sfida di AC Milan è quella di riuscire ad interpretare tutte le informazioni e i dati che il Gruppo ha a disposizione, al fine di trasformarli in azioni strategiche e attività concrete a supporto del business.

Il Gruppo negli ultimi anni ha sostenuto diversi investimenti per innovare le modalità e gli strumenti di comunicazione e valorizzare la relazione con la propria fan base, in particolare aumentando la conoscenza dei propri tifosi con l'obiettivo di rispondere in modo sempre più specifico e puntuale alle loro esigenze.



In questo senso il Gruppo si è posto degli **obiettivi per il futuro** quali il lancio di iniziative per valorizzare ogni cluster comportamentale e capaci di rispondere a qualsiasi tipologia di esigenza (navigazione online, consumo, vita nel mondo social) da parte dei tifosi, oltre ad iniziative per migliorare la capacità informativa rispetto alla propria fan base richiesta dagli sponsor del Gruppo.

Attraverso quindi una profonda conoscenza dei propri fan, dei loro comportamenti e delle loro aspettative, il Club è sempre più in grado di offrire una migliore "esperienza" al tifoso, dalla fase di acquisto a quella post-vendita e di Customer Care.

## Il rapporto con i nostri tifosi

*AC Milan riconosce la centralità e l'importanza di un rapporto costante, diretto e trasparente con i tifosi.*

L'attenzione al dialogo con i tifosi deriva dalla volontà del Club di fornire tutte le informazioni necessarie a soddisfare le diverse esigenze, attraverso tutti i canali a disposizione.

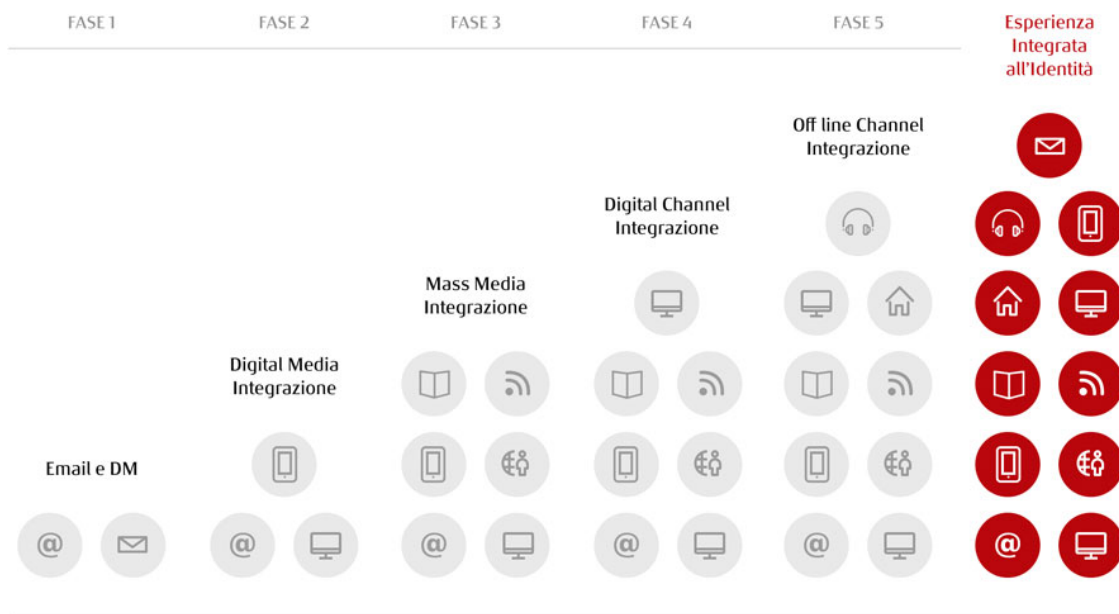
In particolare, l'utilizzo dei nuovi canali digitali permette alla Società di raggiungere e di comunicare con il popolo rossonero di tutto il mondo.

Il fine del Gruppo è provvedere, in maniera ancor più efficace, alla piena realizzazione degli interessi dei propri supporter, per aumentare la partecipazione e il coinvolgimento del pubblico il giorno della partita e creare una forte connessione tra quanto accade durante il match e quello che avviene nei giorni precedenti.

Per raggiungere tale obiettivo ed offrire un'esperienza sempre più unica e personalizzata al tifoso, AC Milan ha intrapreso un ambizioso percorso di integrazione digitale di tutti i propri canali di contatto:

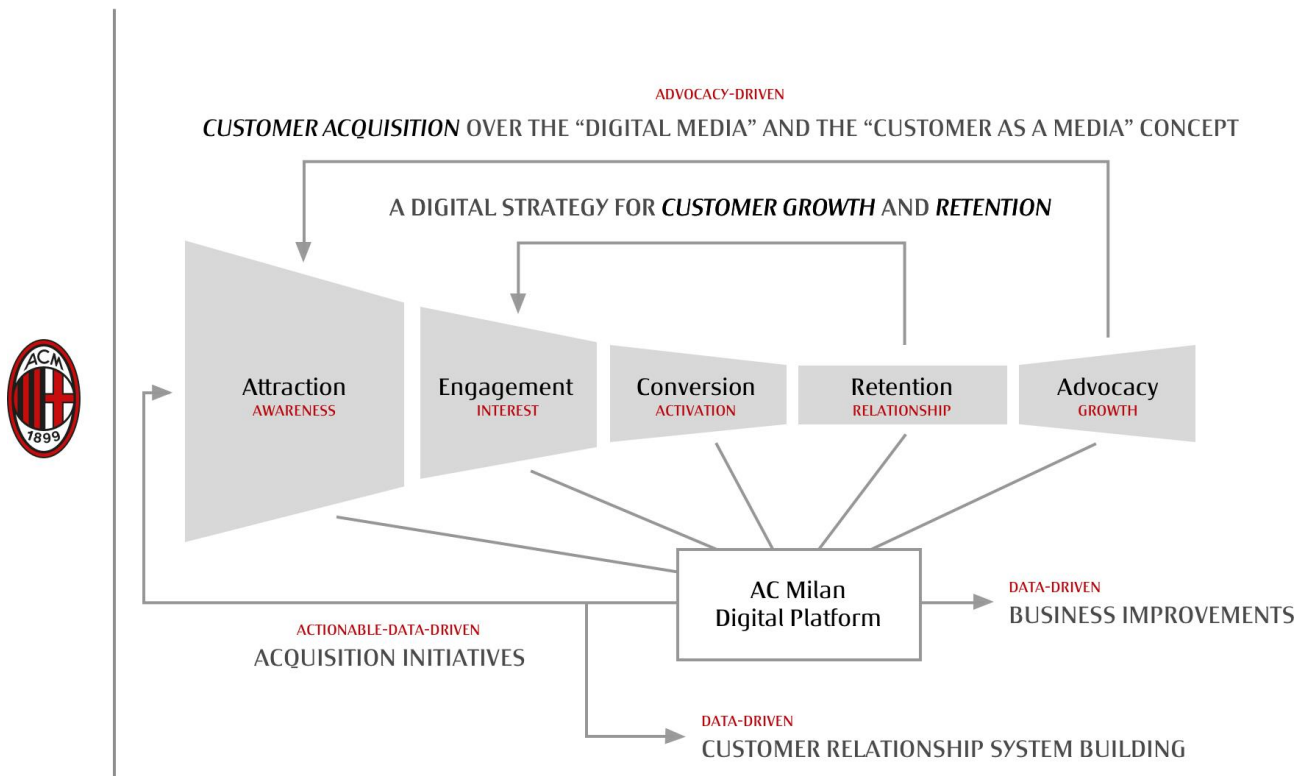
- **Milan TV:** il canale telematico presente sul satellite e sul pacchetto Sky Sport
- **AcMilan.com**, già online in inglese, italiano e cinese
- **Social Media:** Facebook, Twitter, Instagram, Google+ e YouTube (Weibo, WeChat e YouKu per la Cina)

- **Dugout**, una piattaforma digitale sul mondo del calcio lanciata insieme ad altri 9 top club europei.
- **Casa Milan, Fondazione Milan e Milan Academy**



Il successivo e più importante passo verso questa direzione, sarà la creazione e il lancio dell'**App**, come strumento fondamentale di content delivery, sviluppo della Community Milan e offerta di esperienze esclusive.

AC Milan, attraverso il sistema "**AC Milan Digital Platform**", gestisce tutti i dati e le informazioni relative ai canali di comunicazione che compongono il sistema di relazione con il cliente, monitorando così la *sensitive* e la visibilità del Gruppo in tutti i canali di comunicazione.



Il sistema si compone di 5 sezioni:

**ATTRACTION:** valuta la capacità dell’ecosistema digitale di AC Milan e dei singoli touchpoint di attrarre i fan verso il brand ed i suoi contenuti.

**ENGAGEMENT & CONVERSION:** si focalizza sulla capacità dell’ecosistema digitale di AC Milan di coinvolgere i fan e di intrattenerli attraverso i contenuti pubblicati e rilasciati dai singoli touchpoint.

**RETENTION:** mostra quanto l’ecosistema digitale di AC Milan sia in grado di trattenere i fan in termini di tempo e capacità di farli ritornare una volta usciti dal sistema.

**ADVOCACY:** monitora i contenuti in termini di condivisioni da parte degli utenti e individua gli influencer, ossia i fan che contribuiscono ad amplificare la voce del brand in rete, valutando possibilità di coinvolgimento nella strategia di valorizzazione del brand.

## Milan Media House

*Il 1° luglio 2016, il Club ha dato vita alla Milan Media House, un nuovo dipartimento di comunicazione che ha l’obiettivo di integrare e prendere in*

*gestione tutti i canali di comunicazione del club: Milan TV, AcMilan.com, Social Media, Dugout, Casa Milan, Fondazione Milan e Milan Academy.*

La Milan Media House funge quindi da cabina di regia nella definizione di una **strategia editoriale unica ed integrata** per tutti questi canali.

La Media House è infatti concepita per gestire la relazione con i diversi stakeholder in una dinamica sempre più innovativa e personale. In questo importante processo di raccolta, elaborazione ed analisi dei dati e delle informazioni dei Fan, trova fondamento la creazione della Milan Media House.

