

RAPPORTO
DI SOSTENIBILITÀ
2012

GRUPPO MILAN



RAPPORTO
DI SOSTENIBILITÀ
2012

GRUPPO MILAN





Caro Stakeholder,

La nostra società sta vivendo un momento di grande trasformazione: gli equilibri economici cambiano velocemente e incidono in modo profondo sulle aziende e sul benessere delle persone; gli strumenti multimediali si diffondono rapidamente e hanno un impatto rilevante sulla qualità dei rapporti sociali. Le imprese, qualsiasi esse siano, sono un perno centrale di questo sistema, ed è per questo che ognuna, indipendentemente dalla sua dimensione, dovrebbe operare le proprie scelte in modo socialmente responsabile, impostando le basi per uno sviluppo sostenibile e duraturo. Questo implica l'avvio di un processo di serio ripensamento rispetto alla propria Mission e conseguentemente al proprio modello di business, che deve tenere in profonda considerazione gli interessi molteplici e trasversali delle diverse tipologie di stakeholder.

Se questo è vero in termini generali, lo è ancora di più nello sport ed in particolare nel calcio. Basti pensare che ci sono più paesi nella FIFA che all'ONU. Questo dato testimonia l'inconfutabile universalità e importanza di questo sport, non solo sotto il profilo sportivo o economico, ma soprattutto dal punto di vista sociale e valoriale.

Il Milan, consapevole dei valori che rappresenta a livello globale, ha intrapreso un percorso di responsabilità sociale, capitalizzando il patrimonio valoriale e culturale a fondamento della sua storia, convinto del valore sociale del calcio e della sua capacità di creare sogni, sentimenti, aspettative e valori per milioni di persone.

Seguendo questa direzione, abbiamo pertanto deciso, tra i primi top club calcistici internazionali, di rendere disponibile la rendicontazione delle pratiche e dei principi di responsabilità sociale che guidano la nostra impresa ed il nostro modo di fare entertainment.

Siamo pertanto orgogliosi di presentare questo primo Rapporto di Sostenibilità, segno tangibile della leadership globale del Milan e dell'impegno profuso all'eccellenza sostenibile, ai valori più sani di sviluppo e di convivenza, che rifiuta ogni forma di discriminazione, offre emozioni, immagine e positività nel portare il suo Brand ai vertici mondiali.

Abbiamo individuato le aree di interesse rilevanti negli stessi ambiti del nostro piano strategico - tecnico/sportivo, organizzazione, comunicazione, sviluppo e infrastrutture - affrontando i temi di rilievo per gli stakeholder: dalla competitività della squadra alla sicurezza, dalla sostenibilità economica ai valori etici, dalla riduzione degli impatti ambientali alla tutela della salute.

Auspichiamo che la lettura di questo documento possa offrire spunti di novità e di particolare interesse: una Società che opera in un mondo complesso, affascinante e meritevole, e che, al di là del tifo e della passione, pone l'attenzione sugli aspetti valoriali che esprime in primis soddisfare uno dei sentimenti primari di ciascuno: l'appartenenza!

Barbara Berlusconi
Consigliere con delega
ai Progetti Speciali

Adriano Galliani
Vice Presidente Vicario
e Amministratore Delegato

Nota metodologica

Il Rapporto di Sostenibilità (di seguito anche "Report") del Gruppo Milan (di seguito anche "Club"), alla sua prima edizione, contiene l'informativa standard prevista dal GRI Sustainability Reporting Guidelines, nella versione G4.

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

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

Nel documento sono rappresentati i principali impatti economici, ambientali e sociali del Club, su determinati topic considerati in modo puntuale nella strategia di CSR. Tali tematiche sono percepite con un alto grado di importanza dagli stakeholder e sono connesse ai maggiori rischi ambientali, sociali ed economici legati all'attività del Club.

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

I dati e gli indicatori presenti nel Report fanno riferimento all'esercizio compreso dal 1/1/2012 al 31/12/2012 e, ove possibile, ai due esercizi precedenti per fini comparativi. Sono anche riportate informazioni rilevanti relative ad accadimenti successivi alla chiusura dell'esercizio. Le informazioni prettamente sportive si riferiscono alla stagione sportiva 2012-2013 e a quella precedente, sempre per fini comparativi. Inoltre, quando disponibili, sono state riportate informazioni più aggiornate rispetto alla chiusura dell'esercizio 2012.

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

Per facilitare la consultazione del lettore, nell'impostazione editoriale del documento si è scelto di adottare un linguaggio il più possibile semplice e chiaro e di presentare i dati con immagini, grafici e tabelle che possano rendere più intelligibile il documento. Gli indicatori rappresentativi dei risultati riflettono la misurazione della performance indipendentemente dall'andamento positivo o negativo.

I dati sono stati elaborati e verificati dai vari responsabili di direzione/funzione.

La sezione riguardante le performance economiche è stata redatta con gli stessi dati estratti dal Bilancio Consolidato approvato nel Consiglio di Amministrazione del 27 marzo 2013.

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

La politica per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility

Il Rapporto di Sostenibilità del Gruppo Milan rappresenta uno dei tasselli che compongono il progetto di accountability di più largo respiro attivato nel corso del 2013. Il Club, in collaborazione con PwC, ha individuato un programma strategico pluriennale di Corporate Social Responsibility (CSR), con precisi piani di lavoro, fino a definire una vera e propria "Roadmap di CSR".

L'obiettivo primario è quello di includere le logiche della CSR nell'approccio strategico e nello stile gestionale, considerando i temi della sostenibilità nella relazione con gli stakeholder. Nella consapevolezza che la CSR è un elemento fondamentale per lo sviluppo duraturo del club, si intende conquistare un vantaggio competitivo rispetto alle altre società sportive, soprattutto in termini di innovazione e di sviluppo delle relazioni con gli stakeholder.

A conferma della volontà del Club di includere nella propria strategia elementi di CSR, sono state individuate le aree d'intervento negli stessi ambiti del piano strategico: lo sport, l'organizzazione, la comunicazione, lo sviluppo e le infrastrutture.

Per quanto riguarda i topic, l'analisi condotta ha tenuto in considerazione i seguenti aspetti:

- se gli stakeholder lo hanno menzionato come importante;
- se costituisce una sfida futura per il settore e i competitor lo hanno già affrontato;
- se è rilevante per legge o per accordi nazionali e internazionali multistakeholder;
- se costituisce un'opportunità o un rischio per il Club;
- se è riconosciuto dagli esperti come un rischio per la sostenibilità;
- se esistono nel Club competenze specifiche per la gestione di quell'aspetto;
- se contribuisce al successo nella realizzazione della strategia complessiva.



SPORT

Competitività della squadra
Adeguata gestione economica-finanziaria
Valori e messaggi sociali
Sviluppo dei giovani
Tutela della salute e del benessere
Legacy



ORGANIZZAZIONE

Compliance normativa
Sviluppo e formazione
Adeguata struttura organizzativa



SVILUPPO

Valorizzazione del brand e partnership commerciali
Sviluppo internazionale
Politiche di Prezzo
Vicinanza alla Comunità



COMUNICAZIONE

Gestione delle informazioni
Comunicazione della CSR



INFRASTRUTTURE

Riduzione impatti ambientali
Sicurezza e comfort

- **Sport:** il Club è consapevole che le aspettative di tutti i suoi stakeholder si focalizzano sulla competitività della squadra, ma tale obiettivo deve essere raggiunto anche attraverso un'adeguata gestione economico-finanziaria in linea non solo con le disposizioni normative, ma anche con il più ampio principio di sostenibilità.
- **I calciatori** sono fonte d'ispirazione per i giovani e per tale motivo devono, con il loro comportamento, diventare portatori dei messaggi positivi dello sport, quali, ad esempio, il fair play, la legalità, la lotta al razzismo e al doping.
- **La tutela della salute e benessere** dei calciatori è l'ulteriore pilastro che sorregge l'approccio del Club all'attività sportiva.
- **Organizzazione:** l'etica e il rispetto delle regole devono essere i capisaldi della gestione aziendale. La formazione e lo sviluppo sono le leve utilizzate per garantire il raggiungimento degli obiettivi di quest'area tematica.

- **Sviluppo:** le partnership commerciali devono essere in linea con l'approccio alla CSR del Club e devono mirare ad accrescere il valore del brand, soprattutto negli aspetti connessi ai valori e all'identità. Anche la politica dei prezzi di beni e servizi usufruiti dal consumatore (dal merchandising al ticketing) ne tiene conto e considera, per quanto possibile, le aspettative degli stakeholder.
- **Comunicazione:** il Club intende valorizzare l'impatto mediatico generato dalla sua reputazione per veicolare i valori positivi dello sport e contribuire a una crescita sostenibile dell'intero settore calcio. La gestione trasparente delle informazioni si conferma un asset fondamentale.
- **Infrastrutture:** le strutture e gli impianti sportivi utilizzati non solo devono garantire sicurezza e comfort, ma devono rispettare i moderni principi di eco-efficienza ed eco-compatibilità.

Fondamentale importanza è attribuita al sistema di governance e di monitoraggio dei programmi e delle iniziative definite in ambito CSR. Il governo nel tempo delle tematiche CSR diventa quindi per il Milan uno strumento di gestione interno ed esterno: interno, in quanto permette l'identificazione di ambiti nei quali esiste disallineamento tra la politica societaria e le attività in essere; esterno, in quanto la CSR è un asset fondamentale della reputazione.

Indice

1 IDENTITÀ E GOVERNANCE

1.1	Storia del Club	15
1.2	Il Milan	16
1.3	Valori e Mission del Gruppo Milan	18
1.4	Linee strategiche	21
1.5	Il Gruppo Milan	22
1.6	La Governance	23
1.7	Contributo allo sviluppo del sistema calcio	26
1.8	Organizzazione	27
1.9	Mappa degli Stakeholder	28

2 SPORT

2.1	La forza della squadra	33
2.2	Prima Squadra	34
2.3	I giovani	37

3 ORGANIZZAZIONE

3.1	Le nostre persone	53
3.2	Nuovo Modello organizzativo.	59
3.3	Politiche di incentivazione	60
3.4	Sviluppo e formazione.	62
3.5	Milan Academy	66

4 SVILUPPO

4.1	Soggetti	71
4.2	Azioni	74
4.3	Health	86
4.4	Performance economiche	90

5 COMUNICAZIONE

5.1	Canali e messaggi	97
5.2	Fondazione Milan	103
5.3	Partnership con non profit e società civile	105

6 INFRASTRUTTURE

6.1	San Siro	107
6.2	Centro Sportivo Milanello	110
6.3	Centro Sportivo Vismara	112
6.4	Nuova Sede	113

APPENDICE



1 IDENTITÀ E GOVERNANCE

- 1.1 Storia del Club
- 1.2 Il Milan
- 1.3 Valori e la Mission del Gruppo Milan
- 1.4 Linee strategiche
- 1.5 Il Gruppo Milan
- 1.6 La Governance
- 1.7 Contributo allo sviluppo del sistema calcio
- 1.8 Organizzazione
- 1.9 Mappa degli Stakeholder

1.1 Storia del Club

Il Milan è una delle più importanti e gloriose Società sportive al mondo. La storia rossonera è per molti aspetti leggendaria, come leggendari sono gli uomini che hanno contribuito a scriverla: presidenti, allenatori e calciatori.

Nomi di importanti personalità sportive si sono imposti nel corso della storia milanista: dall'inglese Alfred Edwards, che due anni dopo la fondazione ha conquistato il primo "scudetto" rossonero, a Silvio Berlusconi, il presidente che ha vinto di più.

Vittorie di immenso prestigio, ottenute in ogni parte del mondo, testimoniano la forza e l'organizzazione di un gruppo senza eguali.

Alle sfide sui campi da calcio e allo sviluppo dell'entertainment industry, con l'obiettivo della massima valorizzazione del marchio, si è ormai aggiunta come parte integrante della storia e della filosofia del Club, anche la sfida della **Sostenibilità**, un elemento diventato strategico del nostro modello di business.

La creazione di valore dipende dalla capacità di coniugare gli obiettivi economici con la costante attenzione non solo ai risultati sportivi, ma anche agli impatti sociali e ambientali, in un'ottica di sviluppo sostenibile, cercando così di rispondere in modo sempre più diretto alle aspettative di tutti i nostri stakeholder.

Questo documento segna l'inizio di un percorso che affonda le radici nel solco di una lunga storia.

Stagione 1907



Alfred Edwards



Herbert Kilpin



Nereo Rocco



1.2 Il Milan



113

anni di storia



27

anni di proprietà della famiglia Berlusconi



321,3 mln

fatturato nel 2012 (escluso il vivaio)



122

dipendenti



262

calciatori nell'anno 2012 (32 prima squadra, 230 settore giovanile)



58

giornate di imbattibilità nel campionato italiano



6

calciatori palloni d'oro



18

trofei internazionali vinti



16 mln

follower su Facebook



1,2 mln

follower Twitter



1,7 mln

follower Google+



8

lingue per il sito web + versione accessibile e navigabile



155 mila

iscritti al canale



2 mln

di utenti unici al mese su acmilan.com



260 mila

utenti unici al mese sul sito mobile



40 mila

bambini coinvolti nel Progetto Giovani



40

Paesi nei quali si svolge attività Scuole Calcio e Milan Junior Camp



10

progetti sociali realizzati da Fondazione Milan nel 2012

1.3 Valori e Mission del Gruppo Milan

Il nostro DNA da sempre è fatto di cuore, passione, spettacolo e risultati sportivi ai massimi livelli.

L'eccellenza sportiva è frutto della visione imprenditoriale della Proprietà grazie alla quale il Milan di oggi, moderna entertainment Company, dialoga quotidianamente con milioni di tifosi nel mondo.

Grazie agli straordinari risultati positivi raggiunti, il Milan vanta oggi anche il claim di **“Club più titolato al mondo”** e guarda al futuro con la ferma consapevolezza del valore del proprio brand e la volontà di continuare ad essere tra i leader nel mondo dell'entertainment e non solo in ambito strettamente sportivo.

Da sempre il Milan opera promuovendo non solo l'eccellenza sportiva ma anche progetti di sviluppo e innovazione del proprio business. Le funzioni aziendali che lo supportano spaziano dall'utilizzo dei più moderni **strumenti di comunicazione** all'ideazione e sviluppo di progetti come **MilanLab**.

Il Milan, come **“trend setter”**, si adopera anche per promuovere l'innovazione e l'evoluzione del sistema calcio, di concerto con gli organi istituzionali e gli altri interlocutori di mercato.

Stile, stabilità, tradizione, spirito vincente, innovazione, leadership: sono i valori, riconosciuti a livello internazionale, che guidano il lavoro della squadra e di tutto il Club.

Il Milan rivolge una particolare attenzione al dialogo con i propri stakeholder trasmettendo i valori positivi che il calcio rappresenta: passione, lealtà, condivisione, voglia di vincere e fair play.

PASSION
TEAM SPIRIT
SHARE
LEADERSHIP
TREND SETTING
INNOVATION
RESPECT

MISSION

- 1 Mantenere l'equilibrio gestionale e di bilancio, sia a supporto dell'eccellenza sportiva, sia per le iniziative connesse alle aspettative dei nostri clienti e dei nostri stakeholder; la gestione economico-finanziaria orientata alla sostenibilità strutturale, deve essere compatibile con quanto stabilito dal **"Financial Fair Play UEFA"**.
- 2 Essere leader portando originalità ed entusiasmo in ogni iniziativa sportiva, di sviluppo e di comunicazione.
- 3 Affermare i valori di Milano nel mondo, attraverso la leggenda del nostro brand.

1.4 Linee strategiche

Sport

La Prima Squadra e il Settore Giovanile condividono le stesse regole, la stessa cultura, gli stessi modelli e gli stessi valori; i top player devono essere creati in casa, fin da piccoli, dando evidenza al piano formativo e all'importanza dei valori dell'educazione, della scuola e della pratica dell'attività sportiva

Infrastrutture

Stadio San Siro,
Centro Sportivo Milanello,
Centro Sportivo Vismara
e nuova Sede

Organizzazione

Una struttura organizzativa che consenta di raggiungere i massimi livelli di efficienza ed efficacia dei processi aziendali nel perseguire gli obiettivi strategici

Gruppo
Milan

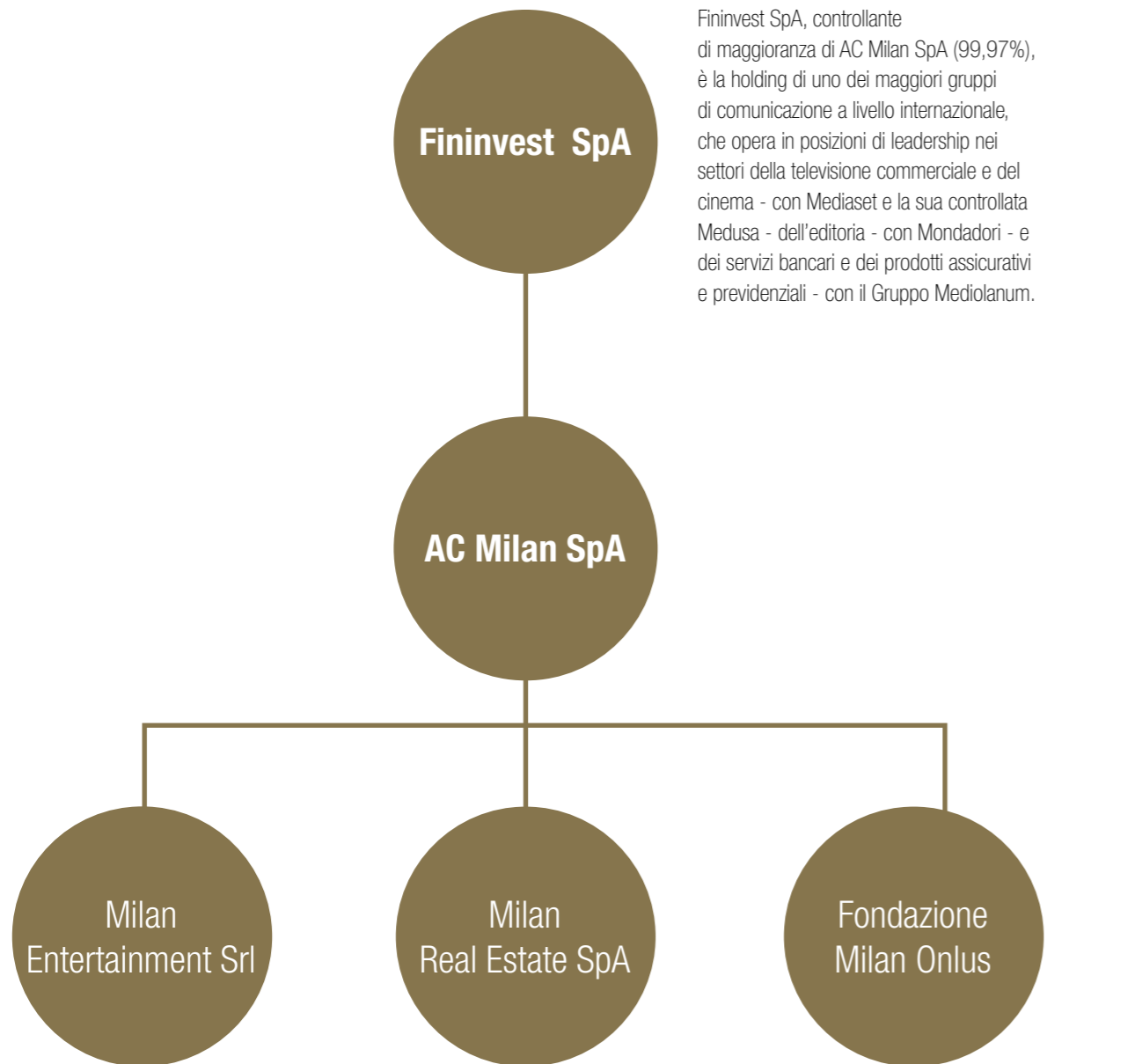
Comunicazione

Non solo comunicazione sportiva, ma anche comunicazione istituzionale, di brand e di sviluppo

Sviluppo

Internazionalizzazione di ogni attività, brand extension, definizione di una nuova corporate identity

1.5 Il Gruppo Milan



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

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

Fondazione Milan Onlus (controllata al 100% da AC Milan SpA): organizzazione che ha lo scopo di soddisfare i bisogni primari e la piena realizzazione dei diritti fondamentali della persona, di diffondere la cultura e la pratica dell'attività sportiva quale strumento finalizzato al benessere psicofisico, dell'integrazione sociale, del miglioramento della qualità della vita e del sostegno e della realizzazione di iniziative di beneficenza.

