Dipartimento di Impresa e Management - Economia e Direzione delle Imprese

NUOVE FRONTIERE DI PROGETTAZIONE E GESTIONE SPORTIVA:

IL MODELLO DELLA CITTÀ DELLO SPORT

RELATORE
Prof. Paolo Cuccia

CANDIDATO
Massimiliano Garzia
(Matr. 656141)

CORRELATORE
Prof. Gaetano Casertano

Sessione di Laurea Straordinaria
ANNO ACCADEMICO 2015 - 2016

La tesi “Nuove frontiere di progettazione e gestione sportiva: il modello della città dello sport” nasce e si sviluppa interamente a seguito di una mia iniziativa, del tutto personale.
La S.S. Lazio S.p.A. non è a conoscenza dell’esistenza di tale elaborato né mi ha fornito alcun tipo di informazione.

RIASSUNTO

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni si sono susseguiti numerosi interventi di alti esponenti dello sport italiano per portare all'attenzione della pubblica opinione il fenomeno della fuga degli spettatori dagli stadi della Serie A e la susseguente necessità di sviluppare l'impiantistica sportiva.
Le preoccupazioni sono destate dalla perdita di competitività economica e dalle inevitabili ripercussioni sul terreno da gioco del movimento sportivo nazionale più sviluppato.
Il benchmark con i campionati esteri mostra infatti come il modello di business dei nostri club sia rimasto indietro rispetto a quello dei principali competitor europei, poiché ancora troppo ancorato ai ricavi derivanti dalla vendita dei diritti televisivi.
Dal momento che questi ultimi sembrano aver raggiunto il massimo del loro potenziale, il futuro è legato alla capacità di crescita delle altre voci di ricavo.
Lo sviluppo del business impone quindi la necessità di realizzare progetti volti all'ammodernamento degli attuali impianti per adeguarli agli standard europei.
In tali circostanze occorre però fare attenzione. Al fine di scongiurare l'eventualità che l'innovazione diventi un pretesto per una speculazione edilizia, bisogna assicurarsi che i progetti vengano realmente implementati tenendo in considerazione la centralità della crescita economica delle squadre italiane.
Altresì, la necessità di sviluppare nuovi progetti potrebbe rappresentare una grossa opportunità per far crescere l'intero movimento sportivo italiano.
È proprio in virtù di queste considerazioni che è stata redatta la tesi "Nuove frontiere di progettazione e gestione sportiva: il modello della città dello sport".
Quest'ultima rappresenta infatti il Business Plan di una Città dello Sport realizzata ad hoc per la Società Sportiva Lazio.
Non tutti sanno che la S.S.Lazio non è solo una squadra di calcio, ma è un'Associazione Sportiva che conta oltre 60 discipline sportive.
In tale ottica la Cittadella diventerebbe un punto di riferimento e di ritrovo per tutta l'associazione; un luogo dove poter esprimere la passione per i colori biancocelesti; un luogo immerso nel verde in cui ognuno possa liberamente esercitare la pratica sportiva desiderata.
Essa costituirebbe altresì un'opportunità per la riqualificazione del territorio (per constatare la situazione in cui riversa attualmente la stazione adiacente all'area preposta per l'intervento, basta ricercare su Google "Stazione la Celsa") e per una sua valorizzazione in termini sociali, occupazionali e turistici.

CAPITOLO 1

Il primo capitolo si apre affrontando il problema delle presenze allo stadio, fornendo un punto di vista differente rispetto a quello sviluppato da Report Calcio: ai dati aggregati del rapporto annuale sull'economia del calcio redatto da Arel, Pwc e FIGC, si sostituiscono quelli relativi al singolo club biancoceleste e se ne approfondiscono i razionali, attraverso l'analisi del "sentiment" del tifoso.

Nello svolgimento del capitolo si giunge così alla conclusione che vi è la necessità di sviluppare una strategia finalizzata a slegare il rapporto tifo-risultati sportivi e che quest'obiettivo può essere raggiunto esclusivamente tramite il recupero del senso di "Lazialità".