La mission di Milan Media House si compone dei seguenti pilastri:

- **Essere un team a diffusione globale** con un modello organizzativo circolare, pronto a condividere i messaggi sulle piattaforme multimediali di tutto il mondo
- **Essere il principale interesse quotidiano per tutti i tifosi del Milan**, con un approccio interattivo attraverso una comunicazione integrata con i tifosi
- **Essere sempre al fianco dei tifosi**, massimizzando la Customer Experience e la comunicazione sui dispositivi mobili
- **Usufruire delle nuove opportunità rese dai nuovi canali digitali e social**, mantenendo un approccio sempre aperto all'innovazione e al cambiamento
- **Ampliare il proprio bacino di utenze** raggiungendo i millennials, le donne, i simpatizzanti di calcio e non
- **Cercare nuovi partner**, estendendo il proprio orizzonte anche al di fuori del mondo dello sport, come musica e moda
- **Essere al servizio dei nostri Partner**, supportando e gestendo attività e relazioni con Media, Partners e Sponsors

Milan Media House pone le sue basi nel processo evolutivo e di trasformazione digitale delle squadre di calcio come moderne società di intrattenimento, il quale ha spinto i Club a gestire, direttamente, la produzione e la distribuzione dei contenuti.

All'interno della Media House collaborano giornalisti, producer, cameraman, sviluppatori, grafici, media planner, social manager, moderatori, designer, community manager, analyst e integratori di sistema: diverse competenze e diversi canali di comunicazione che impattano tutti sull'esperienza del cliente finale.

La Milan Media House è organizzata su un ecosistema omnichannel – TV / Digital e Social - content e big data che si fondono in un'unica parola, più comprensibile ai meno tecnici: RELAZIONE.

## La Community di Milan

Di seguito di riporta i dati relativi la community globale sui social media di AC Milan.

KPI	2016/2017	2015/2016
Media visitatori unici mensili del sito	637.507	NEW KPI
Media visite mensili al sito	1.089.606	NEW KPI
Media mensile pagine visualizzate	2.656.445	NEW KPI
Tempo di permanenza medio sul sito	2' 14"	2' 42"
Percentuale di accesso al sito da mobile	76%	NEW KPI
Percentuale di accesso al sito da desktop	24%	NEW KPI
Percentuale di accesso al sito da tablet*	6,62	NEW KPI
Numero news pubblicate sul sito nella stagione**	circa 2.000	4.000
Numero fan totali su Facebook	24. 800.000	24.780.000
Numero iscritti totali su Youtube	Oltre 370.000	308.000
Numero follower totali su Twitter	6.000.000	3.575.000
Numero follower totali su Instagram	4.000.000	2.450.000
Numero follower totali su Google +	6.000.000	5.800.000
Numero post pubblicati sui social media nella stagione	circa 9.600	NEW KPI

\*nota: il dato fa riferimento al periodo Gen-Feb-Mar 2017

\*\*nota: localizzate in 3 lingue (ita, eng, chi)

## Il Community Manager

A sostegno della volontà del Club di sviluppare e mantenere un rapporto continuo, diretto e trasparente con i propri tifosi, AC Milan ha recentemente introdotto la figura del Community Manager, quale responsabile della

progettazione e del coordinamento delle attività della nostra comunità virtuale.

## **PARLIAMO CON I TIFOSI**

Parlare "con" i tifosi. Non "ai" tifosi. L'opportunità enorme, affascinante, per certi versi nuova, che A.C. Milan mi ha dato, cioè quella di essere il nuovo Community Manager del club rossonero, ha realizzato uno dei miei sogni da bambino: quello di stabilire un contatto diretto con i miei lettori. Il fatto di essere un giornalista e di aver capito nei tempi giusti la gigantesca potenzialità della comunicazione digital e social, mi ha soltanto semplificato il compito. Pasquale Campopiano, community manager di AC Milan, ci spiega meglio quale sarà il suo ruolo all'interno della Società. Quale occasione migliore di chiarire a tutti cosa si nasconde dietro questa definizione un po' misteriosa.

### **UN INEDITO NEL CALCIO**

Anche perché il ruolo del Community Manager, nel calcio, è un inedito. Nel senso che la figura di raccordo tra la sconfinata comunità del web e l'azienda, di solito è stata creata per brand e factory decisamente diversi da quelli pallonari. Anche in questo caso la sensibilità comunicativa della nuova proprietà cinese, del management capitanato da Marco Fassone e dell'area comunicazione guidata da Fabio Guadagnini, ha fatto la differenza. Il Milan da quel fatidico 13 aprile del 2017, giorno in cui è stato siglato il closing con il passaggio delle quote societarie da Fininvest ai cinesi, ha cambiato passo, non solo pelle.

Ha scelto di aprirsi alle nuove dinamiche della comunicazione, ha scelto di parlare con i suoi tifosi, ha tolto quei filtri e quelle mediazioni che spesso hanno caratterizzato la comunicazione sportiva. Lo ha fatto in poche semplici mosse: attivando i suoi canali digitali, consentendo un accesso "live" e "user friendly" a tutte le sue piattaforme e soprattutto avvicinandosi alla sua gente, con trasparenza. L'estate del "passiamo alle cose formali", di una campagna abbonamenti vicina alle esigenze del tifoso, di una comunicazione snella, diretta e scevra da qualsiasi condizionamento esterno, ha rappresentato un segnale forte, innovativo, molto apprezzato dal mondo rossonero. Il Milan ha rotto gli schemi comunicativi tradizionali e dalla sua mediahouse posizionata al primo piano di Casa Milan in Via Aldo Rossi, ha lanciato un messaggio nuovo, pulito, diretto alla sua gente.

### **L'ASCOLTO DELLA RETE**

In questo contesto si incastra il mio ruolo, quello del Community Manager: che altro non è che un mediatore del messaggio che il club intende comunicare ai suoi tifosi e del feedback che viene corrisposto da quello sconfinato mondo di passione che è rappresentato dai sostenitori del Diavolo. Il Community Manager del Milan "ascolta" la rete, si fa interprete del suo pensiero, stabilisce un dialogo diretto con gli utenti e riporta al club quelle che sono le esigenze, le ansie, le preoccupazioni, le gioie e gli umori del

popolo rossonero. Gli inglesi lo chiamano "sentiment", termine forse un po' riduttivo per spiegare cosa si nasconde dietro quell'universo sconfinato rappresentato dal tifo per la propria squadra del cuore. Il Community Manager si fa interprete del sentiment dei tifosi, stila dei report quotidiani analizzando dati, post, numeri e flussi comunicativi. Il Community Manager vive sui social, entra nei forum più disparati, fa il giro dei siti dedicati e legge tutto quello che c'è da sapere sul suo mondo di riferimento, la comunità del web.

## UNO SCONFINATO MONDO DI PASSIONE

Provate a chiudere gli occhi e ad immaginarvi quanti milioni di tifosi del Milan ogni giorno twittano, scrivono un post su facebook o postano una foto su Instagram, dedicano del tempo al loro unico grande amore partecipando a discussioni nei forum o riempiendo pagine e pagine virtuali di blog e siti specializzati; con un unico comune denominatore, il Milan nel cuore. Questa è la Community, l'universo web dedicato a due soli colori, il rosso del fuoco e il nero della paura.

Le prove generali del mio incarico le ho fatte nel corso dei 14 lunghissimi mesi del closing: prima da giornalista del Corriere dello Sport e poi da free lance, ho capito che l'unico modo per spiegare a tanta gente piena di passione un meccanismo così complicato come l'acquisizione e il passaggio di proprietà di uno dei club di calcio più gloriosi al mondo, era appunto spiegarglielo.

## PARLARE CON I TIFOSI

Parlare con i tifosi. I social hanno fatto il resto. Aprirsi al web e a tutti i suoi potenziali fruitori, è un po' come aprirsi all'infinito. E all'improvviso mi sono ritrovato con quasi 200 milioni di contatti su tutti i miei account ufficiali. Traducendo, almeno una volta, quasi 200 milioni di persone sono passate dalle mie parti, sul web. Per ascoltare la storia che stavo raccontando, una storia vera: la cessione del Milan ai cinesi. Quando tutto si è compiuto, è stato un attimo: da giornalista a Community Manager, grazie al Milan. Da Casa Milan la mia missione non è cambiata: ascolto tutto quello che hanno da dire i tifosi e suggerisco al Milan le strategie comunicative per far crescere la fiducia e la passione della sua gente. Poi quegli stessi inglesi vi diranno che queste cose qui si chiamano sentiment, engagement, fidelity, retention e user experiences, io le traduco così: cari amici tifosi del Milan, parlate, dite la vostra, che il Milan vi ascolta. Ed è il primo club di calcio a farlo.

## 5. AMBIENTE E SUPPLY CHAIN

*Crediamo fermamente nella necessità di gestire in maniera responsabile le nostre attività; per questo abbiamo definito un sistema di gestione ambientale per garantire il nostro percorso verso la sostenibilità.*

### La gestione delle risorse e la tutela del territorio

Il Milan prosegue il suo percorso virtuoso verso la sostenibilità ambientale, definendo gli ultimi dettagli operativi del suo sistema di gestione ambientale.

Sono in fase di definizione le procedure di gestione ambientale, relative a:

- Gestione dei Rifiuti
- Gestione degli scarichi idrici
- Gestione delle emissioni in atmosfera

Verranno inoltre definiti i principali ruoli e centri di responsabilità in materia ambientale per Milanello, Vismara e Casa Milan. Il responsabile ambientale dovrà sovrintendere all'applicazione corretta delle procedure ambientali, non solo in ottemperanza alla legislazione vigente ma anche applicando i principi più avanzati in materia di gestione rifiuti, scarichi ed emissioni.

Sono stati altresì svolti audit ambientali di conformità legislativa presso i siti di Milanello e Centro Sportivo Vismara.

### Impatti ambientali

Si riportano di seguito i principali indicatori degli impatti ambientali del Gruppo Milan, che fanno riferimento ai Centri Sportivi Vismara e Milanello, a Casa Milan e allo Stadio San Siro di cui si riporta un dettaglio nei paragrafi successivi.

