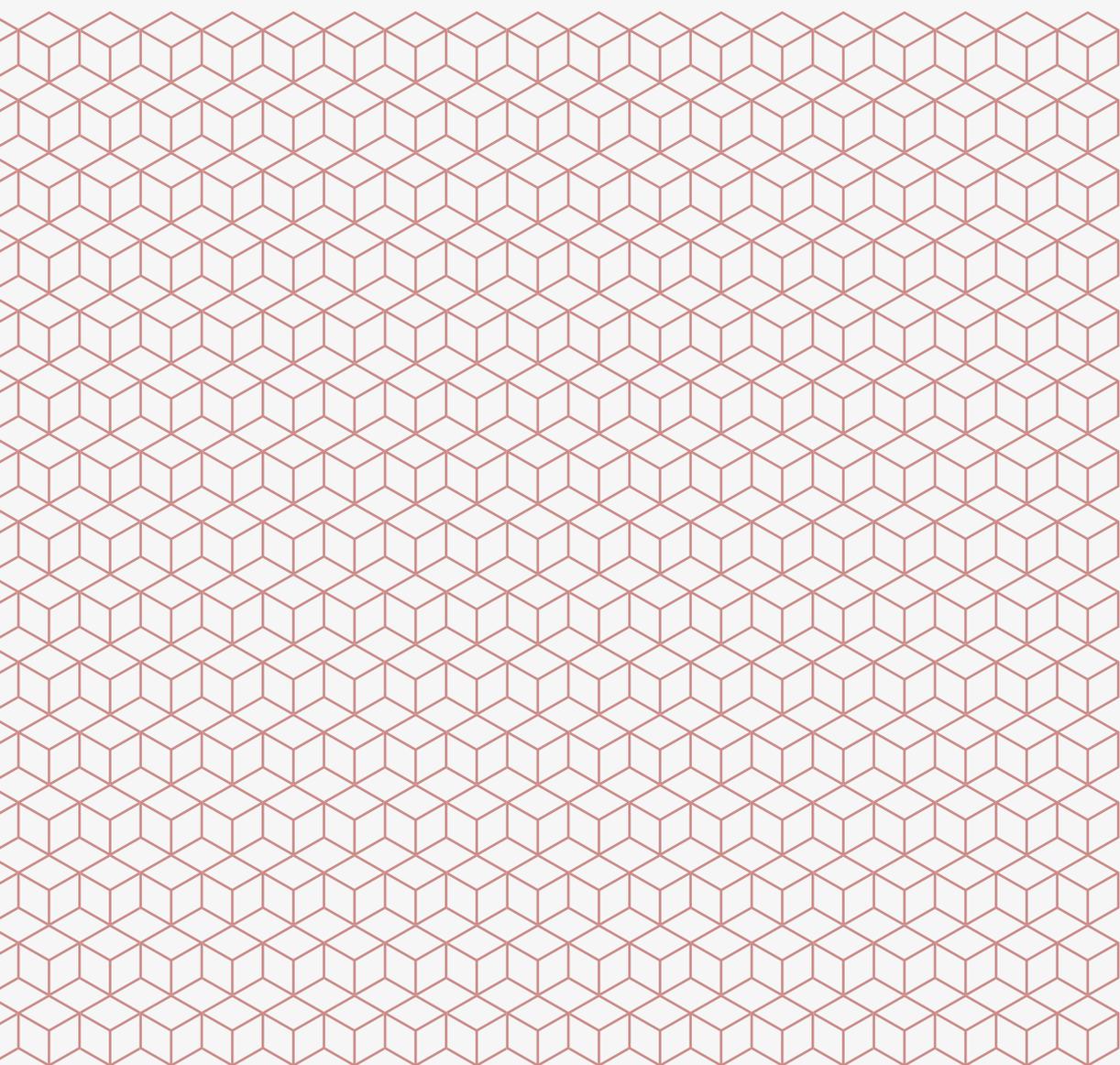


Bilancio d'Impatto

ANNO // 2016

AS ROMA



Bilancio d'Impatto

ANNO // 2016



ASSOCIAZIONE SPORTIVA

ROMA

INDICE DEI CONTENUTI

1

Premessa

Il Bilancio d'Impatto è un documento che rientra nell'informativa esterna di impresa e segue la logica dello "Shared Value", per un corretto bilanciamento tra business e società, ridefinendo l'oggetto dell'agire sociale

2

Posizionamento

AS Roma è entrata tra i club calcistici più prestigiosi d'Europa*.

I risultati raggiunti nel corso degli ultimi anni hanno generato un maggior valore del *brand* sia in termini economici che di diffusione

3

Metodologia

Sono state adoperate le innovative metodologie attualmente in uso nel mondo accademico. In particolare, per rendere più concreto e leggibile il documento, l'analisi ha valorizzato il principio della "materialità" delle azioni mappate e degli impatti generati



// PROCESSO //

Impact accountability

Il Bilancio d'Impatto è il risultato di una condivisione avvenuta con AS Roma in merito all'opportunità di far leva sull'esperienza sviluppata da ItaliaCamp S.r.l. nel settore. Infatti - dal 2014 - ItaliaCamp S.r.l. ha creato una *business unit* dedicata al tema, lavorando contemporaneamente su *impact accountability* e *impact investing*.

In particolare l'area dell'*impact accountability* ha anticipato, di fatto, quanto già richiesto dalle più recenti normative europee in materia di informativa non finanziaria da parte delle grandi *corporate*, cogliendo la sempre più evidente esigenza del mercato di reperire e generare informazioni che vadano oltre i tradizionali documenti contabili e che valorizzino l'operato di una organizzazione nelle sue complesse e articolate relazioni con i diversi *stakeholder*.



4

Mappatura delle attività

L'analisi si è focalizzata su 4 specifiche aree: attività educative e formative per giovani, *brand identity* e storia del club, tifosi e ruolo della Società come ambasciatrice virtuosa della città

5

Il calcolo dell'impatto

Lo studio delle relazioni e dei processi organizzativi nelle 4 aree ha permesso di osservare lo stato del coinvolgimento e il livello di consapevolezza sul ruolo che la Società riveste nei confronti della città

6

Prospettive di scenario

La metodologia di lavoro adoperata consente di sistematizzare il valore dell'impatto, definendone le modalità di monitoraggio e il perimetro d'azione per il biennio di lavoro



AS ROMA

Bilancio d'Impatto

INTRODUZIONE AL DOCUMENTO



Il Bilancio d'Impatto consente a imprese private e soggetti pubblici di valutare i propri investimenti in base alla capacità di produrre impatti positivi nei contesti socio-economici in cui operano. Con il supporto di ItaliaCamp S.r.l. e del Centro di Ricerca Interuniversitario *Governance & Sustainability* (Università LUISS Guido Carli e Università di Siena), AS Roma - prima tra le squadre di calcio in Italia - ha intrapreso questo percorso con l'obiettivo di redigere un documento integrativo del bilancio civilistico, che valorizzi in modo sistematico l'attività svolta e i risultati raggiunti in chiave *impact*. In questa fase, sono state individuate, in accordo con la Società, 4 aree su cui si sono concentrate le analisi economiche ed organizzative per valorizzare il cosiddetto "*modello Roma*". A seguito delle analisi svolte l'impatto prospettico stimato è valutato tra i 10 e i 15 milioni di euro a valere per il biennio 2015-2017.

ROMA E LA AS ROMA

Un binomio, quello che unisce la Città Eterna con la sua squadra di calcio, capace di stimolare l'interesse e l'attenzione di moltissimi tifosi nel mondo. Un legame che negli ultimi anni abbiamo provato a rendere ancora più organico, più ricco e rafforzato da iniziative che vanno ben al di là del rettangolo verde.

Il progetto sullo Stadio della Roma, in questo senso, è soltanto il segnale più evidente dell'eredità che AS Roma vuole donare alla città e ai suoi tifosi, primi "stakeholder" della società calcistica. Senza tifosi, infatti, il calcio sarebbe un mero esercizio economico, come ne esistono tanti altri; a dare peso diverso a questa attività è proprio la sua naturale capacità di farsi veicolo di una serie di molte altre iniziative che rendono lo sport una delle industrie con potenziale impatto sociale più elevato. È con questa consapevolezza che la AS Roma ha voluto avviare un percorso di avvicinamento alla innovativa metodologia di misurazione dell'impatto sociale delle sue attività, un documento con il quale si propone di gettare le basi per una stima puntuale del ritorno "sociale" degli investimenti realizzati da AS Roma sul territorio.

Il settore giovanile, per esempio, è uno strumento unico di emersione del talento, meritocrazia ma anche un network diretto con centinaia di piccole realtà calcistiche che operano spesso in contesti sociali complessi, offrendo una *chance* di realizzazione personale e professionale ineguagliabile; senza dimenticare, inoltre, tutte le iniziative sociali (filantropiche e non) che la Roma svolge in via

diretta o attraverso soggetti ad essa collegati. Il presente Bilancio d'Impatto è il primo esperimento di questo genere nel nostro Paese, condotto da una società sportiva, con l'obiettivo sia di analizzare i rapporti con i propri *stakeholder*, sia di creare strumenti di misurazione, in grado di consentire al *management* di scegliere in modo più consapevole quali progetti replicare, implementare e superare. Il documento ripercorre anche la capacità della AS Roma di entrare in contatto e qualificare la propria presenza e vicinanza ai tifosi presenti in tutto il mondo, analizzando e valutando le potenziali esternalità positive. Noi della AS Roma riteniamo, infatti, che ogni società sportiva debba essere in grado di competere al massimo delle proprie possibilità tecniche e manageriali, ma che non ci si possa esimere dall'obbligo "morale" di esercitare un ruolo attivo a favore delle comunità presso cui si opera. Tutto ciò avviene attraverso la capacità di "stare nella società", dotandosi di strumenti utili ad affrontare con chiarezza tutte le tematiche più sensibili e complesse che i contesti sociali pongono come sfide.

Vogliamo rappresentare quanto ci sentiamo di essere: portatori di valori, superando gli steccati tipici di un mondo, quello del calcio, che nel nostro Paese vuole fortemente ritrovare una propria immagine definita.

La Roma è per Roma.

James J. Pallotta
Presidente AS Roma



EXECUTIVE summary

// HIGHLIGHT //

EXECUTIVE SUMMARY

La prima fase di lancio del Bilancio d'Impatto ha consentito di analizzare le attività svolte nella stagione 2015-2016. È il risultato del lavoro, durato un anno, voluto da AS Roma e realizzato in collaborazione con ItaliaCamp S.r.l. e il Centro di Ricerca Interuniversitario *Governance & Sustainability**.

La società ha misurato e si è misurata rispetto alla **propria capacità di generare impatto sociale** oltre che rendimenti economici.

Il Bilancio d'Impatto e la metodologia da cui deriva, in voga nei più prestigiosi consessi internazionali e in fase di sviluppo nel nostro Paese, offrono **strumenti innovativi che consentono a imprese e soggetti pubblici di valutare i propri investimenti in base alla loro capacità di produrre impatti positivi nei contesti socio-economici in cui operano.**

Tra le società calcistiche, AS Roma recepisce la direttiva comunitaria (2014/95/UE del 22 ottobre 2014) in merito alla comunicazione d'informazioni di carattere non finanziario al mercato da parte delle imprese di grandi dimensioni.

Il Bilancio d'Impatto riconosce l'importanza della comunicazione, da parte delle *corporate* di grandi dimensioni, delle informazioni sulla sostenibilità riguardanti i fattori sociali e ambientali, al fine di identificare i rischi e accrescere la fiducia degli investitori e dei consumatori.

Da tali premesse AS Roma ha intrapreso questo percorso con l'obiettivo di redigere, con sistematicità, un documento integrativo del bilancio civilistico che valorizzi attività svolte e risultati raggiunti.

Si qualifica così un nuovo ROI: da *Return On Investment* a *Return On Impact*.



// JAMES PALLOTTA // HUNGRY FOR GLORY // STAGIONE CALCISTICA 2014/2015

* Università LUISS Guido Carli e Università di Siena

Un ROI orientato non soltanto al tradizionale e consolidato ritorno economico sull'investimento, ma attento anche al ritorno d'impatto, inaugurando **l'utilizzo di metriche che qualifichino le esternalità realizzate a favore di comunità e territori.**

È volontà di AS Roma convergere verso un modello di impresa dove le scelte di *business* siano strategicamente ampie, ovvero che non valutino solo la dimensione economico-finanziaria-patrimoniale ma che contemplino, misurino e perseguano la **generazione di esternalità positive**, anche non strettamente legate al proprio *core business*, verso i propri *stakeholders* e più in generale verso la comunità di appartenenza.

Il presente documento, primo risultato dell'avvicinamento della società al mondo *impact*, intende essere **una guida per quanti vogliono osservare (e comprendere) il calcio come un fenomeno sociale unico**, nelle sue forze e aree di miglioramento, con tutti i suoi risvolti di natura economica, sociale e/o emozionale.

Il lavoro ha preso il via da una preliminare definizione del Bilancio d'Impatto, soprattutto in relazione alle sue diversità rispetto al Bilancio Sociale e della sua natura più pragmatica, di strumento teso a valutare la capacità di un determinato soggetto di **produrre impatti (o esternalità) positivi sui contesti socio-economici nei quali opera.**

A tal fine è necessario definire le esternalità prodotte (o producibili nel tempo) attraverso mappature, analisi e quantificazioni economiche (dove oggettivamente riscontrabili) delle iniziative e dei programmi che simultaneamente permettono un miglioramento delle condizioni sociali, economiche o ambientali.

Il Bilancio d'Impatto costituisce anche uno **strumento di natura predittiva**, funzionale cioè alle scelte che il Club intende compiere negli anni successivi.

Lo sviluppo e la crescita delle attività collegate ad AS Roma sono, infatti, strettamente connesse alla capacità della società di **dialogare con i propri stakeholder**. Per tale motivo sono state selezionate 4 tematiche - ulteriori rispetto all'attività puramente agonistica - considerate rilevanti per AS Roma:

- » settore giovanile oltre il campo;
- » *brand identity* e storia del club;
- » *supporter*;
- » *city ambassador*.

La scelta di tali attività, strettamente legata alla loro decisiva potenzialità di generare impatto sociale, è stata guidata da **tre ordini di considerazioni:**

- » **la volontà di verificare l'allineamento dell'organizzazione rispetto alla condivisione della mission e vision aziendale**, dalle attività di monitoraggio degli impatti alla validità e completezza delle informazioni e dei *data set* raccolti rispetto a quanto richiesto per la valutazione (quali-quantitativa).
- » **la necessità di testare un modello preliminare di valutazione** su un *set* ristretto di attività "sensibili" al fine di poter replicare, successivamente, lo stesso strumento su altre aree di interesse e di impatto del Club;
- » **la volontà di voler comunicare come l'impatto generato esista** - e sia rilevante - a prescindere dal *core business* aziendale e dai risultati del settore agonistico. Questo in relazione alla natura intrinseca e più profonda del gioco del calcio e della forza del capitale emozionale generabile e generato da un Club come AS Roma.