La restante parte del capitolo è dedicata quindi alla narrazione della Storia della Società Sportiva Lazio con l'intento di riuscirne a definire la Brand Identity, ad individuare gli attributi che ne descrivono l'essenza.

Il capitolo si conclude con l'assunto che la realizzazione di una Cittadella Sportiva sia la strategia da seguire per trasmettere quel senso di cambiamento richiesto dalla situazione attuale per riavvicinare il pubblico allo stadio e per comunicare al mondo sportivo più efficacemente la nuova recuperata identità.

L'obiettivo della tesi diviene dunque lo studio della fattibilità di un possibile "Progetto Cittadella"; l'oggetto, l'elaborazione di una prima bozza di un possibile futuro progetto preliminare della "Cittadella Sportiva S.S. Lazio".

CAPITOLO 2

Nel secondo capitolo compiamo il primo passo approfondendo il quadro normativo.

La Legge 27 dicembre 2013, n. 147 ai commi 304 e 305 dell'articolo 1 e il D.Lgs 30 Giugno 2016, n°127 all'articolo 1 sono i principali riferimenti normativi inerenti al procedimento amministrativo.

La formale procedura per l'ottenimento del permesso a costruire prevede, in una sommaria sintesi, la presentazione di un progetto preliminare innanzi al Comune, il quale avrà a disposizione 90 giorni per comunicare la propria decisione al richiedente circa la sussistenza o meno dell'interesse pubblico. Solo qualora il Comune dichiari il pubblico interesse, l'iter procedurale prevede la conseguente presentazione del progetto, in versione definitiva, anche innanzi alla Regione, la quale avrà a disposizione un termine di 180 giorni per esprimersi sulla definitiva concessione del permesso a costruire. Il parere favorevole della Regione è condizione necessaria al raggiungimento della regolarizzazione formale della procedura in esame, presupposto che legittima l'inizio dei lavori di costruzione. Nel caso contrario in cui invece, la Regione dovesse decidere di provvedere negativamente, negando la concessione dei permessi, il richiedente sarà tenuto ad apportare le modifiche necessarie al progetto dovendo, pertanto, avanzare una nuova istanza dando in tal modo avvio ad un nuovo procedimento.

Successivamente all'enunciazione dell'iter amministrativo, il secondo capitolo ha trattato i documenti di presentazione del progetto agli enti pubblici secondo quanto stabilito dal D.P.R. 207/2010, Artt. 17-43.

Con riferimento al Progetto Preliminare (Artt.17-23), essi sono:

A. Relazione Illustrativa
B. Relazione Tecnica
C. Studio di Prefattibilità Ambientale
D. Studi necessari per un'adeguata conoscenza del contesto in cui è inserita l'opera
E. Planimetria Generale e Elaborati Grafici
F. Prime indicazioni e misure finalizzate alla tutela della salute e sicurezza dei luoghi di lavoro
G. Calcolo Sommario della Spesa
H. Quadro Economico di Progetto
I. Piano Particellare preliminare delle aree o rilievo di massima degli immobili

Non essendo stato possibile redigere in sede di tesi un Progetto Preliminare completo che soddisfacesse tutti i requisiti dettati dalla Legge per la presentazione in comune, abbiamo scelto di riportare di seguito gli argomenti che sono poi stati affrontati nei successivi capitoli, evidenziandone la corrispondenza con i punti sopracitati inerenti ai documenti di presentazione del progetto:

- A. Relazione Illustrativa (Capitolo 3);
- E. Elaborati Grafici (Capitolo 4);
- G. Calcolo Sommatorio della Spesa (Capitolo 5);
- H. Quadro Economico di Progetto (Capitolo 5).