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

1.6 La Governance

Nell'articolare la propria struttura di governo, il Gruppo Milan si è dotato dei seguenti organi:

- Assemblea dei Soci;
- Consiglio di Amministrazione;
- Collegio sindacale;

Completano la governance il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, il Codice Etico e il Modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire la commissione dei reati previsti dal D. Lgs. 231/01. Inoltre la Società, si avvale di una società di revisione per il controllo contabile.

Nel dettaglio gli organi di governo e controllo risultano i seguenti:

PRESIDENTE ONORARIO	SILVIO BERLUSCONI
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	
Presidente	-
Vice Presidente Vicario e Amministratore Delegato	Adriano Galliani
Vice Presidente	Paolo Berlusconi
Consigliere con delega ai Progetti Speciali	Barbara Berlusconi
Consigliere	Pasquale Cannatelli
Consigliere	Leandro Cantamessa
Consigliere	Alfonso Cefaliello
Consigliere	Giancarlo Foscale
Consigliere	Antonio Marchesi
Segretario del Consiglio di Amministrazione	Rolando Vitro
COLLEGIO SINDACALE	
Presidente Collegio Sindacale	Francesco Vittadini
Sindaco Effettivo	Achille Frattini
Sindaco Effettivo	Francesco Antonio Giampaolo
Sindaco Supplente	Claudio Diamante
Sindaco Supplente	Giancarlo Povoleri
ORGANISMO DI VIGILANZA	
Presidente Organismo di Vigilanza e Controllo	Giovanni Puerari
Organismo di Vigilanza e Controllo	Leonardo Brivio
Organismo di Vigilanza e Controllo	Giacomo Cardani
SOCIETÀ DI REVISIONE	RECONTA ERNST & YOUNG

IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

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

IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

Nell'ambito del sistema di controllo interno preventivo già esistente, il Gruppo Milan ha adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo previsto dal Decreto Legislativo 231/01 con Consiglio di Amministrazione del 30 novembre 2004.

Il Consiglio di Amministrazione, avvalendosi delle strutture aziendali ha provveduto a informare tutti i Destinatari dell'esistenza e del contenuto del Modello Organizzativo, mediante la diffusione della conoscenza del Decreto Legislativo, dei Principi di Comportamento e dei Protocolli anche con riferimento agli aggiornamenti e alle integrazioni successive per prevenire la commissione di illeciti.

ORGANISMO DI VIGILANZA E DI CONTROLLO

Il Consiglio di Amministrazione di AC Milan SpA, in attuazione di quanto previsto dall'art. 6 del Decreto Legislativo 231/01, con delibera del 30 novembre 2004 ha istituito l'Organismo di Vigilanza e di Controllo (OdV) al fine di non incorrere in responsabilità per i reati commessi dai propri organi; l'organo ha il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello Organizzativo, nonché di curare l'aggiornamento dello stesso e gestirne le segnalazioni.

IL CODICE ETICO

Il Codice Etico del Gruppo Milan è un documento approvato dal Consiglio di Amministrazione tenutosi in data 27 settembre 2007.

Tra i principi fondamentali ai quali il Codice è ispirato troviamo:

- 1 Il ripudio di ogni discriminazione delle persone basata su sesso, razza, lingua, condizione personale e sociale, credo religioso e politico.
- 2 Il rispetto, la lealtà, la correttezza e la collaborazione nei rapporti di lavoro.
- 3 Il coinvolgimento e la responsabilizzazione di atleti, dirigenti, impiegati, collaboratori e professionisti nel perseguire gli obiettivi aziendali.
- 4 Il **"Fair Play"** comprensivo dei concetti di lealtà, amicizia, rispetto per gli altri e per le regole, spirito sportivo, lotta al doping e alla violenza.

IL CODICE DI CONDOTTA DEI COLLABORATORI CHE OPERANO A CONTATTO CON I MINORENNI

Il Gruppo Milan si è dotato anche di un Codice comportamentale rivolto a tutto il personale (dipendenti, tesserati e collaboratori) che, per lo svolgimento delle proprie attività, si relaziona con i minori.

La violazione delle regole e degli orientamenti del Codice determinano l'automatica interruzione di ogni rapporto, qualsiasi ne sia la natura (lavoro dipendente o autonomo, contratto d'appalto, volontaristico, etc.), tra il responsabile della violazione e il Gruppo Milan.

1.7 Contributo allo sviluppo del sistema calcio

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



ORGANI NAZIONALI

Lega Nazionale Professionisti Serie A e FIGC.

ORGANI INTERNAZIONALI:



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



ECA (European Club Association), l'unico organismo indipendente che rappresenta direttamente le società calcistiche a livello europeo. L'ECA, che sostituisce il G14 e il Forum dei Club Europei, è stato pienamente riconosciuto dalla UEFA e dalla FIFA in una nota formale di intesa del gennaio 2008. Attualmente conta 207 club membri da 53 federazioni (9 dall'Italia).



FIFA, che rappresenta il governo del calcio mondiale.

1.8 Organizzazione

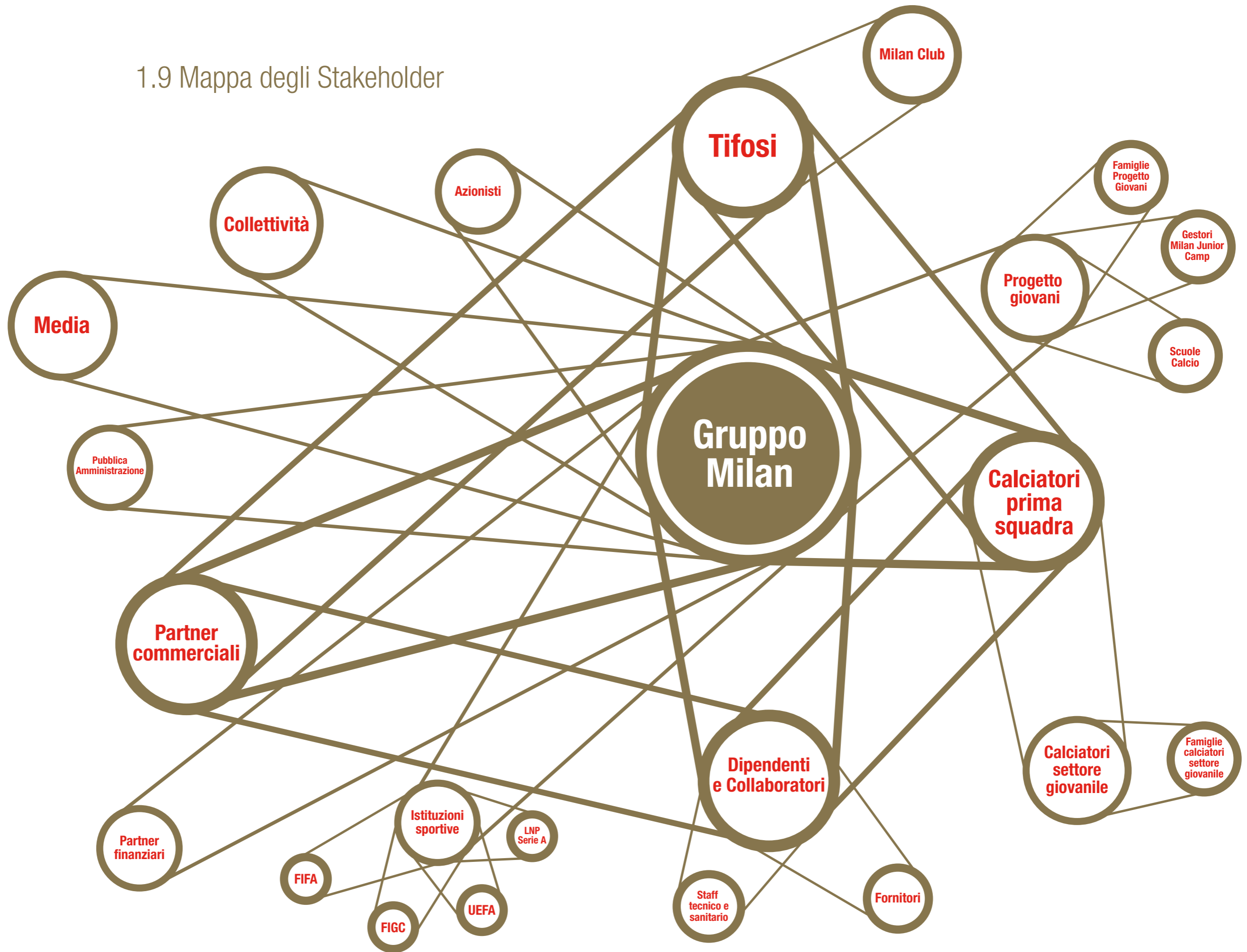
Il Gruppo Milan riconosce che le risorse umane costituiscono un elemento di primaria importanza per il proprio sviluppo. A garanzia di questo, anche il Codice Etico dispone che la gestione delle risorse umane sia fondata sul rispetto della persona e della professionalità.

La struttura organizzativa del Gruppo Milan è orientata al raggiungimento della massima efficienza dei processi aziendali e risponde ai criteri previsti dell'UEFA, finalizzati a garantire un adeguato livello di organizzazione e di competenza manageriale all'interno dei club.

Secondo tali norme la struttura societaria deve essere conforme alle disposizioni del Codice Civile e deve prevedere una chiara attribuzione di responsabilità gerarchica e funzionale tra i ruoli organizzativi.

Inoltre assicura quotidianamente ai calciatori della Prima Squadra e del Settore Giovanile l'assistenza dei tecnici (allenatori e preparatori atletici), dello staff sanitario (medici, massaggiatori e fisioterapisti) e dell'équipe psicopedagogica, che garantiscono un supporto costante e mirato.

1.9 Mappa degli Stakeholder



2

SPORT

2.1 La forza della squadra

2.2 Prima Squadra

2.3 I Giovani



2.1 La forza della squadra

In ogni realtà imprenditoriale l'elemento umano è fortemente caratterizzante oltre che decisivo per l'orientamento al successo e il mantenimento della leadership nel tempo.

Il continuo impegno da parte del Gruppo Milan verso le sue risorse umane si fonda sulla relazione con i propri dipendenti, i collaboratori, i calciatori della Prima Squadra, del Settore Giovanile e tutti gli stakeholder del Progetto Giovani.

L'orientamento del Gruppo Milan è verso la salvaguardia dell'integralità della persona: il Gruppo investe continuamente in formazione, ascolto, sicurezza sul luogo di lavoro e benessere.

La filosofia del Club si fonda sull'approccio 'WHOLE PERSON' che riconosce come il miglioramento di un calciatore, dal punto di vista tecnico e atletico, debba andare di pari passo con la crescita umana, educativa e culturale che ne consenta una condizione di benessere generale.

2.2 Prima Squadra

Oltre al proprio brand e alla propria storia, l'asset più importante del Gruppo Milan è la rosa dei calciatori che compongono la Prima Squadra. Negli anni si sono avvicinati molti dei più grandi calciatori di tutti i tempi, che oltre ad arricchire il Palmares del Milan, hanno anche contribuito ad accrescere il valore del brand del Club con numerosi successi conseguiti in ambito nazionale e internazionale.



Gianni Rivera
1969



Ruud Gullit
1987



Marco Van Basten
1988, 1989, 1992



George Weah
1995



Andriy Shevchenko
2004



Kakà
2007

Nella stagione 2012/2013 il numero di componenti medio della rosa si è attestato a 32.

L'impegno di tutti i calciatori che vestono la maglia del Milan è quello di mantenere alto il livello di competitività della squadra, così da poter ambire sempre ai massimi risultati, attraverso la disciplina, la dedizione al lavoro e il sacrificio.

Valutazioni di carattere economico-finanziario e di sostenibilità, mirano a portare il numero dei componenti la rosa a un massimo di 25 elementi, con un costo del lavoro pari al massimo al 50% del fatturato prodotto.

SCHEMA PRIMA SQUADRA STAGIONE 2012/2013

NOMINATIVO	PRESENZE	MINUTI GIOCATI	RETI
ABATE IGNAZIO	33	2928	0
ABBIATI CHRISTIAN	36	3346	31
ACERBI FRANCESCO	10	815	0
AMBROSINI MASSIMO	25	1742	0
AMELIA MARCO	13	1249	20
ANTONINI LUCA	9	731	0
BALOTELLI BARWUAH MARIO	13	1215	12
BOATENG KEVIN PRINCE	37	2890	3
BONERA DANIELE	17	1561	0
CONSTANT KEVIN	31	2430	0
DE JONG NIGEL	16	1329	1
DE SCIGLIO MATTIA	33	2952	0
DE SOUZA ROBINHO ROBSON	27	1226	2
EL SHAARAWY STEPHAN	46	3658	19
EMANUELSON URBY VITORRIO DIEGO	20	1373	2
FLAMINI MATHIEU PIERRE	22	1700	4
KRKIC BOJAN PEREZ	27	1289	3
MESBAH DJAMEL	2	162	0
MEXES PHILIPPE	32	2988	2
MONTOLIVO RICCARDO	39	3541	4
MUNTARI SULLEY ALI	18	1171	2
NIANG MBAYE	24	1101	1
NO CERINO ANTONIO	29	2011	2
PAZZINI GIAMPAOLO	37	2307	16
RODRIGUES DA SILVA PATO ALEXANDRE	7	365	2
SALAMON BARTOSZ	0	0	0
STRASSER RODNEY	1	77	0
TRAORE' BAKAYE	9	177	0
VASCONCELOS FERREIRA GABRIEL	0	0	0
YEPES MARIO ALBERTO	18	1450	1
ZACCARDO CRISTIAN	1	47	0
ZAPATA VALENCIA CRISTIAN EDUARDO	29	2528	0



2.3 I giovani

La politica aziendale intrapresa negli ultimi anni pone sempre più attenzione verso le nuove generazioni. Gli sforzi profusi e pianificati verso tutti i giovani che sono raggiunti dalle iniziative del nostro Club, dimostrano quanto il Gruppo Milan creda e investa su questo asset, ritenuto fondamentale e strategico.

SETTORE GIOVANILE

L'obiettivo nella gestione del Settore Giovanile non solo è quello di raggiungere l'eccellenza nello scouting dei talenti in giovane età, ma anche di focalizzare il lavoro sul piano formativo di tutti i ragazzi. L'importanza della scuola e di una sana pratica sportiva sono alla base della proposta educativa.

ELENCO SQUADRE SETTORE GIOVANILE

SQUADRA		CALCIATORI	CALCIATORI IN RESIDENCE
Primavera	U19	32	16
Allievi nazionali	U17	29	13
Allievi regionali	U16	21	5
Giovanissimi nazionali	U15	23	7
Giovanissimi regionali	U14	24	
Giovanissimi regionali B	U13	22	
Esordienti 2001	U12	24	
Esordienti 2002	U11	19	
Pulcini 2003	U10	16	
Pulcini 2004	U9	20	
TOTALE		230	41

I NUMERI DEL NOSTRO SETTORE GIOVANILE



230

calciatori



10

squadre



24

allenatori professionisti



5

psicologi sul campo



7

tutor



22

dirigenti accompagnatori



7

preparatori Milanlab
allenatori professionisti

22

staff medico
(8 medici, 14 fisioterapisti)

AREA TECNICA

L'Area Tecnica è il cuore del Settore Giovanile: comprende i responsabili e i coordinatori tecnici dell'Attività Agonistica, dell'Attività di Base e tutti gli allenatori.

Ogni squadra è affidata ad un Allenatore Responsabile, un collaboratore (allenatore in seconda) e, per l'Attività Agonistica, un allenatore dei portieri. La Primavera (under 19) e gli Allievi Nazionali (under 17) annoverano nello staff anche un Assistente Tecnico. L'Area Tecnica, con particolare riferimento all'Attività Agonistica, si avvale di un documento che esplicita il **'Modello Milan'** in cui si descrivono la filosofia, gli obiettivi e il metodo di lavoro che devono essere condivisi dagli allenatori.

Il **Modello Milan** è l'insieme di convincimenti utili alla formazione di un calciatore, che sia in grado di esprimersi in un collettivo propositivo e vincente, oltre allo sviluppo di uno stile di gioco comune a tutte le squadre.

AREA SCOUTING

Lo scouting è un'attività fondamentale per il Settore Giovanile, soprattutto per le fasce d'età più basse. Attraverso il lavoro degli scout-osservatori vengono reclutati i calciatori a partire dalla squadra dei Pulcini (under 9). Una buona selezione in questa fascia d'età evita eccessivi interventi nelle fasce più alte, che porterebbero il Club a investimenti maggiori in termini economici.

Struttura di osservazione-scouting:

ATTIVITÀ DI BASE

35

osservatori che operano in:
- Milano e Provincia
- Regione Lombardia
- Italia

ATTIVITÀ AGONISTICA

5

osservatori che operano in:
- Italia
- Europa e Sud America

Principali criteri e abilità cui fanno riferimento gli osservatori per la segnalazione di un calciatore.



ABILITÀ TECNICHE
Coordinazione come presupposto per la tecnica, fantasia, creatività



ABILITÀ TATTICHE
Predisposizione a risolvere situazioni di gioco semplici e complesse



ASPETTI ATLETICO-MOTORI E FISICI
Coordinazione come presupposto di rapidità e velocità, struttura e facilità di corsa (in base al ruolo)



PERSONALITÀ
Coraggio, desiderio di avere la palla, propensione ad essere propositivi

Tali criteri e abilità assumono una maggiore o minore rilevanza in base all'età del calciatore che viene osservato.



7.500

azioni da gioco analizzate, ogni stagione sportiva

AREA VIDEO-ANALISI

L'Area video-analisi nasce nella stagione sportiva 2010/2011 con l'intento di fornire un supporto all'Area Tecnica utilizzando dei mezzi tecnologici all'avanguardia. L'obiettivo è produrre filmati che vengono trasmessi su un canale TV privato a disposizione degli allenatori, i quali hanno a disposizione l'intera partita oppure azioni di gara da cui poter trarre indicazioni relative all'organizzazione in campo della squadra e all'applicazione dei principi di tattica individuale nelle fasi di possesso, non possesso e transizione, nonché dei gesti tecnici di ogni singolo calciatore. Il canale Tv è stato reso disponibile anche a tutti i calciatori dell'attività agonistica come strumento didattico. A ogni allenatore inoltre viene consegnato un documento cartaceo con i dati statistici relativi all'analisi della partita filmata.