Il documento prosegue con l'analisi del posizionamento strategico-competitivo della AS Roma, funzionale a comprendere le leve di creazione di valore e le potenzialità di crescita futura all'interno del mercato di riferimento. È in questa prima fase che l'analisi del potenziale d'impatto di AS Roma entra nel vivo per illustrare l'impianto teorico di riferimento e le tipologie di analisi implementate ("Metodologia adottata").

Per ciascuna delle aree individuate è stata svolta **un'approfondita analisi organizzativa e dei processi di coinvolgimento interno ed esterno** alla società al fine di individuare e sistematizzare le unità che svolgono l'azione, le relative responsabilità, il *modus operandi*, nonché i destinatari interni e esterni di quella azione/attività.

// HIGHLIGHT //

In tal senso è stato osservato un **alto coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali nelle quattro aree di analisi**, tale da poter testimoniare la condivisione completa e profonda della *mission* e della *vision* aziendale all'interno della struttura organizzativa.

Il principale *driver* osservato nelle attività oggetto di studio è la volontà da parte della Società **di trasmettere agli stakeholder esterni i propri valori e il senso di appartenenza alla città**.

Tale fattispecie è apparsa fondamentale per la corretta implementazione delle azioni sviluppate e per il miglior raggiungimento degli obiettivi aziendali. Emerge così in questa partecipazione e condivisione dei valori della AS Roma, il primo esempio tangibile della traduzione del concetto di **capitale emozionale** che permea tutta la struttura e tutto il sistema di relazioni esterne del Club.

*Sistematizzazione biennale dei
processi di monitoraggio sugli
indicatori di impatto*

Il primo passo nella definizione del Bilancio d'Impatto di AS Roma si chiude con la valorizzazione delle esternalità extra agonistiche prodotte da un club calcistico.

Si è deciso di parlare di valorizzazione e non necessariamente di quantificazione, in quanto la definizione univoca dell'impatto generato appare un obiettivo da consolidare in almeno un biennio di monitoraggio.

Un sistema di misurazione di: **impatti, connessioni e relazioni tra attività, esternalità sulla comunità e sistema esterno al Club**.

La valorizzazione economica di tutti questi aspetti - per la sua rilevanza - rappresenta un obiettivo perseguibile nel corso del biennio, a seguito della messa a regime delle attività e dei processi volti al monitoraggio delle aree di impatto.

In tutte le aree analizzate ed in particolare nella attività di "City Ambassador", specifica area per la quale **è stato possibile valutare con maggior profondità gli impatti**, si è osservato un costante aumento dei *driver* di generazione di esternalità positive.

Dal punto di vista sociale spicca, inoltre, **l'attenzione riservata alla formazione** - scolastica e personale - dei tesserati appartenenti al settore giovanile e alle scuole calcio, così come risulta importante lo sforzo profuso nell'educazione dei giovani al tifo e alla cultura sportiva.

Seppur questo primo approccio al Bilancio d'Impatto crei le premesse per valorizzare le aree in questione, si è stimato il potenziale prospettico che AS Roma potrebbe produrre nel corso del biennio di lavoro, periodo in cui entreranno a regime le metriche di misurazione implementate.

Il processo porterà alla creazione di una base dati validata e costante tale da permettere l'applicazione degli indicatori di misurazione dell'impatto. Premesso ciò **il potenziale impatto stimato, seppur prudenzialmente, è compreso in un intervallo tra i 10 e i 15 milioni di euro**.

Tale stima di potenziale non include, almeno in questa previsione, il *mix* di impatti ulteriori o l'effetto moltiplicatore determinato dalla possibile costruzione dello stadio di proprietà.



// REGIA ROMA TV // MEDIA CENTER TRIGORIA

4 AREE D'IMPATTO

- *Settore giovanile oltre il campo*
- *Brand identity e storia del club*
- *Supporter*
- *City ambassador*

*AS Roma è la prima
società sportiva in
Italia a implementare la
metodologia del
Bilancio d'Impatto*

€ 10-15 MILIONI *Impatto stimato*

L'impatto generato dalle 4 aree analizzate del bilancio è stimato per un valore potenziale di **10/15 mln di Euro**. La misurazione e il monitoraggio delle attività *impact*, consentiranno nel biennio di lavoro di efficientare i processi interni di selezione delle attività e incrementare il valore complessivo dell'impatto.

PREMESSA



// CURVA SUD // DERBY 2015

PREMESSA

Il Bilancio d'Impatto è un documento che rientra nell'informativa esterna di impresa e dal carattere prettamente volontario, quindi è predisposto e reso disponibile alla più ampia gamma di interlocutori non per obblighi legislativi o regolamentari, ma perché è **intenzione del management societario illustrare ai propri stakeholder** non solo il valore creato ma anche **l'impatto generato dalla propria attività**.

Tale documento permette, dunque, di valutare la capacità di un determinato soggetto di produrre impatti (o esternalità) positivi sui contesti socio-economici nel quale lo stesso opera.

Al fine di definire tali esternalità è necessario mappare, illustrare e quantificare iniziative

e programmi che simultaneamente permettono un miglioramento delle condizioni sociali, economiche o ambientali esistenti all'interno della comunità di riferimento.

La logica del Bilancio d'Impatto si lega indissolubilmente al concetto di **"Shared Value"** (Porter e Kramer, 2011) fondato sull'idea di un **corretto bilanciamento tra business e società, e che ridefinisce in maniera "rivoluzionaria" l'oggetto dell'agire sociale**.

Gli effetti dell'attività d'impresa vengono rivalutati alla luce della loro capacità di influenzare positivamente gli stakeholder



.....

12

Impact KPI

.....

4

Aree di impatto

.....

30

Stakeholder

DEFINIZIONE

Bilancio d'Impatto

Misura la capacità di un determinato soggetto di produrre impatti (o esternalità) positivi sui contesti socio-economici nel quale lo stesso opera. L'approccio adottato è più ampio rispetto al bilancio sociale ed è rivolto ad una valutazione economico-quantitativa dei risultati, dei cambiamenti generati nel mercato di riferimento e nelle condizioni dei beneficiari dell'agire d'impresa.

In assenza di una definizione univoca e condivisa dalla letteratura, il Bilancio d'Impatto - nell'accezione sviluppata in questo documento - intende orientare il focus di analisi dagli *output* agli *outcome* delle azioni implementate.

Il Bilancio sociale resterà, quindi, incentrato sulla descrizione di specifiche azioni di responsabilità sociale senza soppesare il valore del relativo impatto generato.

// PREMESSA //

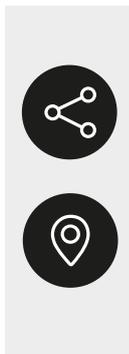
L'influenza e gli effetti delle attività di impresa vengono valutati e riletti alla luce della loro capacità di influenzare in maniera positiva gli *stakeholder* di riferimento, oltre ed indipendentemente dal loro impatto economico/finanziario.

L'impresa che non monitora in maniera rigorosa e puntuale le interdipendenze tra il proprio agire e l'impatto sociale, oltre a disperdere valore per la comunità perde importanti opportunità di innovazione, crescita, e vantaggio competitivo.

In quest'ottica, il presente documento riassume l'impegno di AS Roma, in termini di approccio e responsabilità, nonché di procedure e sistemi che la Società ha adottato al fine di migliorare il proprio impatto sulla comunità ed **ottimizzare il ritorno complessivo delle sue attività.**

Il Bilancio d'Impatto evolve le tradizionali logiche di rendicontazione integrando:

- i principi del bilancio sociale
- le azioni di responsabilità sociale d'impresa
- i criteri contabili del bilancio civilistico



In tale contesto, questo primo approccio allo studio dell'impatto descrive come la AS Roma gestisca le potenzialità e i relativi rischi delle proprie molteplici linee di *business* (o aree di attività, come di seguito definite) sugli *stakeholder* di riferimento.

Il lavoro sotteso a tale bilancio potrà costituire, evidentemente, anche **uno strumento di natura predittiva**, funzionale alla corretta e completa

valutazione degli effetti e degli impatti generabili dalle scelte strategiche che il Club intraprenderà negli anni successivi.

Ad oggi, il potenziale d'impatto che si intende misurare in questa sede riguarda i riflessi delle attività e dei risultati conseguiti da AS Roma che esulano dalle metriche strettamente contabili ed economico-finanziarie che già trovano compiuta rappresentazione nel bilancio d'esercizio e negli altri

documenti civilistici. Nello specifico, **gli impatti** su cui è stata effettuata questa prima analisi (e che si intende monitorare nel corso del biennio) **corrispondono ai cambiamenti diretti o indiretti generati dall'azione della Società verso la popolazione target, sia nel lungo che nel breve periodo.**

AS Roma, infatti, è una società di diritto privato che persegue specifici scopi di lucro ma la cui attività principale ha, per esplicita scelta della proprietà e del *management* aziendale, molteplici impatti su una serie di soggetti che entrano in diretto contatto con la Società o che fanno parte della sua comunità di riferimento.

Un elemento essenziale da considerare, al fine di esprimere un qualsiasi giudizio sulla *performance* di una società di calcio, riguarda la **dimensione fortemente sociale ed emozionale** del *business* in esame che comporta ulteriori riflessioni in sede di valorizzazione dei risultati conseguiti.

La valutazione complessiva della *performance* societaria, infatti, non può prescindere dal contesto in cui AS Roma opera e dagli interlocutori che vengono influenzati dalla sua attività. Per raggiungere gli obiettivi delineati, AS Roma ha sviluppato un modello che ha permesso di:



Analizzare

Analizzare le aree di attività che risultano di maggiore rilevanza sia per lo sviluppo della Società, che per quello della comunità di riferimento in cui opera



Focalizzare

Mettere a fuoco le principali attività implementate per ogni singola area di impatto, individuando parametri di valutazione qualitativi



Misurare

Misurare l'impatto delle attività permette una **dettagliata overview e valorizzazione** delle esternalità prodotte sfruttando dati affidabili e ampiamente verificabili



Monitorare

Monitorare il dettaglio delle attività consente di utilizzare uno strumento in grado di qualificare il grado di impatto di ogni singola azione aziendale

// BILANCIO SOCIALE //

Strumento incentrato sull'elencazione delle iniziative realizzate dall'impresa a beneficio dei principali gruppi sociali

- Politiche sociali
- Azioni ambientali
- Responsabilità sociale

- Comunicazione
- Marketing
- Social Network

- Web Development
- Ottimizzazione
- App per smartphone

- Social Media
- Newsletter
- Global Statistics

// PREMESSA //

PRINCIPIO DI MATERIALITÀ

La stesura del Bilancio di Impatto di AS Roma è stato predisposto e sarà orientato al rispetto del principio di "Materialità".

Tale principio è stato assunto coerentemente con le definizioni dei due *framework* fondamentali del *Global Reporting Initiative (GRI)* – per il Bilancio Sociale – e dell'*International Integrated Reporting Council (IIRC)* – per il Bilancio Integrato.

In questo senso ogni elemento analizzato nel documento (aree di interesse, relazioni, *stakeholders*, impatti, etc.) risulta, allo stato dell'analisi condotta, "materiale" e quindi oggetto di *disclosure*.

In particolare, in base alle *G4 Sustainability Reporting Guidelines (GRI, 2013)*, il processo di *reporting* deve focalizzarsi sui c.d. "*material aspects*", ossia **quegli aspetti da considerare come prioritari dall'organizzazione in termini di gestione e misurazione**. Secondo le *Guidelines*, l'identificazione di questi aspetti materiali **dipende dalla valutazione degli impatti interni ed esterni delle attività aziendali**, da compiere attraverso il continuo dialogo con tutti gli *stakeholders* coinvolti.

L'*IIRC (2015)*, invece, propone uno specifico processo di identificazione dei c.d. "*material matters*", distinguendo tra: (a) valutazione della "*magnitude*" dell'effetto, che si sostanzia nel considerare se l'effetto dell'azione in termini di strategia, *governance* o *performance* sia tale da influenzare potenzialmente in modo sostanziale il processo di creazione di valore nel tempo e (b) valutazione della "*likelihood*", ossia della probabilità di accadimento. In relazione alla definizione della materialità degli elementi analizzati, è stato sviluppato un processo iterativo di analisi che ha permesso di:

- » identificare le aree di attività della AS Roma che, unitamente all'attività agonistica *core*, risultano rilevanti in base alla **loro capacità di influire sulla creazione di valore**;
- » valutare l'importanza dei progetti implementati in relazione ai relativi **effetti noti o potenziali sulla creazione di valore** (materiale ed immateriale);

- » attribuire a tali aspetti una priorità basata sulla loro importanza in relazione ai **principi strategici individuati dalla proprietà societaria** e agli *stakeholders* di riferimento;
- » **determinare le informazioni da fornire** in merito agli aspetti materiali.

Tale processo è stato applicato sia agli aspetti positivi che negativi (esistenti o potenziali), inclusi i rischi e le opportunità che, verosimilmente, possono interessare l'ulteriore sviluppo ed implementazione dei progetti sviluppati in relazione alle aree d'impatto.

Come previsto dal *framework IIRC*, al fine della reale efficacia del processo di determinazione della materialità, tutte le analisi svolte sono state discusse e condivise con il *management* aziendale. Il principio stesso di materialità è stato integrato nei processi di gestione dell'organizzazione, arrivando a determinare un coinvolgimento diretto degli *stakeholder* al fine di **assicurare che la "filosofia" sottostante al documento raggiunga il suo obiettivo principale di creazione di valore condiviso**.

La materialità delle aree individuate, nonché delle singole azioni e processi illustrati nel presente sistema di *reporting* sono il risultato del processo di identificazione e valutazione dei temi che influiscono in modo significativo sulla capacità di AS Roma di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Il processo di analisi della materialità ha, inoltre, previsto il confronto con le figure apicali della Società e con l'analisi delle linee guida strategiche dettate dalla proprietà. Ciò ha permesso di verificare anche la coerenza intrinseca dell'orientamento strategico e delle azioni intraprese e da intraprendere. In definitiva, i contenuti del presente documento intendono illustrare e fornire la più ampia *disclosure* sugli aspetti che hanno influenzato o potrebbero **influenzare la capacità di AS Roma di creare valore, per sé e per il contesto circostante**. A tal fine è stato avviato un processo di analisi che intende mettere in relazione tali aspetti con il loro impatto sulla strategia, sulla *governance*, sulla *performance* e sulle prospettive per il futuro della Società stessa.



Global Reporting Initiative

Empowering Sustainable Decisions

Organizzazione internazionale indipendente che supporta aziende, governi e altre organizzazioni a valutare e comunicare l'impatto delle loro attività su temi cruciali della sostenibilità come il cambiamento climatico, i diritti umani, la corruzione e molti altri.

globalreporting.org



IIRC

International Integrated Reporting Council

Elabora una comunicazione sintetica su come la strategia, la *governance*, le prestazioni e le prospettive di un'organizzazione portano alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine nel contesto esterno.

