

Sviluppo e valorizzazione degli stadi per il calcio. Strategie, strumenti e opportunità per la definizione di un modello italiano

RICERCA E
SPERIMENTAZIONE/
RESEARCH AND
EXPERIMENTATION

Pietro Chierici,
Dipartimento ABC, Politecnico di Milano, Italia

pietro.chierici@polimi.it

Abstract. Da diversi anni in Europa è in atto un processo di cambiamento del concetto di stadio, che da semplice contenitore di eventi si è trasformato in una infrastruttura che promuove e produce servizi, divenendo un centro di profitto autonomo in grado di generare opportunità finanziarie, localizzative e professionali. In Italia il processo di valorizzazione delle strutture sportive risulta in ampio ritardo, manifestando la necessità di introdurre una nuova modalità di gestione degli impianti e di interazione con il territorio così da rispondere alle esigenze della dinamicità del mercato e delle politiche di sviluppo locale, risolvendo l'annosa problematica del rapporto tra stadio e città consolidata. In particolare, il tema della riqualificazione e riconversione degli stadi italiani, poco frequentati e in stato di precaria manutenzione, si pone quale fulcro strategico degli interventi, al fine di migliorare l'assetto funzionale delle strutture esistenti, valorizzarne l'inserimento nelle comunità di appartenenza e promuoverne nuove modalità di gestione. Sulla base del recente apparato normativo e procedurale nonché dell'introduzione di rinnovati strumenti di finanziamento, il contributo intende analizzare un possibile percorso di valorizzazione degli stadi italiani, con l'obiettivo di delineare una strategia operativa desunta da esperienze di successo europee, adeguata al contesto legislativo nazionale e ai modelli di pianificazione urbana e territoriale.

Parole chiave: Città compatta, Valorizzazione urbana, Infrastrutture sportive, Stadio polifunzionale, Sostenibilità economico-finanziaria

Scenario

A seguito dell'evoluzione e della complessità dei processi gestionali, economici e sociali dello scenario urbano internazionale, nell'ultimo decennio è maturata la diffusione di una nuova generazione di stadi polifunzionali in grado di garantire qualità ambientale, sicurezza e ricavi finanziari (Faroldi, Vettori, 2015). In Italia, tuttavia, la mancanza di investimenti in infrastrutture e servizi, nonché l'assenza di una visione programmatica di lungo periodo, ha determinato una gestione fallimentare degli sta-

di per il calcio, con un conseguente calo di affluenza del pubblico e uno scarso utilizzo delle strutture al di fuori delle giornate designate, rafforzando una concezione negativa e problematica dell'edificio stadio e del suo radicarsi nel contesto urbano. Gli stadi italiani costruiti nei primi decenni del secolo scorso hanno in realtà cercato un confronto con i segni della città storica, poiché inseriti all'interno della misura del costruito consolidato (Romagni, 2010). In molti casi, essi sono il risultato di un'interpretazione limite dell'idea di isolato urbano, incorporando la memoria stessa della città e delle sue logiche molteplici (Gregotti, 1990).

Tuttavia, essi sono stati per la maggior parte opere radicate all'interno di una visione ingegneristica delle strutture, rimaste tali per lungo tempo, oggi spesso architettonicamente incoerenti con le necessità dello spettacolo e solo in poche eccezioni di proprietà privata. La maggior parte degli impianti, inoltre, risponde alle normative federali mediante lo strumento della deroga, la quale è sempre accompagnata da misure di natura compensativa e non risolutoria. Il processo di riammodernamento e privatizzazione degli stadi risulta perciò un atto dovuto e necessario non solo al fine di poter competere con lo scenario europeo, ma soprattutto con l'obiettivo di avviare una nuova strategia di riconversione funzionale delle strutture, orientando la progettazione verso la realizzazione di complessi compatti polifunzionali e di media capienza, rafforzandone carattere urbano, livelli di accessibilità, sicurezza e fruibilità.