“Accompagnare la persona, promuovere l'atleta, gestire un gruppo e far conoscere la squadra”



5

psicologi appartenenti all'Equipe Squadra

7

tutor appartenenti all'Equipe Residence

AREA PSICOPEDAGOGICA

In considerazione dell'approccio “whole person” che sta alla base dello sviluppo del Settore Giovanile, l'area psico-pedagogica ha assunto nel tempo un ruolo fondamentale all'interno della struttura organizzativa del Gruppo Milan. Il percorso iniziato nella stagione 2007/2008 con l'istituzione di corsi di formazione per gli allenatori in collaborazione con l'Alta Scuola di Psicologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano è sfociato, ormai da due stagioni sportive, nella costituzione all'interno del Settore Giovanile di una vera e propria Equipe psico-pedagogica che opera in due ambiti di lavoro ben distinti ma allo stesso tempo in stretta relazione tra loro:

- L'Equipe Squadre;
- L'Equipe Residence.

L'**Equipe Squadre**, costituita da cinque psicologi, ha tra i suoi compiti quello di aiutare gli allenatori nella relazione con i singoli atleti, con il gruppo squadra e con i colleghi oltre a segnalare eventuali problematiche all'interno del gruppo squadra, favorendo il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

TIPO DI ATTIVITA'	DESTINATARI	NUMERO PRESTAZIONI
Proposta questionari abilità mentali (QuAM)	Giovanissimi Nazionali; Allievi I e II divisione; Allievi Nazionali; Primavera	104 inizio stagione; 96 (febbraio-marzo)
Proposta questionario "io preferisco un allenatore che"	Giovanissimi Nazionali; Allievi I e II divisione; Allievi Nazionali; Primavera	104 inizio stagione
Colloqui individuali con calciatori	Giovanissimi Nazionali; Allievi I e II divisione; Allievi Nazionali; Primavera	120 (inizio stagione)
	Tutte le categorie (att. Base + agonistica)	Media di 20 colloqui per squadra
Colloqui in uscita (il dato potrebbe non essere ancora definitivo)	Tutte le categorie (att. Base + agonistica)	22 (attività di base + attività agonistica)
Colloqui con infortunati	Tutte le categorie (att. Base + agonistica)	11 (attività di base + attività agonistica)
Attività con la squadra	Giovanissimi Nazionali; Allievi I e II divisione; Allievi Nazionali; Primavera	Media di 3 incontri per squadra
Progetto Generazione Milan	Giovanissimi Nazionali; Allievi I e II divisione; Allievi Nazionali;	6 incontri in piccolo gruppo su attenzione, gestione ansia e obiettivi
Incontri formativi con allenatori	Giovanissimi Nazionali; Allievi I e II divisione; Allievi Nazionali;	3
Incontri formativi con genitori	Giovanissimi Nazionali; Allievi I e II divisione; Allievi Nazionali;	2 per categoria
Colloqui individuali con famiglia	Tutte le categorie (att. Base + agonistica, Primavera esclusa)	Media di un colloquio per famiglia
Incontri formativi con Dirigenti Accompagnatori	Tutte le categorie (att. Base + agonistica)	2 incontri
Incontri di restituzione con la dirigenza	Tutte le categorie (att. Base + agonistica)	3
Incontri formativi con personale di segreteria (CS Vismara)	Dipendenti segreteria organizzativa settore giovanile	2
Proposta griglie di osservazione per allenatori relative ad ogni singolo calciatore	Tutte le categorie (att. Base + agonistica, Primavera esclusa)	2
Incontri di rete con MilanLab	Giovanissimi Nazionali; Allievi I e II divisione; Allievi Nazionali;	2
Supervisione	Equipe Residence	8
Riunioni con lo staff tecnico delle singole squadre	Tutte le categorie (att. Base + agonistica)	Media di 3
Riunioni di equipe psico-pedagogica		20
Osservazioni sul campo	Tutte le categorie (att. Base + agonistica)	Allenamento: media di 160 ore per ogni categoria; Partite: media di 80 ore per categoria; Tornei e fasi finali: media di due tornei per categoria
Ritiro	Tutte le categorie (att. Base + agonistica)	Presenza di parte dell'equipe per tutta la durata
Incontri/colloqui con dirigenti scolastici e/o insegnanti	Attività di base tutte le categorie	49 (telefonici e presso l'istituto scolastico di riferimento)
Incontri con gli assistenti/servizi sociali che seguono nostri tesserati	Attività di base	2 (presso il servizio sociale di zona)
Stesura questionari valutazione settore giovanile	Tutte le categorie; Attività di Base e Agonistica Genitori (tutte le squadre) e giocatori (fino agli esordienti 2001)	20 ore

L'**Equipe Residence** è costituita da **7 tutor**, coordinati da una Pedagogista a contatto con i giovani atleti presenti nel convitto e affidati dalle famiglie al Club. Tra gli aspetti più importanti dell'intervento educativo dei tutor c'è la relazione interpersonale che si instaura con le famiglie e i giovani calciatori; questa è una variabile fondante gli obiettivi medesimi dell'Equipe che si propone di valorizzare la relazione con i ragazzi con cui si interfaccia.

DATI RESIDENCE STAGIONE 2012/2013

COORDINATORE TUTOR RESIDENCE	1
TUTOR RESIDENCE di cui:	7 2 Psicologi 3 Educatori 1 Insegnante di lingue 1 Laureata in Giurisprudenza, frequenta seconda laurea in Scienze Educazione
INSEGNANTI RIPETIZIONI SERALI	9
RAGAZZI OSPITATI	41 da agosto a dicembre; 38 da gennaio a giugno
COLLOQUI CON GENITORI	colloquio di inizio stagione per i nuovi arrivi + in media 1 volta a settimana durante la stagione per tutti i ragazzi
COLLOQUI CON INSEGNANTI DI SCUOLA	1 volta ogni due mesi, se necessario anche 1 volta al mese
COLLOQUI CON IL PRESIDE	1 volta a quadrimestre + incontro inizio anno (3/4 volte l'anno)
RIUNIONI TUTOR - RAGAZZI	4 volte l'anno
INCONTRI FORMATIVI	3 all'anno (organizzati con la partecipazioni di persone esterne)
FESTE / INCONTRI AGGREGATIVI	6 all'anno (organizzate internamente ed esternamente)

Obiettivi dell'equipe psicopedagogica:

- Sostegno e accompagnamento del singolo atleta con particolare attenzione alla dimensione emotivo-relazionale
- Sostegno e accompagnamento delle famiglie nel ruolo educativo con i propri figli
- Sostegno ed accompagnamento al ruolo di allenatore
- Consulenza alla Società nel trasmettere principi e valori propri dello stile Milan
- Raccolta di dati di ricerca ad uso interno ed esterno

PROGETTO GIOVANI

Il Progetto Giovani nasce dalla crescente attenzione del Milan per i bambini che si avvicinano al gioco del calcio e per i ragazzi che già lo praticano. Parte da un'idea di sport e di calcio come occasione di crescita se proposta con l'attenzione educativa necessaria da parte degli adulti coinvolti (istruttori, dirigenti e genitori). Il focus è rivolto:

- alla centralità della dimensione ludica nella pratica sportiva, pensata come condizione necessaria anche per il raggiungimento di una buona prestazione sportiva;
- allo sviluppo armonico delle diverse componenti del ragazzo in crescita (componente fisica, mentale, relazionale, oltre a quella tecnico-tattica);
- al gruppo squadra come luogo di sperimentazione di collaborazione, leadership, coesione ma anche di conflitto e sua possibile gestione e accettazione della differenza.

Affinché ciò possa realizzarsi è necessaria una comune sensibilità e la collaborazione tra i diversi interlocutori del progetto, che sono pertanto pensati non come semplici fruitori di iniziative ma, in un'ottica dialogica, come interlocutori attivi e propositivi.

Il Progetto Giovani si compone di due diverse proposte:

- le Scuole Calcio Milan (Italia e Mondo);
- i Milan Junior Camp.

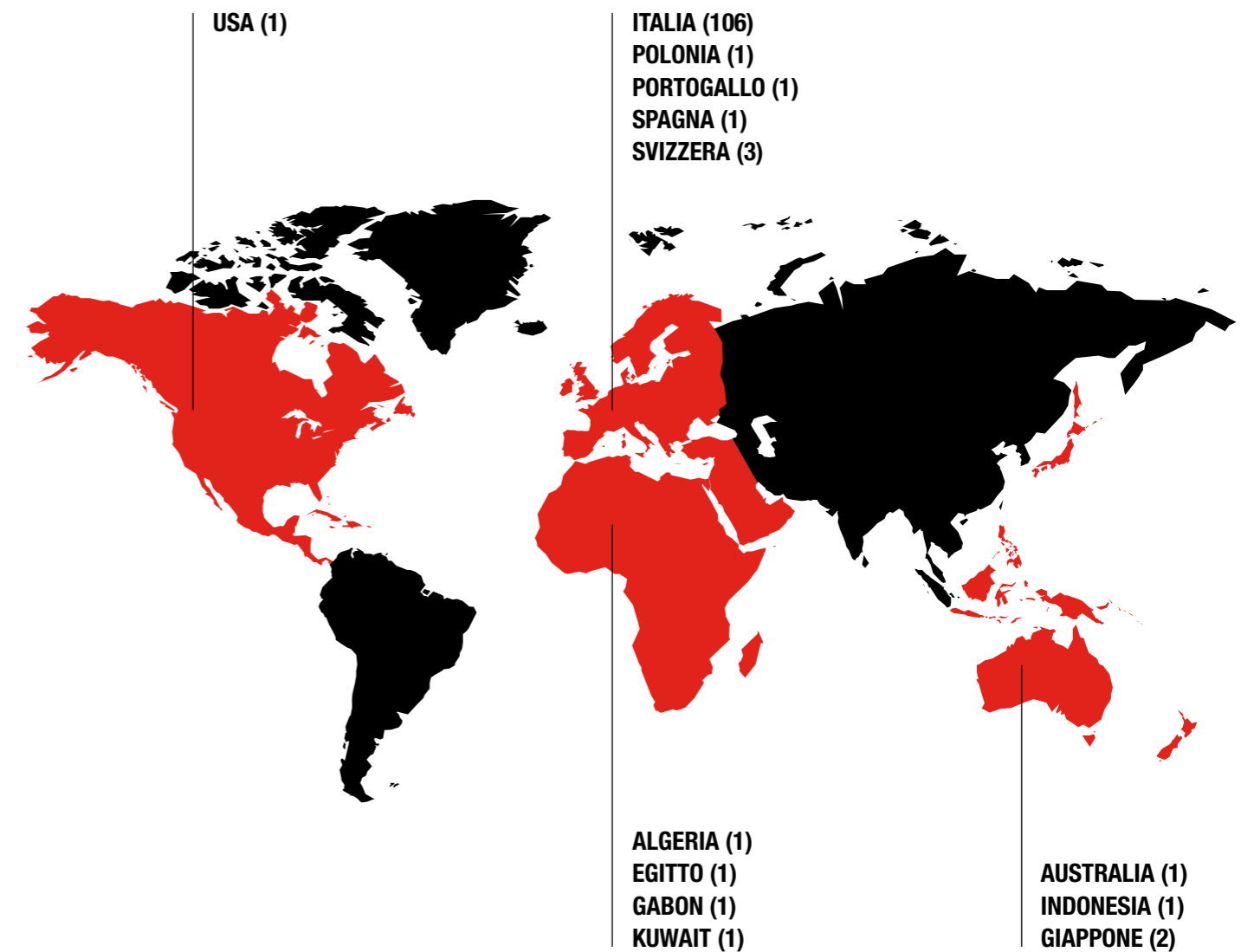
A supporto costante di queste proposte sono stati creati il Centro di ricerca e formazione "Milan Academy" e il progetto "MilanLab Junior", da cui è nato il "Kit MilanLab", strumento utilizzato per il monitoraggio della salute dei ragazzi.

SCUOLE CALCIO

Attraverso le Scuole Calcio, il Gruppo Milan offre l'opportunità a società sportive di avvalersi e condividere il knowhow relativamente alla formazione al gioco del calcio per bambini e ragazzi (dai 5 ai 16 anni) nel rispetto della filosofia del benessere integrato. Questo si traduce in:

- una partnership che consente l'abbinamento a un marchio da sempre sinonimo di qualità e successo;
- in una proposta formativa costante per tecnici, dirigenti e genitori;
- nella possibilità di intraprendere un percorso condiviso che può portare a una crescita sostanziale della società nel suo insieme.

La rete delle Scuole Calcio Italia e Mondo costituisce oggi un patrimonio metodologico che in una visione di insieme sta generando, e in prospettiva rinforzerà, una nuova cultura del calcio a livello nazionale e internazionale, contrastando stereotipi e allarmismi che spesso connotano il mondo del calcio dei piccoli.



Al fine di monitorare la qualità del progetto è in corso una collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano (Alta Scuola Agostino Gemelli), tesa a rilevare punti di forza e criticità del processo di affiliazione e delle ricadute in termini di cultura sportiva nella rete di società in Italia e nel mondo.

EVENTI SCUOLE CALCIO MILAN

Nell'ottica di interpretare la Scuola Calcio come luogo in cui sviluppare la cultura sportiva in maniera globale, sono stati realizzati diversi progetti tra cui meritano la segnalazione:

- il concorso **“Giocare e leggere per diventare grandi”** riservato in esclusiva alle Scuole Calcio Milan: sono stati invitati tutti i ragazzi ad avvicinarsi in maniera divertente alla lettura e alla scrittura. I ragazzi in squadra hanno dovuto cimentarsi nella scrittura di un piccolo “articolo giornalistico” che raccontasse un’esperienza vissuta durante un allenamento, una trasferta o una partita. A ogni squadra iscritta (dai sei ai dieci anni) è stato consegnato un kit contenente gadget e strumenti utili alla creazione dell’articolo, indicando inoltre i temi da trattare tra i quali il fair play e le regole del calcio;
- il **“Torneo Intesa Sanpaolo AC Milan Cup”**: è l'evento che chiude la stagione sportiva. Si tratta di un torneo di calcio (omologato FIGC) organizzato dal Milan nel mese di giugno presso il centro Vismara (casa del Settore Giovanile). Nella sua prima edizione (2012) ha visto la partecipazione di 112 squadre, legate al progetto Scuola Calcio Milan, provenienti da tutta Italia per un totale di circa 2000 giovani atleti divisi in 7 categorie nati dal 1998 al 2004;
- l’iniziativa **“Tutti a San Siro”**: tutti i bambini (dai sei ai quattordici anni) delle Scuole Calcio Milan e i loro accompagnatori possono vivere l’esperienza di assistere alle gare casalinghe di Campionato, di Champions League o Coppa Italia.

LE SOCIETÀ AFFILIATE

A oggi la rete delle Scuole Calcio è costituita da 106 società a livello nazionale e da 15 a livello mondiale. Costituiscono criteri di selezione da parte di AC Milan la presenza di strutture adeguate ma soprattutto la serietà, l’entusiasmo e la disponibilità delle persone coinvolte a collaborare in modo concreto e propositivo.

Numero SCM Italia	106
Numero SCM Estero	15
Numero all. tesserati ACM coinvolti su SCM Italia	10
Numero all. tesserati ACM coinvolti su SCM Estero	10
Numero tesserati MILAN ACADEMY	4
Numero dirigenti responsabili SCM	1
Numero personale staff dipendente/tesserato	3
Numero bambini coinvolti	circa 25.000
Numero tecnici coinvolti	circa 1.800



MILAN JUNIOR CAMP

I Milan Junior Camp sono le vacanze estive ufficiali dell'AC Milan, dove diventano protagonisti assoluti il divertimento e il calcio. Sono organizzati in oltre 190 selezionate località italiane e straniere, in città, al mare oppure in montagna, così da offrire un panorama completo capace di soddisfare tutte le esigenze. Sono aperti a tutti, ragazzi e ragazze, e offrono l'opportunità unica di vivere "un'esperienza calcistica totale" sotto la guida degli allenatori del Milan e passare settimane indimenticabili all'insegna del divertimento e dell'amicizia. Offrono l'opportunità di vivere una vacanza sportiva, sana, sicura, divertente e formativa, all'insegna del calcio.

Il Milan fornisce a tutti i partecipanti e a tutti gli allenatori il Kit d'allenamento adidas che serve ai ragazzi per aumentare lo spirito di identificazione con il Club e vivere appieno l'atmosfera di un vero ritiro.

Tipologie di Milan Camp:

- **City Camp**
- **Milan Junior Camp**
- **Milan Junior Camp + English**
- **Milan Junior Camp Elitè portieri**
- **Milan Junior Camp in villaggio**

	PAESI	LOCALITA'	SETTIMANE DI CORSO	ISCRITTI
1997	1	6	19	1.074
2007	27	96	196	11.500
2008	29	124	242	13.500
2009	35	146	262	14.000
2010	37	152	279	15.000
2011	42	159	293	16.297
2012	39	169	283	16.504

EVENTI MILAN JUNIOR CAMP

Milan Junior Camp Day: una festa in cui più di 400 bambini e ragazzi provenienti da tutto il mondo si ritrovano a Milano per giocare insieme e incontrare lingue e culture diverse.

Sunday Camp "una domenica da campioni!": organizzati in occasione delle partite casalinghe del Milan, tutti i bambini da 6 a 11 anni possono vivere una vera domenica da campioni all'insegna dei colori rossoneri.



3

ORGANIZZAZIONE

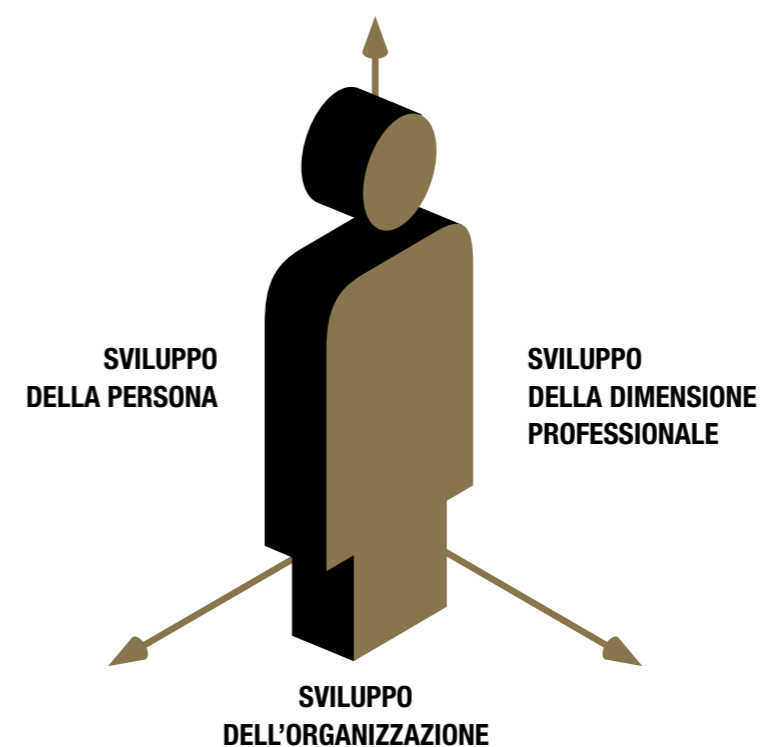
- 3.1 Le nostre persone
- 3.2 Nuovo Modello Organizzativo
- 3.3 Politiche di incentivazione
- 3.4 Sviluppo e formazione
- 3.5 Milan Academy



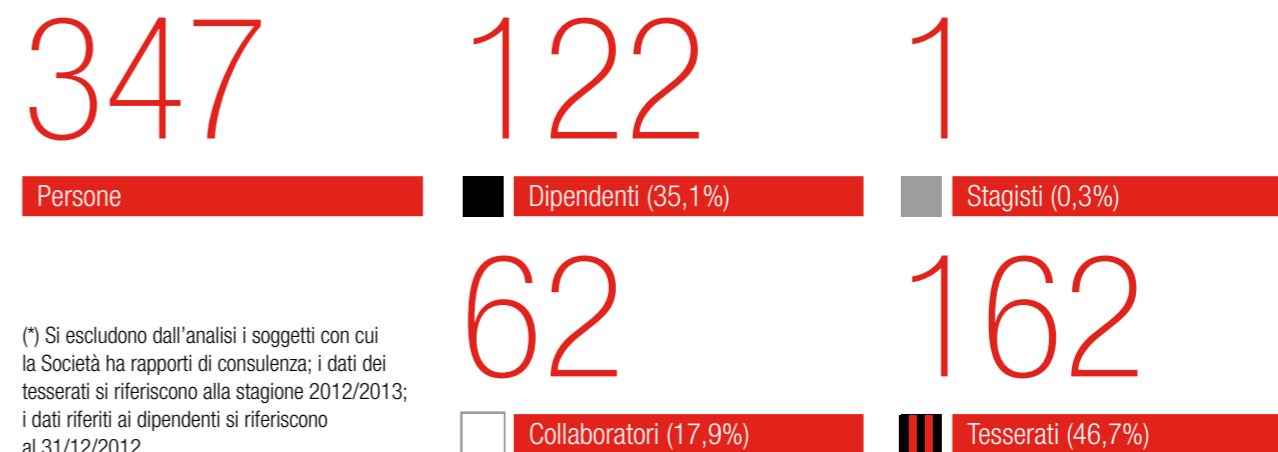
3.1 Le nostre persone

Le risorse umane rappresentano un capitale e un valore per l'organizzazione del Gruppo Milan e possono diventare un reale vantaggio competitivo rispetto al mercato in cui operiamo.