[*"The International <IR> framework"*](#)
[*Global Reporting Initiative, 2013*](#)



SRG

G4 Sustainability Reporting Guidelines

Linee guida internazionali per l'elaborazione di un Bilancio di sostenibilità. Un rapporto in grado di fornire elementi conoscitivi sotto il profilo economico, ambientale e sociale. Si tratta di un modello integrato di rendicontazione dei 3 aspetti della sostenibilità da valutare attraverso indicatori di *performance*.

[*G4 Sustainability Reporting Guidelines*](#)
[*"Global Reporting Initiative, 2013"*](#)

POSIZIONAMENTO

// IL POSIZIONAMENTO DI AS ROMA //

IL VALORE DEL MARCHIO AS ROMA

Si riporta, di seguito, il valore del brand dei club europei per paese di appartenenza. Nello specifico, nel riquadro centrale il valore complessivo per nazione (evidenziato dal cerchio rosso in €/mln); all'esterno il valore medio (in €/mln) dei club di ciascun paese.



Fig. 1 > Valore complessivo e medio dei club per paese di appartenenza

Fonte: Brand Finance 50 Football 2016

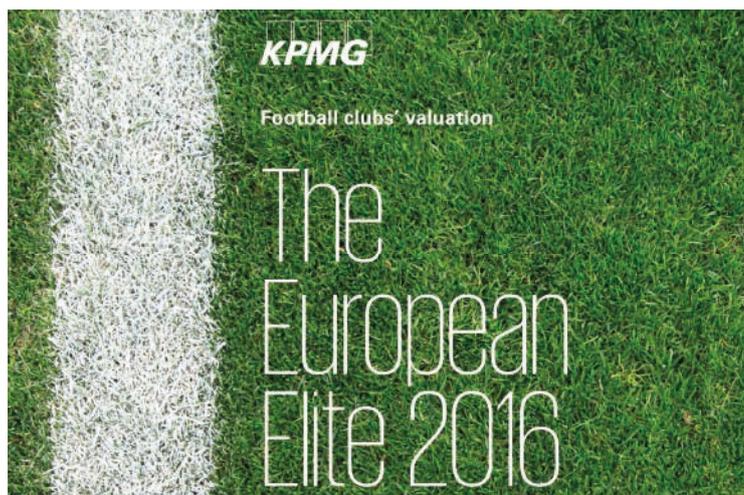
Nell'ultimo decennio sono stati molti gli studi che hanno analizzato il mondo del calcio e il valore economico generato. Per questo, oggi, è possibile **avere un ampio set di informazioni**, non solo inerenti l'ambito strettamente sportivo, ma anche l'andamento del settore a livello nazionale ed europeo, a livello economico e/o legato al *brand*.

In base allo studio di *Brand Finance Group* il *brand* di AS Roma nel 2016 è stato valutato 121 €/mln in aumento del 26% (pari a 25 €/mln) rispetto all'anno precedente. Tuttavia, prima di analizzare il posizionamento della Società rispetto al contesto nazionale ed europeo, vale la pena osservare la distribuzione per Paese di appartenenza.

Osservando la "Figura 1" è facile cogliere l'attuale divario che separa i diversi campionati e in particolare quello inglese: basti osservare sia il delta in termini di numero di club inglesi che il delta economico. A titolo esemplificativo lo scostamento rispetto al secondo paese per valore (la Spagna) è pari a quasi il 250%.

Spostando l'attenzione sul confronto tra *club* inglesi e italiani lo scostamento si osserva sia nel numero di club (solo 4 rientranti nel *panel*) che nel valore complessivamente generato (pari a 823 €/mln): questo corrisponde al 12% circa del valore dei club inglesi. Il dato permette, quindi, di cogliere l'attuale debolezza dei *brand* del calcio italiano rispetto al contesto europeo.

Tra i *player* italiani si osserva un trend nel complesso negativo rispetto a quanto registrato nel 2015, con una perdita di valore complessiva pari a 15 €/mln (cfr. Fig. 3, pag. 27). Tale risultato, tuttavia, è in parte mitigato dall'aumento del valore proprio del *brand* AS Roma (+ 25 €/mln pari al 26%) unico club a migliorare significativamente il proprio valore rispetto all'anno precedente.



The European Elite 2016

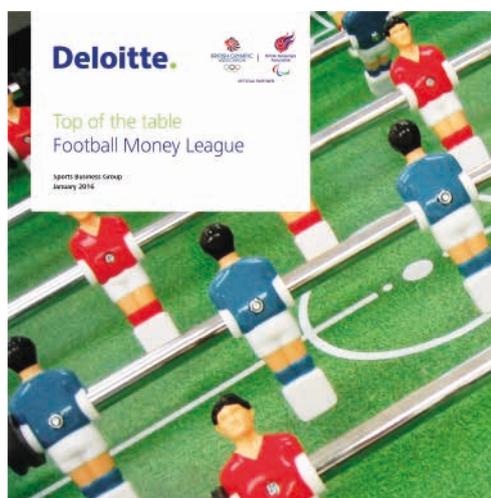
Football clubs' valuation

"The European Elite 2016" è l'analisi svolta dal *team* di KPMG che si occupa del *business* legato allo sport e, nel caso specifico, del mercato del calcio. Questo studio, in particolare, fornisce l'indicazione del valore d'impresa dei *club* di calcio europei più importanti al 1° gennaio 2016.

La base informativa di questa relazione è un'analisi degli ultimi bilanci disponibili al pubblico per le 32 squadre di calcio selezionate per lo scopo di questa pubblicazione. Il lavoro non considera, quindi, i risultati di *business* e sportivi conseguiti da ciascun *club* nella stagione 2015/2016.

*La gestione
integrata dei fan
e della customer
satisfaction è
sempre più
strategica*

*Le società di calcio
devono sempre di più
separare le proprie
strategie di fatturato
dai risultati sportivi*



Football Money League

Top of the table

"Football Money League" è un'analisi sulla *performance* dei club del calcio continentale. Il documento utilizza una serie di metriche, finanziarie e non, per confrontare il valore dei club. Il documento pone l'attenzione sulla capacità dei club di generare entrate dal *ticketing*, diritti televisivi e fonti commerciali per poi stilare una classifica su tali criteri.

// POSIZIONAMENTO DI AS ROMA //

HIGHLIGHTS**Il fatturato generato rispetto ai competitor**

UNO SGUARDO ALL'EUROPA

Spostando l'attenzione sul fatturato generato nella stagione calcistica 2014/2015 (cfr. *Deloitte Football Money League 2015*), è stato possibile confrontare i 20 migliori club europei in termini di ricavi generati.

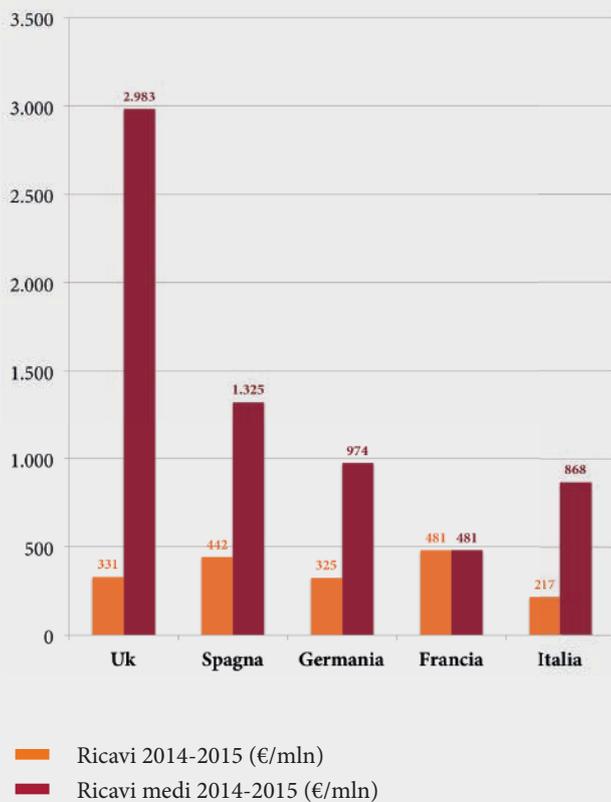
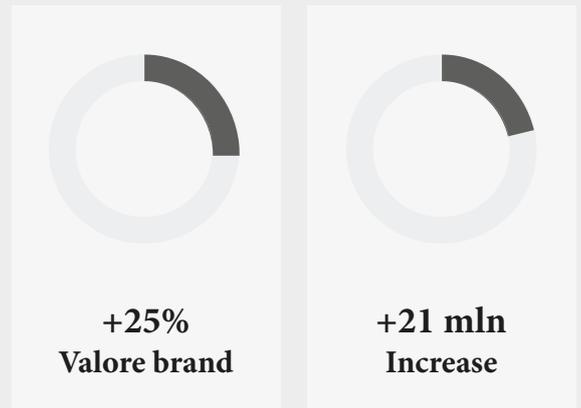


Fig. 2 > Ricavi complessivi e medi dei club rientranti nel panel per paese di appartenenza

Fonte: Brand Finance 50 Football 2016



Anche in questo caso è utile partire da un'analisi di confronto tra i vari Paesi per poi focalizzare l'attenzione sul contesto nazionale e sui dati di AS Roma.

Come già notato per il *brand value*, anche sotto il profilo dei ricavi (per la stagione 2014/2015) si osserva (cfr. Fig 2) una **netta prevalenza dei club inglesi** rispetto agli altri campionati sia in termini di numero di *club* rientranti nella classifica (9 su 20) che quantità di ricavi generati (2.983 €/mln su 6.631 €/mln totali).

A livello di **ricavi medi** sono invece i **club spagnoli a generare il maggior volume**, mentre si osserva un sostanziale scostamento dei *club* italiani rispetto agli altri campionati.

In relazione alla stagione 2013/2014 il *panel* di club italiani che rientrano nella classifica dei top 20 club per fatturato, pur rimanendo invariato nel numero (4 club), vede **l'uscita del Napoli e l'ingresso della Roma** (cfr. Fig. 4).

Quest'ultima evidenza un fatturato nel 2014/2015 pari a 180,4 €/mln ed un posizionamento al 16° posto della classifica.

EVOLUZIONE

AS Roma è l'unico club italiano ad aver migliorato significativamente il proprio valore di *brand* rispetto all'anno precedente

Il valore di fatturato è determinato in maniera preponderante dai risultati sportivi, ma si evidenzia la crescente attenzione posta dal management di AS Roma nel pianificare attività a specifico impatto attraverso il coinvolgimento dei propri stakeholder



Fig. 3 > Fonte: Brand Finance Football 50, anno 2016



Fig. 4 > Fonte: Deloitte Football Money League, anno 2015

// POSIZIONAMENTO DI AS ROMA //

AS ROMA E I SOCIAL NETWORK

Passando alla valutazione di misurazioni non economiche, è interessante mettere a confronto l'esposizione dei *top team* europei, attraverso l'analisi dei *social media* dello studio di Deloitte. Anche in questo caso si osservano sostanziali differenze tra i *top club* europei

(spagnoli, inglesi e tedeschi) e i restanti *competitor*. In particolare **la Roma si colloca al 15° posto (su 20) in coerenza con i dati economici analizzati in precedenza.**

RANKING	CLUB	LIKE SU FACEBOOK	FOLLOWER TWITTER	FOLLOWER INSTAGRAM	TOTALE
1.	 Barcellona F.C.	89,6	16,6	26,6	132,8
2.	 Real Madrid	86,4	18,0	24,5	128,9
3.	 Manchester United	67,6	6,8	8,7	83,1
4.	 Chelsea F.C.	44,4	6,4	5,3	56,1
5.	 Arsenal	34,5	6,8	5,1	46,4
6.	 Bayern Munich F.C.	34,1	2,5	4,9	41,5
7.	 Liverpool F.C.	27,0	5,2	2,3	34,5
8.	 A.C. Milan	24,7	3,1	1,9	29,7
9.	 Paris Saint-Germain F.C.	22,3	3,0	3,6	28,9
10.	 Juventus	20,9	2,4	3,0	26,3
11.	 Manchester City	20,2	2,9	2,2	25,3
12.	 Borussia Dortmund	13,7	1,9	1,6	17,2
13.	 Atlético de Madrid	11,9	1,9	1,2	15,0
14.	 Tottenham Hotspur	7,2	1,3	0,5	9,0
15.	 AS Roma	6,3	0,9	0,5	7,7
16.	 Internazionale F.C.	5,7	1,0	0,9	7,6
17.	 Schalke 04	2,7	0,4	0,2	3,3
18.	 Everton	2,4	0,7	0,2	3,3
19.	 New Castle United	1,8	0,7	0,0	2,5
20.	 West Ham United F.C.	1,4	0,6	0,1	2,1

Tabella 1 > Ranking per diffusione sui social media dei top 20 club europei nella stagione 2014/2015
Fonte: Deloitte Football Money League 2015

DEFINIZIONE DEL POSIZIONAMENTO COMPLESSIVO DI AS ROMA

Sulla base dei dati analizzati è stata sviluppata una mappa di posizionamento che restituisce una rappresentazione grafica dell'attuale collocazione di AS Roma nel contesto dei *top club* europei in base alle metriche precedentemente descritte.

Sull'asse delle ascisse è riportato il valore del *brand* (in milioni di euro) mentre sull'asse delle ordinate si rappresenta il fatturato (in milioni di euro), l'ampiezza del *cluster* è determinata, invece, dalla diffusione sui *social media* intesa come numero totale di utenti raggiunti (in milioni). Da questa mappatura si può osservare il **posizionamento dei top club europei** in 4 *cluster* in base agli indicatori oggetto dell'analisi.

Il **primo cluster** è composto dai 3 principali club europei per fatturato, valore del *brand* e diffusione nei *social*, da notare che i primi due appartengono al campionato spagnolo (ovvero Real

Madrid e Barcellona) mentre il terzo è il Manchester United. Nel **cluster 2** notiamo un differente mix di club: si osserva la presenza di alcuni tra i club europei storici (Bayern Monaco, Liverpool e Arsenal), abbinata alla presenza di club che in passato non hanno fatto parte dell'élite del calcio europeo, ma che ai nostri giorni rappresentano un punto di riferimento in termini soprattutto di capacità economica, parliamo del Chelsea, Manchester City e Paris Saint Germain. Nel **Cluster 3** si trovano i club che pur non avendo la stessa storia di successi a livello continentale o la stessa capacità economica si stanno spostando verso il secondo gruppo, in questo gruppo troviamo la prima squadra italiana ovvero la Juventus.

Nel **gruppo 4** sono posizionati i restanti club parte della *top 20* europea, tra cui la Roma, che vede premiata la sua strategia di forte avvicinamento ai tifosi (locali e stranieri) attraverso i canali *social*.