Development and enhancement of football stadiums. Strategies, tools and opportunities for establishing an Italian model

Abstract. For several years in Europe the concept of the stadium has been undergoing a process of transformation, from that of a mere "container of events" into infrastructure which promotes and produces services, thereby becoming an independent profit centre capable of generating financial, location and professional opportunities.

In Italy, the process of development of sport facilities lags significantly behind, demonstrating the need to introduce new ways of managing them and having them interact with the local area in order to respond to the demands of market dynamics and local development policies, thus solving the age-old problem of the relationship between the stadium and the city. Specifically, the issue of redevelopment and conversion of Italian stadiums, which are generally poorly attended and maintained, is the strategic focus of interventions, with a view

to improving the functional structure of existing facilities, enhancing their integration with local communities and fostering new management models.

Based on recent legislation and procedures and the introduction of new financing instruments, this paper sets out to analyse a possible development process for Italian stadiums in order to outline an operational strategy which draws on successful experiences in Europe and is in line with national legislation as well as urban and local planning models.

Keywords: Compact city, Urban development, Sport infrastructure, Multi-purpose stadium, Economic and Financial Sustainability

Background

As a result of the development and complexity of management, economic and social processes in the international urban context, the last decade

has seen the spread of a new generation of multi-purpose stadiums capable of ensuring environmental quality, safety and financial revenues (Faroldi, Vettori, 2015).

In Italy, however, lack of investment in infrastructure and services, combined with the absence of a long-term planning perspective, has led to a failure in the management of football stadiums, with a resulting drop in attendance and scant use of the facilities on any days other than those designated, thus lending weight to a negative, problematic view of the stadium building and its rootedness in the urban context. Italian stadiums built during the early years of last century in actual fact sought confrontation with the marks of the historic city, as they were located within the bounds of the built-up area (Romagni, 2010). In many cases, they are the result of an extreme inter-

Buone pratiche di pianificazione, tutela e sviluppo del territorio. L'Emirates Stadium di Londra

L'investimento infrastrutturale è stato avviato sulla base della necessità del club britannico di sostituire lo storico impianto, non più idoneo al calcio professionistico, e sulla prerogativa di ricollocare la nuova struttura all'interno dello stesso quartiere, in conseguenza dello stretto legame esistente tra quest'ultimo e la società sportiva. La strategia di trasformazione urbana individuata si è sviluppata secondo tre assi di intervento tra loro interdipendenti:

a) l'individuazione di un'area di superficie doppia rispetto alla precedente, nelle vicinanze del vecchio stadio *Highbury*, ove è stato realizzato un impianto di nuova generazione dotato di molteplici servizi di intrattenimento per gli utenti; l'area era stata precedentemente acquistata dal municipio e in fase iniziale destinata al trattamento dei rifiuti (Fig. 2);

b) la costruzione di alcuni complessi residenziali insistenti sull'area ricavata dalla demolizione del vecchio stadio *Highbury*. Una parte importante della riconversione immobiliare è rappresentata proprio dal progetto *Highbury Square* (Fig. 3) inaugurato nel settembre 2009, un complesso residenziale che recupera parte delle storiche tribune perimetrali organizzando lo spazio aperto interno mediante una trama di orti e giardini;

c) la riqualificazione di una terza area in stato di abbandono, all'interno della quale è stato previsto un sistema di servizi pubblici, a potenziamento di quelli presenti nell'area dove è sorta la nuova struttura (Steer Davies Gleave, 2006).

L'*Emirates Stadium* di Londra (Fig. 1), sede dell'Arsenal FC, costituisce una esemplare esperienza di valorizzazione incrementale del tessuto urbano e dell'ambiente costruito.

pretation of the concept of the urban block, incorporating the memory of the city itself and its multiple logics (Gregotti, 1990).

