

Stadi di proprietà in Italia: una questione aperta

di

Francesco Gastaldi, IUAV Venezia

Marco Traverso, Comune di Genova

La gestione privata dei grandi impianti sportivi e il tema della realizzazione di nuovi stadi, contenuto nel DL 50/2017 e convertito con la Legge 96/2017, è un argomento di attualità nel dibattito pubblico in Italia. In molti casi, istanze di sviluppo e trasformazione urbana si intrecciano con la questione degli introiti economici delle società di calcio secondo una tendenza già delineata in altri Paesi europei. Lo stadio deve essere una struttura in grado di accogliere un ampio mix di funzioni (commerciali, congressuali, ricettive), mettendo in moto processi di rigenerazione urbana e incidendo quindi su politiche e scelte urbane.

Da qualche decennio le più importanti società calcistiche europee hanno trasformato le loro organizzazioni interne, rinnovando soprattutto il profilo gestionale: in particolare, il fine da conseguire è la proprietà dello stadio quale patrimonio della società per aumentare il fatturato, offrendo al pubblico elevati livelli di comodità, visibilità del campo, sicurezza e servizi multipli.

Ad oggi, gli stadi italiani, caratterizzati dall'inadeguatezza dei collegamenti infrastrutturali che servono gli impianti sportivi, dalla loro vetustà (la maggior parte risale al periodo 1920-1940, con la manutenzione spesso limitata ad ottenere l'agibilità temporanea) e dalle grandi strutture realizzate per i Mondiali di calcio Italia '90 (concernenti soprattutto l'ampliamento delle sedute), dovrebbero essere sostituiti da impianti più piccoli, destinati a essere utilizzati con calendari più articolati (Mecucci, 2017). Gli stadi, costruiti ai margini del centro abitato, dopo lo sviluppo urbano del secondo postguerra si trovano oggi in quartieri residenziali, spesso degradati e con scarsa qualità urbana, con croniche carenze di spazi e servizi. Con il calo degli spettatori conseguente allo sviluppo delle TV a pagamento, tali attrezzature sono diventate un peso insostenibile per comuni e altri soggetti pubblici.

Attualmente nel nostro Paese i ricavi provenienti dallo stadio sono quindi sempre più esigui, e la maggior parte degli introiti delle società calcistiche deriva dai diritti TV (Calcio e Finanza, 2017). Se infatti solo il 15% del fatturato del *business* è legato alle attività connesse direttamente alla risorsa stadio, in Inghilterra e Spagna la percentuale sale rispettivamente al 25% e 32%. Per le realtà inglesi e tedesche poi il maggior guadagno deriva da attività di *merchandising* e di *e-selling* relativi alla vendita in loco dei prodotti ufficiali delle squadre. A penalizzare le società di calcio italiane è quindi il forte divario in termini di incassi derivanti dagli spettatori paganti, e il minore impatto delle sponsorizzazioni e degli introiti commerciali (Deloitte, 2017).

Una buona gestione finanziaria degli impianti sportivi è requisito indispensabile per il soggetto proprietario e diviene garanzia anche per l'utenza (Cherubini, Canigiani e Santini, 2003; Giudice, 2008). In Olanda, il caso dell'Amsterdam Arena (1996) ha rappresentato un riferimento per le società calcistiche europee impegnate in nuove progettualità, essendo stato il primo esempio di riqualificazione urbana legata alla privatizzazione di uno stadio e di *partnership* pubblico-privata, in cui la parte istituzionale ha giocato un ruolo rilevante nella regia degli interventi. Il successo di questo approccio si è tradotto nella realizzazione di un impianto sportivo all'avanguardia che ha dato il via a meccanismi di rigenerazione urbana in un quartiere un tempo degradato (Bijlmer). Casi simili si sono registrati negli ultimi vent'anni in Inghilterra e Germania, dove da tempo gli stadi sono di proprietà privata. L'Inghilterra attualmente costituisce il modello di riferimento più avanzato, con le società che agiscono come una sorta di "azienda privata", a partire dalla progettazione e costruzione/riqualificazione fino alla gestione della struttura sportiva (Pulignano, 2016).