Fig. 5 > Posizionamento dei top 20 club europei in base al valore del brand, del fatturato e della diffusione sui social media
Fonte: Elaborazione ItaliaCamp da dati Deloitte Football Money League 2015 e Brand Finance Football 50 – Anno 2016

METODOLOGIA

METODOLOGIA

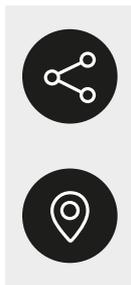
A conclusione dello studio del mercato di riferimento sono state condotte le **analisi interne alla società**.

In particolare il *team* di lavoro ha definito le azioni strumentali alla redazione del Bilancio d'Impatto e avviato le attività per la loro applicazione. Nel dettaglio:

- » **mappatura degli stakeholders** di riferimento della Società;
- » **definizione del sustainability context** e delle aree di interesse societario;
- » applicazione del **concetto di materialità** alle aree precedentemente individuate;
- » costruzione di un **modello teorico di valutazione** dell'impatto;
- » valutazione economica, dove possibile e significativa, dell'**impatto generato dalle attività** poste in essere dalla società.



"Sono definiti *stakeholder* gli individui o i gruppi di individui che sono influenzati (da) o che influenzano l'organizzazione"



La mappatura degli *stakeholders* rappresenta un elemento essenziale di esplicitazione dei soggetti cui rapportarsi nel proprio agire sociale. Ciò nella consapevolezza che i c.d. **processi di stakeholder management e stakeholder engagement** possono rappresentare una chiara variabile strategica nella gestione di un *business* fortemente influenzato dal rapporto con alcune categorie di portatori di interesse.

Nella definizione più nota di Freeman (1984), gli *stakeholder* sono definiti come "gli individui o i gruppi di individui che sono influenzati (da) o che influenzano l'organizzazione".

Appare chiara, quindi, la necessità strategica di identificare in maniera puntuale questi gruppi di interesse e chiarire in che modo l'azione di AS Roma risponda alle loro ragionevoli aspettative.

MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER

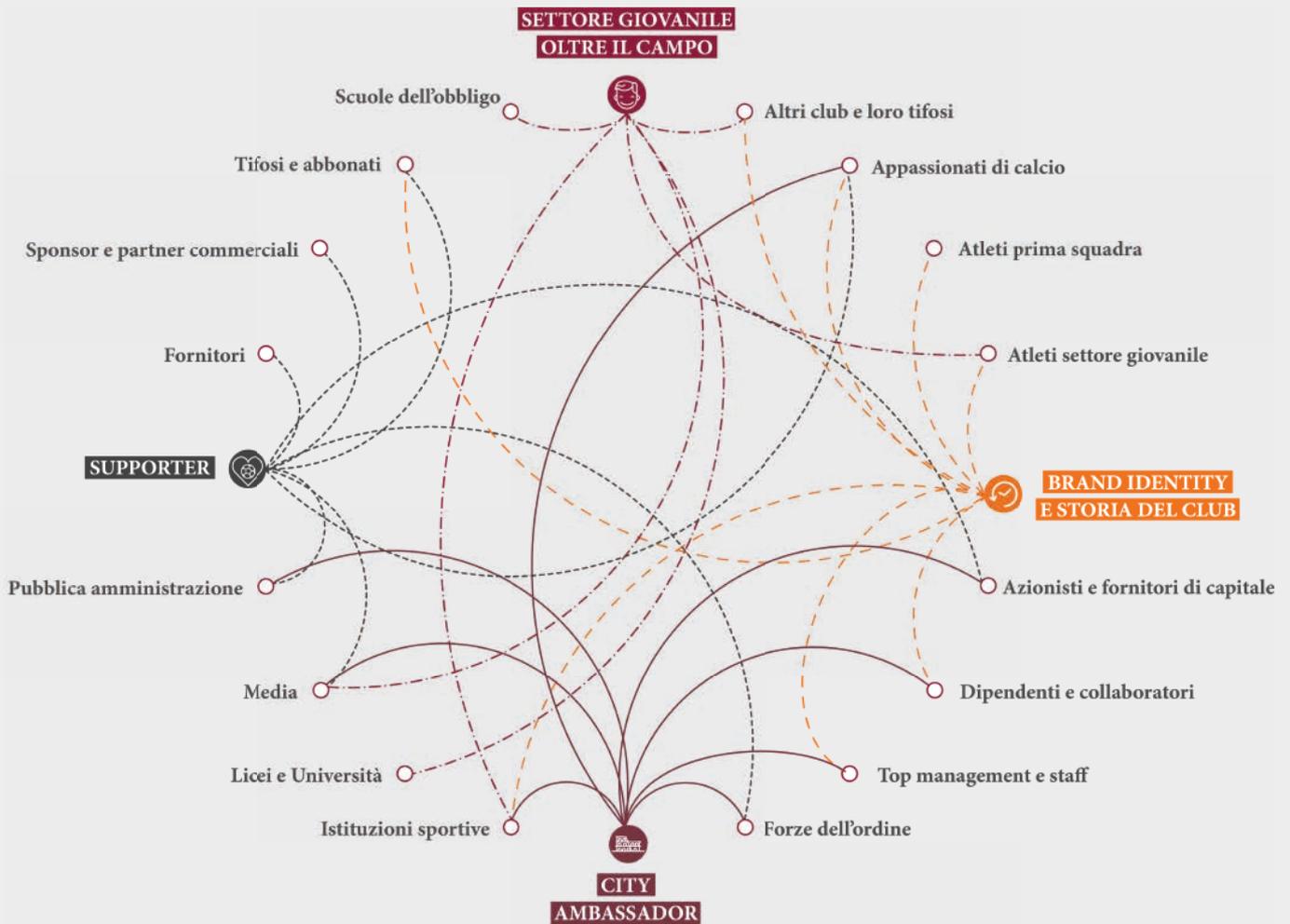


Fig. 6 > Mappatura stakeholder di AS Roma per le 4 aree impact analizzate

STAKEHOLDER ESTERNI

La mappatura evidenzia come tre delle quattro aree prese in considerazione intercettano soprattutto stakeholder esterni (appassionati di calcio e istituzioni sportive)

// METODOLOGIA //

In questo ambito si è lavorato per giungere a un'analisi del "capitale emozionale", da intendersi come capacità di AS Roma di sviluppare rapporti duraturi e peculiari con una serie di *stakeholder* primari (tifosi, in primis, ma anche ex giocatori e giovani) che creano valore per la Società.

Nella accezione che si vorrebbe proporre, in particolare, il capitale emozionale include concetti chiave quali:

- » condivisione e sostegno del modello di *governance*;
- » comportamenti e valori comuni;
- » fidelizzazione;
- » lealtà e impegno per il supporto alle attività della Società;
- » collaborazione nella gestione degli eventi "a rischio";
- » condivisione e supporto dei valori etici dell'organizzazione.

Tuttavia le analisi fino ad ora condotte hanno permesso di delineare una **esaustiva e coerente mappa degli interlocutori principali** della AS Roma che possono essere distinti e declinati in diversi modi, a seconda che siano interni o esterni o, ad esempio, primari o secondari, a seconda del grado di coinvolgimento nella creazione di valore diffuso.

STAKEHOLDER INDIVIDUATI

In diversi modi e momenti **gli stakeholder** (riportati in "figura 6" pagina precedente) **entrano tutti (e spesso) in relazione con l'agire societario**, operando sia come agenti attivi (soggetti che lo influenzano) sia come passivi/beneficiari (in qualità di soggetti che godono o usufruiscono dei benefici generati dall'agire societario).

La mappatura degli *stakeholder*, così realizzata, può essere messa a sistema con le quattro aree di impatto precedentemente individuate (attività extra sportive per il settore giovanile; ricostruzione della storia del club e *brand identity*; attività di supporto dei tifosi; AS Roma come ambasciatrice virtuosa della Città), evidenziando una serie di sovrapposizioni che dimostrano come **l'esistenza di molteplici interrelazioni tra Società e stakeholder** "impattano" sulle diverse attività della AS Roma.

Dall'analisi condotta, appare evidente l'impatto trasversale delle diverse aree di attività sugli *stakeholder* evidenziandone sia il



carattere poliedrico che la natura fortemente aggregante ed emozionale di qualsiasi attività sviluppata e comunicata con il *label* AS Roma. Allo stesso tempo, e come già richiamato in sede di presentazione di questo documento e di analisi di materialità, **appare cruciale il ruolo di agente attivo della proprietà e del management aziendale**, coinvolti in via principale nelle diverse aree di *impact*.

L'individuazione degli *stakeholders* di riferimento ha permesso poi di identificare (a) le relazioni tra Società e singoli portatori di interesse; (b) le azioni di coinvolgimento intraprese durante l'anno e (c) il modo più immediato e chiaro per rispondere, tramite il Bilancio di Impatto, alle loro istanze e richieste. Tale **canale comunicativo** dovrà, necessariamente rimanere **aperto e ben monitorato negli esercizi successivi**, in modo da poter favorire e raccogliere qualsiasi *input* utile per approfondimenti e ottimizzazioni delle informazioni da veicolare.



Nelle sue diverse aree di attività, infatti, AS Roma si confronta quotidianamente, con una pluralità di interlocutori diversi e **pone da sempre grande attenzione nella gestione dei rapporti** con tutti gli *stakeholder* interni (atleti, *management*, *staff* e dipendenti) nonché con i tifosi, le istituzioni sportive, i *media* e gli azionisti.

Tale coinvolgimento (c.d. *stakeholder management*) avviene attraverso:

- » la loro **partecipazione** in ogni fase delle attività sportive;
- » la **promozione e la condivisione** dei principi comuni verso un "Modello Roma" o più in generale una convergenza mirata verso la *mission* e la *vision* del club;
- » il **dialogo e il confronto proattivo** in diverse sedi e grazie a molteplici canali.

CAPITALE EMOZIONALE

Studiare la capacità di generare emozioni extra sportive significa verificare se e in che modo queste possano influenzare i comportamenti di collaboratori e fan

// METODOLOGIA //

SUSTAINABILITY CONTEXT E NATURA DELL'IMPATTO

Relativamente al *sustainability context* e ai fini della valutazione del potenziale di AS Roma in ottica d'impatto, appare necessario definire il contesto all'interno del quale le attività della Società producono i loro effetti – ovvero il suo *sustainability context* – facendo riferimento alla mappatura degli *stakeholders* precedentemente individuata (cfr. Figura 6. pag. 33). L'obiettivo finale del Bilancio di Impatto è **rappresentare le modalità**

attraverso cui l'organizzazione contribuisce al miglioramento delle risorse e condizioni economiche, ambientali e sociali, nonché allo sviluppo delle dinamiche a livello locale, regionale o globale (GRI, 2013).

Ai fini dell'inquadramento di tale contesto si è proceduto ad individuare, in accordo con la Società, le aree di studio, ossia gli *items* ritenuti di primario interesse per la redazione del *report* e, conseguentemente, per la valutazione della *performance*. Le aree di interesse della Società sono state individuate nelle seguenti:

- » settore giovanile oltre il campo;
- » *brand identity* e storia del club;
- » *supporter*;
- » *city ambassador*.

Sono queste le quattro coordinate da seguire per individuare il contesto entro cui valutare oggi l'azione della AS Roma, anche in relazione all'analisi del contesto e del posizionamento competitivo oggetto dei paragrafi precedenti. Ai fini del presente documento, quindi, si intenderà per *sustainability context*, l'ambito complessivo entro cui **valutare la performance finanziaria e non finanziaria della AS Roma, nonché gli impatti generati dall'agire societario**.

La definizione del *sustainability context*, insieme alla identificazione delle aree di

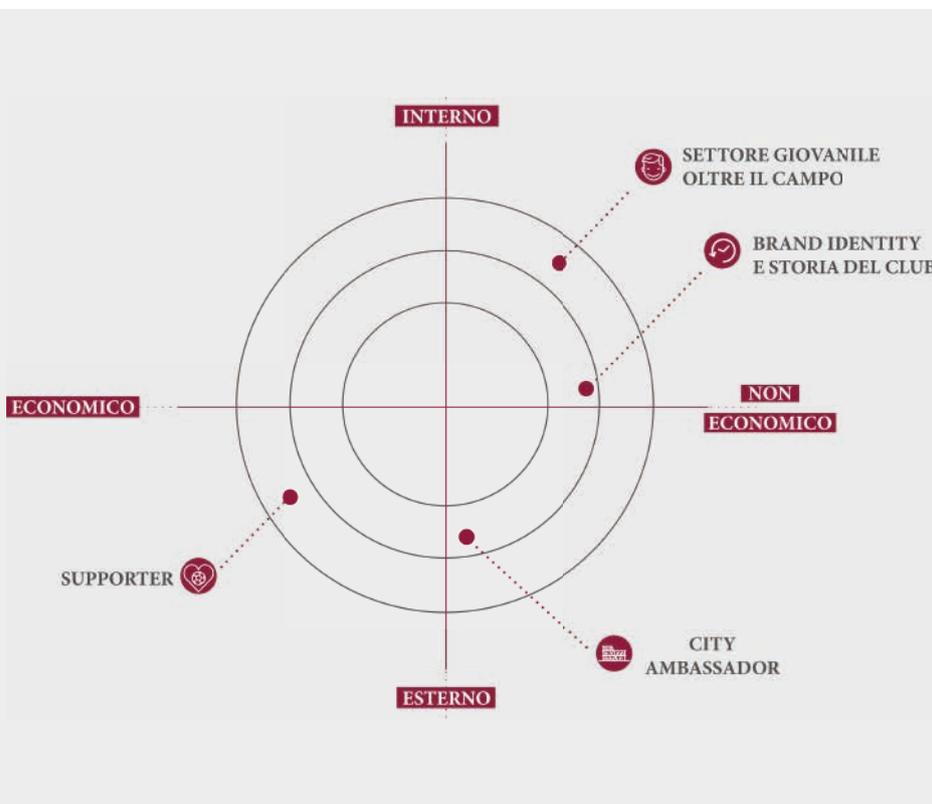


Fig. 7 > Matrice di posizionamento delle aree oggetto di analisi impact in base al loro valore economico e alla loro diffusione

impact, appare necessaria e funzionale alla costruzione di un modello che valorizzi, laddove possibile, l'effettivo impatto generato dalle attività poste in essere della società AS Roma.

Allo stato attuale, le prime analisi hanno permesso di sviluppare una preliminare versione di tale modello che analizza, nello specifico:

- » **le aree d'interesse della Società** (come in precedenza);
- » **la natura dell'impatto** (economico/non economico);
- » **l'orientamento dell'impatto** (interno/esterno);
- » **la natura del processo di impatto** (individuale per ciascuna area di interesse/complessivo considerando tutte le aree);
- » **il ruolo delle aree** (impatto diretto o moderazione).

In relazione alle prime tre variabili, il grafico riportato in "Figura 6" permette di riflettere su ciascuna area di interesse. Nello specifico, **l'impatto di ciascuna area può essere valutato considerando due dimensioni**: la natura dell'impatto, se economica o non economica, e l'orientamento dell'impatto, esterno o interno.