CAPITOLO 3

Il capitolo tre ha come oggetto la **Relazione Illustrativa del progetto (A)**.
Di tutte le voci dettate dal D.P.R. 207/2010 per il punto A, in questa fase siamo stati in grado di affrontare solo alcune tematiche.
Dopo una breve descrizione generale del progetto, il capitolo si è poi protratto nell'illustrazione dello studio che ha accompagnato la scelta della soluzione localizzativa.
Dopo aver valutato diverse alternative, l'area ottimale ove far sorgere la Cittadella è stata individuata al km1 di Via Tiberina, all'interno dell'ansa del Tevere compresa tra Labaro e Prima Porta.
Il terzo capitolo è poi proseguito con l'accertamento in ordine alla disponibilità delle aree da utilizzare e ai prevedibili oneri a seguito dell'acquisizione delle stesse, stimando questi ultimi in € 15.681.529; si è infine concluso ipotizzando il cronoprogramma delle fasi attuative del progetto.

CAPITOLO 4

Oggetto del quarto capitolo sono gli **Elaborati Grafici (E)**.
All'interno del capitolo quattro dunque è contenuta la proposta architettonica della Città dello Sport.
Al fine di consentire una dilazione nel tempo dei costi di costruzione, come verrà approfondito nel capitolo cinque, il progetto prevede che le diverse opere vengano realizzate in quattro fasi distinte.

Nella prima fase si procederà alla costruzione dello stadio da calcio, di un albergo, di un centro commerciale, un cinema e un teatro. Sono inoltre previste la realizzazione di un ponte sul Tevere che collegherà la Flaminia all'uscita del GRA di Castel Giubileo, l'adeguamento delle infrastrutture di trasporto su rotaia e su gomma e gli interventi necessari al fine di rendere praticabili per l'attività sportiva i restanti terreni circostanti.
Nella seconda fase sorgeranno invece lo stadio del rugby, quello delle piscine ed il palazzetto dello sport, oltre ad una palestra ad uso pubblico.
La terza fase prevede esclusivamente la realizzazione del Flagship Store, ovvero il primo Store ufficiale dedicato interamente alle 65 sezioni della Polisportiva Lazio.
Il progetto si concluderà con la costruzione di un centro tecnico dotato di tutte le strutture necessarie per ospitare gli allenamenti della maggior parte delle squadre della Società Sportiva Lazio.

CAPITOLO 5

Il capitolo cinque risulta essere il "cuore" della tesi in quanto studia la fattibilità economica - finanziaria del progetto.
Nel dettaglio, con riferimento ai documenti dettati dal D.P.R. 207/2010, nel capitolo cinque sono analizzati:

Calcolo Sommatorio della Spesa (G)

Debitamente approfondito nella tesi, di seguito è riportata una breve tabella riassuntiva inerente la stima dei costi totali, comprensivi dei costi di realizzazione e degli IDC e Oneri Finanziari maturati nel Periodo di Costruzione.

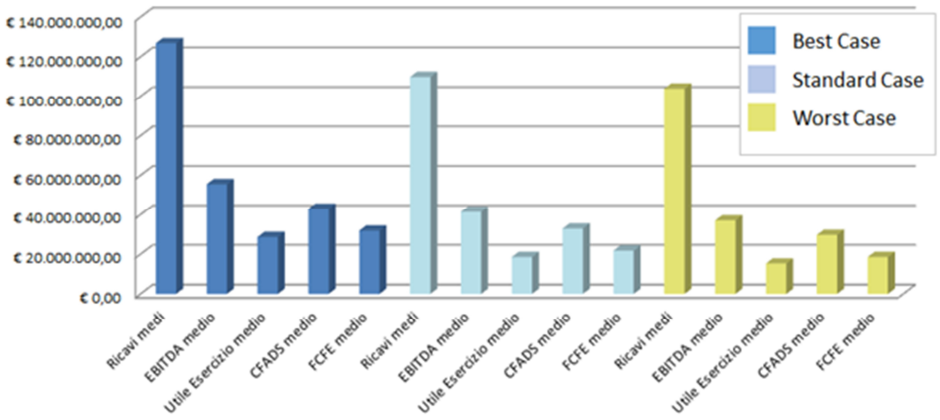
	1°Step	2°Step	3°Step	4°Step	TOTALE
Costo Totale	**€ 390.573.299,15**	**€ 251.961.765,37**	**€ 36.245.849,63**	**€ 72.656.831,97**	**€ 751.437.746,12**
Equity	€ 117.171.989,75	€ 75.588.529,61	€ 36.245.849,63	€ 14.531.366,39	€ 243.537.735,38
Debito Senior	€ 273.401.309,40	€ 176.373.235,76	-	€ 58.125.465,58	€ 507.900.010,74