I modelli di trasformazione messi in atto, in particolare da Germania, Spagna ed Inghilterra, non si esauriscono nella mera riqualificazione fisica dell'opera, ma si aprono a logiche manageriali innovative. Queste strategie riprogettano gli impianti sportivi consapevoli delle opportunità d'integrazione tra qualità di luoghi e servizi, valutandone i profitti, curando i rapporti con sponsor e media e introducendo nuove figure professionali altamente qualificate nel campo del processo di progettazione, del *marketing* e della comunicazione (Mazza, Bartoletto, 2006).

In Italia, la privatizzazione degli stadi potrebbe rappresentare un'opportunità da cogliere, un perfetto *starter* per generare nuove centralità urbane e innescare processi di trasformazione e rigenerazione dei contesti in cui si inseriscono, prevedendo adeguate forme di coinvolgimento degli abitanti e degli attori locali. Nel 2010, un disegno di legge sulla costruzione e ristrutturazione di impianti sportivi (Senato, 2010) provò a definire un programma straordinario per il riassetto di strutture calcistiche e sportive in generale ma, dopo un iter tortuoso, venne accantonato con la fine del governo Monti nel 2012.

Nella "Manovrina finanziaria 2017" (Legge 96/2017) la tematica degli stadi è stata riproposta con uno snellimento delle procedure e la possibilità di costruzione di immobili con destinazioni d'uso diverse da quella sportiva, complementari e/o funzionali al finanziamento e alla fruibilità dell'impianto. E' prevista inoltre la demolizione dell'impianto da dismettere, la ricostruzione anche con diversa volumetria e sagoma, la riconversione o la riutilizzazione dello stadio. Inoltre, se gli interventi devono essere realizzati su aree di proprietà pubblica o su impianti pubblici esistenti, lo studio di fattibilità potrà contemplare la cessione a titolo oneroso del diritto di superficie (per una durata massima di 90 anni) o del diritto di usufrutto (per una durata massima di 30 anni). Anche la conferenza di servizi decisoria è stata semplificata: potrà essere svolta in forma simultanea, in modalità sincrona o eventualmente in sede unificata, a quella per la valutazione di impatto ambientale, costituendosi come adozione di variante allo strumento urbanistico comunale. In presenza del parere positivo della Regione, il verbale sarà trasmesso per l'approvazione del Consiglio comunale.

Nel nostro Paese gli stadi di proprietà sono tre (Millennio Urbano, 2016) e, attualmente, vi sono alcuni progetti il cui iter tecnico-burocratico si trova nella fase preliminare.

La Juventus F. C. è stata la prima società in Italia a dotarsi di un impianto di nuova concezione. In sinergia con il Comune di Torino, e senza legge *ad hoc*, in soli tre anni a partire dal 2009 è riuscita a realizzare il suo stadio con annesso centro polivalente, riutilizzando parte delle strutture del precedente stadio Delle Alpi, costruito per i Mondiali di calcio del '90. Contestualmente, è stata avviata la riqualificazione dell'area Continassa, circa 260.000 mq adiacenti alla struttura, portando alla realizzazione di attività legate al calcio, come la nuova sede della società, inaugurata nel luglio 2017, un centro di allenamento, un grande hotel, un centro benessere-divertimento e residenze private. Buona parte dell'area (80.000 mq circa) è rimasta in proprietà del comune di Torino, con destinazione a servizi pubblici che si concretizzerà anche grazie agli oneri di urbanizzazione versati dalla Juventus. Il tutto, oltre ad apportare benefici economici alla società calcistica, permetterà una possibile riqualificazione urbana del quartiere Vallette. La Juventus, in sinergia con l'amministrazione locale, ha adottato le tradizionali strategie di *project financing*, garantendo la sostenibilità economica del progetto scegliendo la strada del *Brand Naming*: attribuendo il nome "Allianz Stadium" dallo sponsor principale che ha co-finanziato l'opera. Grazie a questa operazione, il club ha potuto coniugare l'ammodernamento e l'adattamento delle strutture con la patrimonializzazione della società attraverso l'acquisto di beni immobili di valore, in modo da stabilizzare il bilancio con *asset extracalcistici*.

Il secondo esempio Italiano concretizzato di recente è il nuovo "Friuli" di Udine, inaugurato nel gennaio 2016, il cui diritto di superficie è stato ceduto dal comune all'Udinese Calcio per 99 anni in cambio di 4,5 milioni di euro circa. I lavori, durati circa due anni e a costi relativamente contenuti (circa 35 milioni di euro), hanno portato alla realizzazione di 20.000 mq di aree per servizi e attività commerciali all'interno dello stadio, utilizzabili durante tutto l'arco della settimana.