KPI	2016/2017	2015/2016
Consumi metano (m <sup>3</sup> )	1.030.867	1.005.481
Consumi metano (GJ)	36.218	35.327
Consumi elettricità (KWh)	7.714.527	8.502.954
Consumi elettricità (GJ)	27.772	30.611
Consumi gasolio (l)	133.991	98.000
Consumi gasolio (GJ)	4.826	3.530
Totale energia consumata da AC Milan (GJ)	68.817	69.467
Percentuale totale energia consumata Stadio san Siro (GJ)*	45,3%	48,3%



KPI	2016/2017	2015/2016
Emissioni CO <sub>2</sub> , Scope 1 (tCO <sub>2</sub> )	2.378 <sup>4</sup>	2.224 <sup>5</sup>
Emissioni CO <sub>2</sub> , Scope 2 (tCO <sub>2</sub> )	2.893 <sup>6</sup>	2.411 <sup>7</sup>
Consumi acqua (m <sup>3</sup> )	172.172	273.110
Totale rifiuti prodotti (ton)	304	339
- pericolosi (ton)	8,6	7,9
- non pericolosi (ton)	295,4	330,8
Smaltimento rifiuti**		
- pericolosi (ton)	0,24	N/A
- non pericolosi (ton)	0,12	N/A
Recupero rifiuti**		
- pericolosi (ton)	1,38	N/A
- non pericolosi (ton)	2,31	N/A

\*Nei dati relativi allo Stadio San Siro, vengono considerati i consumi relativi alla Società M-I Stadio S.r.l

\*\* Nei dati consolidati relativi ai rifiuti smaltiti e recuperati viene escluso dal perimetro lo Stadio San Siro

4 Fonte dei fattori di emissioni di Scope 1 (2016/2017): Ministero dell'Ambiente - parametri standard nazionali combustibili (aggiornamento 31 dicembre 2017)

5 Fonte dei fattori di emissioni di Scope 1 (2015/2016): Ministero dell'Ambiente, 2015

6 Fonte dei fattori di emissioni di Scope 2 (2016/2017): TERNA, Confronti internazionali 2015

7 Fonte dei fattori di emissioni di Scope 2 (2015/2016): ISPRA, 2015

## I centri sportivi

### Centro Sportivo Milanello

Fondato nel 1963, Milanello - situato in prossimità di Varese su una collina a 300 metri di altitudine - è immerso in un'oasi verde di circa 160 mila metri quadrati.

All'interno del bosco sono presenti una pineta ed un laghetto, dal quale viene prelevata l'acqua per l'irrigazione dei 6 campi di gioco e delle aree verdi del Centro Sportivo, attraverso un sistema di riciclo dell'acqua. Il Gruppo Milan effettua periodicamente la manutenzione di tutte le aree verdi circostanti. L'impianto elettrico di Milanello è stato rifatto completamente, in ottica di una

miglior fruibilità delle infrastrutture, una maggior efficienza energetica ed un conseguente risparmio economico dell'intero Centro Sportivo.

Anche grazie a questo intervento, i consumi di elettricità di Milanello sono diminuiti di da 1.384.347 KWh della Stagione 2015/2016 a 854.326 KWh nella Stagione 2016/2017.

Nel corso della Stagione 2016/2017, è stato inoltre installato un impianto di riscaldamento ad acqua - alimentato a gas metano - della superficie erbosa del principale campo di allenamento di Milanello, garantendo massime prestazioni sportive in ogni condizione metereologica, riducendo il numero di possibili infortuni e i costi di manutenzione del campo stesso.

Per questo motivo, i consumi di gas metano hanno registrato un incremento di 92.390 m<sup>3</sup>.

KPI	2016/2017	2015/2016
Consumi di gas metano (m <sup>3</sup> )	228.614	136.224
Consumi elettricità (KWh)	854.326	1.384.347
Consumi gasolio (l)	53.308	N/A
Consumi acqua (m <sup>3</sup> )	43.598	16.031
- Da acquedotto	18.577	N/A
- Da pozzo	25.021	N/A
Totale rifiuti prodotti (ton)	0,848	1,278
- pericolosi (ton)	0,308	0,168
- non pericolosi (ton)	0,540	1,110
Smaltimento rifiuti (ton)		
- pericolosi (ton)	0,050	N/A
- non pericolosi (ton)	0,09	N/A
Recupero rifiuti (ton)		
- pericolosi (ton)	0,258	N/A
- non pericolosi (ton)	0,450	N/A
Sfruttamento risorse idriche da raccolta in loco (m <sup>3</sup> )	N/A	17.974
Estensione aree verdi (m <sup>2</sup> )	circa 160.000	circa 160.000

## Centro Sportivo Vismara

Immerso nel Parco Agricolo Sud di Milano, il Centro sportivo Peppino Vismara occupa un'area di circa **51.000 metri quadrati**, ubicata poco prima del confine con il Comune di Rozzano.

In linea con i suoi obiettivi di sostenibilità, AC Milan si occupa periodicamente della **manutenzione** e della **salvaguardia** di 1.100 piante del Parco - adiacenti ai campi del Centro Sportivo - tra cui pioppo bianco, il pioppo nero, il salice, l'olmo, il carpino bianco, la farnia, l'acero campestre, il biancospino, il sanguinello e il prugnolo.

Il Gruppo effettua, inoltre, un **censimento delle piante presenti e attività di prevenzione e cura** di quelle affette dal "cancro rosa" - una malattia che colpisce rami, foglie e tronco con profonde fessurazioni e spaccature. Le principali attività svolte dal Gruppo sono: controllare periodicamente lo stato di salute delle piante; disinfettare le ferite inferte dalla potatura; recidere i rami infetti; e ogni altro trattamento specifico volto a mantenere gli alberi nelle migliori condizioni possibili.

KPI	2016/2017	2015/2016
Consumi di gas metano (m <sup>3</sup> )	20.909	21.632
Consumi elettricità (KWh)	170.350	234.523
Consumi gasolio (l)	43.000	28.000
Consumi acqua (m <sup>3</sup> )	12.979	4.782
- Da acquedotto	12.979	N/A
- Da pozzo	N/A	N/A
Totale rifiuti prodotti (ton)	0,168	0,021
- pericolosi (ton)	0,002	0,016
- non pericolosi (ton)	0,166	0,005
Smaltimento rifiuti (ton)		
- pericolosi (ton)	0,002	N/A
- non pericolosi (ton)	-	N/A
Recupero rifiuti (ton)		

KPI	2016/2017	2015/2016
- pericolosi (ton)	-	N/A
- non pericolosi (ton)	0,166	N/A
Sfruttamento risorse idriche da raccolta in loco (m <sup>3</sup> )	N/A	N/A
Estensione aree verdi (m <sup>2</sup> )	circa 230.000	N/A

## Casa Milan

Nel corso della stagione è stato messo a punto l'impianto di cogenerazione di Casa Milan. Grazie a tale sistema, è possibile produrre energia **termica** ed **energia elettrica** attraverso un unico impianto, alimentato da una sola fonte di energia primaria.

KPI	2016/2017	2015/2016
Consumi di gas metano (m <sup>3</sup> )	460.774	527.625
Consumi elettricità (KWh)	1.543.230	1.384.084
Consumi gasolio (l)	N/A	N/A
Consumi acqua (m <sup>3</sup> )	5.616	2.297
- Da acqueotto	5.616	N/A
- Da pozzo	N/A	N/A
Totale rifiuti prodotti (ton)	3,051	0,722
- pericolosi (ton)	1,317	0,373
- non pericolosi (ton)	1,735	0,349
Smaltimento rifiuti (ton)		
- pericolosi (ton)	0,195	N/A
- non pericolosi (ton)	0,039	N/A
Recupero rifiuti (ton)		
- pericolosi (ton)	1,122	N/A
- non pericolosi (ton)	1,695	N/A

## Stadio San Siro

Il Gruppo Milan monitora annualmente anche i consumi dello Stadio San Siro al fine di gestire gli impatti ambientali generati complessivi.

KPI	2016/2017	2015/2016
Consumi metano (m <sup>3</sup> )	320.570	320.000
Consumi metano (GJ)	11.263	11.243
Consumi elettricità (KWh)	5.146.621	5.500.000
Consumi elettricità (GJ)	18.528	19.800
Consumi gasolio (l)	37.683	70.000
Consumi gasolio (GJ)	1.357	2.521
<b>Totale energia consumata Stadio San Siro (GJ)</b>	<b>31.148</b>	<b>33.564</b>
Consumi acqua (m <sup>3</sup> )	135.000	250.000
Totale rifiuti prodotti (ton)	300	337
- <i>pericolosi</i> (ton)	7	7
- <i>non pericolosi</i> (ton)	293	329

## La gestione dei fornitori

Per un Gruppo come Milan, la gestione delle forniture e subforniture rappresenta un elemento fondamentale per garantire la responsabilità sociale ed ambientale lungo tutta la catena del valore.

Il monitoraggio dei fornitori e la gestione dell'acquisto di beni e servizi sono elementi importanti dell'approccio sostenibile al business.

## NUOVA PROCEDURA ACQUISTI

Il Gruppo Milan ha avviato l'implementazione di una nuova procedura acquisti che definisce le responsabilità e le linee guida interne per la gestione operativa ed amministrativo-contabile del processo di approvvigionamento di beni e servizi, con l'obiettivo di garantire:

- Un'adeguata separazione delle responsabilità nell'ambito del processo di approvvigionamento;

- La tracciabilità delle operazioni di approvvigionamento, tramite un processo trasparente di autorizzazione;
- La completezza e l'accuratezza degli ordini e la tempestività nella contabilizzazione dei costi di acquisto;
- L'efficienza nel processo di acquisto, rispettando criteri di qualità, affidabilità ed economicità;
- Un processo di selezione dei fornitori basato sui principi di imparzialità, trasparenza, correttezza ed eticità
- Un sistema di monitoraggio continuo dei fornitori di beni e servizi.

La nuova procedura verrà applicata a tutte le Direzioni e Funzioni del Gruppo che sono coinvolte nel processo di approvvigionamento di beni e di servizi.

## **SUPPLY VALUE MANAGEMENT**

AC Milan si propone di implementare un portale per la qualifica e la gestione dei fornitori che prevede la raccolta documentale e la possibilità di effettuare analisi di performance, spend analysis, e gestire la parte contrattualistica e burocratica con il fornitore.