Nel corso degli anni è stata focalizzata l'attenzione sugli aspetti formativi, motivazionali e di benessere complessivo del singolo e avviato un percorso per promuovere l'efficacia organizzativa e lo sviluppo delle risorse stesse, investendo nella crescita delle professionalità e lavorando in modo equilibrato e sinergico su tre dimensioni.



Attualmente il Gruppo Milan* è così strutturato:



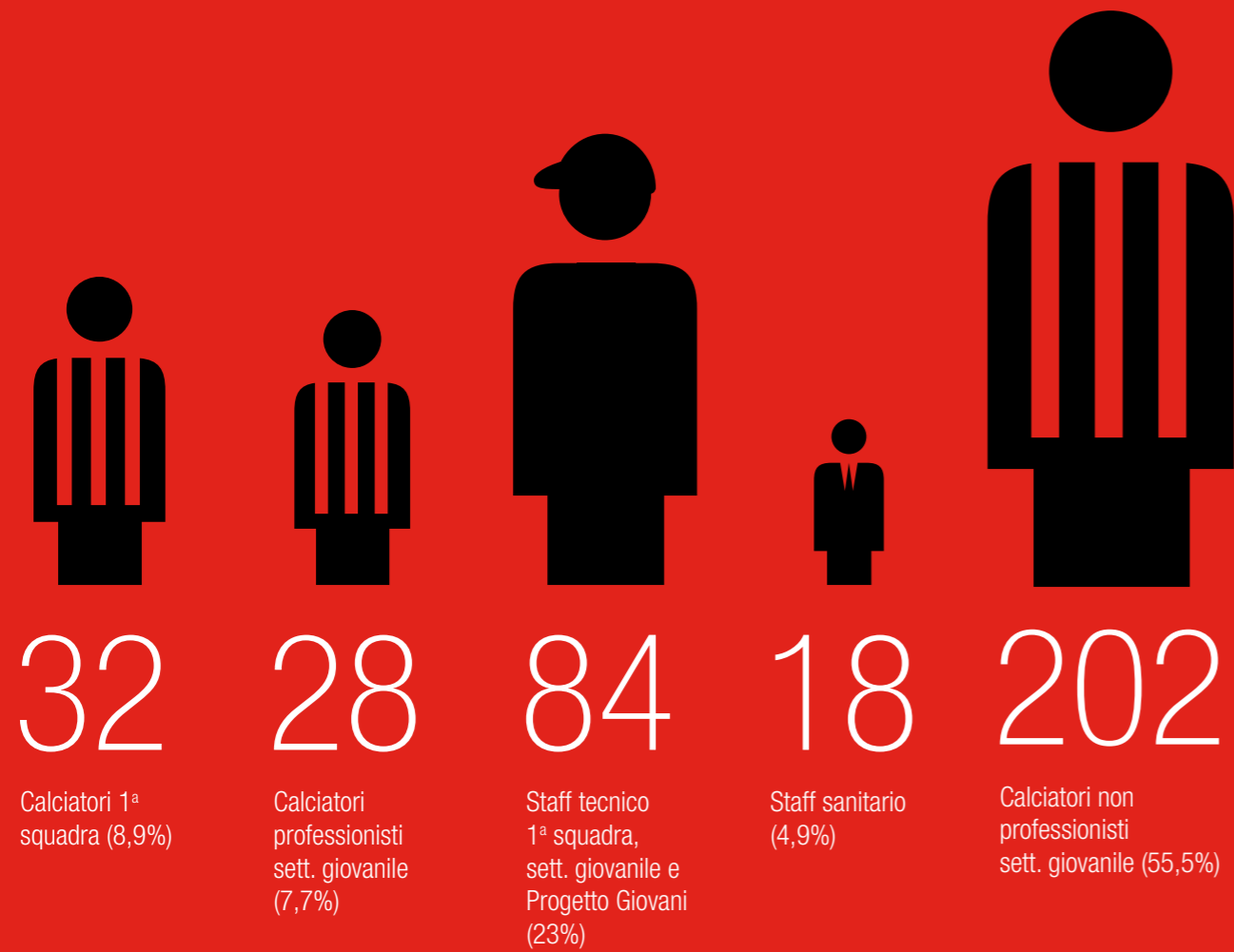
(* Si escludono dall'analisi i soggetti con cui la Società ha rapporti di consulenza; i dati dei tesserati si riferiscono alla stagione 2012/2013; i dati riferiti ai dipendenti si riferiscono al 31/12/2012.

364

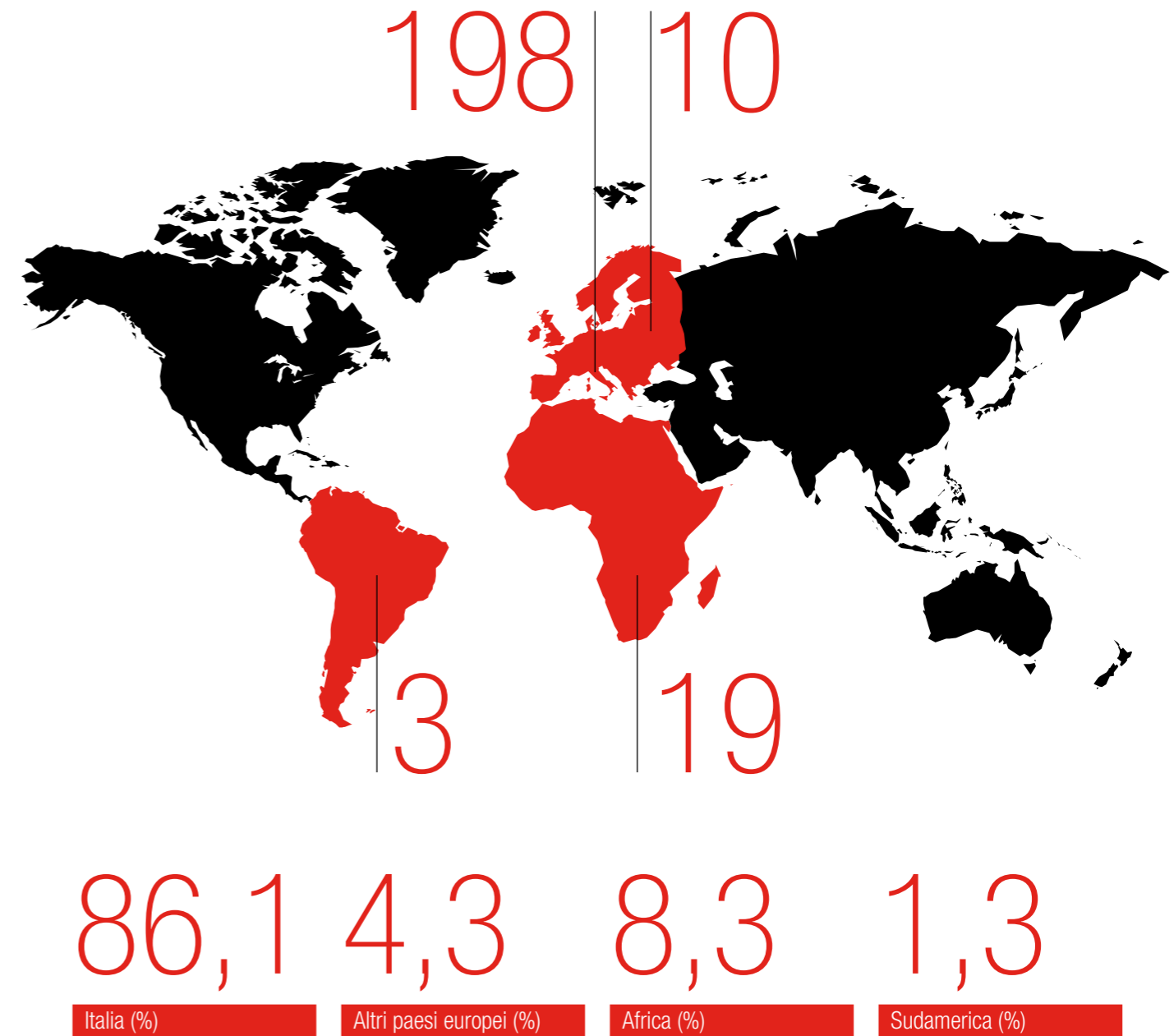
Tesserati

I TESSERATI

I tesserati (calciatori, staff tecnico e staff sanitario) sono così rappresentati:



Il numero dei ragazzi del settore giovanile è di 230 unità (di cui 28 sono professionisti), con la seguente distribuzione geografica:



Gli altri paesi Europei di provenienza sono la Bosnia-Erzegovina, la Serbia, la Francia, la Slovenia, l'Austria, l'Ungheria, la Spagna e la Romania.

I DIPENDENTI

Da sempre il Gruppo Milan è attento allo sviluppo delle sue persone, indipendentemente dal genere, e questo si riflette nell'equilibrata struttura organizzativa, all'interno della quale il 49,2% delle persone con contratto a tempo indeterminato o determinato sono donne.

COMPOSIZIONE PERSONALE (QUALIFICA E SESSO)

QUALIFICA	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	N°	%	N°	%	N°	%
Dirigenti	7	5,7%	4	3,3%	11	9,0%
Giornalisti	1	0,8%	0	0,0%	1	0,8%
Quadri	11	9,0%	8	6,6%	19	15,6%
Impiegati	41	33,6%	46	37,8%	87	71,4%
Operai	2	1,6%	2	1,6%	4	3,2%
TOTALE	62	50,7%	60	49,3%	122	100%

122

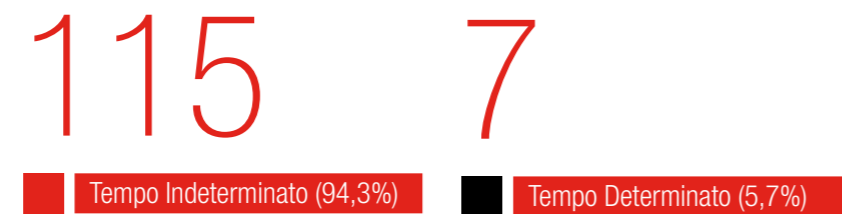
Dipendenti

49.2%

50.8%

TIPOLOGIA DI CONTRATTO

Dei 122 dipendenti, il 6,6% ha un contratto di part-time (tutte donne); il turnover è quasi nullo e il 94,3% degli occupati gode della garanzia di un contratto a tempo indeterminato.



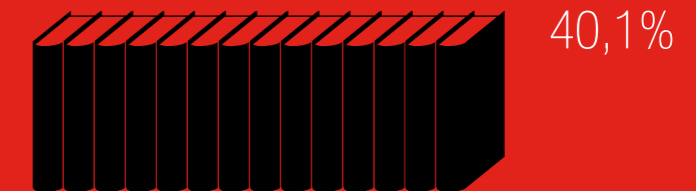
LIVELLO DI ISTRUZIONE

86%

Occupati che hanno conseguito almeno un diploma di scuola superiore

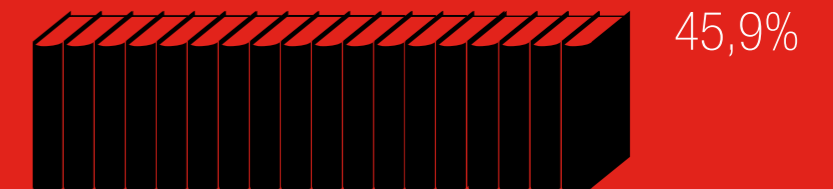
49

Laurea



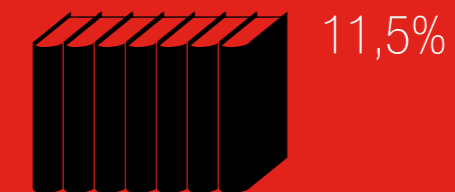
56

Diploma



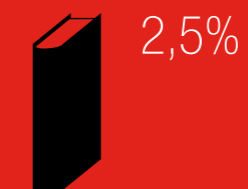
14

Licenza Media



3

Licenza Elementare



ASSUNZIONI PER ETÀ

L'età media dei dipendenti è di 44 anni; l'età media dei dirigenti è di 51 anni.

ETÀ			DI CUI DIRIGENTI	
	N°	%	N°	%
Meno di 30 anni	12	9,8%	0	-
Dai 30 ai 40 anni	35	28,7%	1	9,1%
Dai 40 ai 50 anni	46	37,7%	3	27,3%
Dai 50 anni ai 55 anni	16	13,1%	5	45,4%
Dai 56 anni 60 anni	8	6,6%	2	18,2%
Dai 60 anni oltre	5	4,1%	0	0,0%
TOTALE	122	100,0%	11	100,0%

L'apertura verso le organizzazioni sindacali con le quali il Gruppo Milan ha sempre avuto una collaborazione costruttiva, è attestata da 25 dipendenti iscritti (circa il 20% del totale).

3.2 Nuovo Modello Organizzativo

Nel corso del 2012 è stato avviato un processo di riorganizzazione della struttura aziendale del Gruppo Milan che ha previsto la revisione di alcune funzioni e l'inserimento di nuove competenze manageriali.

Sono stati definiti i seguenti obiettivi:

- **favorire la crescita delle competenze e delle risorse interne:** è in corso di definizione un piano di formazione per lo sviluppo delle competenze tecniche, manageriali e specifiche per aree funzionali, in linea con gli obiettivi aziendali di medio e lungo periodo e per il miglioramento degli aspetti relazionali tra dipendenti (si veda l'approfondimento nel paragrafo 3.4., "Sviluppo e formazione");
- **individuare eventuali competenze e professionalità non ancora presenti nella struttura organizzativa, attraverso la valutazione delle effettive competenze interne ed il costante confronto con il mercato:** la definizione delle nuove linee strategiche e conseguentemente l'individuazione di nuovi business e iniziative, ha reso necessaria la ricerca di nuove figure professionali sul mercato e di consulenti a progetto;
- **garantire l'efficienza e l'efficacia nella gestione dei processi aziendali:** è stata avviata l'attività di revisione sia delle procedure organizzative interne riguardanti i principali processi aziendali, sia della composizione dell'intera struttura (organigrammi e ordini di servizio), a disciplina del funzionamento e dell'organizzazione di ciascuna funzione aziendale.

3.3 Politiche di incentivazione

Con la definizione delle nuove linee strategiche aziendali è emersa la necessità di introdurre politiche di incentivazione e valutazione delle performance a supporto di uno sviluppo significativo.

Il Gruppo Milan desidera che il singolo viva con responsabilità il ruolo che ricopre all'interno della struttura organizzativa e che, conseguentemente, sia premiato al raggiungimento degli obiettivi di breve, medio o lungo periodo precedentemente concordati.

Il modello organizzativo interno attribuisce un ruolo centrale alle risorse umane e allo sviluppo delle stesse.

Gli obiettivi delle politiche di incentivazione attualmente definite sono:



Supportare la partecipazione e il commitment di tutti i membri dell'organizzazione, promuovendo la cultura dell'orientamento delle performance al risultato.



Collegare l'offerta retributiva variabile a meccanismi di incentivazione correlati agli obiettivi di business dell'azienda e alle leve decisionali definite per ciascun dipendente.



Ottimizzare il costo del lavoro rendendo il sistema, non solo maggiormente meritocratico e in linea con il contributo apportato dalle singole persone, ma anche in parte direttamente correlato ai risultati raggiunti.



Articolare un'offerta retributiva più flessibile alle esigenze dei singoli attraverso varie forme di incentivazione.

Il sistema incentivante definito prevede un aumento progressivo del livello di commitment e motivazione.

Il piano di analisi ed implementazione degli incentivi è partito dalla comprensione della strategia di business dell'azienda, del contesto in cui il Gruppo Milan opera e dallo studio dei processi operativi che consentono lo sviluppo delle attività specifiche.

Successivamente sono stati individuati gli step di implementazione, che hanno previsto l'analisi dei seguenti aspetti:

- filosofia retributiva e obiettivi della stessa;
- motivazioni e aspettative delle risorse;
- criticità dei meccanismi di funzionamento del piano di incentivazione;
- analisi qualitative e quantitative per definire i diversi scenari di impatto sul budget e sui risultati del piano;
- valutazione della conformità del piano di incentivazione rispetto al quadro normativo;
- individuazione delle opportunità di miglioramento.

Il risultato del progetto porterà alla definizione per il 2014 di un nuovo sistema di remunerazione variabile che prevederà la ridefinizione dell'architettura del sistema e dei meccanismi di funzionamento, attraverso l'individuazione della tipologia di incentivi di gruppo e individuali, i principali key performance indicator e i target per ogni direzione aziendale.

3.4 Sviluppo e formazione

La formazione viene considerata all'interno del Gruppo un valido strumento per raggiungere al meglio e nei tempi previsti lo sviluppo atteso.

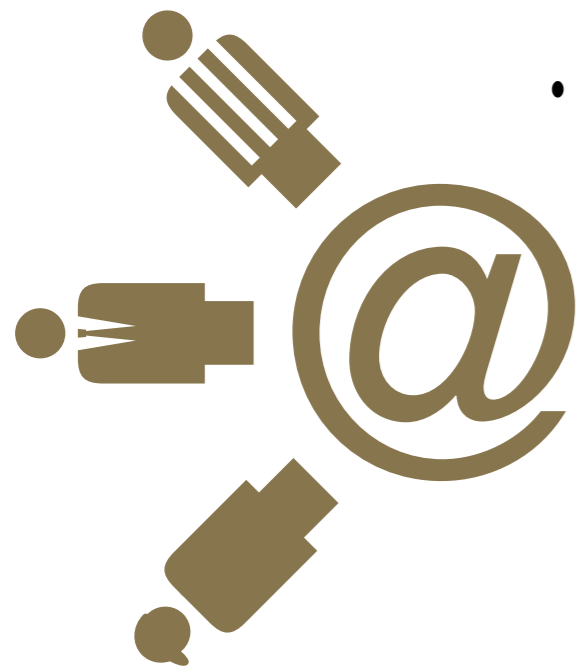
Si struttura in:

- formazione ai fini dell'adeguamento "compliance";
- formazione "soft skills";
- formazione competenze tecnico-manageriali a supporto del business.