Il posizionamento di ciascuna area all'interno della matrice e la valutazione della matrice nel suo complesso appare particolarmente utile e funzionale alla "gerarchizzazione" (e/o analisi di priorità) delle diverse aree di interesse della AS Roma. **Ciascuna delle aree individuate e rappresentate nel grafico partecipa, in maniera propria, alla creazione di valore delle attività della AS Roma**, nonché all'impatto complessivo generato all'interno del *sustainability context*.

Queste aree e il relativo impatto generato (internamente e/o esternamente) risultano, all'analisi condotta, "materiali", **secondo i due framework fondamentali del Global Reporting Initiative (GRI) e dell'International Integrated Reporting Council (IIRC)**.



FOCUS ON

Il Bilancio d'Impatto come strumento strategico di monitoraggio

La redazione del Bilancio di Impatto può essere uno strumento funzionale all'organizzazione che intende adottarlo e, nello specifico ad AS Roma, per valutare l'impatto delle scelte e dell'impiego delle risorse rispetto ai diversi interlocutori e alla sua missione.

In particolare, l'obiettivo è misurare un *set* di specifiche iniziative al fine di monitorarne lo sviluppo e l'effettivo impatto sulle comunità alle quali i progetti si rivolgono.

Parimenti il Bilancio d'Impatto offre una visione, sia d'insieme sia di dettaglio, dei processi aziendali, degli *output* e della risposta che essi generano nell'ambiente esterno che può e deve essere considerata come uno strumento di monitoraggio strategico a tutti gli effetti.

La profondità delle analisi del Bilancio d'Impatto permette, infatti, di misurare l'andamento dell'azienda, o di specifiche *business unit*, rispetto agli obiettivi strategici previsti (dal piano industriale ad esempio) o più in generale rispetto alla *mission*.

MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ

MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ

Al fine di facilitare la lettura delle azioni potenzialmente ad impatto che AS Roma compie nell'ambito delle sue attività e della sua vita societaria, le diverse funzioni organizzative sono state suddivise in macro aree a seconda del settore di competenza.

Per **attività core** sono state definite tutte le attività inerenti l'attività sportiva mentre le restanti attività sono state considerate **attività impact per AS Roma**.

Una volta identificate le principali macro aree di attività si è proceduto a collocare le diverse unità all'interno di **una matrice che potesse rappresentare al meglio le linee di indagine sull'impatto**.

Da questa attività prende forma la mappa di posizionamento organizzativa in chiave di analisi d'impatto che segue (cfr. Figura 8) ed è, quindi, possibile cogliere il coinvolgimento a 360° della società nelle 4 aree di impatto oggetto di studio.

In particolare **si vuole evidenziare il posizionamento al centro della matrice delle aree** (che comporta quindi un coinvolgimento in tutte le aree di impatto) del *top management*, dello *staff* e della funzione ICT: soprattutto per le prime due risulta fondamentale la comprensione del grado di *commitment* degli organi dirigenziali e il grado di percezione delle attività da parte della struttura di *staff*.

La caratteristica che è emersa nelle interviste effettuate è la consapevolezza che gli investimenti **siano propedeutici alla realizzazione di un "Modello Roma"**, confermato dalla creazione di una scuola calcio - AS Roma Scuola Calcio - che risponde alla volontà di formare, fin dall'adolescenza, **ragazzi in grado di identificarsi in pieno con lo spirito di appartenenza e i valori che devono caratterizzare chi indossa la maglia dell'AS Roma**.

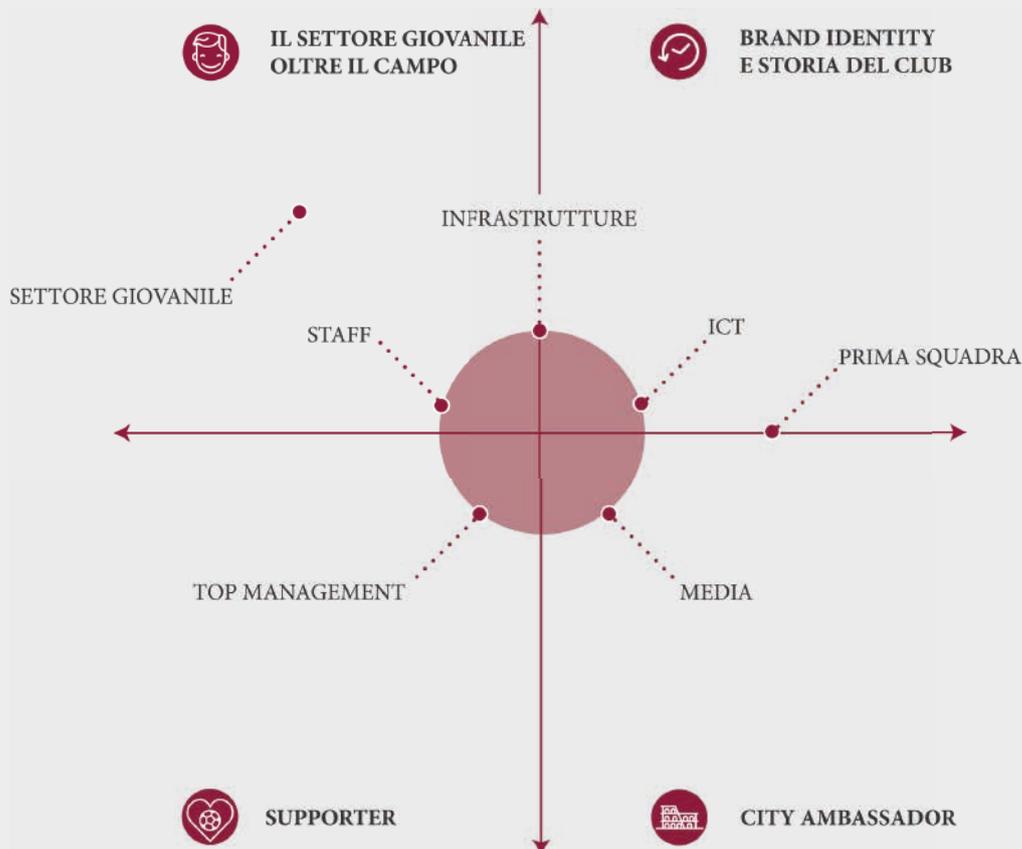


Fig. 8 > Posizionamento delle funzioni aziendali in base ai driver di impatto analizzati



// DA SINISTRA: PAREDES, DZEKO, PEROTTI, NAINGOLAN // NAPOLI - AS ROMA // STAGIONE 2016/2017

// MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ //

FOCUS ON LA SCUOLA CALCIO DI AS ROMA

Tutto ha inizio dall'intuizione del Direttore Generale della AS Roma, Mauro Baldissoni, per il quale le fondamenta del settore giovanile della Roma dovrebbero essere costituite da una Scuola Calcio dove principi e filosofia della società possano ispirare i ragazzi fin dai loro primi calci.

I punti di partenza per la nascita della Scuola Calcio della AS Roma oltre agli aspetti tecnico

sportivi dei suoi allievi, sono **il rispetto di valori morali, dei comportamenti disciplinari e dei risultati scolastici**. Una scuola non più orientata esclusivamente al calcio, ma volano per la formazione completa dei suoi ragazzi.

La AS Roma ha anche un altro obiettivo: riappropriarsi della città e dei suoi siti sportivi di maggiore interesse. Per questo ha deciso di collocare questa nuova realtà all'interno del C.P.O. del CONI dell'Acqua Acetosa, tra sportivi, campioni di tutte le discipline, per crescere e imparare in un ambiente sereno e coinvolgente.

La macchina organizzativa parte nel giugno del 2014 attraverso idee e proposte, per poi passare alla sua concreta realizzazione con **30 allenatori UEFA**, quasi tutti laureati IUSM, **7 fisioterapisti, uno psicologo**, ed il **supporto dell'Istituto di Medicina dello Sport** sito presso lo stesso impianto.

Numeri altisonanti, con **500 bambini, 1.000 genitori, 30 squadre tra pulcini, esordienti e giovanissimi, 30 dirigenti accompagnatori**, 12 dei quali dal corso di Team Manager della LUISS Guido Carli.

Il tutto per realizzare i punti più qualificanti del progetto:

- » **privilegiare il rapporto allenatori/bambini** (di 1 a 8);



- » **premiare i bambini** che hanno raggiunto un ottimo risultato scolastico e stimolare la valorizzazione dello studio come base fondamentale per essere un buon atleta;
- » **promuovere**, come da indicazioni F.I.G.C., **il calcio femminile** inizialmente con una sola squadra, per poi costruire un settore giovanile completo nell'arco dei primi 4 anni di attività;
- » **partecipare a tornei nazionali e internazionali**;
- » **concludere tutte le partite con il Fair Play finale** (terzo tempo) indipendentemente dal risultato;
- » **offrire un supporto tecnico alle società dilettantistiche** del territorio;
- » **migliorare i rapporti con il mondo della scuola**, fornendo supporto tecnico con i propri allenatori abilitati anche all'educazione scolastico/sportivo;

AS Roma crede fortemente nel progetto di calcio integrato, voluto in particolare da Roma Cares **per dare modo a tutti i bambini di vivere l'esperienza calcistica** AS Roma o anche, per i casi più particolari, di migliorare l'interazione con gli altri sotto lo sguardo attento di tecnici, psicologici ed esperti di altissimo livello.

Si inserisce nella medesima direzione, infine, il progetto lanciato dalla Società negli USA con l'*Academy*. Al momento il Club può contare su una *partnership* annuale, diretta e operativa con **9 academy americane**, con l'obiettivo di individuare e di far crescere calciatori di primo livello.

Educazione, organizzazione, supporto ai territori, competizione e attenzione alle problematiche connesse alla disabilità: sono i principi che guidano AS Roma e attraverso i quali la società si prefigge di generare un impatto economico-relazionale sociale-occupazionale positivo.



// AS ROMA // GIOVANILI FESTEGGIANO LA VITTORIA DI UN TROFEO

// MAPPATURA ATTIVITÀ //

SETTORE GIOVANILE OLTRE AL CAMPO



Summary

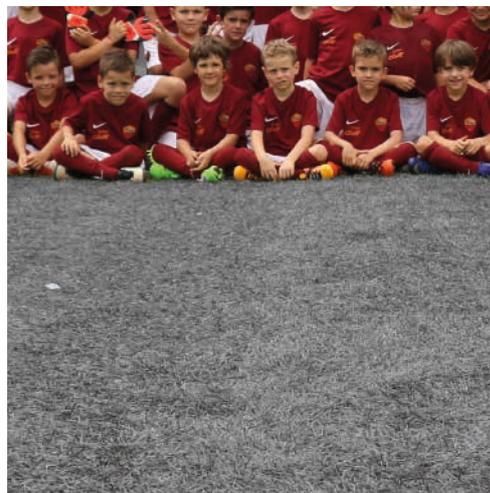
AS Roma e i giovani

L'azione strategica della AS Roma nel settore giovanile è principalmente finalizzata a garantire un livello di istruzione ai giovani giocatori tale da assicurare loro la possibilità di un futuro alternativo alla carriera da calciatore professionista.

Il settore giovanile della AS Roma è uno dei migliori a livello nazionale e internazionale



// ASROMA // FOTO DI GRUPPO SCUOLA CALCIO



Il 97% degli atleti delle giovanili non diventerà un giocatore professionista

Impatto interno

Generare ritorno economico

Impatto interno, si concretizza con la valorizzazione agonistica e sociale della prima squadra, attraverso la generazione di un ritorno economico-finanziario nel caso di eventuali cessioni

AS Roma ha vinto nel 2015 il campionato italiano Primavera battendo in finale la Juventus

Impatto esterno

Opportunità di studio

Impatto esterno, rappresentato da un miglioramento del livello di istruzione generato da una più ampia offerta didattica per dare opportunità di lavoro o studio alternative al calcio



Esternalità

Sport e istruzione

In tema di istruzione, l'attenzione è stata posta sulla recente creazione di un corso scolastico di Liceo Scientifico Sportivo riservato esclusivamente ai tesserati AS Roma. Tale percorso, propedeutico ad un futuro accademico o di perfezionamento formativo, permette ai tesserati (obbligatoriamente per gli atleti ospitati in foresteria) di frequentare i corsi nella struttura creata all'interno del centro sportivo.

Questa formula, completata da un regolamento interno condiviso e sottoscritto dagli atleti, è stata appositamente studiata per permettere agli studenti-atleti di poter affrontare i propri impegni sportivi senza che questi abbiano ripercussioni sulla frequenza scolastica e sulla preparazione didattica. Sono state create delle piattaforme digitali attraverso cui gli studenti hanno accesso ai materiali didattici e alle lezioni (in *streaming*) in modo da poter permettere un continuo aggiornamento rispetto ai programmi seguiti dalla classe.

FOCUS ON

Il Liceo Scientifico Sportivo di AS Roma

Specifica innovazione, in tema *impact* per il settore giovanile, è rappresentata dall'esperienza dal Liceo Scientifico Sportivo.

Il liceo rappresenta l'ultimo passo in ordine cronologico di un percorso di formazione accademica che AS Roma da sempre associa alla vita sportiva dei propri atleti, in particolare per i giovani della scuola secondaria di secondo grado.

L'attenzione verso la formazione degli atleti ha portato negli anni scorsi all'attivazione di una convenzione con l'Istituto Paritario Giovanni Paolo II di Ostia, per mirati percorsi didattici, in modo da armonizzare la vita sportiva con quella accademica dei tesserati. Il Liceo Scientifico Sportivo rappresenta, in questo senso, un ampliamento dell'offerta didattica per i componenti del settore giovanile e un altro passo verso il modello dello studente-atleta così come proposto dai principali club europei e dal modello americano.

Il Liceo scientifico, inoltre, prevede un'offerta formativa più in linea sia con un futuro percorso professionale nel mondo dello sport, ma soprattutto garantisce una base più solida agli atleti che vorranno eventualmente intraprendere un percorso di natura universitaria/specialistica.