Le principali sezioni del portale fornitori saranno:

- Anagrafica Fornitori
- Classificazione Merceologica
- Repository Documentale
- Qualifica dei fornitori

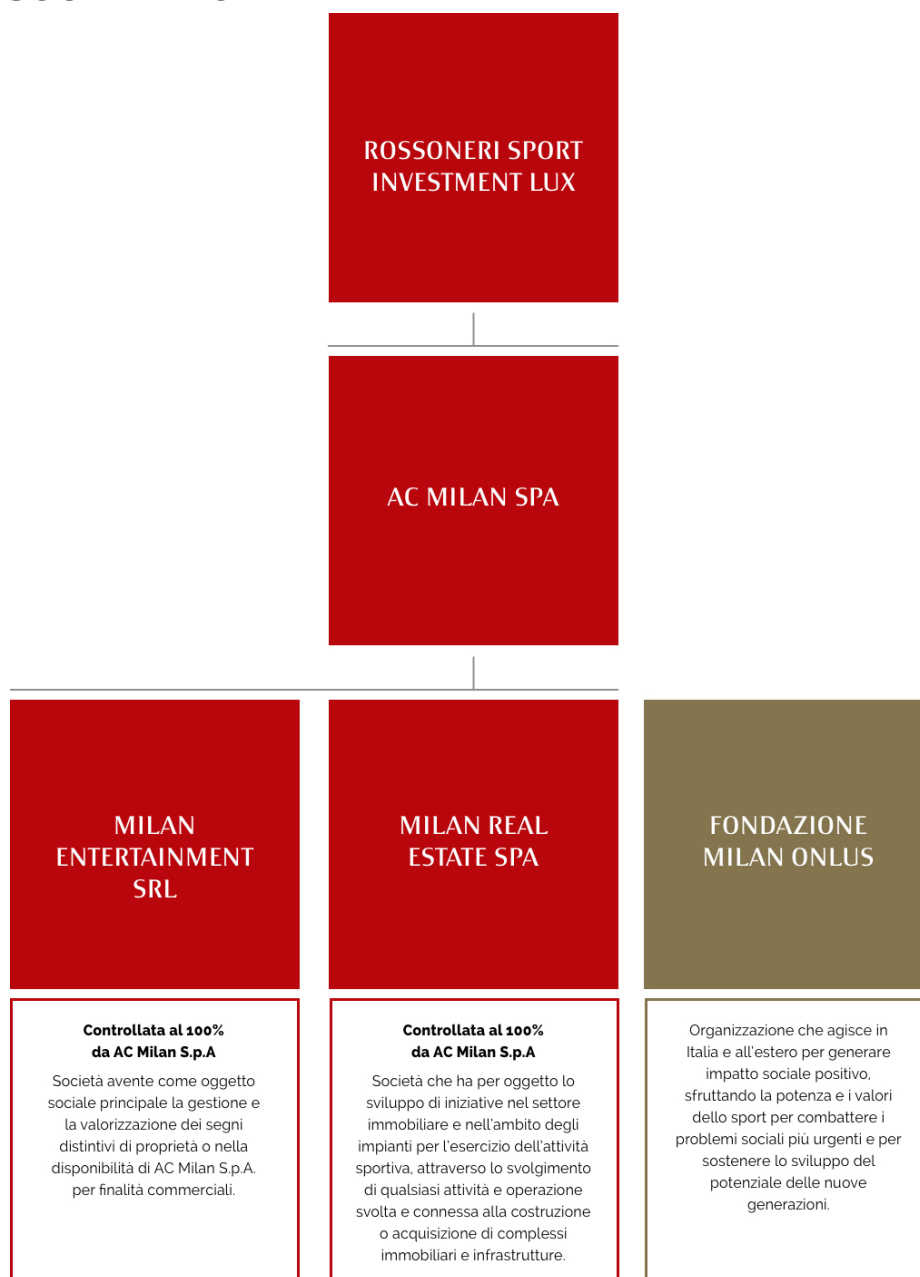
## 6. L'IDENTITÀ DEL CLUB

### CORPORATE GOVERNANCE

*In data 13 aprile 2017 è avvenuto lo storico passaggio di proprietà del Gruppo Milan che ha portato alla ridefinizione della struttura di governo del Club.*

In tale data, Fininvest Spa ha finalizzato la cessione alla società Rossoneri Sport Investment Lux dell'intera partecipazione, pari al 99,93%, detenuta nell'AC Milan.

### ASSETTO SOCIETARIO



Nel 2017, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il nuovo statuto societario che disciplina i processi decisionali del Gruppo e gli organi di governo.

Gli **organi di governo** del Gruppo sono:

- Consiglio di Amministrazione
- Assemblea dei Soci
- Collegio sindacale
- Organismo di Vigilanza e controllo

### **Consiglio di amministrazione**

Di seguito, si riporta la composizione del CdA *pre-closing*:

- Silvio BERLUSCONI - Presidente Onorario
- Adriano GALLIANI - Vice Presidente Vicario Amm.Delegato | Area Tecnico Sportiva
- Barbara BERLUSCONI -Vice Presidente e Amministratore Delegato | Area non Sportiva
- Paolo BERLUSCONI - Vice Presidente
- Pasquale CANNATELLI - Consigliere
- Leandro CANTAMESSA - Consigliere
- Giancarlo FOSCALE - Consigliere
- Leonardo BRIVIO - Consigliere con incarico della Pianificazione controllo di gestione e Internal Audit

A seguito del cambio di proprietà, si riporta la nuova composizione del CdA:

- YONG HONG LI - Presidente del CDA
- MARCO FASSONE - Amministratore Delegato e Direttore Generale
- LI HAN - Consigliere
- BO LU - Consigliere
- RENSHUO XU - Consigliere
- ROBERTO CAPPELLI - Consigliere
- MARCO EMILIO ANGELO PATUANO - Consigliere
- PAOLO SCARONI -Consigliere

<b>Membri del CdA</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>
< 30 anni	1	-
30 – 50 anni	3	-
> 50 anni	4	-



Il Gruppo Milan si avvale di una società di revisione per il controllo contabile.

La composizione completa degli organi di governo e controllo è riportata sul sito ufficiale [www.acmilan.com](http://www.acmilan.com).

### **Sistema di controllo interno**

La struttura di governo si completa con il Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e il Modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire la commissione dei reati ai sensi del D. Lgs. 231/01.

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 igiene 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).

Nel 2015 è stato emesso da tutte le società del Gruppo un aggiornamento del modello per la prevenzione dei reati.

Non si sono verificati casi significativi di non conformità al Modello di Gestione, di Organizzazione e di controllo, a regolamenti interni e al Codice Etico. Parimenti, non si sono registrati episodi di corruzione che abbiano coinvolto i dipendenti del Gruppo.

## **I PILASTRI DELLA GOVERNANCE**

I pilastri della Governance del Gruppo Milan è basata su:

- **Trasparenza** nella gestione aziendale;
- Il sistema di valori definito dal **Codice Etico**;
- **Linee di condotta**;
- Linee guida **Anti Razzismo**

### **Trasparenza nella gestione aziendale**

La poca trasparenza nel mondo del calcio è un tema sempre attuale e, in questi anni, ha causato danni reputazionali e di immagine all'intero settore sportivo, sia a livello nazionale che internazionale.

AC Milan, riconoscendo tale urgenza, si impegna a rispettare e rafforzare ulteriormente i propri principi di trasparenza, lealtà ed etica nella gestione ed amministrazione dei fatti aziendali e, più in generale, di completa chiarezza ed apertura nei confronti di tutti gli Stakeholder.

### **Codice Etico**

Il Codice Etico del Gruppo Milan è un documento approvato dal Consiglio di Amministrazione del Club in cui sono racchiusi i valori e i principi in cui la Società si riconosce e che sono vincolanti per il personale e per tutti coloro che operano per il Gruppo stesso.

L'impegno del Gruppo è quello di mantenere la massima etica, integrità e legalità nello svolgimento delle sue mansioni ed attività.

Il Codice Etico del Gruppo Milan è disponibile sul sito web [www.acmilan.com](http://www.acmilan.com), nella sezione CLUB – Codice Etico.

### **Linee di Condotta**

Il CdA delle società A.C. Milan S.p.A., Milan Entertainment Srl e Milan Real Estate SpA ha adottato (e mantiene aggiornato) un proprio Modello Organizzativo.

Tale documento è un complesso organico di principi, regole, disposizioni, schemi organizzativi e connessi compiti e responsabilità che, nel rispetto del sistema di attribuzione di funzioni e di deleghe di poteri nonché delle procedure interne, risponde alle finalità ed alle prescrizioni richieste dal Decreto Legislativo 231/01 (ed alle successive modifiche) in termini di prevenzione dei Reati e degli Illeciti Amministrativi.

Ciascuna Società del Gruppo Milan ha, inoltre, predisposto un documento di sintesi per i collaboratori, i fornitori, i consulenti ed in generale i soggetti Terzi che operano per la Società ove sono individuate le Linee di Condotta, previste

nel Modello Organizzativo della Società, alle quali devono attenersi quando collaborano con la Società.

Le Linee di Condotta di AC Milan S.p.A., Milan Entertainment S.r.l. e Milan Real Estate S.p.A., sono disponibili sul sito web [www.acmilan.com](http://www.acmilan.com), nella sezione CLUB – Linee di Condotta.

### **Lotta al razzismo**

Come definito dal Codice Etico del Gruppo *"A.C. Milan ripudia ogni discriminazione delle persone basata sul sesso, sulle razze, sulle lingue, sulle condizioni personali e sociali, sul credo religioso e politico"*.

Tutti i dipendenti, i calciatori, i tecnici e tutti i soggetti che instaurano con l'A.C. Milan S.p.A. rapporti contrattuali sono tenuti ad accettare e rispettare il Codice Etico della Società. Per effetto dell'accettazione del Codice Etico, qualsiasi eventuale condotta discriminatoria posta in essere da qualsiasi soggetto legato a qualsiasi titolo all'A.C. Milan è destinata ad essere sanzionata.

Il rispetto del Codice Etico e l'esplicito rifiuto di ogni condotta o atteggiamento razzista costituisce condizione vincolante posta dall'A.C. Milan S.p.A. per l'instaurazione di rapporti con gruppi o associazioni di sostenitori.

In occasione delle gare, il Milan si impegna a fare scrupolosamente rispettare tutte le disposizioni di legge e sportive già esistenti in materia di lotta al razzismo e ad ogni forma di discriminazione, anche:

- eseguendo controlli preventivi sugli striscioni e sugli stampati introdotti nello stadio;
- provvedendo alla rimozione di striscioni aventi contenuto razzistico o discriminatorio eventualmente esposti;
- prevedendo nel Regolamento d'Uso dello Stadio (il cui rispetto costituisce parte integrante delle condizioni di abbonamento e delle condizioni di vendita dei biglietti) l'espulsione di persone che si rendano responsabili di condotte discriminatorie o razziste;
- mediante annunci audio-video.

L'A.C. Milan S.p.A. dispone di un piano di lunga durata volto a rafforzare all'interno della società e tra i suoi sostenitori di una mentalità del tutto aliena da qualsiasi concetto di discriminazione razziale.