FORMAZIONE AI FINI COMPLIANCE

La formazione ai fini compliance prevede che ogni dipendente, collaboratore e tesserato sia informato e formato sui temi previsti da normative cui l'azienda è sottoposta quali il D. Lgs. 231 dell'8 giugno 2001, che introduce la cultura dei controlli interni come strumento di prevenzione dei reati, il D. Lgs. 81/08 "Testo unico in materia di salute e di sicurezza sui luoghi di lavoro" e il D. Lgs. 196 del 30 giugno 2003 "Testo Unico sulla Privacy".

- D. Lgs. 231/01: il Gruppo si è dotato del Modello di organizzazione, gestione e controllo redatto ai sensi del D. Lgs. 231 dell'8 giugno 2001, per AC Milan, Milan Entertainment, Milan Real Estate e Fondazione Milan; il corso formativo, richiesto a ogni dipendente, tesserato ed ai neoassunti, è gestito con erogazione on line e attraverso un link sul web con password e user personali. Il corso prevede lo svolgimento delle sessioni formative e si conclude con un test obbligatorio, per verifica dell'effettivo livello di conoscenza raggiunto.
- D. Lgs. 81/08: sono effettuate sessioni in aula e on line, in base ai ruoli ricoperti all'interno della struttura organizzativa. Gli obiettivi perseguiti attraverso l'attività di formazione ai sensi della legge 81/08, sono:
 - illustrare il quadro complessivo delle regole e delle norme che disciplinano il tema della sicurezza;



- favorire l'acquisizione, da parte dei lavoratori, di comportamenti adeguati alle procedure di sicurezza previste, alla gestione dei rischi e delle emergenze;
- portare all'osservazione dei lavoratori i principali fattori di rischio per la salute e la sicurezza sul lavoro, causa di infortuni gravi e di malattie professionali;
- fornire strumenti cognitivi e comportamentali per favorire l'autotutela dei lavoratori e delle lavoratrici e la prevenzione degli infortuni;
- favorire l'acquisizione di capacità di cooperazione tra colleghi per prevenire i rischi e orientare i comportamenti lavorativi, propri e degli altri, verso la sicurezza.

Nel corso del 2012 è stata inoltre effettuata la valutazione dello "Stress da Lavoro Correlato" all'interno dell'ambiente professionale. L'analisi di valutazione del rischio effettuata dal Gruppo Milan non è stata effettuata solo per rispettare gli obblighi di legge, ma per una scelta dell'azienda di agire responsabilmente al fine di migliorare le condizioni organizzative e la qualità della vita lavorativa.

Il Gruppo Milan ha svolto l'analisi preliminare, finalizzata ad evidenziare i fattori oggettivi di rischio da Stress da Lavoro Correlato e ottenere indicazioni per il mantenimento dei punti di forza ed il miglioramento delle criticità riscontrate.

Sono state prese in considerazione le aree seguenti:

- **il contenuto: le dimensioni ambientali;**
- **il contesto: le dimensioni organizzative.**

Il valore complessivo della valutazione del rischio Stress da Lavoro Correlato si è collocata a un livello basso (22%); ma nell'ambito di una politica di miglioramento continuo, che vede nel benessere dei lavoratori un elemento strategico di sviluppo, sono state definite le seguenti azioni:

- informazione e sensibilizzazione dei lavoratori;
- formazione sul tema della gestione produttiva dello stress;
- sviluppo di un piano formativo per la gestione dello stress, mettendo in campo azioni di prevenzione e di miglioramento.



22%

Valutazione del rischio da
Stress da Lavoro Correlato

FORMAZIONE SOFT SKILLS

Nel corso del 2012 e 2013, la Società ha avviato un percorso formativo che ha previsto la partecipazione a 4 giornate formative, riferito alle soft skills, articolato in una prima fase non per competenze tecniche ma relazionali:

- ruolo dei responsabili nella gestione delle risorse umane;
- leadership come competenza;
- modello "TANGRAM Leadership", utile per l'individuazione delle sette competenze chiave per agire una leadership efficace;
- modalità per lo sviluppo di una comunicazione efficace e per la costruzione di un clima aziendale positivo, necessario per poter gestire le situazioni di tensione legate al lavoro e per esplorare la possibilità di contribuire al miglioramento dell'ambiente professionale.

Obiettivi:

- favorire l'integrazione tra le diverse aree organizzative;
- portare il singolo ad avere maggiore consapevolezza di sé, del proprio stile relazionale, dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento.

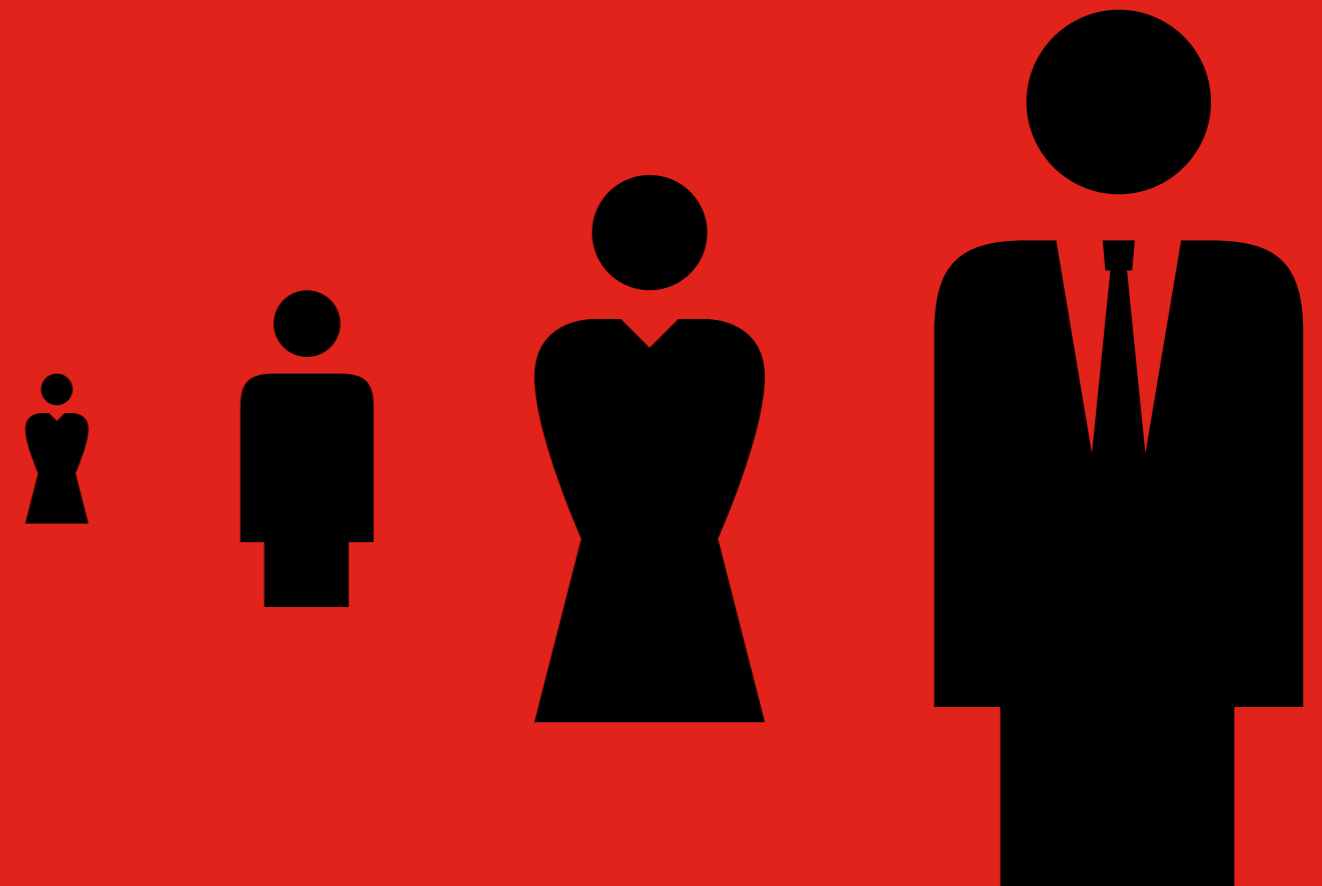
Il coinvolgimento e la partecipazione di ogni dipendente è stato favorito da un approccio "action learning" che ha dato ampio spazio al confronto e alla socializzazione.

FORMAZIONE PER COMPETENZE TECNICO-MANAGERIALI A SUPPORTO DEL BUSINESS

L'attività di formazione all'interno del Gruppo Milan ha l'obiettivo di sviluppare le competenze delle singole risorse favorendo l'aggiornamento tecnico-specifico di ognuna.

La formazione è considerata uno strumento strategico per valorizzare le risorse e conseguentemente ottimizzare l'operato dell'azienda: è per questo che il raggiungimento di livelli di competenza elevati è uno degli obiettivi chiave delle linee strategiche definite.

La seconda fase del processo formativo prevederà, a partire dal 2014, il supporto allo sviluppo delle competenze tecnico-manageriale delle risorse aziendali specifiche in base alle funzioni aziendali di appartenenza e agli obiettivi di medio/lungo periodo da perseguire. Tale attività sarà preceduta dall'analisi dei fabbisogni formativi di ciascuna direzione aziendale.



3.5 Milan Academy

Il percorso formativo avviato dal Gruppo Milan è sostenuto anche dall'azione della Milan Academy. Si tratta di un gruppo di lavoro composto da professionisti esperti in diverse discipline (psicologia, pedagogia, area motoria, tecnica calcistica, ecc.) impegnati nel continuo sviluppo e divulgazione dei metodi di lavoro e della filosofia adottati dal Club. I primi destinatari di questa formazione sono innanzitutto i tecnici e gli allenatori delle Scuole Calcio affiliate al Club in Italia e nel mondo e gli allenatori dei Milan Junior Camp.

L'attività di formazione è intesa come sviluppo di una metodologia integrata, cioè in grado di:

- sviluppare competenze tecnico-tattiche, psico-pedagogiche, relazionali e coordinative-motorie;
- sensibilizzare nelle figure che ruotano intorno al bambino (allenatori, dirigenti, genitori) una cultura di responsabilità sociale.

Il Milan considera i bambini e i giovani una risorsa per la quale è necessario perseguire lo sviluppo di tutte le aree della personalità, accompagnandoli in una crescita che non sia solo tecnica.

La programmazione e gli obiettivi sono pensati in funzione del rispetto delle fasi sensibili di crescita, tenendo conto in ogni seduta di allenamento di elementi tecnici, tattici, relazionali, motori e sociali, che devono sempre avere una forte connotazione ludica.

Al fine di monitorare la qualità e l'efficacia dei percorsi formativi proposti dalla Milan Academy, dal 2012 è attiva una collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore (Alta Scuola Agostino Gemelli) che prevede la partecipazione di docenti dell'Università anche agli incontri formativi, che periodicamente si organizzano a favore dei dirigenti e dei tecnici delle Scuole Calcio e dei Milan Junior Camp.

ATTIVITÀ ACADEMY



FORMAZIONE TECNICI SCUOLE CALCIO:

60 corsi di formazione in Italia:
20 regioni,
36 località,
300 ore di lezione,
oltre 2.500 tecnici,
oltre 3000 bambini.



FORMAZIONE TECNICI MILAN JUNIOR CAMP:

13 corsi di formazione in Italia,
3 aree metodologiche,
60 ore di lezione,
500 tecnici.



FORMAZIONE TECNICI AC MILAN:

12 corsi di formazione,
3 aree metodologiche,
180 ore di lezione,
50 tecnici.



CORSI DI INFORMAZIONE GENITORI:

50 incontri informativi,
più di 2.500 genitori coinvolti



GIORNATE FORMATIVE PER DIRIGENTI DI SCUOLE CALCIO E MILAN JUNIOR CAMP



PARTECIPAZIONE A EVENTI DI SOLIDARIETÀ



REDAZIONE DI ARTICOLI PER RIVISTE SPECIALIZZATE ("IL NUOVO CALCIO")



CORSI DI AGGIORNAMENTO PER A.I.A.C. (ASSOCIAZIONE ITALIANA ALLENATORI DI CALCIO)

4

SVILUPPO

- 4.1 Soggetti
- 4.2 Azioni
- 4.3 Health
- 4.4 Performance economiche

Il modello di sviluppo adottato dal Gruppo Milan si propone di mantenere l'equilibrio gestionale e di bilancio, a supporto dell'eccellenza sportiva e delle iniziative connesse alle aspettative dei propri clienti e stakeholder. L'obiettivo è quello di accrescere l'internazionalizzazione del brand Milan, attraverso mirati progetti strutturali e la penetrazione di nuovi mercati alla conquista di nuovi tifosi, anche tra le giovanissime generazioni e tra i non interessati al calcio. In generale il focus sarà sulle strategie di B2C, essendo il B2B già ad un livello maturo.

Lo sviluppo prevede anche una sempre maggiore attenzione alla ricerca di nuove e più strutturate partnership commerciali, nonché nuove forme di business, attraverso sponsorizzazioni o licenza d'uso del marchio.

Si tratta di un'impresa che il Gruppo Milan può affrontare solo rinnovando continuamente prospettiva e modo di pensare, qualità che emergono e possono basarsi su una gloriosa tradizione sportiva e una lunga e solida esperienza imprenditoriale. Ogni azione viene pianificata nell'ottica della sostenibilità e nel rispetto delle norme previste dal Financial Fair Play promosso dalla UEFA.

4.1 Soggetti

TIFOSI

I tifosi sono uno dei più importanti stakeholder del Gruppo Milan: a loro va quindi molta dell'attenzione nella pianificazione delle politiche di sviluppo. Sono diverse le attività che intendono fidelizzare e avvicinare sempre più i tifosi al Club: dalle politiche di prezzi Stadio, volte a portare le famiglie sugli spalti e a non aumentare i costi in un momento di crisi economica generale, alle iniziative di CRM e loyalty.

La storia del Club dimostra anche una grande attenzione alle aspettative "sportive" dei nostri supporter: la ricerca dell'eccellenza nei risultati, il mantenimento di un'alta competitività dei team negli anni, sono un obiettivo dichiarato e perseguito dal Gruppo Milan.



- **Più di 1 miliardo di famiglie seguono le partite di calcio del Milan***
- **Le partite del Milan sono trasmesse in 6 continenti, in 211 Paesi da 82 emittenti televisive****

* Grazie alla vasta distribuzione globale delle partite di UEFA Champions League e della Serie A.

** Fonte: Distribuzione Internazionale di Serie A, report 2010-2011; MP Sylva



SUPPORTER E GRUPPI

Una categoria particolare di tifosi è rappresentata dai sostenitori che seguono le gare allo Stadio. I rapporti con questa parte di tifoseria sono importanti nello sviluppo e nell'evoluzione dello Stadio come luogo di intrattenimento.

Dal 2009 il Milan e l'Associazione Italiana Milan Club (AIMC) hanno sancito un Protocollo d'Intesa che regola i rapporti tra il Club e l'Associazione. L'AIMC, che coordina i Milan Club regolarmente costituiti, si è impegnata a promuovere i principi della Carta Olimpica, della tolleranza, del contrasto a ogni forma di violenza e del Codice Etico del Milan.

A partire dalla stagione 2012/13, inoltre, è stata costituita la figura dello SLO - Supporter Liaison Officer - che, come previsto dalle normative UEFA e FIGC, collabora in sinergia con il Delegato Sicurezza Stadio per una migliore gestione delle relazioni con la tifoseria organizzata.

AZIENDE

Il rapporto che lega le aziende sponsor al Milan si fonda in molti casi su relazioni pluriennali. Negli anni la relazione con questi fondamentali stakeholders si è trasformata ed evoluta tanto che il segno della fiducia crescente nel valore del brand Milan si manifesta nel progressivo incremento del coinvolgimento dei partner.

Il Club non è percepito solo come un'opportunità di visibilità, ma anche come una piattaforma di vendita, attraverso la quale veicolare prodotti e servizi su canali nuovi e diversi da quelli tradizionali. In questa direzione si muovono tutti gli eventi e le iniziative realizzate con gli sponsor: dal Milan Mall Tour alle convention a Milanello, dalle promozioni sulle piattaforme web agli eventi allo Stadio.

Nella stagione **2012/2013** la Partnership commerciali sono state 39, divise in sei categorie:

MAIN SPONSOR



MEDIA PARTNER



TOP SPONSOR



PREMIUM SPONSOR



OFFICIAL PARTNER



SUPPLIERS



4.2 Azioni

Il rapporto con moltissimi tifosi passa necessariamente dallo Stadio, la “casa” del Club, simbolo e teatro di storia ed emozioni. L’impegno e la dedizione nel cercare di favorire la presenza e il comfort dei tifosi allo Stadio sono ininterrotti, perché sempre maggiori sono le aspettative e le esigenze degli spettatori in un momento storico che ha anche visto crescere esponenzialmente la “concorrenza” delle TV. Politiche dei prezzi sui biglietti e di distribuzione, fidelizzazione, coinvolgimento della tifoseria, sicurezza e qualificazione progressiva dell’impianto, attenta e continua comunicazione con i tifosi sono i maggiori ambiti di interesse che ruotano intorno alla “partita”.

L’obiettivo è rendere il live match un evento unico, denso di contenuti esperienziali e di servizi a supporto (park, food & beverage, etc.)

CUORE ROSSONERO

Introdotta dalla stagione 2008/2009 con un omaggio a tutti gli abbonati, la “tessera del tifoso” è stata interpretata inizialmente dal Milan come uno strumento semplificato per l’accesso allo Stadio e per l’acquisto dei biglietti (abolizione del biglietto cartaceo e introduzione del biglietto digitale).



411.643

carte Cuore Rosso Nero



76.252

Donne titolari



335.391

Uomini titolari

ETÀ DEI TITOLARI CRN	TITOLARI NON ABBONATI	TITOLARI ABBONATI*	TITOLARI
Minorenni	41.192	1.285 (80)	42.477
0-14	18.727	560 (35)	19.287
15-16	10.608	305 (19)	10.913
17-18	11.857	420 (26)	12.277
Maggiorenni	351.383	17.783 (526)	369.166
19-21	24.920	889 (49)	25.809
over 21	326.463	16.894 (477)	343.357
Totale complessivo	392.575	19.068 (606)	411.643

* I numeri tra parentesi si riferiscono ai titolari abbonati con mini abbonamento

La Cuore Rossonero nel tempo è poi diventata:

- **Vantaggio per tutti i titolari:** dalla possibilità di acquisto dei biglietti tramite canali di vendita a loro riservati alla possibilità di acquisto dei biglietti in finestre di vendita dedicate; sconti sul merchandising ufficiale e presso i punti vendita convenzionati, sconto sull’ingresso al San Siro Museo & Tour, concorsi dedicati che offrono opportunità uniche di incontrare i calciatori del Milan.
- **Programma di meritocrazia:** valorizzazione della storia di tifoso di ciascun titolare di carta, con assegnazione di un punteggio a ciascun biglietto/abbonamento acquistato. In base a criteri che permettono di valorizzare l’impegno di ciascun tifoso nel seguire la squadra, vengono imposte le fasi di vendita delle gare più “ambite”. I tifosi più assidui possono così avere maggiori probabilità di assistere ai match della loro squadra del cuore.