// MAPPATURA ATTIVITÀ //

BRAND IDENTITY E STORIA DEL CLUB



Summary

AS Roma e la sua storia

L'azione strategica della AS Roma relativamente all'area di interesse "Storia del club e *brand identity*" ha come obiettivo primario recuperare il patrimonio umano e storico del club, attraverso, ad esempio, l'istituzione delle *Hall of Fame* della AS Roma

Passione e senso di appartenenza sono due criteri fondamentali per essere ammessi nella Hall of fame



// STADIO OLIMPICO // HALL OF FAME 2012



L'attività di rebranding rientra tra le scelte strategiche orientate alla valorizzazione della storia della Società

Impatto interno

Capitale emozionale

Si concretizza nel consolidamento e rafforzamento del senso di appartenenza di giocatori, ex-giocatori e staff in generale alla squadra e ai valori che promuove

La Lupa rappresenta storicamente il legame della Società con la nascita stessa della città

Impatto esterno

L'immagine della città

Impatto esterno si esplicita nella costruzione e crescita sia del ruolo della AS Roma come entità di ricordo collettivo della comunità, sia come *brand* che aggrega e unisce persone e generazioni diverse



Esternalità

Rafforzare l'identità

AS Roma ha creato un'apposita *business unit* che si occupa della raccolta di documenti, foto, capi di abbigliamento (divise) e altri oggetti che testimonino la storia del club e il suo rapporto con i propri tifosi e con la città. La *Hall of fame* (sull'esempio di quanto fatto dalle varie franchigie americane), la *legacy* e l'archivio storico fanno parte di tutte quelle attività di *brand identity* che avranno la loro naturale evoluzione con l'apertura dello stadio e del museo del club al suo interno

Nel 2017 AS Roma festeggia 90 anni di vita, quasi un secolo di passione, attaccamento e fedeltà



Legacy

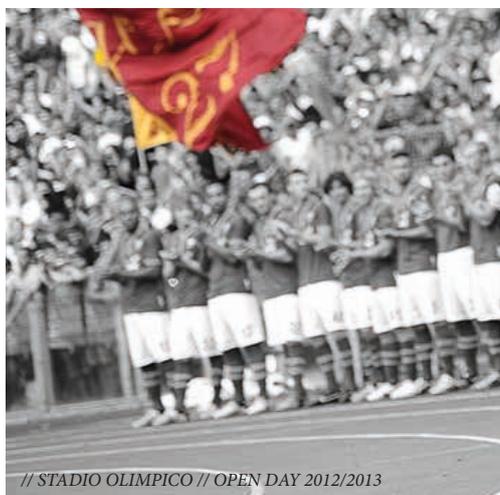
Sempre una famiglia

A ogni ex-atleta è garantita la possibilità di accedere, a vita, ad un settore dedicato dello stadio per tutte le partite, a *reunion* di squadra e a eventi mirati. Alcuni di questi atleti, inoltre, sono diventati *ambassador* del club nelle sue molteplici attività sociali ed istituzionali. Obiettivo non "abbandonare" gli atleti che hanno indossato la maglia della Roma e farli sentire sempre parte di qualcosa di unico, come nelle migliori famiglie.

// MAPPATURA ATTIVITÀ //

SUPPORTER**Summary***Attività a supporto dei tifosi*

L'azione strategica della AS Roma nasce dalla volontà di avviare un percorso proattivo di educazione allo sport ed in particolare al tifo nel mondo del calcio: "La scuola di tifo" genera azioni che possano facilitare l'accesso e la fruizione dello stadio negli eventi sportivi per tifosi, famiglie e bambini



// STADIO OLIMPICO // OPEN DAY 2012/2013



4 italiani su 10 si definiscono "tifosi", un dato in calo rispetto ai 5 su 10 della stessa indagine del 2009

Impatto interno*Il tifoso al centro*

Impatto interno si sostanzia nella riduzione delle sanzioni, nell'incremento delle vendite dei biglietti e nei minori costi di gestione dello stadio

In Italia, AS Roma è la 5ª squadra per numero di tifosi

Impatto esterno*Sicurezza e vivibilità*

Impatto esterno è rappresentato dalla riduzione dei costi legati alla sicurezza pubblica e ad un miglioramento della vivibilità della città di Roma in generale



Esternalità

A scuola di tifo ed entertainment

In questo senso va evidenziata la molteplicità di attività che negli ultimi cinque anni sono state implementate al fine di garantire una migliore fruizione dello stadio, un miglior rapporto con la società in termini di servizi offerti (*ticketing*, abbonamenti, ecc) e attività sociali-educative. È interessante evidenziare l'iniziativa promossa da AS Roma ed effettuata dalla Fondazione Roma Cares con il progetto "A scuola di tifo".

Per le attività a supporto dei tifosi si evidenzia inoltre che la Società dispone di un limitato *set* di leve su cui agire. L'attuale mancanza di un impianto di proprietà fa ricorrere ad un impianto di non diretta gestione. Le uniche azioni che la Società al momento è in grado di operare, e che sono già state avviate, riguardano le formule di *ticketing* e le attività di *entertainment* dentro e fuori lo stadio.

FOCUS ON

Fan Zone

Tra le principali attività che AS Roma ha avviato a partire dal 2011 si annovera il Cuore Sole *Village* (dal 2014 "*Fan Zone*"), uno spazio concepito come punto di incontro e interazione tra la società e i propri tifosi a margine delle partite presso lo stadio Olimpico e nel corso dei ritiri estivi.

La *mission* di questo spazio è quella di "*dare il benvenuto ai tifosi, in particolare ai piccoli supporter e fare in modo che la frequentazione dello stadio possa tornare ad essere una comune passione che unisce e diverte tutte le famiglie*".

Il *Village*, dalla sua inaugurazione nel corso del ritiro estivo tenutosi a Riscone di Brunico nel 2011 e nella successiva stagione calcistica 2011/2012 ad oggi (stagione 2015/2016), ha rappresentato sempre di più per i tifosi un punto di riferimento nella fruizione dello stadio.

Questa evidenza è confermata, da un lato, dal continuo investimento effettuato dalla Società al fine di potenziare e ampliare le attività ricreative e di interazione, dall'altro, dal coinvolgimento di *sponsor* che hanno intravisto in questo evento un potenziale spazio per veicolare la propria attività di *marketing*.

I numeri di questa attività a partire dal 2011, sono: 5 eventi nel corso dei ritiri estivi (con una durata compresa tra i 7 e 15 giorni), 21 eventi in media per ciascuna stagione calcistica per un totale di circa 105 eventi, 4 *special day edition*. Questi eventi si stima abbiano coinvolto nell'arco temporale dal 2011 al 2016 (ultima partita giocata allo Stadio Olimpico nel corso della stagione 2015/2016) un totale di circa 1.000.000 di tifosi.

// MAPPATURA ATTIVITÀ //

CITY AMBASSADOR



Summary

AS Roma e Roma

Da sempre l'AS Roma e la città di Roma sono legate agli occhi dell'opinione pubblica, in particolare straniera a livello di comunicazione e di immagine. Le notizie, i successi o gli insuccessi, le criticità o i virtuosismi dell'una o dell'altra, influenzano in maniera diretta la percezione e il *brand* della controparte



// STADIO OLIMPICO // FOTO DI SQUADRA



Il numero di stranieri che frequentano lo stadio ha un trend crescente e costante

Impatto interno

Stesso nome, stessa reputation

Governare il legame con la città rappresenta un'opportunità quasi unica nel panorama calcistico europeo. La gestione di questo legame deve essere considerata un'opportunità da non trasformare in rischio, da un punto di vista comunicativo, per la Società

Nel corso degli ultimi tre anni sono triplicate le pubblicazioni/interviste sugli organi di stampa esteri sul brand Roma

Impatto esterno

Riflessi

La consapevolezza che AS Roma porta il nome di una, se non della, città più conosciuta al mondo e ne è l'ambasciatrice, amplifica l'effetto comunicativo e il valore del suo *brand*



Esternalità

AS Roma e i social media

L'attività si è focalizzata sull'individuazione delle aree di attività da monitorare nella costruzione di una prima *short list* di indicatori in grado di misurare i fenomeni selezionati e, in accordo con AS Roma, nell'attività di monitoraggio dei dati e delle informazioni.

Grazie ai *social network* è stato, tuttavia, possibile analizzare l'attuale diffusione di AS Roma sulle principali piattaforme e nelle diverse aree geografiche. Questa prima panoramica ha permesso di cogliere con maggiore chiarezza il potenziale in termini di diffusione e capacità di veicolare messaggi che AS Roma ha per la Città Eterna

FOCUS ON

Roma Cares

È una Onlus fondata nel 2014 con l'obiettivo di promuovere valori educativi e positivi dello sport, nonché della beneficenza, dell'assistenza sociale, dell'istruzione, della formazione e della promozione della cultura e dell'arte.

Svolge la propria attività istituzionale attraverso l'impegno nei confronti della comunità locale, mediante progetti e campagne che guardano principalmente al sostegno ed alla crescita dei bambini e dei giovani in situazioni disagiate. Cura la progettazione, la realizzazione e l'organizzazione di percorsi sportivi gratuiti per bambini e giovani svantaggiati al fine di garantire il diritto allo sport e di renderlo accessibile a chi ne ha bisogno.

Regola la propria attività, seguendo un approccio *impact* e i principi fondamentali di AS Roma. In *partnership* con Roma Capitale è stata realizzata una campagna di sensibilizzazione chiamata "A Scuola di tifo", incentrata sui valori dello sport e rivolta ai piccoli studenti degli istituti primari e secondari di primo grado.

Facendo "scendere in campo" direttamente i calciatori più rappresentativi della rosa giallorossa, la campagna ha contribuito a sensibilizzare al rispetto reciproco e alla tolleranza, allo sport come veicolo di relazioni sociali e al tifo come momento di sana aggregazione attraverso la partecipazione di 40 classi e circa 900 studenti, in alcune delle periferie più complesse della Capitale.

Oltre a tutti i progetti di *charity* (Telethon, Aste Roma), Roma Cares ha avviato l'organizzazione e la realizzazione di una serie di laboratori didattici nel corso dei quali gli alunni sono stimolati a riflettere sull'importanza del *fair play* e dei comportamenti che devono animare la competizione sportiva, all'interno di un programma più ampio di valorizzazione sociale dell'attività della Prima Squadra.

IL CALCOLO DELL'IMPATTO

IL CALCOLO DELL'IMPATTO

DATI DA MONITORARE

- 14/20 Il settore giovanile oltre il campo
- 10/20 *Brand identity* e storia del club
- 14/20 *Supporter*
- 12/20 *City Ambassador*

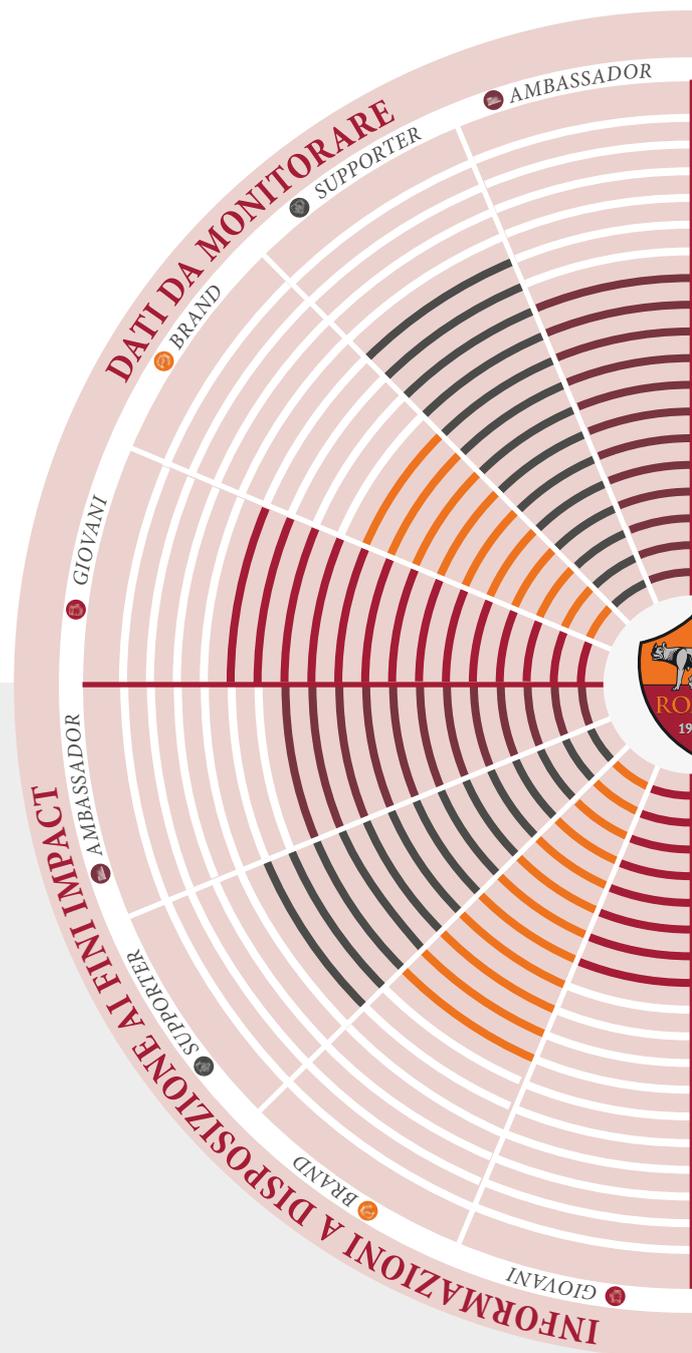


LEGENDA

I risultati sono stati rappresentati in una scala di valori da 1 a 20, dove 1 rappresenta un'area da implementare e 20 il livello avanzato in ottica di *impact accounting*

INFORMAZIONI A DISPOSIZIONE AI FINI IMPACT

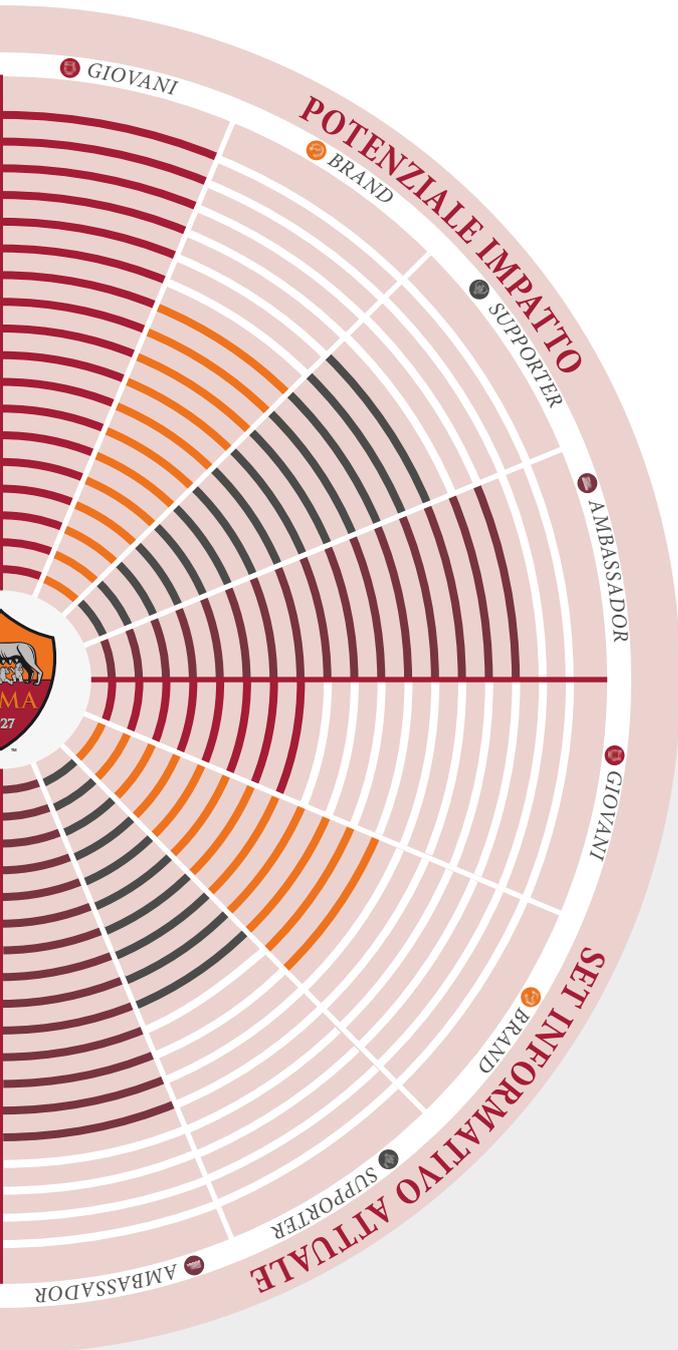
- 8/20 Il settore giovanile oltre il campo
- 12/20 *Brand identity* e storia del club
- 14/20 *Supporter*
- 12/20 *City Ambassador*