Tale piano prevede:

- l'organizzazione di corsi per il personale della società sul tema del razzismo;
- l'inserimento all'interno dei corsi organizzati dall'A.C. Milan S.p.A. per la formazione degli stewards di lezioni in materia di razzismo e di contrasto alle manifestazioni di razzismo da parte delle tifoserie;

- il coinvolgimento dell'Associazione Italiana Milan Clubs e degli oratori partecipanti al progetto "il Milan per gli oratori" nell'organizzazione di iniziative educative e promozionali contro il razzismo;
- lo studio di agevolazioni per favorire la presenza riconoscibile allo stadio di tifosi appartenenti alle comunità straniere sul modello di quanto avviene per i giovani;
- lo studio di slogan e/o di diciture atte a caratterizzare le iniziative in questo settore della Società (ad esempio "tutti i colori sono rossoneri");
- la partecipazione dell'A.C. Milan S.p.A. alle iniziative contro il razzismo eventualmente promosse dalla F.I.G.C. o dalla Lega Serie A.

Inoltre, tutte le iniziative dell'A.C. Milan nei confronti dei giovani sono improntate alla diffusione dei valori dello sport: primi fra tutti quelli del rispetto reciproco e della tolleranza.

## **LE NOSTRE PERSONE**

*La struttura organizzativa del Gruppo Milan ha subito un cambiamento importante durante la stagione 2016/2017.*

Con il closing del 13 aprile 2017 e l'insediamento della nuova proprietà è venuta meno l'organizzazione in due aree – corporate e sportiva – fino ad allora valida, riportando l'operatività sotto la guida di un unico amministratore delegato: il dott. Marco Fassone.

È stata rivista l'intera struttura organizzativa: le diverse Direzioni sono state riorganizzate in cinque aree - comunicazione, commerciale; sportiva, finanziaria e operations – ciascuna affidata ad un Chief.

Il closing, con la conseguente riorganizzazione aziendale, è arrivato al termine di una lunga fase di trattative che ha visto anche l'avvicinarsi di più interlocutori interessati a subentrare a Fininvest come azionista di maggioranza del Club.

Con un approccio molto trasparente, il nuovo amministratore delegato ha chiesto di incontrare tutte le persone del Gruppo nelle settimane immediatamente successive alla sua nomina. Con i dipendenti il dott. Fassone ha voluto costruire una relazione di fiducia condividendo le linee strategiche immediate per ridare energia e nuovi impulsi a questo prestigioso Club.

## **ATTIVITÀ SVOLTE**

Il processo che ha portato il cambio di proprietà di AC Milan S.p.A. da Fininvest a Rossoneri Lux è stato complesso e si è protratto per quasi tutta la durata della stagione 2016/2017.

Gli adempimenti legati alla fase di due diligence hanno vincolato lo sviluppo di nuove progettualità. Per questo si è deciso di lavorare su due fronti. Da un lato ampliare quelle iniziative che favoriscono la crescita professionale ed umana delle persone che afferiscono al Gruppo Milan. È stata confermata l'adesione della Società alla proposta dell'**alternanza scuola lavoro**. "Nella passata stagione 6 atleti del settore giovanile hanno potuto fare esperienza del Club di cui vestono i colori collaborando con i dipartimenti aziendali: i ragazzi hanno scoperto la vita aziendale ed il "dietro alle quinte" del Club e hanno realizzato tre elaborati, approfondendo tematiche quali "Il Metodo Integrato", "La vita al Residence" e "Calcio vs. NBA".

Con questa chiave di lettura si deve approcciare il lavoro fatto per la strutturazione del volontariato aziendale. Sono stati sottoscritti accordi di collaborazione con alcune strutture ospedaliere Lombarde per dare la possibilità ai dipendenti del Milan di mettere le proprie competenze e il proprio tempo a servizio delle numerose associazioni che operano all'interno delle strutture per sostenere il processo di cura delle persone ricoverate con un'attenzione particolare ai piccoli pazienti che da sempre occupano un posto speciale nel cuore della Società.

Nella scorsa stagione 10 dipendenti hanno collaborato in maniera continuativa con tre associazioni presenti nelle strutture ospedaliere convenzionate con AC Milan.

Resta inoltre confermato l'impegno del Milan ad investire nella formazione delle proprie persone: sono già stati previsti corsi di lingua e percorsi di approfondimento delle soft skills per dirigenti e manager.

Contemporaneamente si è voluto mantenere e creare opportunità dedicate al benessere dei dipendenti e favorire un clima di lavoro costruttivo in un momento certamente delicato nella storia del Club.

Sono state confermate convenzioni e scontistiche grazie alla preziosa collaborazione con gli sponsor e ad altri esercizi commerciali per dare la possibilità di acquistare beni e servizi a prezzi calmierati. La Società, anche per la stagione 2016/2017, ha contribuito alla copertura dell'abbonamento annuale con ATM facendosi carico del 20% del costo complessivo; i dipendenti, inoltre, sono coperti da una polizza sanitaria integrativa estendibile a tutto il nucleo familiare.

Come naturale evoluzione delle campagne sulla salute alimentare organizzate nella stagione 15/16, un nutrizionista della Società è stato messo gratuitamente a disposizione dei dipendenti per definire un percorso alimentare personalizzato: 28 dipendenti hanno usufruito di questa opportunità.

Si è voluto proporre momenti informali che contribuiscono a facilitare il legame e la collaborazione tra i colleghi. Il primo di questi momenti è stata la Festa di

Natale 2016 organizzata a San Siro al termine della partita contro l'Atalanta. Durante la serata sono stati premiati, per la prima volta nella storia del Milan, i dipendenti che durante la stagione festeggiavano un particolare anniversario lavorativo. 17 dipendenti sono stati salutati e ringraziati dall'Ad e da un campione della Prima Squadra oltre a ricevere l'abbraccio di tutta l'azienda.

A fine stagione è stato organizzato, per il quarto anno consecutivo, l'appuntamento "Bimbi in ufficio", durante il quale i figli dei dipendenti trascorrono una giornata insieme a mamma e papà nel luogo di lavoro. Questa giornata è stata la prima occasione informale di incontro del nuovo top management con i dipendenti a confermare l'impegno del nuovo AD di avviare e costruire fin dall'inizio un rapporto trasparente con i propri collaboratori. I bambini sono stati i veri protagonisti della giornata: nel pomeriggio, è stato proposto loro di vestire i panni di giornalisti per ricostruire una conferenza stampa nella sala dedicata all'interno di Casa Milan. I giovani reporter, condotti da Fabio Guadagnini – nuovo Chief Communication Officer del Milan – hanno potuto intervistare due campioni che hanno fatto grande la storia del Club: Franco Baresi e Filippo Galli che non si sono mai sottratti alle curiosità dei "giornalisti" presenti in sala.

Infine, con la stagione 2016/2017, la società ha definito un programma di attività di team building in cui coinvolgere dipendenti, collaboratori, testimonial del Milan: il primo test è stato effettuato in occasione della maratona di New York del 6 novembre 2016.

18 dipendenti, capitanati da Massimo Ambrosini, si sono allenati per percorrere i 42 km previsti dal tragitto della manifestazione. Ognuno ha dato il proprio contributo rendendo quest'esperienza, di sport e condivisione, anche un'ulteriore occasione per promuovere i colori del Milan nel Mondo.

Come ogni anno a novembre 2016 abbiamo coinvolto gli stagisti per l'onboarding in azienda: il Direttore Human Resources & Organization li ha incontrati e illustrato loro la vita aziendale, dopo averli introdotti nel building di Casa Milan.

## **FORMAZIONE**

Un'adeguata e continua formazione è fondamentale per la crescita delle proprie risorse umane.

Nel corso della stagione 2016/2017, sono stati erogati corsi di formazione di sviluppo delle soft skills e competenze tecniche specifiche, come ad esempio un corso di lingua inglese rivolto a dirigenti, mister e direttore sportivo, e i key people delle diverse funzioni. Il corso, ha visto la partecipazione di circa 40 persone, tra cui 10 dirigenti del Gruppo. Inoltre, il Gruppo ha finanziato diversi master del Sole24Ore.

Nell'ambito formativo rientrano gli adempimenti previsti dalla normativa sulla tutela della sicurezza dei lavoratori.

## **SALUTE E SICUREZZA**

Il Gruppo Milan ritiene di primaria importanza la salvaguardia della sicurezza e della salute dei propri lavoratori, per questo si adopera per l'attuazione di strumenti efficaci volti alla gestione, al controllo e alla prevenzione di tutti gli aspetti di salute e sicurezza dei posti di lavoro che possano generare un miglioramento delle condizioni lavorative dei dipendenti.

Il sistema di gestione del Gruppo si avvale del supporto di figure specializzate e di strumenti di valutazione del rischio quali una relazione sulla valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute durante il lavoro, misure di protezione e prevenzione e un programma di misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza.

Sono previste riunioni periodiche con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza con l'obiettivo di mantenere costante l'informazione e la formazione su tali tematiche.

## **OBIETTIVI FUTURI**

La gestione delle risorse umane è uno dei processi chiave per la creazione di valore e il successo aziendale. Gli obiettivi per la prossima stagione sono:

- **Piano MBO:**

Il Sistema di Incentivazione studiato ha le seguenti finalità:

- Sostenere l'efficace realizzazione della strategia di business per i prossimi anni
- Indirizzare e facilitare il processo di cambiamento organizzativo in atto nel Gruppo
- Consolidare il commitment del management alle linee strategiche e promuovere lo sviluppo individuale
- Guidare la performance per garantire costante coerenza tra le responsabilità e gli obiettivi strategici assegnati.
- Supportare il processo di trasformazione focalizzandosi inizialmente sui ruoli critici con responsabilità strategiche.

Al fine di perseguire tali finalità, si è ritenuto opportuno segmentare la popolazione aziendale secondo un mix dei due criteri maggiormente utilizzati dal mercato: il livello organizzativo e la complessità della posizione ricoperta. Per ciascuna fascia saranno identificati gli obiettivi più appropriati in base alle leve effettivamente agite. Tali obiettivi saranno condivisi tra Chief, dirigenti e manager.