Nella stagione 2012/2013 sono stati sviluppati due concorsi, uno online rivolto a tutti i titolari di Cuore Rossonero e uno dedicato ai titolari di Cuore Rossonero presenti in occasione delle partite a San Siro. In palio premi “rossoneri” (es. crociera, orologio, maglie etc.) e premi emozionali (l’incontro con il capitano del Milan al termine della partita).

Per la stagione 2013/2014 sono previste:

- l’introduzione della carta Cuore Rossonero in versione “non bancaria”, sottoscrivibile anche dai tifosi stranieri. L’evoluzione è semplificata anche nelle procedure di sottoscrizione e comporterà un ampliamento del bacino di tifosi “certificati” in Italia e nel Mondo, incrementando ulteriormente il database Milan.
- la collaborazione con ATM (Azienda Trasporti Milanese) per caricare il biglietto dei mezzi pubblici sulla carta Cuore Rossonero.
- la possibilità di utilizzare il programma di meritocrazia anche per programmi di loyalty.

PRESENZE A SAN SIRO
(nel corso della stagione
2012/2013)

486,078

Biglietti

512,360

Abbonati

998,438

Totale spettatori

31,813,642

Euro di incasso totale

SERVIZI DI BIGLIETTERIA

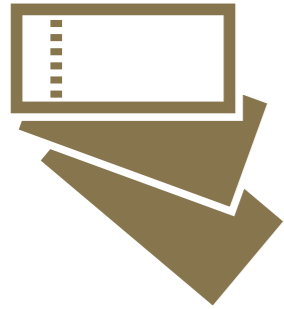
I Servizi di biglietteria e Stadio comprendono:

- una rete di vendita capillare su tutto il territorio italiano tramite le filiali di Intesa Sanpaolo (oltre 5 mila agenzie);
- servizio di e-ticketing su acmilan.com;
- servizio di biglietteria tramite bancomat;
- servizio e-ticketing per stranieri (accessibile da sito Milan con ritiro del biglietto allo Stadio);
- servizio di vendita biglietti agli sportelli dello Stadio prima delle partite (previa disponibilità di biglietti dopo periodo di prevendita);
- biglietteria corporate, con offerte a pacchetto ad hoc per aziende, per abbonamenti e biglietti;
- servizi per aziende: carte Cuore Rossonero Madre/Figlia, con piattaforma online per la gestione delle carte dedicata a ogni singola azienda;
- incoming travel agencies: offerte ad hoc per agenzie viaggi e convenzione con Milan;
- servizio di accreditamento gratuito per disabili (disabilità 100% con diritto di accompagnamento);
- servizio di accreditamento gratuito per tesserati AIA, CONI, FIGC;
- servizio di cambio nominativo per cessione titoli di accesso in modo conforme alla normativa vigente. Attivo online, 24 ore su 24 e fino al calcio d'inizio della partita, su Stadio.acmilan.com;
- servizio furto/smarrimento Cuore Rossonero, con servizio telefonico di blocco carta attivo 24 ore su 24;
- servizio SDS allo Stadio (help desk per tifosi): per guasti, furti o smarrimenti carte Cuore Rossonero. A fronte di opportune verifiche, viene fornito al tifoso un tagliando sostitutivo.

Per la stagione 2013/14 sono previste:

- lo sviluppo di un nuovo canale di vendita biglietti "mobile", con possibilità di acquisto di biglietto da smart phone;
- lo sviluppo di sistema di accesso allo Stadio grazie al proprio smartphone.





POLITICHE DI PREZZO

Le attuali politiche di prezzo prevedono:

- un risparmio medio di oltre il 40% con la sottoscrizione dell'abbonamento per la stagione agonistica, che comprende 19 partite casalinghe del campionato di Serie A e 1 partita degli Ottavi di Coppa Italia;
- speciali formule di abbonamento "a pacchetto": nella stagione 2012/13 è stata proposta una formula di abbonamento valida per le ultime 7 gare casalinghe, con un risparmio di circa il 30%;
- un listino prezzi per i biglietti stabilito in base alle gare: Fascia B, Fascia A per le gare di cartello (es. Milan-Juventus, Milan-Inter), Fascia APlus per gare di particolare appeal (es. Milan-Barcelona). Per alcune gare di Coppa Italia può essere proposto uno speciale listino prezzi al 50%;
 - biglietti ridotti per ragazzi Under 14 e per adulti Over 65; per i bambini al di sotto dei 7 anni è previsto l'ingresso gratuito (disponibili fino a esaurimento);
 - ingresso gratuito per gruppi di ragazzi delle Scuole Calcio Milan, Oratori e scuole. Nell'arco della stagione 2012/13 sono stati ospitati sugli spalti dello Stadio oltre 31 mila ragazzi.

Per la stagione 2013/2014 sono previste:

- politiche rivolte alle famiglie, con formule di abbonamento per incentivare la presenza allo Stadio di bambini e ragazzi accompagnati da adulti;
- lo sviluppo di un sistema per l'acquisto rateizzato dell'abbonamento;
- altre attività promozionali volte a premiare la fedeltà nella presenza allo Stadio, offrendo sconti su biglietti o omaggi per amici.



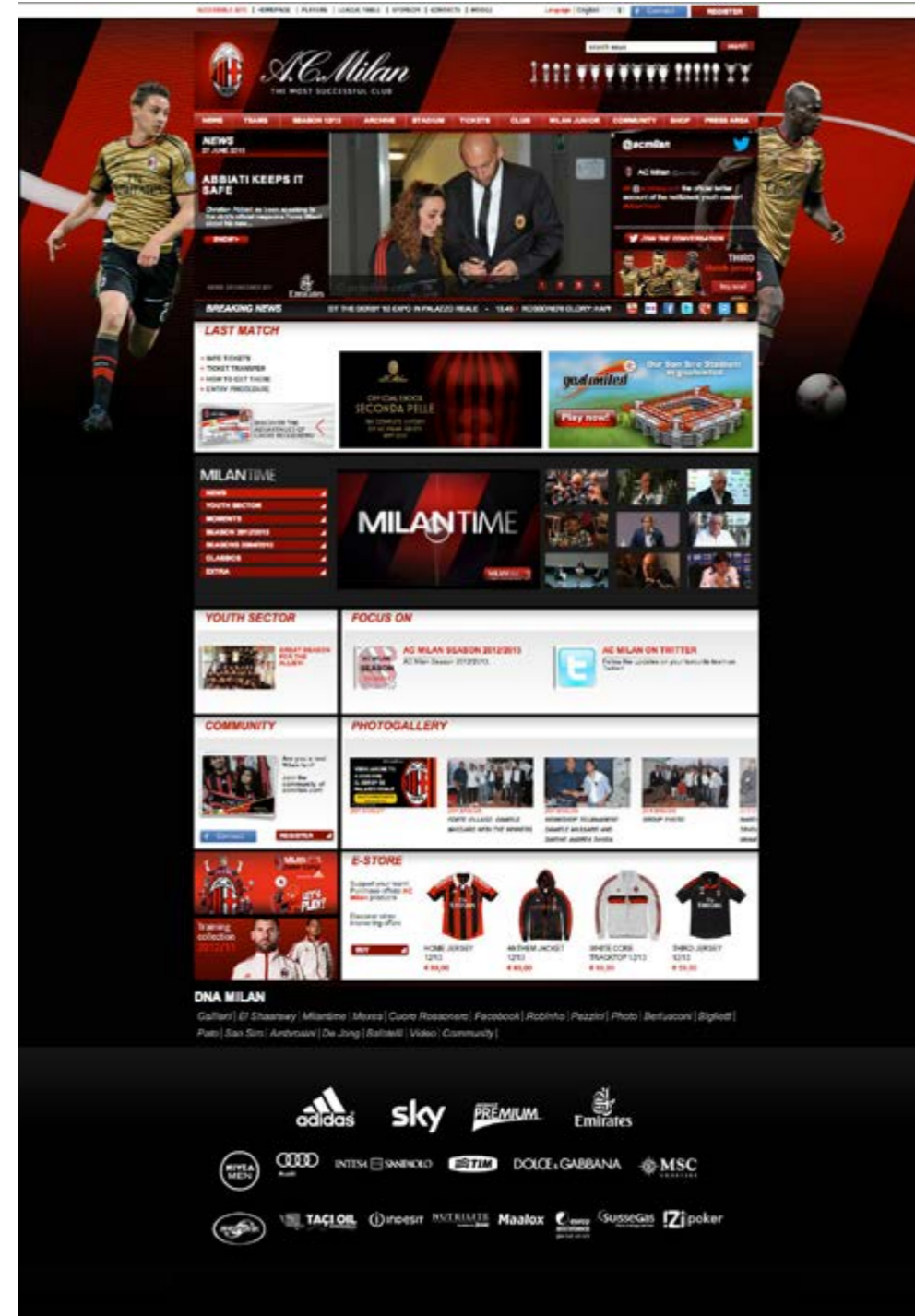
COMUNICAZIONE CON I TIFOSI

L'attenzione alla comunicazione con i tifosi è dettata dalla volontà del Club di fornire tutte le informazioni necessarie a soddisfarne le diverse esigenze, attraverso tutti i canali a disposizione.

I canali digitali consentono di raggiungere i rossoneri di tutto il mondo, di accorciare le distanze fra Club e supporter e valorizzano tale relazione ponendo l'attenzione sul tifoso stesso. Grazie a una specifica strategia infatti, la comunicazione digitale viene adattata a seconda delle diverse esigenze dei tifosi e degli obiettivi della Società.

Tale strategia è declinata all'interno dei seguenti strumenti:

- sito ufficiale **www.acmilan.com**, disponibile in 8 versioni, aggiornato quotidianamente con news sulla squadra e sulla Società;
- **newsletter** e **DEM** (direct email marketing) inviate settimanalmente;
- **social network: Facebook** (16 milioni di fan), **Twitter** (1,2 milioni di followers) e **Google plus** (1,7 milioni di fan) offrono contenuti e servizi esclusivi dedicati alla community online, come le live chat con i calciatori (**Q&A su twitter** e **hangout su Google plus**), i concorsi e le applicazioni interattive su facebook o le comunicazioni geo-targettizzate a seconda del mercato di riferimento.





MERCHANDISING

Il Gruppo Milan ha ceduto ad adidas i diritti di Master License a partire dalla stagione 2008/2009 e fino alla stagione 2016/2017. Si tratta di oltre 70 licenze, che non comprendono alcuni diritti rimasti in capo al Club: prodotti editoriali, multimedia, videogames, mobile, internet, carte di credito and loyalty program, servizi finanziari e assicurativi, collezionabili, nomi e numeri su maglia gara e franchising.

2

23

Contratti stagione
2012/2013

Master License		Direct Licensing	
ACM	700.000€	LICENSING	500.000€
ME	1.300.000€	FRANCHISING	450.000€

Obiettivi:

- Iniziative e promozioni per incentivare i tifosi all'acquisto del merchandising
- Incremento revenues franchising
- Attività anti-contraffazione

I potenziali partner vengono selezionati e proposti da adidas al Gruppo Milan per approvazione, secondo i criteri di elevato standard di qualità e immagine professionale, di normative di legge vigenti e conflitti con categorie merceologiche già coperte dal Gruppo Milan. La promozione del licensing avviene tramite gli strumenti di comunicazione istituzionale del Club: il magazine "Forza Milan!", il canale tematico Milan Channel, il sito web www.acmilan.com, le pagine ufficiali sui social network, oltre a eventi periodici a servizio della partnership, come meeting ed eventi negli store ufficiali o fiere nazionali e internazionali.

A oggi sono presenti le seguenti attività in franchising.



OFFICIAL RETAILER

OFFICIAL E-COMMERCE

OFFICIAL CORNER

OFFICIAL RESTAURANT CAFÈ

È in corso lo sviluppo di altre aree di business quali food&beverage, MilanLab, Musei itineranti.

FRANCHISING



MILAN MEGASTORE

Milano

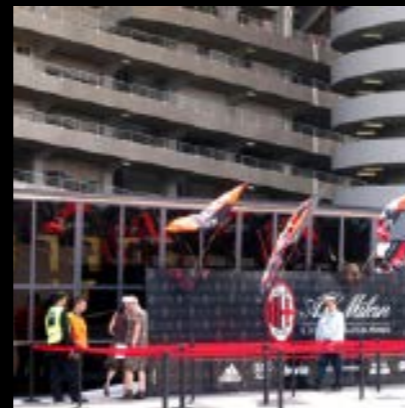


MILAN STORE

Milano San Fedele
Milano San Gottardo

MILAN STORE

Cantro commerciale Globo



MILAN STORE

San Siro



MILAN RESTAURANT & CAFÈ

Nagoya

LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE

Una delle problematiche con cui si scontra il Gruppo Milan nella diffusione dei prodotti che portano il suo marchio è la contraffazione che, in Italia, è da considerarsi un settore economico parallelo con un fatturato stimato in 6,9 miliardi di euro (Fonte: Censis 2010).

La consapevolezza del grave danno arrecato al sistema e la necessità di preservare il valore del proprio brand, hanno spinto il Gruppo Milan ad un lavoro sempre più intenso nel corso degli ultimi anni in materia di lotta alla contraffazione. L'evoluzione degli strumenti a disposizione ha reso protagonista il nostro Gruppo, primo, per esempio, ad arrivare alla sospensione doganale.

EVOLUZIONE
DEGLI STRUMENTI
ANTI-CONTRAFFAZIONE

4.3 Health

L'attenzione e l'impegno della Società verso la tutela della salute dei dipendenti e al benessere degli atleti è costante.

Il Gruppo Milan ha provveduto alla redazione del Documento di Formazione e Informazione, redatto ai sensi degli art. 28 e 36 del D. lgs. 81/08 e ha fornito a ogni lavoratore adeguata informazione in particolare relativamente a:

- i rischi per la sicurezza e la salute connessi all'attività dell'impresa in generale;
- le misure e le attività di protezione e prevenzione adottate;
- i rischi specifici cui è esposto in relazione all'attività svolta, le normative di sicurezza e le disposizioni aziendali in materia;
- le procedure che riguardano il pronto soccorso, la lotta antincendio, l'evacuazione dei lavoratori;
- il responsabile del servizio prevenzione.

Inoltre nell'ambito della tutela della salute e del benessere, il Gruppo Milan si distingue da più di dieci anni in ambito nazionale e internazionale per l'orientamento allo sviluppo di tecnologie e di nuovi approcci, attraverso MilanLab.

MILANLAB

MilanLab è finalizzato alla miglior gestione del benessere della persona ed è un sistema altamente tecnologico di supporto alle decisioni.

Il benessere è il primo obiettivo di MilanLab che studia e identifica le linee guida per raggiungere e mantenere il miglior stato di ogni singolo individuo, poiché presupposto essenziale per qualsiasi performance in ambito sportivo e non.

I fondamenti di MilanLab sono:

- la visione olistica: l'obiettivo è l'equilibrio tra condizione strutturale, mentale e biochimica;
- la visione sistemica: l'obiettivo è l'analisi di tutte le variabili che incidono sul benessere e la prestazione;
- la customizzazione: l'individuo è considerato come unicum.

Oggi MilanLab rappresenta un metodo e un circuito di strumenti elaborati ad hoc; ha inoltre la proprietà intellettuale di specifici algoritmi unici e di proprietà Milan.

I NUMERI DI MILANLAB

1.005.600

test effettuati



531

atleti monitorati a Milanello

596

atleti monitorati del Settore Giovanile

51

atleti monitorati di altre discipline

1.178

totale atleti monitorati

I fattori critici di successo di MilanLab sono:

- il costante aggiornamento tecnologico;
- il coinvolgimento delle istituzioni accademiche di primo livello sia in ambito tecnologico, sia in ambito umanistico che scientifico.

MILANLAB JUNIOR

Il Milan ha deciso di estendere il know-how di MilanLab anche all'interno del Progetto Giovani per contribuire alla cura del benessere dei bambini e a diffondere comportamenti corretti e sane abitudini.

A conferma di tale volontà, è stato creato il kit MilanLab Junior in grado di monitorare il benessere dei bambini coinvolti grazie ad una importante raccolta di dati attraverso l'utilizzo di apposite strumentazioni non invasive.

Le Scuole Calcio coinvolte individuano a tal fine uno o più referenti del progetto MilanLab Junior che vengono formati dallo staff di MilanLab in giornate appositamente organizzate a Milanello.

LOTTA AL DOPING

Il Gruppo Milan si adopera per la salvaguardia della salute dei calciatori e per la correttezza delle competizioni sportive. I calciatori devono attenersi alle norme dettate in materia di lotta al doping e al divieto d'uso di sostanze non consentite e sono tenuti a rendersi disponibili per le attività necessarie all'espletamento delle misure antidoping.

Nel corso della stagione 2012-2013 sono stati effettuati 49 sessioni di controllo antidoping per un totale di 89 test effettuati sugli atleti della Prima Squadra (n. 57 campionato/ Coppa Italia, n. 8 Champions League, n. 22 presso il Centro sportivo di Milanello e n. 2 nell'ambito delle attività volute dal CONI in riferimento agli atleti facenti parte del RTP, il Registered Testing Pool).

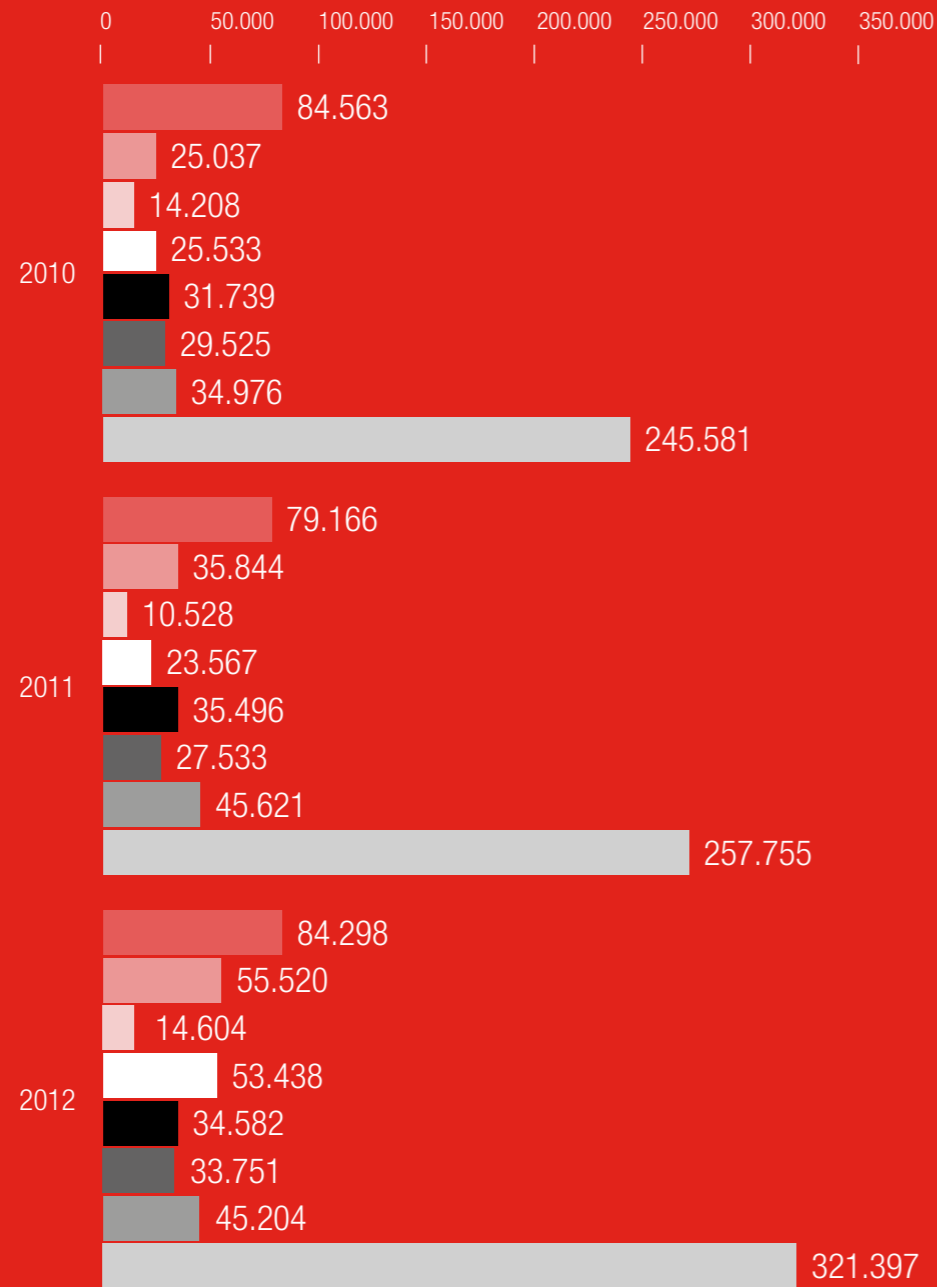
Ogni controllo è risultato negativo.