Il terzo esempio è quello dell'Atalanta Bergamasca Calcio S.p.a. (più semplicemente Atalanta), che ha recentemente acquistato lo stadio "Atleti Azzurri d'Italia" dal Comune di Bergamo, prevedendo di iniziare le opere di realizzazione del nuovo stadio entro l'estate 2004. Le altre società calcistiche italiane (su tutte, le società dell'Inter e del Milan) restano parecchi passi indietro, con progetti presentati e spesso accantonati, confermando il trend negativo del nostro Paese rispetto al resto d'Europa. Una vicenda che sta creando molte aspettative (oltre a polemiche) è quella della A. S. Roma, che ha avviato un progetto per la realizzazione di uno stadio da 60.000 persone con capitali privati nella zona di Tor di Valle, subendo tuttavia un netto ridimensionamento in termini di volumetrie e infrastrutture dalla nuova giunta del Movimento Cinque Stelle. Il progetto, attualmente in attesa della conferenza di servizi deliberante, appare estremamente fragile nei contenuti, soprattutto qualora non si portassero a compimento tutte le opere di forte interesse pubblico previste, compreso il sistema viabilistico di accesso all'area.

Il caso romano tiene aperto un dibattito che si interroga su quali siano i limiti dell'urbanistica contrattata e del *project financing* a fronte dello snellimento procedurale

previsto dalla Legge 96/2017. Gli esempi citati dimostrano come l'investimento privato può riuscire a distribuire vantaggi anche al pubblico, a patto che la realizzazione di opere di interesse collettivo rappresenti un requisito fondamentale per i progetti. Se un tempo i comuni dovevano svolgere un ruolo centrale per il progetto, la costruzione, il finanziamento e la gestione di stadi, in un quadro di risorse pubbliche sempre più scarse sembra essenziale prevedere e agevolare l'ingresso di capitali privati. Questo passaggio, se opportunamente sfruttato e valutato in termini di impatti territoriali, può rappresentare una chiave per la riqualificazione urbana, innescando dinamiche virtuose e ponendo anche in parte soluzione alle problematiche finanziarie delle amministrazioni pubbliche.

Riferimenti bibliografici

- Calcio e Finanza (2017), *Top 10 Revenue 2015-16*, <http://www.calcioefinanza.it/wp-content/uploads/2017/01/CF-Top-10-Revenue-2015-16-Finale.pdf>
- Cherubini S., Canigiani M., Santini A. (2003), *Il co-marketing degli impianti sportivi*, Milano: Franco Angeli
- Giudice S. (2008), Il marketing nella gestione di uno stadio moderno, *Rivista di diritto ed economia dello sport*, 4, 2, 37-65
- Jones D. (2017) *Annual Review of Football Finance 2017*, Manchester: Deloitte Sports Business Group.
- Mazza B., Bartoletto N. (2006), *Tempi e spazi dello sport. Italia e Inghilterra: modelli a confronto*, Teramo: Piccolo Libro.
- Mecucci F. (2017), La lenta corsa ai nuovi stadi italiani, *Lenius*, 25 gennaio, <https://www.lenius.it/nuovi-stadi-italiani/>
- Millennio urbano (2016), *Stadi in Italia: fra ritardi e inerzie*, 1 febbraio, <http://www.millenniourbano.it/stadi-in-italia-fra-ritardi-e-inerzie/>
- Pais I., Peretti P., Spinelli C. (2014), *Crowdfunding, la via collaborativa all'imprenditorialità*, Milano: Egea editore
- Parisi A., Rossetti M. (2012), *L'impresa sportiva come impresa di servizi: il supporter consumatore*, Roma: Tempesta editore.
- Pulignano V. (2016), *Il temp(i)o del calcio: la gestione degli stadi tra utopia e realtà*, Roma: Università degli Studi di Roma La Sapienza, Tesi di laurea, A. A. 2015/16
- Senato della Repubblica (2010), *Disposizioni per favorire la costruzione e la ristrutturazione di impianti sportivi anche a sostegno della candidatura dell'Italia a manifestazioni sportive di rilievo europeo o internazionale*, Roma: Atto Camera n. 2800, XVI Legislatura