- **Analisi di clima:**

Attraverso la rilevazione del clima organizzativo si rilevano e misurano diversi indicatori allo scopo di ottenere un quadro della situazione in azienda. La finalità perseguita è quella di valorizzare il rapporto tra organizzazione e persone, evidenziando come organizzare un lavoro non voglia dire solamente renderlo più produttivo, ma anche più gradevole, è puntando anche sugli aspetti impliciti, informali, simbolici, latenti nelle organizzazioni che si può valorizzare e rendere più dignitoso il lavoro stesso come fonte di soddisfazione e benessere e come uno dei mezzi atti a migliorare la qualità della vita.

Al fine di ottenere una visione completa di tali aspetti, verrà implementato l'uso di un questionario che andrà ad analizzare i seguenti costrutti:

- Soddisfazione
- Rapporto con la diversità
- Conflitto Vs Collaborazione
- Livello di coinvolgimento

- **Formazione:**

È in cantiere un piano di analisi dei bisogni formativi percepiti al fine di favorire lo sviluppo delle risorse e, conseguentemente, dell'intera organizzazione. Lo sviluppo di percorsi formativi sarà consecutivo all'analisi dei dati derivanti dalla survey e sarà volto ad ampliare il bagaglio tecnico e personale, nel rispetto delle indicazioni delle persone coinvolte. La logica sarà quella di rendere i partecipanti attori e autori della propria formazione. Alcuni temi di particolare interesse, in risposta al particolare momento storico del Club, saranno il change management e il team building. Quest'ultima iniziativa coinvolgerà tutti i dipendenti e lo staff tecnico del Gruppo, con l'obiettivo di creare conoscenza, coinvolgimento e appartenenza tra dipendenti di diverse funzioni sotto un unico concetto: "We are team". L'evento prevederà una giornata a Milanello preceduta da una fase preparatoria di tre giorni con i soli capitani dei team.

- **Analisi delle competenze:**

Per Rapporto delle Competenze (BdC) si intende un percorso di analisi e di orientamento strutturato per dare alle persone consapevolezza delle proprie competenze, capacità, attitudini ed aspirazioni in ogni fase della vita professionale con l'obiettivo di definire un piano per lo sviluppo delle proprie potenzialità.



## Organico complessivo

Totale Forza Lavoro									
n. persone	Al 30 Giugno 2015			Al 30 Giugno 2016			Al 30 Giugno 2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dipendenti	85	65	150	80	63	143	85	63	148
Stagisti	-	-	-	-	-	-	1	1	2
<b>Totale</b>	<b>85</b>	<b>65</b>	<b>150</b>	<b>80</b>	<b>63</b>	<b>143</b>	<b>86</b>	<b>64</b>	<b>150</b>

## Dipendenti per categoria e genere

Dipendenti per categoria di Contratto				
Al 30 Giugno 2016				
n.persone	Uomini	Donne	Totale	% sul totale dipendenti
Dirigenti	10	4	14	10%
Giornalisti	2	1	3	2%
Quadri	14	8	22	15%
Impiegati	53	48	101	71%
Operai	1	2	3	2%
<b>Totale</b>	<b>80</b>	<b>63</b>	<b>143</b>	<b>100%</b>

Dipendenti per categoria di Contratto				
Al 30 Giugno 2017				
n.persone	Uomini	Donne	Totale	% sul totale dipendenti
Dirigenti	12	2	14	9%
Giornalisti	1	1	2	1%
Quadri	15	9	24	16%
Impiegati	56	49	105	71%
Operai	1	2	3	2%
<b>Totale</b>	<b>85</b>	<b>63</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

## Turnover in entrata

Entrate					
Al 30 Giugno 2016					
n. persone	<30	30-50	50>	Totale	Turnover %
Uomini	1	2	1	4	5,00%
Donne	-	3	-	3	4,76%
<b>Totale</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4,90%</b>

Entrate					
Al 30 Giugno 2017					
n. persone	<30	30-50	50>	Totale	Turnover %
Uomini	2	9	2	13	15,29%
Donne	-	4	-	4	6,35%
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>11,49%</b>

## Turnover in uscita

Uscite Al 30 Giugno 2016					
n. persone	<30	30-50	50>	Totale	Turnover %
Uomini	1	8	6	15	18,75%
Donne	-	1	2	3	4,76%
<b>Totale</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>12,59%</b>

Uscite Al 30 Giugno 2017					
n. persone	<30	30-50	50>	Totale	Turnover %
Uomini	1	10	4	15	17,65%
Donne	-	2	2	4	6,35%
Totale	1	12	6	19	12,48%

## Ripartizione del personale per fasce d'età

Ripartizione dei dipendenti (età) Al 30 Giugno 2016				
N.persone	<30	30-50	50>	Totale
Dirigenti	-	10	4	14
Giornalisti	-	2	1	3
Quadri	-	14	8	22
Impiegati	10	68	23	101
Operai	-	1	2	3
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>95</b>	<b>38</b>	<b>143</b>

**Ripartizione dei dipendenti (età)**
**Al 30 Giugno 2017**

<b>N. persone</b>	<b>&lt;30</b>	<b>30-50</b>	<b>50&gt;</b>	<b>Totale</b>
Dirigenti	-	9	5	14
Giornalisti	-	1	1	2
Quadri	-	16	8	24
Impiegati	10	71	24	105
Operai	-	-	3	3
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>97</b>	<b>41</b>	<b>148</b>

**Ripartizione del personale per tipologia contrattuale**
**Ripartizione del personale per tipologia contrattuale (Determinato vs Indeterminato)**

<b>n. persone</b>	<b>Al 30 Giugno 2015</b>			<b>Al 30 Giugno 2016</b>			<b>Al 30 Giugno 2017</b>		
	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>
Tempo Determinato	21	6	27	7	2	9	15	2	17
Tempo Indeterminato	64	59	123	73	61	134	70	61	131
<b>Totale</b>	<b>85</b>	<b>65</b>	<b>150</b>	<b>80</b>	<b>63</b>	<b>143</b>	<b>85</b>	<b>63</b>	<b>148</b>

**Ripartizione del personale per tipologia contrattuale (Full time vs Part time)**

n. persone	Al 30 Giugno 2015			Al 30 Giugno 2016			Al 30 Giugno 2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full time	64	50	114	73	51	124	85	52	137
Part time	-	9	9	-	10	10	-	11	11
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>59</b>	<b>123</b>	<b>73</b>	<b>61</b>	<b>134</b>	<b>85</b>	<b>63</b>	<b>148</b>

**Categorie protette**

Al 30 Giugno 2017			
n. persone	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	1	-	1
Giornalisti	-	-	-
Impiegati	3	2	5
Operai	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

## PERFORMANCE ECONOMICA

*Oggi più che mai, per essere competitivi nel mondo del calcio è fondamentale essere in grado di anticipare i più importanti trend e cambiamenti sportivi, sociali ed economici.*

AC Milan sta abbracciando questi anni di profonda trasformazione attraversando un percorso di evoluzione e di sviluppo interno, legato anche al riassetto societario avvenuto quest'ultimo anno.

Pur mantenendo solide radici nella grande tradizione del proprio passato, AC Milan ha infatti deciso di guardare al futuro ed aprirsi alle opportunità che il panorama calcistico offre: sviluppo del mercato asiatico, crescita esponenziale del *brand* e dell'*appeal* internazionale, conquista di nuovi sostenitori (dai *millennials* al mondo femminile fino ai meno interessati al calcio), sono solo alcune delle enormi occasioni da poter esplorare.

Un'importante leva per lo sviluppo dei ricavi rimane anche quella dei risultati sportivi e della qualificazione alle coppe europee, la quale garantisce importanti introiti oltre che un considerevole ritorno di immagine.

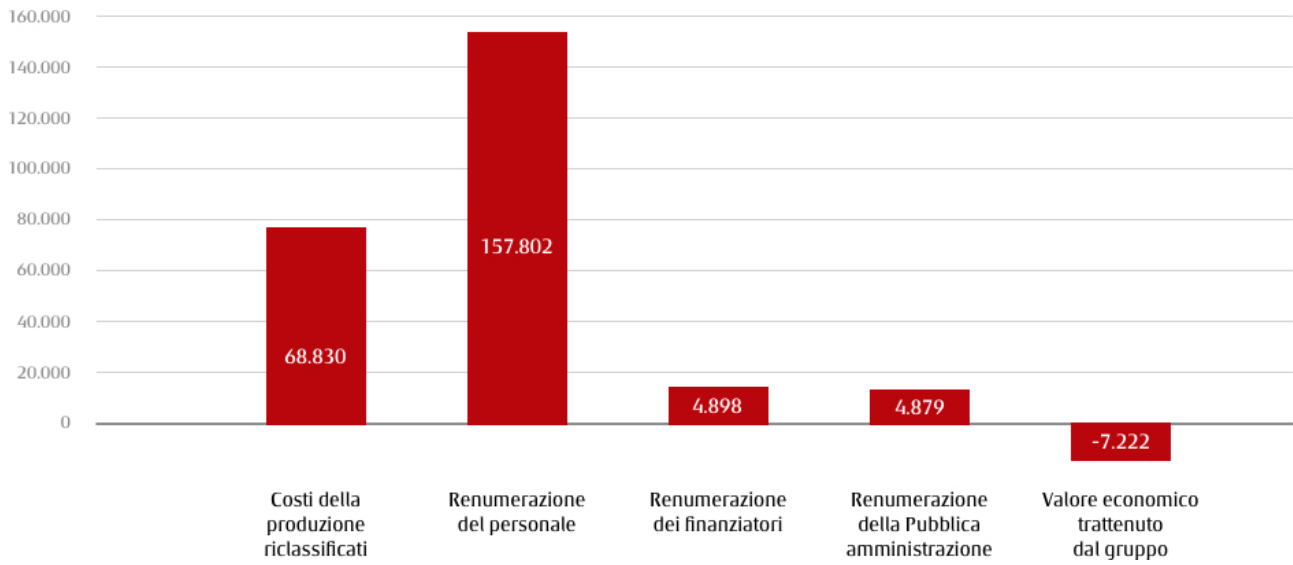
In linea con la propria strategia di sostenibilità, il Gruppo Milan - in aggiunta agli obiettivi di crescita economico-finanziaria che si pone ogni anno - si impegna a creare valore verso tutti i suoi Stakeholder, in una prospettiva di lungo periodo.

Di seguito si riporta lo schema del **valore economico generato e distribuito** dal Gruppo.