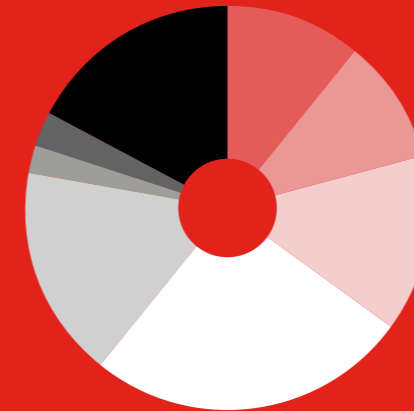
4.4 Performance Economiche

Le performance economiche fanno riferimento ai dati di bilancio economico-finanziario del Gruppo Milan al 31/12/2012.

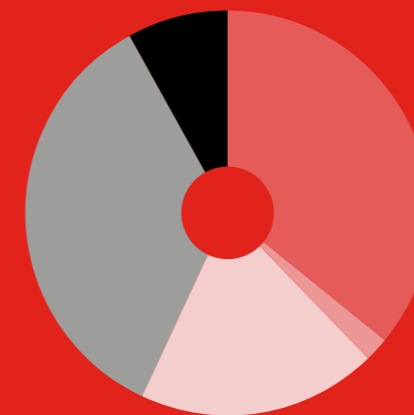
VALORE DELLA PRODUZIONE (in migliaia di Euro)



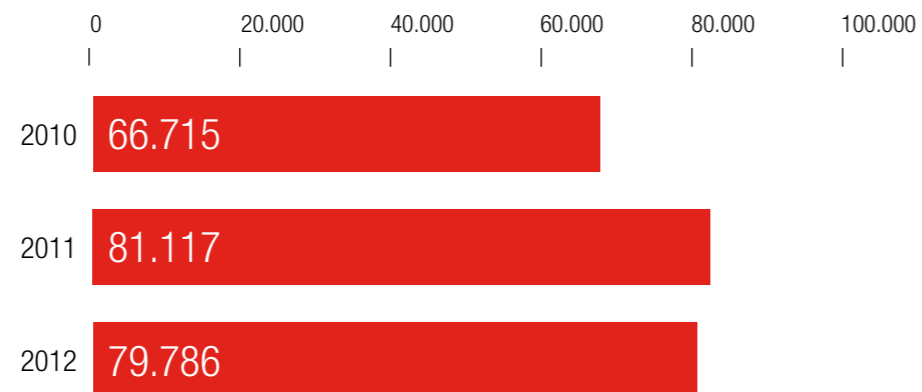
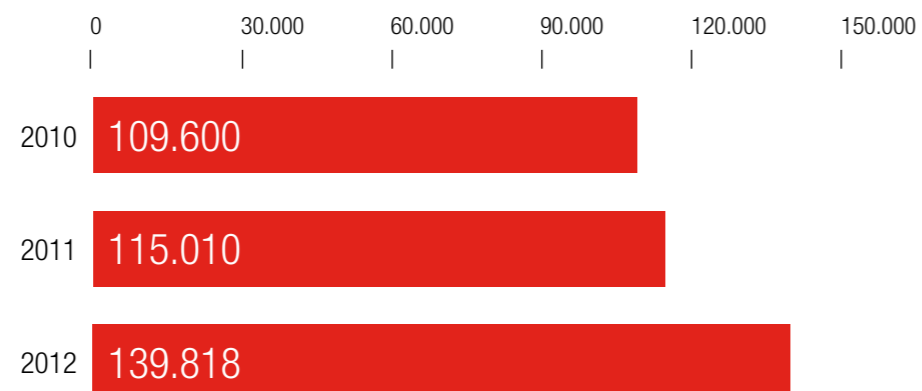
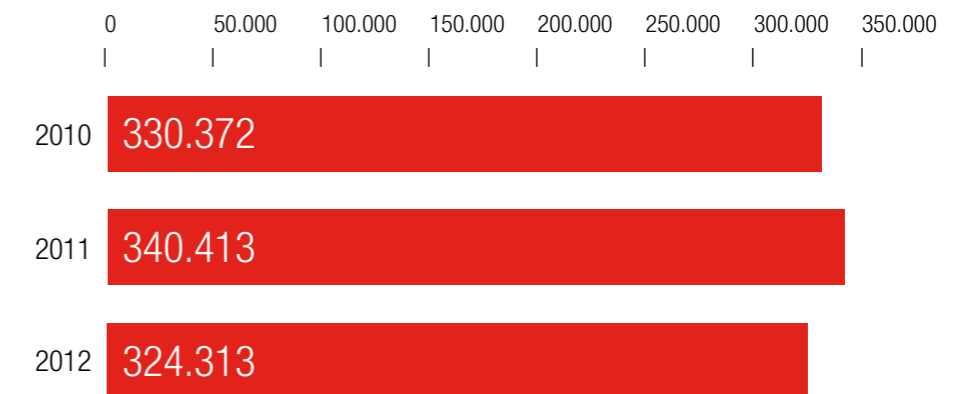
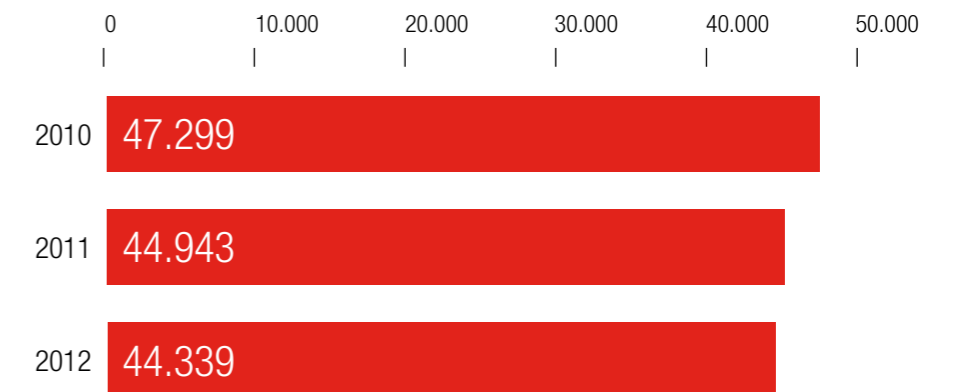
COMPOSIZIONE DEI RICAVI 2012



RICAVI DA GARE 2012



RICAVI DA GARE

SPONSORIZZAZIONI
E ALTRI PROVENTI
COMMERCIALIPROVENTI TELEVISIVI
E DIRITTI COPPE
INTERNAZIONALICOSTI DELLA
PRODUZIONEAMMORTAMENTI
E SVALUTAZIONI DEI
CALCIATORI

5

COMUNICAZIONE

- 5.1 Canali e messaggi
- 5.2 Fondazione Milan
- 5.3 Partnership con non profit e società civile

Per una entertainment company come il Milan la gestione e la fruizione delle informazioni è cruciale.

L'esigenza di molti stakeholder (tifosi, media, partner commerciali, istituzioni sportive) è quella di ricevere informazioni chiare e puntuali, in forme e contenuti diversi, ma con sempre maggiore frequenza.

Per questo sono continuamente monitorate e arricchite le diverse piattaforme: dai media classici (TV, carta stampata) ai media digitali.

Il compito del Milan è quello di soddisfare le esigenze dei diversi stakeholder, con l'obiettivo di personalizzare sempre più i contenuti a loro destinati.

5.1 Canali e messaggi

CANALI	CONTENUTI
MILAN CHANNEL	Aggiornamenti quotidiani sulla vita del Club
ACMILAN.COM	Comunicazione istituzionale (testi, foto, video)
FACEBOOK (Ac Milan, Fondazione, MJC) TWITTER (@acmilan, @acmilanyouth) GOOGLE+	Aggiornamenti costanti, linguaggio informale, contenuti e servizi esclusivi (live chat con i calciatori, App dedicate), dietro le quinte
YOUTUBE	Video esclusivi in ottica di viralità dei contenuti
FLICKR	Contenuti fotografici
TENCENT e SINA.COM	Aggiornamenti per il mercato cinese
APP MOBILE iMILAN 2.0	Aggiornamenti testo, foto e video da acmilan.com
FORZA MILAN!	Comunicazione istituzionale mensile

Milan Channel è il primo canale tematico italiano interamente dedicato a una squadra di calcio. Con una programmazione 24 ore su 24, 7 giorni su 7, Milan Channel trasmette news in anteprima, partite di ieri e di oggi, le conferenze stampa in diretta, gli allenamenti a Milanello, collegamenti dallo Stadio prima e dopo le partite di Campionato e di Coppa e tutte le partite in differita.

Ogni settimana durante la stagione agonistica, l'allenatore e almeno tre calciatori incontrano la stampa in conferenze stampa o interviste one to one. Sono circa 400 le interviste organizzate durante la stagione sportiva.

I media interessati da questa attività sono prevalentemente nazionali. I Paesi stranieri che più di tutti si affacciano con curiosità e interesse al mondo Milan sono nell'ordine: Indonesia, Cina, Giappone, Stati Uniti, Canada, Brasile, Svezia, Germania, Spagna e Malta.

Il numero dei giornalisti che nel corso della stagione seguono mediamente le partite interne del Milan è di poco superiore ai 5 mila (con 1.500 presenze dall'estero), con oltre 3 mila fotografi e circa 4 mila operatori televisivi.

SITO WEB ACMILAN.COM



13mln

di utenti totali
per 42 newsletter inviate

9

versioni diverse

IL MILAN RAGGIUNGE RISULTATI GLOBALI
SULLE PIATTAFORME SOCIAL E DI ENGAGEMENT

FACEBOOK

16mln

fan

1^a

brand page italiana su Facebook, tra i 5 top club

più di 20mln

di click dai banner commerciali
pubblicati nella versione italiana del
sito www.acmilan.com

più di 4mln

di click dallo spot in preroll
su Milantime, la web tv ufficiale

più di 140

i Paesi che hanno prodotto traffico
internazionale sul web

più del 12%

di pagine visitate rispetto alla
stagione 2011/2012

3mld

di visualizzazioni



TWITTER

1,2 mln

di follower

più di 15 mila

tweet al mese con aggiornamenti quotidiani delle piattaforme

70%

di follower stranieri



GOOGLE PLUS

1,7 mln

follower con aggiornamenti quotidiani e interazioni con i fan



YOUTUBE

85 mln

di visualizzazioni

110 mila

abbonati

5

i top club su YouTube, tra cui il Milan



TENCENT

1 mln

di follower per il 3° club a livello mondiale

1°

a livello italiano per numero di follower



5.2 Fondazione Milan

Fondazione Milan è una ONLUS, costituita il 20 Febbraio 2003 con lo scopo di sostenere con regolarità e impegno attività destinate a promuovere il benessere sociale delle fasce più deboli della popolazione, con particolare attenzione ai bambini e alla tutela dei loro diritti.

8mIn

di euro di fondi raccolti

3

ambiti d'intervento:
salute, educazione, sport

90

progetti realizzati

16

Paesi dove la Fondazione ha operato

40mila

facebook fans

PRINCIPALI PROGETTI DEL 2012:

1. La casa di FATA: è stata realizzata in provincia di Milano una nuova struttura di accoglienza per minori in situazioni di disagio. FATA (Famiglie Temporanea Accoglienza) opera per bambini e adolescenti che il Tribunale dei Minori allontana dalla famiglia per grave disagio.

2. Project Playground: è un'organizzazione non-profit che opera in Sudafrica. L'obiettivo del progetto è quello di consolidare la presenza dell'associazione all'interno degli slums di Cape Town, attraverso la diffusione della pratica sportiva, con la convinzione che lo sport di squadra e il gioco sono elementi cruciali dell'infanzia e contribuiscono notevolmente alla formazione di un individuo (coinvolti circa 100 bambini).

3. Dynamo Camp è un Camp di Terapia Ricreativa, primo in Italia, appositamente strutturato per bambini affetti da patologie gravi e croniche, in terapia o nel periodo di post ospedalizzazione. Il Camp è rivolto gratuitamente a bambini e ragazzi da 7 ai 17 anni e intende offrire loro la possibilità di riappropriarsi della propria infanzia attraverso un programma, che in totale sicurezza e allegria, li porti a ritrovare e acquisire fiducia in loro stessi e nelle proprie potenzialità. Il Camp prevede anche programmi specifici rivolti ai genitori e ai fratelli sani di questi bambini, coinvolgendo così tutta la famiglia che si trova ad affrontare l'esperienza della malattia. Ogni anno in Italia più di 10.000 minori sono affetti da patologie gravi e croniche. Fondazione Milan ha sostenuto Dynamo Camp finanziando un intero periodo di 10 giorni per 80 bambini.

4. Polisportiva Europa di Napoli: progetto "Nessuno escluso". La Polisportiva si propone di focalizzare l'attenzione dei ragazzi sull'aspetto educativo dell'attività sportiva. Il progetto, attraverso accordi di collaborazione con enti e associazioni presenti sul territorio, ha come scopo quello di realizzare un programma di "sport educativo", che coinvolge non solo i ragazzi, ma anche le famiglie di appartenenza.

5.3 Partnership con non profit e società civile

Il supporto e la collaborazione che il Gruppo Milan offre al mondo non profit non si limita ai progetti di Fondazione Milan.

Nel corso dell'anno infatti sono diverse le attività implementate per dare un sostegno concreto a molte iniziative che rispecchiano i valori e i messaggi che il Gruppo intende promuovere. Tra cui:

- **"Il Milan e gli Oratori":** oltre alla presenza dei ragazzi degli oratori sugli spalti di San Siro, il progetto prevede un vero e proprio abbraccio tra il mondo Milan e quello degli Oratori, con consegna della targa di gemellaggio, da parte di un calciatore del Milan, ai rappresentanti di un oratorio che si è particolarmente distinto per l'impegno educativo a favore dei giovani. A livello nazionale, il progetto raggiunge un milione e 500mila ragazzi.
- **"Io tifo positivo"**, cui il Milan aderisce da 3 stagioni. Dopo un percorso educativo sul tema del tifo positivo svolto nelle scuole dagli operatori di Comunità Nuova (percorso che prevede anche la testimonianza di un calciatore Milan), i ragazzi diventano protagonisti del tifo positivo sugli spalti dello Stadio, esponendo striscioni realizzati da loro. Il progetto si concentra su temi importanti come il razzismo (affrontato anche dall'UEFA) e il bullismo.
- **"Associazione L'Africa Chiama":** lanciata una campagna nazionale "Lotta alla fame", sostenuta dal capitano del Milan della stagione 2012/2013, Massimo Ambrosini, con l'obiettivo di raggiungere e salvare oltre 8.000 bambini in Kenya, Tanzania e Zambia, dove il 30% della popolazione è affamata ed è concentrato l'80% dei bambini sottopeso.

6

INFRASTRUTTURE

- 6.1 San Siro
- 6.2 Centro Sportivo Milanello
- 6.3 Centro Sportivo Vismara
- 6.4 Nuova Sede

6.1 San Siro

Lo Stadio San Siro dal 2000 è in uso esclusivo delle società milanesi AC Milan e F.C. Internazionale grazie ad una concessione trentennale con il Comune di Milano.

CAPENZA STADIO

SETTORE	N° POSTI DOTATI DI "SEGGIOLINI REGOLAMENTARI"
SKY LOUNGE ROSSI	209
PRIMO ANELLO ROSSO E TRIBUNE LATERALI ROSSE	7.362
SKY BOX ROSSI	150
SKY BOX ARANCIO	150
PRIMO ANELLO VERDE	4.338
PRIMO ANELLO ARANCIO I	8.938
PRIMO ANELLO ARANCIO II	2.017
PRIMO ANELLO BLU	4.393
SECONDO ANELLO ROSSO	7.703
SECONDO ANELLO VERDE	7.468
SECONDO ANELLO ARANCIO	8.467
SECONDO ANELLO BLU	8.731
TERZO ANELLO ROSSO	8.473
TERZO ANELLO VERDE (SETTORE OSPITI)	5.535
TERZO ANELLO BLU	5.537
TOTALE	79.471

Le due società hanno costituito la M-I Stadio che organizza per conto degli azionisti Milan e Inter tutte le fasi operative legate alla vita dello Stadio e in particolare tutte le attività manutentive ordinarie e straordinarie e di gestione dell'impianto miranti ad assicurare l'agibilità dello stesso in condizioni di sicurezza per 365 giorni all'anno.

Sono attualmente in corso importanti attività cantieristiche di ristrutturazione e ammodernamento dell'impianto, che porteranno lo Stadio di San Siro ad essere in grado di ospitare la finale di Champions League del 2016.

151.873

Metano (mc)

4.376.443

Elettricità (Kwh)

2.203

Co2 equivalente (t)

EVENTI

- nel 2012 lo Stadio ha ospitato una partita di rugby tra i noti All Blacks e la nazionale italiana, partita che, vista la cornice di San Siro, è rimasta nella memoria degli appassionati contribuendo al rilancio di quello sport in ambito nazionale;
- eventi corporate nelle sale hospitality;
- teatro preferito per i più importanti concerti milanesi di artisti di fama internazionale;
- eventi istituzionali in collaborazione con la Curia milanese: il 2 giugno, giornata dei cresimandi della diocesi, è da decenni un appuntamento imperdibile.

ENERGIA

Nel corso del 2013 lo Stadio sarà dotato di un impianto di cogenerazione alimentato a gas metano che lo renderà assolutamente autonomo in termini energetici, consentendo un risparmio complessivo sulla struttura nell'utilizzo di energia elettrica pari a oltre Kw/h 5 milioni annui; inoltre consentirà di utilizzare l'importante flusso di acqua calda, sia per gli impianti di riscaldamento presenti sia per l'impianto di riscaldamento del manto erboso che sarà installato nel 2014, non dovendo così ricorrere ai tradizionali sistemi di riscaldamento delle acque.

Grazie anche alla ricerca tecnologica è stato sviluppato un sistema integrato di illuminazione denominato **"Albatro"**, che favorisce la crescita dei manti erbosi.

CONSUMI ENERGIA STADIO SAN SIRO	2012	2011
Metano (mc)	151.873	357.357
Elettricità (Kwh)	4.376.443	3.532.128

CO2 EQUIVALENTE (T)	2.203	2.255
---------------------	-------	-------

ACQUA

Il progetto per il nuovo impianto idrico dello Stadio si articola su tre grandi voci di innovazione e miglioramento che consentiranno di allineare San Siro ai più moderni impianti sportivi. Si ottengono così consistenti vantaggi in termini di risparmio idrico.