Quadro Economico di Progetto (H)

Il capitolo cinque, dopo aver illustrato il calcolo sommatorio della spesa, prosegue con l'esposizione del Piano Economico-Finanziario (o PEF).
Quest'ultimo è stato strutturato in modo da prevedere un'analisi del primo step di realizzazione stand alone ed una seconda analisi del progetto considerato nel suo insieme.
Queste due sono corredate da un'ulteriore analisi di sensitività, al fine di valutare le possibili fluttuazioni dei Ricavi Operativi, dell'Ebitda, dell'Utile di Esercizio, del Cash Flow Operativo e del Debt Service Cover Ratio (o DSCR), come tecnica di gestione del Rischio di Domanda e da un prospetto di investimento e finanziamento delle opere.
Il progetto è realizzato secondo il modello del Project Finance.
Questo prevede la costituzione di una nuova società, o SPV, in cui dovranno esser fatte confluire le risorse necessarie per la realizzazione delle opere.
La principale novità rispetto ai progetti fino ad oggi presentati dalle principali società di calcio italiane, risiede nel fatto che la Lazio, seppur non possedendo la maggioranza del pacchetto azionario, costituirebbe l'azionista di riferimento della SPV, apportando di fatto circa il 40% del suo

Capitale. Il restante 60% è ipotizzato sia possibile reperirlo tramite altre terze aziende che potrebbero essere disposte a divenire soci di minoranza in cambio della stipula di un secondo parallelo contratto, che sia esso di gestione, di costruzione o di qualsiasi altra natura comunque a vantaggio dello sviluppo del business core dell'azionista di minoranza.

CONCLUSIONI

I risultati del PEF, registrati nel quinto capitolo e riportati brevemente in calce alla pagina, testimoniano come il progetto, se realizzato secondo le assunzioni ipotizzate, sia effettivamente sostenibile da un punto di vista economico e finanziario.
Da un lato "Project IRR" ed "Equity IRR" pari rispettivamente al 7,29% e 10,19% e dall'altro valori medi di DSCR (essendo questo un indicatore che esprime il rapporto in un preciso istante tra il flusso di cassa operativo ed il servizio del debito) pari all'1,68, dimostrano infatti come il progetto presenti rendimenti accettabili per i soggetti finanziatori.
Affinché il progetto possa divenire anche praticamente bancabile devono sussistere tuttavia garanzie per gli investitori di una tempestiva e corretta implementazione del progetto, attraverso il coinvolgimento (anche patrimoniale) di soggetti in possesso di adeguate competenze tecniche ed imprenditoriali.
In altre parole vi è la necessità che tutte le parti in causa, non solo la S.S.Lazio Calcio S.p.A ma tutte le Sezioni della Polisportiva in primis, esprimano una volontà manifesta nella realizzazione dell'opera, addivenendo quanto prima ad accordi multilaterali chiari e precisi, affinché gli investitori possano essere convinti circa la reale affidabilità delle restanti terze parti coinvolte nel progetto.

	Min	**Valore Atteso**	Max
DSCR minimo	1,10	**1,19**	1,48
DSCR medio	1,52	**1,68**	2,18
Project IRR	6,46%	**7,29%**	9,68%
Equity IRR	8,58%	**10,19%**	15,39%