€/000	2016	2015*
<b>Valore economico generato dal Gruppo</b>	<b>229.187</b>	<b>210.414</b>
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	25.472	16.681
Variazione delle rimanenze in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-57	54
Variazioni dei lavori in corso su ordinazione	-	-
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni e capitalizzazione di costi	-	-
Altri ricavi e proventi	210.713	196.691
Proventi finanziari	170	13
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-7.111	-3.025
<b>Valore economico distribuito del Gruppo</b>	<b>236.409</b>	<b>237.202</b>
<b>Costi della produzione riclassificati</b>	<b>68.830</b>	<b>70.257</b>
Materie prime sussidiarie, di consumo, merci	3.940	4.376
Servizi	43.370	40.297
Godimento di beni di terzi	9.513	10.771
Oneri diversi di gestione	12.007	14.813
<b>Remunerazione del personale</b>	<b>157.802</b>	<b>163.868</b>
Costi del personale	157.802	163.868
<b>Remunerazione dei finanziatori</b>	<b>4.898</b>	<b>8.216</b>
Oneri finanziari	4.898	8.216
<b>Remunerazione della Pubblica Amministrazione</b>	<b>4.879</b>	<b>-5.139</b>
Imposte sul reddito	4.879	-5.139
<b>Valore economico trattenuto dal Gruppo</b>	<b>-7.222</b>	<b>-26.788</b>
Ammortamenti e svalutazioni	58.991	51.222
Accantonamenti per rischi	8.658	11.069
Risultato d'esercizio	-74.871	-89.079

\* I valori relativi all'esercizio 2015 sono stati riclassificati, rispetto ai valori pubblicati nel Rapporto di Sostenibilità 2015/2016, alla luce dell'applicazione dei nuovi principi contabili OIC adottati per la redazione del Rapporto Consolidato 2016, modificati in seguito al recepimento della Direttiva 2013/34/UE (c.d. Direttiva Accounting) con il D.Lgs. 139/2015.

## Distribuzione del Valore Aggiunto 2016





## **7. NOTA METODOLOGICA**

Il Rapporto di Sostenibilità del Gruppo Milan (il "Gruppo"), giunto alla sua quinta edizione, ha l'obiettivo di rendicontare e comunicare in modo trasparente le performance del Gruppo rispetto a tematiche di sostenibilità, ed è stato redatto nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotto con riferimento alla stagione 2016/2017 (da 1° luglio al 30 giugno). Si segnala che i dati economico-finanziari sono relativi all'anno 2016.

La definizione degli aspetti rilevanti per il Gruppo Milan e per i suoi stakeholder è avvenuta attraverso l'analisi di materialità, un processo strutturato conforme alle linee guida del Global Reporting Initiative - GRI e lo standard AA1000APS di AccountAbility. Quest'analisi è stata condotta in continuità con quanto realizzato lo scorso anno, inoltre, si è ritenuto utile prevedere un confronto con le best practice di settore al fine di avere una comparazione e un confronto di più ampio respiro.

Il Rapporto di Sostenibilità 2016/2017 è stato redatto secondo le linee guida "G4 Sustainability Reporting Guidelines" (2013), integrate con il "Event Organizers Sector Disclosures" (2014), definite dal GRI - Global Reporting Initiative, secondo l'opzione "Core".

Il perimetro di rendicontazione risulta essere lo stesso del Bilancio Consolidato del Gruppo.

Ai fini della rappresentazione del Rapporto di Sostenibilità, M-I Stadio S.r.l. è stata considerata in maniera integrale (valori al 100%) per quanto riguarda le informazioni qualitative e i dati quantitativi relativi agli aspetti sociali e ambientali; è invece esclusa dal perimetro di rendicontazione dei dati relativi all'organico. Per quanto concerne i dati economico-finanziari, la società è stata consolidata al 50% con il "metodo del patrimonio netto", in coerenza con il Bilancio Consolidato di Gruppo.

Inoltre, sono inclusi i dati e le informazioni relativi alla Fondazione Milan Onlus che rappresenta un importante mezzo attraverso cui Milan persegue le proprie strategie in ambito sociale.

In data 13 aprile 2017, Fininvest Spa ha finalizzato la cessione alla società Rossoneri Sport Investment Lux dell'intera partecipazione, pari al 99,93%, detenuta nell'AC Milan S.p.A. Tale cessione ha portato alla ridefinizione della struttura di governo del Club descritta nel capitolo "L'identità del Club". Non si segnalano ulteriori variazioni significative relative alle dimensioni, alla struttura organizzativa e alla catena di approvvigionamento del Gruppo nel corso stagione 2016/2017.

I dati relativi alle stagioni precedenti sono riportate nel Rapporto a fini comparativi, per consentire agli stakeholder una valutazione sull'andamento delle attività nel tempo. Eventuali variazioni di dati rispetto al Rapporto di Sostenibilità 2015/2016 sono riportate direttamente nel documento.

Per garantire l'attendibilità dei dati, è stato limitato il più possibile il ricorso a stime, le quali, se presenti, sono opportunamente segnalate e fondate sulle migliori metodologie disponibili.

Il presente Report è sottoposto ad un esame limitato ("limited assurance engagement" secondo i criteri indicati dal principio ISAE 3000 Revised) da parte di Deloitte & Touche S.p.A., secondo le procedure indicate nella Relazione della società di revisione indipendente inclusa nel presente documento.

Il Report è pubblicato con cadenza annuale sul sito internet del Gruppo Milan [www.acmilan.com](http://www.acmilan.com) nella sezione Club/Sostenibilità/Rendicontazione.

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. Il Report, come l'anno precedente, è stato realizzato interamente online e presentato con modalità interattive.

Per ulteriori informazioni è possibile accedere al sito [www.acmilan.com](http://www.acmilan.com), in cui sono presenti i rapporti riferiti alle stagioni 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 e 2015/2016 o scrivere a [csr@acmilan.it](mailto:csr@acmilan.it)

## 8. RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE

**Deloitte.**

Deloitte & Touche S.p.A.  
Via Tortona, 25  
20144 Milano  
Italia

Tel: +39 02 83322111  
Fax: +39 02 83322112  
www.deloitte.it

### RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE SUL RAPPORTO DI SOSTENIBILITÀ

#### Al Consiglio di Amministrazione di A.C. Milan S.p.A.

Abbiamo svolto un esame limitato ("*limited assurance engagement*") del Rapporto di Sostenibilità del Gruppo Milan (di seguito il "Gruppo") per la stagione sportiva dal 1 luglio 2016 al 30 giugno 2017.

#### Responsabilità degli Amministratori per il Rapporto di Sostenibilità

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del Rapporto di Sostenibilità in conformità alle linee guida "*Sustainability Reporting Guidelines*" versione G4 (2013), inclusi gli "*Event Organizers Sector Disclosures*" (2014), definite dal *GRI - Global Reporting Initiative* (di seguito "Linee Guida GRI G4"), indicate nel paragrafo "Nota Metodologica" del Rapporto di Sostenibilità, e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione di un Rapporto di Sostenibilità che non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli Amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi del Gruppo in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

#### Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Siamo indipendenti in conformità ai principi in materia di etica e di indipendenza del *Code of Ethics for Professional Accountants* emesso dall'International Ethics Standards Board for Accountants, basato sui principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale.

La nostra società di revisione applica l'*International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1)* e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo di qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

#### Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio "*International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*" (di seguito "*ISAE 3000 Revised*"), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che il Rapporto di Sostenibilità non contenga errori significativi.

Le procedure svolte sul Rapporto di Sostenibilità hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel Rapporto di Sostenibilità, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

## Deloitte.

2

Tali procedure hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità del Rapporto di Sostenibilità, nei quali si articolano le Linee Guida GRI G4, e sono riepilogate di seguito:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo "Performance economica" del Rapporto di Sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel Bilancio Consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2016, sul quale altro revisore ha emesso la relazione ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, in data 28 aprile 2017;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile, inerenti la strategia e l'operatività del Gruppo;
- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nel Rapporto di Sostenibilità, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di *stakeholder* e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel Rapporto di Sostenibilità. In particolare, abbiamo svolto:
  - interviste e discussioni con il personale della Direzione del Gruppo, al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del Rapporto di Sostenibilità, nonché circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del Rapporto di Sostenibilità;
  - analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del Rapporto di Sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel Rapporto di Sostenibilità;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel Rapporto di Sostenibilità rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per il Rapporto di Sostenibilità" della presente relazione;
- analisi del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*, con riferimento alle modalità utilizzate, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal rappresentante legale di A.C. Milan S.p.A., sulla conformità del Rapporto di Sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo della presente relazione "Responsabilità degli Amministratori per il Rapporto di Sostenibilità", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

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

### Conclusione

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Rapporto di Sostenibilità del Gruppo al 30 giugno 2017 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines" versione G4 (2013), inclusi gli "Event Organizers Sector Disclosures" (2014), definite dal GRI - Global Reporting Initiative, come descritto nel paragrafo "Nota Metodologica" del Rapporto di Sostenibilità.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



**Franco Amelio**  
Socio

Milano, 14 maggio 2018

## 9. GRI CONTENT INDEX

Indicatore		Pagina	Omissioni
<b>GENERAL STANDARD DISCLOSURE</b>			
<b>Strategia ed analisi</b>			
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, 4	
<b>Profilo dell'organizzazione</b>			
G4 - 3	Nome dell'organizzazione	Il Gruppo Milan, 6	
G4 - 4	Principali marchi, prodotti e servizi	<p><i>AC Milan Spa 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></p> <p>Il Gruppo Milan, 6-8</p>	
G4 - 5	Sede principale	Via Aldo Rossi, 8 - 20149 Milano	
G4 - 6	Paesi di operatività	<i>Italia (sede centrale: Casa Milan, centri sportivi: Milanello e Vismara; a livello internazionale il gruppo opera nei paesi coinvolti nelle relazioni con FIFA, UEFA e ECA).</i>	
G4 - 7	Assetto proprietario e forma legale	6. L'identità del Club – Corporate Governance, 103	
G4 - 8	Mercati serviti	<p>2. Community Engagement – Milan Academy, 49-54</p> <p>2. Community Engagement – Casa Milan e Museo Mondo Milan, 57-60</p> <p>4. Fan Zone – Passione senza confini, 79-80</p>	
G4 - 9	Dimensione dell'organizzazione	<p>Highlights, 5</p> <p>4. Fan Zone – L'esperienza allo Stadio "San Siro", 80-82</p>	