Tre i principali drivers:

- Gestione integrata del sistema di fornitura idrica;
- Rinnovo delle componenti impiantistiche e di distribuzione delle acque;
- Sistema di recupero delle acque piovane.

GESTIONE RIFIUTI

Gli interventi effettuati sinora hanno avuto impatto anche in termini di sostenibilità ambientale, grazie alla minore quantità di rifiuti: il manto erboso di San Siro è un misto di materiali naturali quali sabbie ed erba, ma anche di materiali plastici per i quali necessita lo smaltimento in discarica; prima del 2012 presso lo Stadio si operavano dalle 6 alle 7 rizzolature complete ognuna delle quali di 9.000 mq.

INQUINAMENTO ACUSTICO

Al fine di alleviare gli impatti acustici durante le manifestazioni canore, sono stati posizionati degli speciali pannelli fono-assorbenti alla sommità del terzo anello.

6.2 Centro Sportivo Milanello

Completamente ristrutturato e rinnovato per volere di Silvio Berlusconi, Milanello è oggi uno dei centri sportivi più prestigiosi e all'avanguardia d'Europa.

Il centro, tenuto a battesimo nel 1963, è immerso in un'oasi verde di **160mila metri quadrati**.

Milanello rappresenta oggi un importante patrimonio non solo per la Società rossonera, ma per l'intero movimento calcistico italiano. Era questo l'obiettivo di Andrea Rizzoli, che ne decise la costruzione. La continuità è stata assicurata poi da Silvio Berlusconi, che ha da sempre desiderato mettere a disposizione dei tecnici e dei calciatori un complesso studiato in base alle loro esigenze.

18.223

Metano (mc)

CONSUMI ENERGIA CENTRO SPORTIVO MILANELLO	2012	2011
Metano (mc)	18.223	-
Elettricità (Kwh)	1.782.760	1.728.060
Gasolio (Lt)	81.000	143.000
GPL (Lt)	6.502	10.300

1.782.760

Elettricità (Kwh)

CO2 EQUIVALENTE (T)	1.031	1.138
---------------------	-------	-------

81.000

Gasolio (Lt)

6.502

GPL (Lt)

1.031

Co2 equivalente (t)

Per quanto riguarda i consumi di acqua, nel 2012 sono stati impiegati 10.625 mc.

LE STRUTTURE

Le strutture di Milanello, da sempre all'avanguardia, sono state utilizzate spesso anche dalla Federazione Giuoco Calcio Italiana, che ha potuto preparare qui alcune importanti competizioni della Nazionale come, ad esempio, i Campionati Europei del 1988, del 1996 e del 2000. Milanello dispone infatti di:

- **sei campi da gioco regolamentari**, di cui uno in erba sintetica (35 mt. x 30);
- un campo coperto con fondo sintetico (42 mt. x 24);
- un campetto esterno con fondo in erba denominato **"gabbia"** perché il terreno di gioco è circondato da un muro alto mt.2.30 e sormontato da una recinzione alta mt.2.50.

Nel bosco è stato ricavato un sentiero, che si sviluppa per circa 1.200 metri su varie altimetrie, utilizzato durante la stagione per la preparazione fisica dei calciatori (corsa e bicicletta) e anche per il recupero degli infortunati.

Il corpo principale del centro è costituito da una palazzina a due piani (più il piano seminterrato) dove sono stati sistemati gli uffici, le camere dei calciatori, la sala del caminetto, la sala tv, la sala biliardo, il bar, la cucina, le due sale da pranzo, la sala stampa, la sala riunioni, la lavanderia, la stileria e il centro medico. Accanto al corpo centrale si trova la **"foresteria"**, nella quale vivono anche alcuni calciatori della Primavera. Questi ragazzi, provenienti da diverse regioni d'Italia e anche dall'estero, frequentano la scuola e nel pomeriggio si recano al campo d'allenamento.

GLI SPOGLIATOI

Un edificio separato dal corpo centrale ospita i due spogliatoi, uno per la Prima Squadra, l'altro per la Primavera.

LA PALESTRA

La palestra, completamente rinnovata, mette a disposizione dei calciatori nuovissime e super tecnologiche soluzioni firmate Technogym.

Gli attrezzi cardiovascolari di ultima generazione sono dotati del nuovo display interattivo VISIOweb per connettersi a internet, Tv e iPod durante l'allenamento e la linea per la forza Purestrength è stata appositamente studiata per le esigenze degli atleti per permettere un potenziamento delle loro capacità muscolari.

SERVIZI PER LA STAMPA

Le ultime modifiche apportate alla struttura riguardano il settore della comunicazione: recentemente è stato infatti effettuato il cablaggio per 3.000 metri in modo da collocare nei punti strategici le telecamere di Milan Channel, il canale tematico rossonero, che trasmette agli appassionati del Milan tutto ciò che accade nel centro sportivo. Il Centro Sportivo dispone, inoltre, di due sale stampa attrezzate a ospitare conferenze e incontri con i giornalisti.

6.3 Centro Sportivo Vismara

L'attività sportiva del Settore Giovanile del Milan ruota intorno al Centro Sportivo Vismara dove i ragazzi, dai Pulcini agli Allievi Nazionali svolgono tutti gli allenamenti e i campionati di categoria. Questo garantisce un dialogo costante tra le varie componenti, sia tra i giovani calciatori, sia tra il personale tecnico e medico. Anche la squadra Primavera disputa le partite di campionato al Vismara ma si allena a Milanello, per permettere una più completa formazione del calciatore che si appresta a fare il grande passo verso il calcio professionistico. Si tratta di due strutture all'avanguardia, in grado di offrire a tutti le condizioni ideali per svolgere al meglio il proprio lavoro e per permettere ai ragazzi di sviluppare al massimo le proprie capacità.

Il Centro Sportivo rappresenta una delle più importanti realtà milanesi per quanto riguarda l'offerta di impianti sportivi dedicati al gioco del calcio. Si trova all'interno di una grande area verde di circa 230.000 mq ed è stato realizzato in ricordo e in continuazione dell'opera di Giuseppe Vismara, fondatore del Credito Artigiano, con lo scopo di creare le condizioni perché vengano promosse attività sportive e ricreative quali momenti di aggregazione giovanile e di educazione ai valori cristiani della solidarietà, del rispetto umano e della lealtà.

Le strutture messe a disposizione si compongono di:

- **Sette campi di calcio:** quattro regolamentari in erba sintetica (costruiti dall'AC Milan in materiale di ultimissima generazione); un campo centrale regolamentare in erba naturale con annessa pista di atletica; un campo a 7 in erba sintetica di vecchia generazione; un campo di calcio a 7 in erba naturale;
- **Tribuna coperta centrale:** è stata realizzata nel 1982 e comprende, oltre alle gradinate in grado di ospitare 1200 persone, anche gli spogliatoi (sia al piano terra sia al primo piano), i magazzini, due sale per la fisioterapia e una sala medica;
- **Una tribuna presso il campo D** in grado di accogliere 99 persone;
- **Corpo centrale:** accoglie gli uffici della Direzione, una Sala Congressi di 300 posti, una Sala Riunioni di 50 posti, il Bar, la mensa e la Cappella.

CONSUMI ENERGIA CENTRO VISMARA	2012	2011
Metano (mc)	2.377	1.727
Elettricità (Kwh)	24.520	24.577

CO2 EQUIVALENTE (T)	15,4	14,1
---------------------	------	------

2.377

Metano (mc)

24.520

Elettricità (Kwh)

15,4

Co2 equivalente (t)

6.4 Nuova Sede

La scelta di individuare una nuova Sede che rappresenti l'headquarter delle principali attività del Gruppo Milan, è stata la risposta e il valido elemento tangibile del percorso strategico intrapreso dalla Società: un nuovo modello di business sostenibile che ricerca la massimizzazione dei ricavi attraverso l'estensione del brand (in prodotti, servizi e mercati) a supporto dell'eccellenza sportiva.

La nuova Sede che sarà inaugurata nel corso del 2014 consentirà di:

- creare nuove sinergie commerciali con sponsor e partner;
- sviluppare il retail concept (Milan Cafè, Museo esperienziale e Store, MilanLab);
- incrementare l'immagine attraverso operazioni istituzionali ed eventi di comunicazione all'avanguardia;
- pensare ad un nuovo modo di lavorare con maggiori possibilità funzionali e tecnologiche.

La scelta di una diversa ubicazione degli uffici del Gruppo, è stata anche motivata da ragioni di sostenibilità ambientale. Le caratteristiche tecniche, architettoniche ed impiantistiche compongono un sistema edificio-impianto con classificazione energetica in Classe A.

IMPIANTI TERMOMECCANICI

L'edificio sarà dotato di un sistema di condizionamento (ventilo convettori più aria primaria), comandati e controllati da un sistema centrale di gestione, dal quale sarà possibile impostare i valori di set-point di temperatura ambiente e relativi orari di funzionamento. Il sistema regolerà in automatico i circuiti di riscaldamento e raffreddamento a seconda delle variazioni ed esigenze dei singoli ambienti. Si ottimizzeranno, così, i costi di gestione e allo stesso tempo si garantirà un buon valore di confort ambientale.

IMPIANTI ELETTRICI

Tutti gli impianti elettrici, in particolare quelli di illuminazione, saranno dotati di un sistema di controllo e gestione centralizzato. Dalla sala controllo sarà, infatti, possibile comandare le diverse zone, fino al raggiungimento dei corpi illuminati dell'intero edificio. Ciò permetterà di gestire l'impianto di illuminazione, a seconda dei singoli scenari ed esigenze.

APPENDICE

STANDARD DISCLOSURE

1. STRATEGIA E ANALISI

Profile Disclosure	Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
G4.1	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	Lettera agli stakeholder

2. PROFILO ORGANIZZATIVO

Profile Disclosure	Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
G4.3	Nome dell'organizzazione	Associazione Calcio Milan SpA
G4.4	Principali marchi, prodotti e/o servizi	"Storia del Club" La società ha per oggetto esclusivo l'esercizio di attività sportive ed in particolare, la formazione, la preparazione e la gestione di squadre di calcio nonché la promozione e l'organizzazione di gare, tornei ed ogni altra attività calcistica in genere, con le finalità e con l'osservanza delle norme e delle direttive della Federazione Italiana Giuoco Calcio e dei suoi Organi
G4.5	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione	Via Filippo Turati 3, 20121 Milano
G4.6	Numero di Paesi nei quali opera l'organizzazione, nome dei Paesi nei quali l'organizzazione svolge la maggior parte della propria attività o che sono particolarmente importanti ai fini delle tematiche di sostenibilità richiamate nel report	I Giovani - Le Scuole Calcio
G4.7	Assetto proprietario e forma legale	Il Gruppo Milan
G4.8	Mercati serviti (includendo analisi geografica, settori serviti, tipologia di consumatori/beneficiari)	I Giovani - Le Scuole Calcio
G4.9	Dimensione dell'organizzazione	Le nostre persone Performance Economiche Prima Squadra I giovani
G4.10	a. Numero totale di dipendenti suddivisi per tipologia di contratto e genere b. Numero totale di dipendenti a tempo indeterminato suddivisi per tipologia di impiego e genere c. Forza lavoro totale suddivisa per dipendenti e supervised workers e genere d. Forza lavoro totale suddivisa per provenienza geografica e genere e. Indicare se una percentuale significativa del lavoro dell'organizzazione viene svolto da dipendenti che sono legalmente riconosciuti come autonomi, o da persone che non sono nè dipendenti nè supervised workers, inclusi i dipendenti e i supervised workers dei contrattisti f. Variazioni nel numero di dipendenti (come variazioni stagionali dell'occupazione nelle industrie del turismo e dell'agricolo)	Le nostre persone
G4.11	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	Le nostre persone
G4.12	Descrizione della supply chain	Sviluppo - Aziende
G4.13	Cambiamenti significativi durante il periodo di rendicontazione relativi a dimensione, struttura, proprietà o supply chain	Nota metodologica
G4.14	Spiegazione dell'eventuale modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	La Governance - Il codice etico

G4.15	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali	Sviluppo - I soggetti Fondazione Milan Partnership con non profit e società civile
G4.16	Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali, all'interno delle quali la società: - è presente negli organi di governo - partecipa a progetti/commissioni - fornisce cospicui finanziamenti oltre alle quote dovute - ha una partecipazione strategica	Contributo allo sviluppo del sistema calcio
G4.17	a. Elencare tutte le imprese incluse nel bilancio consolidato dell'organizzazione o in documenti equivalenti b. Riportare se qualche entità inclusa nel bilancio consolidato dell'organizzazione o di documenti equivalenti non è incluso nel perimetro	Il Gruppo Milan
G4.18	a. Processo per la definizione del contenuto del report e degli Aspect Boundaries b. Spiegare in che modo l'organizzazione ha implementato i principi di reporting per la definizione del contenuto	Nota metodologica

3. ASPETTI MATERIALI E PERIMETRO IDENTIFICATO

Profile Disclosure	Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
G4.19	Elencare tutti gli aspetti materiali identificati nel processo di definizione dei contenuti del report	La politica per lo sviluppo della CSR
G4.20	Per ogni aspetto materiale, descrivere il perimetro all'interno dell'organizzazione come segue: a. Riportare se l'aspetto è materiale all'interno dell'organizzazione b. Se l'aspetto non è rilevante per tutte le entità all'interno dell'organizzazione (come descritto nella G4.17), selezionare uno dei seguenti due approcci e riferire sia: - L'elenco dei soggetti o delle categorie di soggetti inclusi in G4-17 per cui l'aspetto non è materiale o - L'elenco dei soggetti o delle categorie di soggetti inclusi in G4-17 per cui l'aspetto è materiale c. Identificare le limitazioni specifiche per quanto riguarda gli Aspect Boundary all'interno dell'organizzazione	La politica per lo sviluppo della CSR
G4.21	Per ogni aspetto materiale, identificare l'Aspect Boundary esterno all'organizzazione, come segue: a. identificare se l'aspetto è materiale al di fuori dell'organizzazione b. Se l'aspetto è materiale al di fuori dell'organizzazione, identificare i soggetti, gruppi di entità o elementi per i quali l'aspetto è materiale. Inoltre, descrivere la collocazione geografica in cui l'aspetto è rilevante per i soggetti individuati c. identificare le limitazioni specifiche per quanto riguarda gli Aspect Boundary all'esterno dell'organizzazione"	NA
G4.22	Spiegazione degli effetti di qualsiasi modifica di informazioni inserite nei report precedenti (re-statement) e motivazioni di tali modifiche	Non ci sono stati re-statement di informazioni, in quanto non sono stati redatti Rapporti di Sostenibilità precedenti
G4.23	Cambiamenti significativi nelle dimensioni e nel perimetro utilizzati nel report, rispetto al precedente periodo di rendicontazione	Non ci sono stati cambiamenti in Scope e Aspect Boundaries, in quanto non sono stati redatti Rapporti di Sostenibilità precedenti

4. STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Profile Disclosure	Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
G4.24	Elenco dei gruppi di stakeholder con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento	Mappa degli Stakeholder
G4.25	Principi per identificare e selezionare i principali stakeholder con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento	La politica per lo sviluppo della CSR
G4.26	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder, specificando la frequenza per tipologia di attività sviluppata e per gruppo di stakeholder; indicazione se qualche attività di coinvolgimento è stata realizzata specificamente come parte del processo di preparazione del report	La Società sta definendo e sviluppando un sistema di stakeholder engagement
G4.27	Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder e in che modo l'organizzazione ha reagito alle criticità emerse, anche in riferimento a quanto indicato nel report. Per ciascun tema e criticità, indicare i gruppi di stakeholder che li hanno sollevati	La Società sta definendo e sviluppando un sistema di stakeholder engagement

5. PROFILO DEL REPORT

Profile Disclosure	Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
G4.28	Periodo di rendicontazione delle informazioni fornite	Nota metodologica
G4.29	Data di pubblicazione del report di sostenibilità più recente	Nota metodologica
G4.30	Periodicità di rendicontazione (annuale, biennale, etc.)	Nota metodologica
G4.31	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul report di sostenibilità e i suoi contenuti	Nota metodologica
G4.32	a. Riportare l'opzione 'in accordance' scelta dall'organizzazione b. Riportare GRI Content Index per l'opzione scelta c. Riportare l'External Assurance Report, se esistente	Nota metodologica
G4.33	a. Politiche e pratiche attuali al fine di ottenere l'assurance esterna del report b. Se non inclusa nella dichiarazione di assurance che accompagna il bilancio di sostenibilità, segnalare l'ambito e la base dell'assurance esterna c. Identificare il rapporto tra l'organizzazione e i revisori esterni d. Riportare se il più alto organo di governo o alti dirigenti sono coinvolti nell'ottenimento dell'assurance per il bilancio di sostenibilità dell'organizzazione	NA

6. GOVERNANCE

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

7. ETICA E INTEGRITÀ

Profile Disclosure	Descrizione	Cross-reference/Risposta diretta
G4.56	Valori dell'organizzazione, i principi, gli standard e le norme di comportamento (ad es. i codici di condotta, il codice etico)	Valori e Mission del Gruppo La governance

Obiettivi di miglioramento

MODELLO ORGANIZZATIVO DELLA SOSTENIBILITÀ

Fondamentale importanza è attribuita al sistema di governance e di monitoraggio dei programmi e delle iniziative definite in ambito CSR. Il governo delle tematiche CSR permette l'identificazione di ambiti nei quali esiste disallineamento tra la politica societaria e le attività in essere e rafforza la reputazione verso gli stakeholder.

Verranno quindi individuati ruoli organizzativi per coordinarsi con le funzioni aziendali interessate per il reporting, per predisporre e sottoporre per approvazione al CdA il rapporto di sostenibilità, per impostare il piano di comunicazione della CSR e per individuare ambiti di miglioramento e aggiornamento della Roadmap.

PIANO OPERATIVO DI SOSTENIBILITÀ

E' obiettivo del Club definire un piano operativo che declini in obiettivi di dettaglio, azioni, risorse e risultati attesi le linee strategiche indicate nella Roadmap di Corporate Social Responsibility 2013-2015.

Coerentemente con le indicazioni di principio esplicitate nella Roadmap, verranno avviate iniziative specifiche sulle aree tematiche: sport, organizzazione, comunicazione, sviluppo e infrastrutture.

STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Nel percorso intrapreso dal Club, l'inclusione delle aspettative degli stakeholder nel processo decisionale risulta essenziale per lo sviluppo sostenibile e duraturo dell'organizzazione. Per tale motivo si imposterà dapprima un programma di ascolto degli stakeholder, cioè la realizzazione di una serie di attività per intercettare bisogni e aspettative degli stakeholder, capitalizzando azioni e strumenti già in essere. Successivamente verranno analizzate sistematicamente le risultanze per rivedere conseguentemente le direttive CSR.

AFFINAMENTO DEL SISTEMA DI RENDICONTAZIONE SOCIALE

Nel corso dei prossimi esercizi si cercherà di individuare una più articolata e completa rappresentazione dei risultati conseguiti andando a definire alcuni indicatori più complessi e affinando il sistema di misurazione. Verranno perfezionati gli strumenti (schede raccolta dati) e sarà maggiormente strutturato il processo identificando e formalizzando i ruoli, le attività e le tempistiche.

**RAPPORTO
DI SOSTENIBILITÀ
2012**

GRUPPO MILAN
Via Turati 3, 20121 Milano, Italia

A cura di
DIREZIONE PROGETTI SPECIALI

Sviluppo e Coordinamento progetto
ELISABETTA UBERTINI

Redazione
AGATA FRIGERIO, ROCCO GIORGIANNI

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

Art direction e design:
INAREA

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