Nevertheless, most of them were works with their roots in an engineering-based view of structures, which have remained as they are for a long time, and are now often architecturally inconsistent with entertainment needs and privately owned in rare exceptions. Additionally, most of the facilities meet football federation standards only by being granted "exceptional" status, a tool which is always accompanied by measures which are compensatory and not corrective. The process of modernising and privatising stadiums is therefore necessary not only to be able to compete on the European stage but also and above all with the aim of setting in motion a

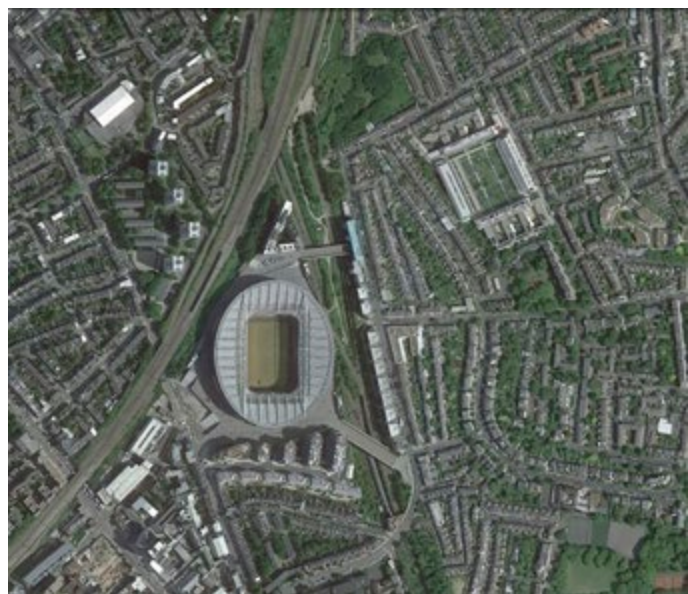
new strategy of functional conversion of the buildings and steering planning towards the creation of compact, multi-purpose, mid-capacity stadiums, reinforcing urban character, levels of accessibility, safety and usability.

Good practice in local planning, protection and development.

The Emirates Stadium, London

The *Emirates Stadium* in London (Fig. 1), home of Arsenal FC, represents an exemplary experience of incremental enhancement of the urban fabric and the built environment.

Investment in the infrastructure was undertaken as the British club needed to replace its historic stadium, which was no longer suitable for professional football, and to locate the new stadium in the same borough, due to the club's close links with it.



01 |



02 |



03 |

01 | *Emirates Stadium*. Veduta aerea, fonte: google heart
Emirates Stadium, Aerial view, source: google heart

02 | *Emirates Stadium*. Veduta lungo Queensland Road, fonte: <http://www.czwg.com>
Emirates Stadium, Queensland Road view, source: <http://www.czwg.com>

03 | *Highbury Square*. Veduta della corte interna, fonte: <http://www.alliesandmorrison.com>
Highbury Square, Courtyard view, source: <http://www.alliesandmorrison.com>

Questo modello di pianificazione a rete, che indubbiamente ha prodotto un forte impatto sulla realtà locale, ha evidenziato in modo esemplare come la costruzione di un nuovo impianto sportivo sia in grado di innescare dinamiche di riqualificazione diffusa del territorio, avviando logiche di intervento parallele e correlate, all'interno di un processo di ridisegno complessivo della città a partire da una necessità primaria e localizzata.

Il miglioramento dei sistemi di trasporto e la creazione di nuovi posti di lavoro ha rafforzato il legame tra la società sportiva e la comunità locale, mediante la definizione di un programma funzionale e gestionale che ha consentito di affiancare all'aspetto puramente economico e finanziario anche finalità di natura sociale tra le quali l'obbligo di rendere commercialmente accessibile almeno il 25% dei nuovi alloggi costruiti nelle vicinanze dello stadio e l'inserimento di strutture e servizi pubblici quali un asilo, una scuola secondaria, una biblioteca e una scuola calcio integrata al sistema scolastico (Steer Davies Gleave, 2006).