Indicatore		Pagina	Omissioni
		6. L'identità del Club - Performance economica, 118-120	
G4 - 10	Caratteristiche della forza lavoro	6. L'identità del Club - Le nostre persone, 113-117	
G4 - 11	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	<i>La totalità dei dipendenti è coperta da accordi collettivi di contrattazione.</i>	
G4 - 12	Descrizione della catena di fornitura dell'organizzazione	5. Ambiente e Supply Chain - La gestione delle risorse e la tutela del territorio, 101-102	
G4 - 13	Cambiamenti significativi della dimensione, struttura, assetto proprietario o catena di fornitura dell'organizzazione avvenuti nel periodo di rendicontazione	6. L'identità del Club - Corporate Governance, 103-105	
G4 - 14	Applicazione dell'approccio prudenziale alla gestione dei rischi	6. L'identità del Club - Corporate Governance, 105  6. L'identità del Club - I pilastri della Governance, 106-108	
G4 - 15	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali	<i>Ogni azione viene pianificata nell'ottica della sostenibilità e nel rispetto delle norme previste dal Financial Fair Play promosso dalla UEFA</i>	
G4 - 16	Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali in cui l'organizzazione detiene una posizione presso gli organi di governo	Il Gruppo Milan, 8	
<b>Materialità e perimetro del report</b>			
G4 - 17	Struttura operativa dell'organizzazione, considerando anche le divisioni principali, aziende operative, sussidiarie e joint venture	6. L'identità del Club - Corporate Governance, 103  Nota Metodologica, 121-122	
G4 - 18	Processo per la definizione dei contenuti del Rapporto di Sostenibilità	La sostenibilità per AC Milan, 9-13  Nota Metodologica, 121-122	
G4 - 19	Aspetti materiali identificati	La sostenibilità per AC Milan, 11-13	
G4 - 20	Aspetti materiali interni all'organizzazione	La sostenibilità per AC Milan, 11-13	
G4 - 21	Aspetti materiali esterni all'organizzazione	La sostenibilità per AC Milan, 11-13	
G4 - 22	Modifiche di informazioni rispetto al precedente Rapporto di Sostenibilità	Nota Metodologica, 121-122	
G4 - 23	Cambiamenti significativi in termini di obiettivi e perimetri rispetto al precedente Rapporto di Sostenibilità	Nota Metodologica, 121-122	

Indicatore		Pagina	Omissioni
<b>Stakeholder engagement</b>			
G4 - 24	Categorie e gruppi di stakeholder coinvolti dall'organizzazione	La sostenibilità per AC Milan, 10-11	
G4 - 25	Processo di identificazione degli stakeholder	La sostenibilità per AC Milan, 10-11	
G4 - 26	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder, incluso frequenze e tipologie di attività	La sostenibilità per AC Milan, 10-11  2. Community Engagement – Milan Academy, 50-52  2. Community Engagement – Accordi responsabili con Partner e Licenziatari, 60-64	
G4 - 27	Aspetti chiave emersi dal coinvolgimento degli stakeholder	La sostenibilità per AC Milan, 12-13	
<b>Profilo del Report</b>			
G4 - 28	Periodo di rendicontazione del Rapporto di Sostenibilità	Nota Metodologica, 121-122	
G4 - 29	Data di pubblicazione del precedente Rapporto di Sostenibilità	<i>Il precedente Rapporto di Sostenibilità è stato pubblicato online nella prima metà del 2017</i>	
G4 - 30	Ciclo di rendicontazione	Nota Metodologica, 121-122	
G4 - 31	Contatti per chiedere informazioni sul Rapporto di Sostenibilità	Nota Metodologica, 121-122	
G4 - 32	Indice dei contenuti GRI	GRI Content Index, 124-129	
G4 - 33	Politiche e pratiche di assurance esterna	Relazione della Società di Revisione, 123	
<b>Governance</b>			
G4 - 34	Struttura di governo dell'organizzazione	6. L'identità del Club – Corporate Governance, 103-105	
<b>Etica ed Integrità</b>			
G4 - 56	Valori, principi, standard e regole di comportamento dell'organizzazione	La sostenibilità per AC Milan, 9  6. L'identità del Club – I pilastri della Governance, 106-108	
<b>SPECIFIC STANDARD DISCLOSURE</b>			
<b>Categoria: Economica</b>			
<b>Performance Economica</b>			
G4-DMA	Informazioni generali sull'approccio di gestione	6. L'identità del Club – Performance economica, 118	
G4-EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito, inclusi ricavi, costi operativi, remunerazioni ai dipendenti, donazioni e altri investimenti nella comunità, utili non distribuiti, pagamenti ai finanziatori e alla Pubblica Amministrazione	6. L'identità del Club – Performance economica, 119-120	

Indicatore		Pagina	Omissioni
<b>Impatti Economici Indiretti</b>			
G4-DMA	Informazioni generali sull'approccio di gestione	2. Community Engagement – Casa Milan e Museo Mondo Milan, 57-60 2. Community Engagement – Partnership e Licensing, 60-64 3. Fondazione Milan, 65-68	
G4-EC7	Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi forniti principalmente per "pubblica utilità", attraverso impegni commerciali, donazioni di prodotti/servizi, attività pro bono	2. Community Engagement – Casa Milan e Museo Mondo Milan, 57-60 3. Fondazione Milan, 65-77 4. Fan Zone – L'esperienza allo Stadio "San Siro", 80-86	
<b>Categoria: Ambiente</b>			
<b>Energia</b>			
G4-DMA	Informazioni generali sull'approccio di gestione	5. Ambiente e Supply Chain – 96-101	
G4-EN3	Consumi di energia all'interno dell'organizzazione	5. Ambiente e Supply Chain – Impatti ambientali, 96-101	
<b>Acqua</b>			
G4-DMA	Informazioni generali sull'approccio di gestione	5. Ambiente e Supply Chain – 96-101	
G4-EN8	Prelievo totale di acqua per fonte	5. Ambiente e Supply Chain – Impatti ambientali, 96-101	
<b>Emissioni</b>			
G4-DMA	Informazioni generali sull'approccio di gestione	5. Ambiente e Supply Chain – 96-101	
G4-EN15	Emissioni dirette di gas a effetto serra (GHG) (Scopo 1)	5. Ambiente e Supply Chain – Impatti ambientali, 97	
G4-EN16	Emissioni indirette di gas a effetto serra (GHG) (Scopo 2)	5. Ambiente e Supply Chain – Impatti ambientali, 97	
<b>Scarichi e Rifiuti</b>			
G4-DMA	Informazioni generali sull'approccio di gestione	5. Ambiente e Supply Chain – 96-101	
G4-EN23	Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodo di smaltimento	5. Ambiente e Supply Chain – Impatti ambientali, 96-101	
<b>Categoria: Sociale</b>			
<b>Sotto-categoria: Pratiche di Lavoro e Condizioni di Lavoro Adeguate</b>			
<b>Occupazione</b>			
G4-DMA	Informazioni generali sull'approccio di gestione	6. L'identità del Club – Le nostre Persone, 108-112	
G4-LA1	Numero totale dei lavoratori, tassi di assunzione e di turnover per gruppi di età, genere e area geografica	6. L'identità del Club – Le nostre Persone, 113-117	
<b>Salute e sicurezza dei dipendenti</b>			
G4-DMA	Informazioni generali sull'approccio di	6. L'identità del Club – Le	



Indicatore		Pagina	Omissioni
	gestione	nostre Persone, 111	
G4-LA5	Percentuale della forza lavoro totale rappresentata nei comitati formali di gestione e sicurezza dei lavoratori che aiutano a monitorare e consigliare programmi di salute e sicurezza sul lavoro	<i>Il 100% dei dipendenti è rappresentato all'interno dei comitati azienda-lavoratori per la salute e la sicurezza.</i>	
<b>Formazione e Istruzione</b>			
G4-DMA	Informazioni generali sull'approccio di gestione	6. L'identità del Club - Le nostre Persone - Formazione, 110-111 6. L'identità del Club - Le nostre Persone - Obiettivi futuri, 112	
G4-LA10	Programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle proprie carriere	6. L'identità del Club - Le nostre Persone - Formazione, 110-111 6. L'identità del Club - Le nostre Persone - Obiettivi futuri, 112-113	
<b>Diversità e Pari Opportunità</b>			
G4-DMA	Informazioni generali sull'approccio di gestione	6. L'identità del Club - Le nostre Persone - 108-112	
G4-LA12	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a sesso, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità	6. L'identità del Club - Corporate Governance, 104 6. L'identità del Club - Le nostre Persone - Organico complessivo, 113-117	
<b>Sotto-categoria: Società</b>			
<b>Anti-Corruzione</b>			
G4-DMA	Informazioni generali sull'approccio di gestione	Il Gruppo Milan, 8 6. L'identità del Club - I pilastri della Governance, 106-108	
G4-SO5	Reati di corruzione confermati e azioni intraprese in risposta	6. L'identità del Club - Corporate Governance, 105	
<b>Inclusività</b>			
G4-DMA	Informazioni generali sull'approccio di gestione	Il Gruppo Milan, 8 6. L'identità del Club - I pilastri della Governance, 106-108	
G4-EO5	Tipologie e impatti di iniziative volte a favorire l'inclusione sociale	2. Community Engagement - Milan Academy, 55-57 3. Fondazione Milan, 68-77	

Indicatore		Pagina	Omissioni
		4. Fan Zone – L’esperienza allo Stadio “San Siro”, 82-85	
G4-E06	Tipologie e impatti di iniziative volte a favorire un ambiente accessibile	4. Fan Zone – L’esperienza allo Stadio “San Siro”, 82-85	
<b>Compliance</b>			
G4-DMA	Informazioni generali sull'approccio di gestione	4. Fan Zone – L’esperienza allo Stadio “San Siro”, 86-88	
G4-S08	Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti	4. Fan Zone – L’esperienza allo Stadio “San Siro”, 88	
<b>Responsabilità di prodotto</b>			
G4-DMA	Informazioni generali sull'approccio di gestione	2. Community Engagement – Milan Academy, 49-50 2. Community Engagement – Casa Milan e Mondo Milan, 57-60 3. Fondazione Milan, 65-66 4. Fan Zone – L’esperienza allo Stadio “San Siro”, 80-81	
G4-E011	Numero, tipologia e impatti delle iniziative di sostenibilità volte ad aumentare la consapevolezza, condividere la conoscenza e favorire il cambiamento dei comportamenti ad alto impatto, e risultati raggiunti.	2. Community Engagement – Milan Academy, 55-57 2. Community Engagement – Casa Milan e Mondo Milan, 57-60 3. Fondazione Milan, 68-77 4. Fan Zone – L’esperienza allo Stadio “San Siro”, 84-86	