Il settore giovanile oltre il campo



Brand identity e storia del club



POTENZIALE IMPATTO

- 18^{/20} Il settore giovanile oltre il campo
- 12^{/20} *Brand identity* e storia del club
- 14^{/20} *Supporter*
- 16^{/20} *City Ambassador*



Nota informativa dell'infografica

Rappresenta l'analisi qualitativa delle 4 aree d'impatto relativamente alla loro capacità di generare esternalità positive, all'attuale set di informazioni disponibili e al futuro *reporting* funzionale alla valorizzazione economica

SET INFORMATIVO ATTUALE

- 8^{/20} Il settore giovanile oltre il campo
- 12^{/20} *Brand identity* e storia del club
- 10^{/20} *Supporter*
- 14^{/20} *City Ambassador*



// IL CALCOLO DELL'IMPATTO //

IN SINTESI

Parallelamente alla fase di mappatura dei processi nelle 4 aree selezionate **sono stati effettuati dei carotaggi informativi al fine di valutare il grado di congruità dei dati oggi raccolti**, sulla base degli attuali processi di controllo aziendale e rispetto al *set* di informazioni richieste per la valorizzazione degli impatti.

Questa fase del lavoro ha permesso al *team* e alla Società di comprendere il grado attuale di prontezza di ciascuna *business unit* in ottica *impact* permettendo **una più strategica pianificazione delle attività da fonti d'impatto**.

Considerando l'innovatività del sistema adottato è stato riscontrato che, pur avendo un sistema di raccolta e controllo dei dati, **molte funzioni aziendali potranno avviare una nuova raccolta di informazioni orientate alla valutazione degli impatti da esse generate**.

Va, tuttavia, sottolineato che **tutte le funzioni coinvolte, in questa prima fase, hanno dimostrato una particolare attenzione alla metodologia proposta**, individuando informazioni ricercate in processi molto strutturati rispetto alla *due diligence* informativa effettuata.

Nella seconda fase del progetto si potrà procedere alla messa a regime di un sistema di reporting, autonomo e strutturato, che permetta un monitoraggio e una raccolta delle informazioni utili alla valutazione dell'impatto aziendale in un maggior numero di aree d'interesse.

Un vero e proprio sistema di sensori "sociali" con cui associare *real time* il valore dell'impatto.





SETTORE GIOVANILE OLTRE AL CAMPO

Le attività del settore giovanile oggi mappate e analizzate sono raggruppabili sostanzialmente in 3 categorie:

- » **formazione scolastica**
- » **percorsi extra calcistici in ambito accademico**
- » **scuole calcio**

Il presente documento si è concentrato **sull'analisi della prima categoria** ovvero la formazione scolastica che il Club offre ai propri tesserati delle giovanili ed in particolare di coloro che hanno un'età compresa tra i 14 e 19 anni (scuola secondaria di secondo grado).

I principali impatti in questa area sono rappresentati dalla **costituzione del Liceo Scientifico Sportivo e la messa a disposizione di una piattaforma informatica di supporto alla didattica.**

Nonostante le peculiarità dell'argomento trattato, ovvero la formazione e la complessità delle informazioni necessarie per alimentare gli indicatori elaborati, **sono stati comunque identificati i dati da raccogliere** e, parallelamente, **è stato stabilito il set informativo necessario per la valutazione degli ambiti di impatto.**

A tal proposito la Società ha già avviato il monitoraggio e il rafforzamento del presidio al fine di poter calcolare e ampliare l'area di analisi nella prossima versione del documento.

BRAND IDENTITY E STORIA DEL CLUB

Le attività effettuate ad oggi sono in grado di produrre forti impatti sociali che hanno riflessi sia sulla *brand awareness* sia, soprattutto, sull'identificazione nei valori e nei ricordi dei tifosi.

I progetti avviati dalla Società in merito alla ricostruzione della storia del club e all'incremento della *brand identity* produrranno ulteriori **impatti calcolabili a partire dalla messa in attività dello stadio** ed in particolare del museo dedicato alla squadra e alla sua storia.

Costituendo una nuova fonte di ricavo per la Società **tali impatti saranno economici** ma anche **intangibili** perché legati alla percezione del *brand AS Roma* e al rafforzamento del capitale emozionale che lega la Società al suo patrimonio di tifosi.

.....

Le attività di *brand identity* e storia del club producono già oggi un forte impatto sociale che mira a valorizzare la memoria collettiva di una comunità

.....

// IL CALCOLO DELL'IMPATTO //

SUPPORTER

La mappatura delle attività *impact* che la Società sta già compiendo nei confronti dei propri *supporter* evidenzia una primaria e crescente attenzione in particolare verso le famiglie e i giovani.

Le attività di animazione effettuata dalla "Fan Zone", "Scuola di Tifo" e dal settore famiglia sono esempi della strada intrapresa in questa direzione.

I ritorni immediati in termini di partecipazione, **soddisfazione e fidelizzazione dei supporter appaiono chiari**, rispetto al miglioramento dei comportamenti fuori e all'interno dello stadio.

Anche per questa area, l'ipotesi di un futuro impianto di proprietà genererà un effetto moltiplicatore degli impatti già valutati.

La limitata possibilità di avere un completo controllo di tutte le leve organizzative dello "Stadio Olimpico" **riducono**, infatti, **il potenziale degli impatti** e creano una percezione negativa dell'operato societario tra i tifosi in relazione a disagi che avvengono nel corso degli eventi sportivi e ascrivibili alla gestione dell'impianto.

"Miglioramento dei comportamenti dentro e fuori lo stadio"

AMBASCIATRICE VIRTUOSA DELLA CITTÀ

Come descritto nei paragrafi precedenti, stante la pianificazione delle attività di progettazione e attivazione di un nuovo sistema di *reporting* per **migliorare la misurazione per gli esercizi successivi**, si è proceduto all'analisi dei dati sui *social media* di AS Roma in modo da osservarne la diffusione.

Per questa area sono già disponibili dati ed informazioni utili ad una preliminare e non economica valutazione dell'impatto. Rispetto al dato di partenza dell'analisi (Dicembre 2014) si registra a Giugno 2016, su tutte le piattaforme *social* ufficiali, **un aumento complessivo di utenti/visualizzazioni pari a 5,8 milioni** (corrispondenti in termini percentuali ad oltre il 100%) **mentre sull'anno** (ovvero Giugno 2015 vs. Giugno 2016) **l'aumento è pari a 5 milioni** (+85%).

Passando ad una analisi della diffusione di AS Roma sulle diverse piattaforme *social*, a Giugno 2016 **si osserva una fan base pari a 10,98 milioni di utenti**, di questi circa il 75% segue la squadra attraverso Facebook mentre la restante parte si divide tra Twitter, Instagram e le altre piattaforme.

Focalizzando l'attenzione sui principali canali *social* (ovvero Facebook, Twitter, Instagram, Youtube e Google+) ed in particolare sugli scostamenti registrati a partire da Dicembre 2014 fino a Giugno 2016 si osserva che **l'aumento maggiore in termini di utenti/follower/visualizzazioni è**

"Su tutte le piattaforme social ufficiali si è registrato un aumento oltre il 100% di utenti/visitatori"

imputabile a Facebook (+3,9 milioni pari al 93%) mentre le restanti piattaforme registrano un incremento pari a circa 1,8 milioni di utenti.

A fini esemplificativi si è proceduto all'analisi dettagliata degli utenti della piattaforma Facebook in base alla provenienza geografica degli stessi negli orizzonti

temporali di Giugno 2015 e Giugno 2016. Osservando le prime 20 nazioni di provenienza degli utenti si evidenzia un loro aumento complessivo (espresso in "like" sulla pagina ufficiale AS Roma) pari a 2,9 milioni. Tale aumento, in particolare, fa riferimento alla **diffusione del brand in Egitto (+1,7 milioni)** tale da **rendere il paese del Nord Africa il primo per numero di follower della squadra.**

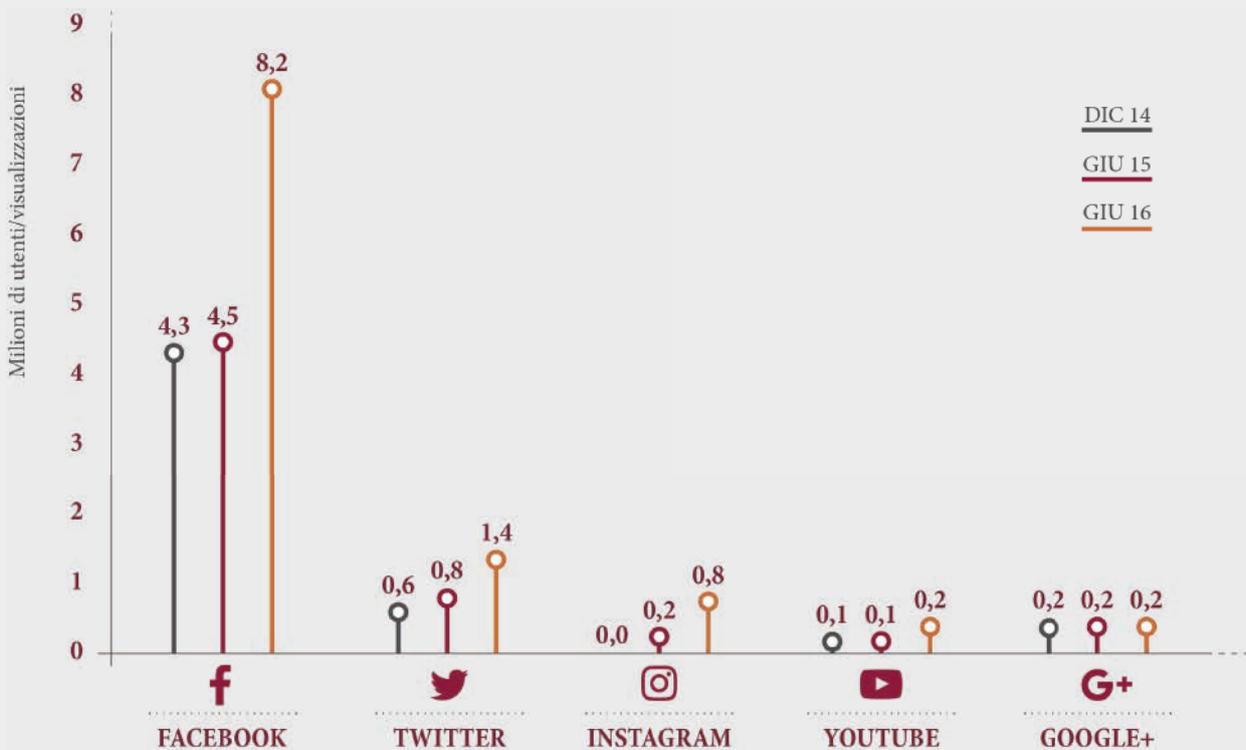


Fig. 9 > Scostamento per numero di utenti/follower/visualizzazioni a partire da dicembre 2014
 Fonte: Elaborazione su dati AS Roma

// IL CALCOLO DELL'IMPATTO //

DISTRIBUZIONE DEL VALORE

La distribuzione nell'area geografica (ottenuta mediante l'aggregazione, laddove possibile, delle nazioni) evidenzia il **Nord Africa come principale area di provenienza degli utenti che seguono il profilo Facebook della Società** (circa il 38,5%) seguito da **Italia** (13%), **Asia** (14%) e **Sud America** (7%).

L'87% degli utenti Facebook che seguono la pagina sono stranieri

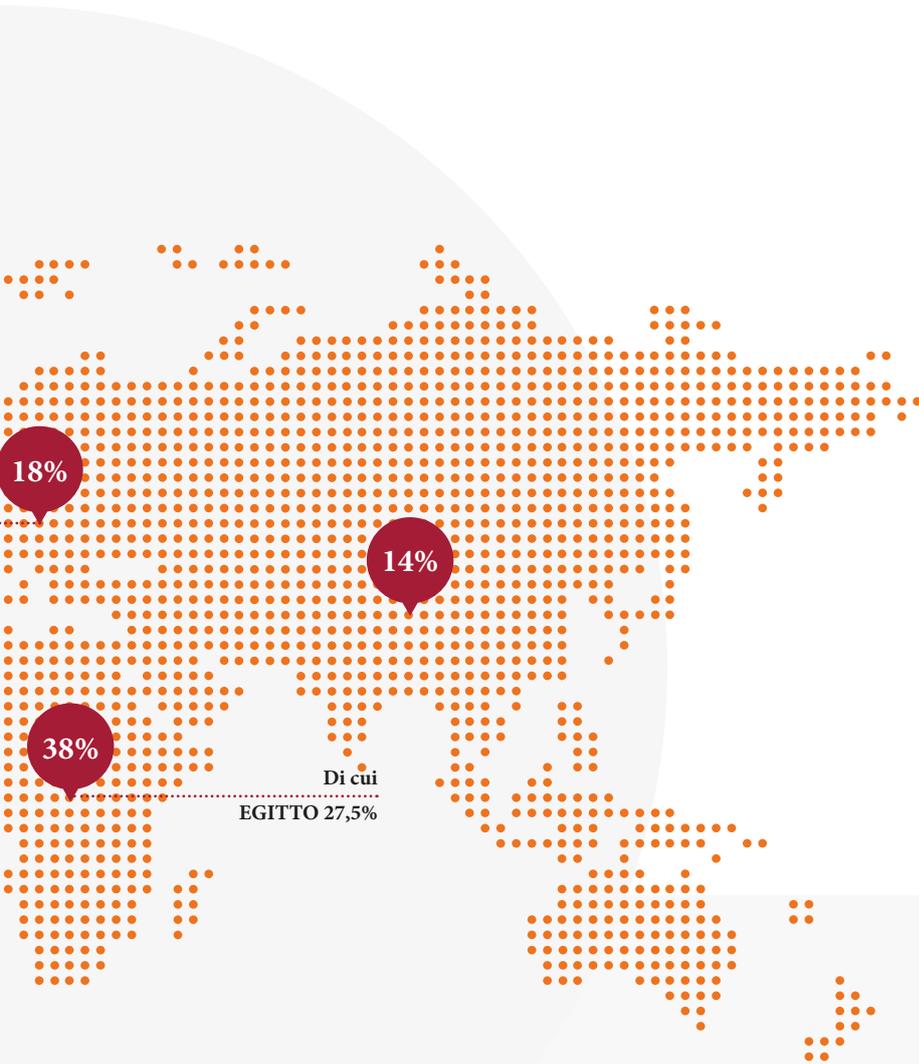
Aggregando i dati e distinguendo tra residenti in Italia e stranieri, possiamo, quindi, affermare che (a Giugno 2016) **circa l'87% degli utenti Facebook che seguono la pagina della squadra sono stranieri.**



I risultati di questa prima analisi appaiono premiare gli sforzi fatti dalla società in ottica di aumento della diffusione del *brand* e, al tempo stesso, **dimostrano il potenziale che il marchio AS Roma ha come amplificatore (ambasciatore) dell'immagine della città nel mondo.**

Per le fasi successive sarà necessario ed interessante verificare la correlazione di questi dati con altri fenomeni, più di natura economica, riconducibili ad attività di *business* della società e forza attrattiva della città.