L'intervento è stato in parte finanziato dall'Amministrazione con i proventi derivanti dalla cessione di aree pubbliche e dalle lotterie, in parte da investitori privati (in particolare dalla compagnia aerea *Emirates*, già sponsor del club, la quale ha associato il proprio nome al nuovo stadio tramite un contratto pluriennale di sponsorizzazione), e in parte direttamente dal club.

Per l'ottenimento del permesso di costruire, la società Arsenal ha dovuto sottoscrivere lo *Stadium Management Plan*, un documento che ha imposto all'attuatore dell'intervento di impegnarsi con l'*Islington Borough of London* al fine di mantenere aggiornata in modo continuativo la comunità sullo stato di avanzamento dei lavori e limitare gli impatti locali derivanti dall'insediamento (Fig. 4).



The chosen urban transformation strategy was developed along three independent lines of action:

- a) the location of a site twice as large as the previous site, in proximity to the old *Highbury Stadium*, where a next-generation stadium featuring a large number of entertainment services for users; the area had previously been acquired by the local council and was initially earmarked to be a waste treatment site (Fig. 2);
- b) the construction of a number of residential complexes on the site obtained from the demolition of the old *Highbury Stadium*. An important part of the property redevelopment was *Highbury Square* project (Fig. 3), which was inaugurated in September 2009, an apartment complex which preserved a part of the historic stands by organising the internal open space by means of a

patchwork of plots and gardens;

- c) the redevelopment of a third area in a state of neglect, which made provision for a system of public services that would enhance those already present in the area in which the new stadium was built (Steer Davies Gleave, 2006).

This network-based planning model, which undoubtedly had a strong impact on the local area, has shown in exemplary fashion how the construction of a new sports facility can initiate extensive local redevelopment dynamics by setting in motion parallel, correlated intervention approaches as part of an overall urban redesign process, starting from a primary, localised need.

Improved transport systems and the creation of new jobs has strengthened the connection between the club and the local community by means of a programme which in functional and

management terms has enabled the purely economic and financial aspect to be combined with social purposes such as the requirement that at least 25% of new housing built near the stadium be commercially accessible and that public facilities and services be included such as a nursery school, a secondary school, a library and a football academy tied in with the education system (Steer Davies Gleave, 2006). The project was financed partly by the government with proceeds from the sale of public areas and lotteries, partly by private investors (in particular *Emirates*, the airline which was already the club's sponsor and which acquired naming rights to the new stadium with a multi-year sponsorship contract) and partly by the club itself directly. In order to obtain building permission, Arsenal FC had to sign a *Stadium Management Plan*, obliging the club to

undertake to keep the *London Borough of Islington* and the local community up to date with the progress of the work and limit the local impacts of the development (Fig. 4).

Sport infrastructure in Italy. State of the art and critical aspects

By international standards, the inadequacy of Italy's sport infrastructure is evident, as is its cultural "backwardness" in terms of the capacity to see stadiums as an opportunity and not just as a cost centre.

Most Italian stadiums are owned by local municipalities, by C.O.N.I. (the Italian National Olympic Committee) – for example the Stadio Olimpico in Rome – and in a very few cases are privately owned, such as the *Juventus Stadium* in Turin, the *Mapei Stadium* in Reggio Emilia and the recently renovated *Stadio Friuli* in Udine.

Le infrastrutture sportive in Italia. Stato dell'arte e criticità

capacità di intendere lo stadio come un'opportunità e non solo come un centro di costo.

Gli stadi italiani sono nella maggior parte di proprietà dei Comuni, del Coni (lo stadio Olimpico di Roma) e in pochi casi di proprietà privata, come lo *Juventus Stadium* di Torino, il *Mapei Stadium* di Reggio Emilia e lo *Stadio Friuli* di Udine, recentemente ristrutturato.