// IL CALCOLO DELL'IMPATTO //



AFRICA

38%

In base ai dati di giugno 2016 l'Egitto è il principale bacino di utenti Facebook. Da solo, infatti, cuba il 27,5% dei *follower* totali posizionando il Paese al 1° posto

EUROPA

18%

Escludendo l'Italia (13%), si osserva una distribuzione equa tra ovest (2%) ed est (3%) Europa. Il primo Paese del vecchio continente per diffusione è la Francia con il 1,7%

AMERICA

11%

La diffusione della pagina Facebook della squadra è concentrata principalmente in Sud America e in particolare in Messico (2,7%) e in Argentina (2,0%)

ASIA

14%

Buona la diffusione nei paesi asiatici dove spicca l'Indonesia con una percentuale pari al 6%, tale da renderlo il terzo Paese per numero di *follower* (dopo Egitto e Italia)

NON DEFINITI

19%

Alla data di redazione del presente documento non è stato possibile ottenere una collocazione geografica in base ai dati resi disponibili per circa il 19,0% degli utenti Facebook

PROSPETTIVE DI SCENARIO

Le analisi quantitative e qualitative svolte nell'ambito della stesura del presente documento hanno permesso di evidenziare interessanti spunti di riflessione sia per il management di AS Roma sia, più in generale, nella considerazione complessiva della Società nel contesto di mercato in cui opera. Il Bilancio d'Impatto, infatti, seppur nella sua prima versione, dimostra la capacità innovativa di comunicare verso l'esterno informazioni sulle attività di un'azienda spesso non facilmente individuabili per gli stakeholder, ma che generano externalità positive per gli stessi.

Lo studio dell'impatto permette, inoltre, di integrare gli attuali sistemi di monitoraggio basati su schemi di matrice contabile-gestionale-organizzativa, evolvendo la complessiva visione aziendale e fornendo al management un'analisi innovativa e, soprattutto, strategica.

La AS Roma, in tal senso, ha mostrato una peculiarità nella sua struttura organizzativa, di grande rilevanza per l'analisi dell'impatto di un'azienda: evidenzia infatti un'ampia condivisione della mission e della vision in tutte le divisioni aziendali. Nelle aree studiate è emersa con chiarezza la consapevolezza degli obiettivi e del ruolo che la Società riveste nei confronti dei supporter, dei giovani atleti e più in generale per la città di Roma. L'analisi delle aree oggetto di studio hanno mostrato, inoltre, una forte propensione alla generazione di impatti, in particolar modo sociali, nei confronti degli stakeholder.

Considerazione sicuramente ascrivibile in larga parte alle peculiarità di AS Roma in quanto società di calcio (azienda, quindi, che opera in un contesto sociale per definizione, come lo sport) ma, tuttavia, si è osservata una particolare attenzione ad attività di impatto che non rappresentano il core business caratteristico di questo settore (ovvero il mondo dello sport e in particolare le società di calcio). A titolo esemplificativo si cita il caso del Liceo Scientifico Sportivo o le svariate attività che Roma Cares ha effettuato nell'ambito dell'educazione al tifo (Scuola di tifo).

L'analisi delle aree oggetto di studio ha dimostrato una specifica propensione allo sviluppo di un "modello Roma"

Al termine del biennio di implementazione della struttura di monitoraggio il valore dell'impatto prospettico è stimabile - in via prudenziale - in un valore ricompreso tra i 10 e 15 milioni di euro. Tale valore, inoltre, esclude sia il possibile incremento delle aree di analisi sia il fattore connesso allo stadio di proprietà: per quest'ultimo sarebbe prevedibile un effetto moltiplicatore della performance sulle attività impact connesse ai supporter, brand ambassador e brand identity. In caso di realizzazione dell'impianto ed estensione delle aree, quindi, il valore prudenziale di impatto di AS Roma stimato per il biennio 2015-2017 subirà, verosimilmente, un incremento.

Con l'elaborazione di questo bilancio, AS Roma ha voluto dare un segnale tangibile di attenzione ai temi della sostenibilità sociale ed economica delle proprie azioni manageriali nel medio-lungo periodo. Il Bilancio d'Impatto ha, quindi, messo in risalto un ulteriore driver che oggi è già presente all'interno delle scelte manageriali dell'azienda e che, in futuro, potrà essere governato con iniziative e progetti a forte riconoscibilità sociale.

Seppur il percorso intrapreso dimostri un comportamento virtuoso sulle tematiche impact, si ritiene che, in futuro, dovranno intervenire non solo gli strumenti di misurazione, ma sarà necessario integrare l'approccio con il quale ogni organizzazione - ancor di più se una squadra di calcio - si interfaccia con i propri tifosi, follower, utenti, fornitori e clienti.

Un approccio multidimensionale che intende valorizzare il tema del rapporto tra le imprese e il territorio in cui agiscono, ma anche un focus sulle responsabilità di ogni organizzazione nei confronti di un contesto che contribuisce a costruire il successo delle proprie azioni.

Il Bilancio d'Impatto prova così ad anticipare i tempi utilizzando la lente d'ingrandimento dell'impatto come strumento di analisi, restituendo - attraverso questo schema metodologico particolarmente innovativo - una visione più ampia ed esaustiva dalla Società.

La volontà è considerare questo documento come il primo passo che AS Roma ha compiuto nella definizione del proprio ruolo all'interno dell'ecosistema circolare che caratterizza l'economia del secolo che stiamo attraversando proponendo i valori di uno specifico "modello Roma".



// AGOSTINO DI BARTOLOMEI // CAPITANO AS ROMA 1972-1984



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- » Eccles R.G., Krzus, M. P., Rogers J and Serafeim G. (2012), *The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards*, *Journal of Applied Corporate Finance*, Volume 24, Issue 2, pages 65–71
- » Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitma
- » GRI, *Global Reporting Initiative (2013), G4 Sustainability Reporting Guidelines*. Implementation Manual
- » IIRC, *International Federation of Accountants*, (2015), *Materiality in <IR>. Guidance for the preparation of integrated reports"*
- » Porter, M.E. and Kramer, M. (2011), *Creating Shared Value: How to Fix Capitalism and Unleash a New Wave of Growth*, Harvard Business Review, January
- » Porter, M.E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke S., Hawkins, E. (2011), *Measuring Shared Value: How to unlock Value by linking Social and Business Results*, FSG
- » SROI Network (2012), *A guide to Social Return on Investment*
- » Brown, J. and Dillard, J. (2014), *Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27 No. 7, pp. 1120-1156
- » Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *Translating Strategy into Action: the balanced scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- » Kaplan, R.S. (1998), *Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice*, *Journal of Management Accounting Research* Vol. 10, pp. 89-118
- » Epstein J. M. 2007. *Making sustainability work*. San Francisco: Berret-Koehner Publishers
- » Margolis J.D., Walsh JP. 2003. *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*. *Administrative Science Quarterly* 48 : 268–305
- » Porter M.E., Van der Linde C. 1995. *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*. *Journal of Economic Perspectives* 9(4) : 97–118
- » Freeman, R.E. and Velamuri, R. (2006), *A new Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, in A. Kakabadse and M. Morsing (eds.), *Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspirations with Applications*, pp. 9-23 (Basingstoke Palgrave Macmillan)
- » Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*. (University of Chicago Press. Chicago)
- » *Social Impact Investment Taskforce*, *Measuring Impact*, 2014
- » So, I. and Capanyola, AS *How Impact Investors Actually Measure Impact*, *Stanford Social Innovation Review* (2016)

APPENDICE

NOTA INFORMATIVA SUGLI INDICATORI DI IMPATTO

I dati illustrati nel presente documento si riferiscono all'esercizio chiuso al 30 giugno 2016 e alla stagione calcistica 2015/2016; il perimetro di rendicontazione, quindi, è lo stesso della relazione finanziaria annuale chiusa al 30 giugno 2016.

Al fine della redazione del presente documento sono stati **coinvolti i principali stakeholder interni ed esterni**, tramite interviste, raccolta dei dati disponibili internamente o da parti correlate, analisi di *trend* di mercato e scenari di settore. Laddove possibile, i risultati presentati saranno confrontati con quelli dell'esercizio precedente. **Eventuali assenze di corrispondenze sono imputabili alla mancanza di dati** e rappresentano la contropartita naturale di un nuovo approccio della Società alla rendicontazione.

Gli indicatori di risultato individuati intendono descrivere il percorso da intraprendere e, in alcuni casi, rappresentano gli **elementi che AS**

Roma monitorerà, in particolare nel corso del biennio di lavoro, **per migliorare il valore.**

Affinché, infatti, la misurazione dell'impatto abbia un valore duraturo, l'operazione della rilevazione, misurazione ed analisi del dato dovrà contribuire significativamente alla buona gestione dell'oggetto (o della relazione) analizzato, soprattutto in una condizione dinamica e non *as is*. In generale tutte le misurazioni riportate nel documento hanno provveduto a spiegare:

- » i risultati ottenuti
- » le modalità di raggiungimento dei risultati e la dinamica strategica sottostante
- » i beneficiari dell'intervento (e, dunque, del valore creato);
- » il loro impatto

DISCLAIMER

ItaliaCamp S.r.l. e LUISS Guido Carli non si assumono alcuna responsabilità sulla correttezza di dati, informazioni ed assunzioni forniteci dal committente per lo svolgimento delle nostre attività. ItaliaCamp S.r.l. e LUISS Guido Carli non sono responsabili della completezza o dell'accuratezza di tali informazioni né dell'avallo delle stesse.

ItaliaCamp S.r.l. e LUISS Guido Carli hanno predisposto il presente documento sulla base delle informazioni disponibili alla data della consegna, pertanto lo stesso è da intendersi suscettibile

di variazioni alla luce di eventuali informazioni che potranno essere acquisite in data successiva.

Con il presente documento ItaliaCamp S.r.l. e LUISS Guido Carli non vogliono esprimere un giudizio o una valutazione di carattere economico – finanziaria sulla società committente.

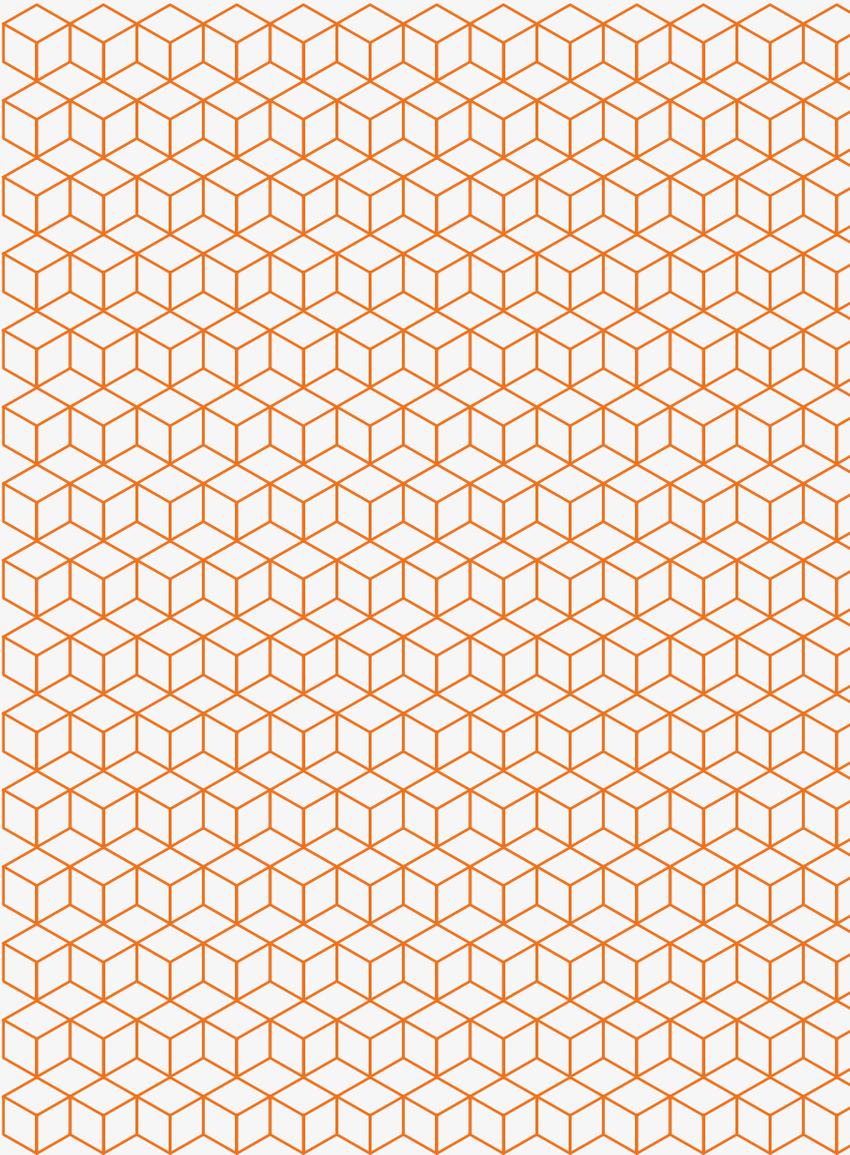
Le eventuali valorizzazioni espresse rappresentano esclusivamente un valore stimato e prospettico e non hanno valore legale e contabile.

Documento redatto da



Partner Accademico





ItaliaCamp

Piazza dell'Esquilino, 5
00185 | Roma
(+39) 06 94 421 204