L'epoca di costruzione del 33% degli impianti per il calcio professionistico (campionati di serie A e di serie B) è compresa tra il 1920 e il 1937; il 27% è stato realizzato tra il 1950 e il 1970 ed il 33% tra il 1972 e il 1990 (De Martini, 2012). Negli ultimi anni, al fine di adeguare le strutture alle normative anti-violenza e ai regolamenti federali italiani ed europei (norme C.O.N.I., regolamento F.I.G.C. per l'ottenimento delle Licenze Nazionali, regolamento U.E.F.A.) sono stati avviati molteplici interventi di adeguamento nel tentativo di rispondere alla crescente domanda di sicurezza e accoglienza degli impianti.

Tali adeguamenti non sono tuttavia ricompresi all'interno di una visione strategica coerente e di lunga durata per garantire accessibilità, comfort, sicurezza e multifunzionalità delle strutture, supportando in tal modo anche una sostenibilità economica degli investimenti intrapresi.

Il risultato è rappresentato da un elevato numero di impianti sottoutilizzati, con alti costi di gestione, difficilmente accessibili e

Rispetto allo scenario internazionale, l'Italia mostra una evidente inadeguatezza delle strutture e un ritardo culturale nella

spesso in stato di disuso a causa anche di norme vincolanti, complessità burocratiche e difficoltà finanziarie (De Martini, 2012). Nel 2007, il Tavolo Governativo per l'Impiantistica Sportiva istituito dal decreto Amato, definì alcune linee di azione per un piano straordinario di trasformazione e rinnovamento delle infrastrutture sportive (Teotino, Uva, 2010).

Tra queste, oltre al miglioramento delle condizioni di accessibilità e sicurezza, emerse la necessità di qualificare gli impianti come poli sociali e culturali in grado di essere fruiti nel corso dell'intero anno solare, riducendo i costi di gestione e manutenzione a carico della collettività e promuovendo interventi di riqualificazione urbana, ambientale e territoriale, supportati da flussi di ricavi aggiuntivi per i proprietari e i gestori. L'istituzione di questo comitato sembrò tuttavia finalizzato esclusivamente alla candidatura dell'Italia per l'assegnazione dei Campionati Europei di calcio del 2012 (Teotino, Uva, 2010).

Il fallimento della candidatura fece perciò scemare l'interesse per la volontà di avviare un percorso di rinnovamento degli impianti sportivi e il ritardo accumulato rispetto al contesto europeo è oggi di circa una quindicina di anni.

Concertazione, norme condivise, semplificazione degli iter procedurali e opportunità di finanziamento costituiscono strumenti operativi fondamentali per garantire l'avvio del processo di valorizzazione diffusa e privatizzazione delle infrastrutture sportive. Un impianto in grado di garantire sicurezza e affidabilità è infatti in grado di generare un'offerta più ampia e di implementare il proprio valore d'uso, migliorando la propria integrazione con il tessuto urbano locale e la comunità di appartenenza.

33% of professional football stadiums (the top two tiers, Serie A and Serie B) were built between 1920 and 1937; 27% were built between 1950 and 1970 and 33% between 1972 and 1990 (De Martini, 2012).

In recent years, in order to bring stadiums in line with anti-football violence legislation and Italian and European federal regulations (C.O.N.I. regulations, F.I.G.C. regulations for obtaining national licences, U.E.F.A. regulations), a large number of adaptations have been made to stadiums in the attempt to meet growing safety and hospitality requirements.

However, these adaptations have been piecemeal, and have not been carried out as part of a coherent, strategic, long-term vision to guarantee stadiums' accessibility, comfort, safety and multi-functionality, thereby contributing to the economic sustainability

of investments made. The result is a large number of underused facilities which have high management costs, are difficult to access and frequently in a state of disuse, often because of restrictive legislation, bureaucracy and financial difficulties (De Martini, 2012).

In 2007, the government round table for sport facilities established under the Amato Decree set out a number of lines of action for an extraordinary programme for the transformation and renovation of sport infrastructure (Teotino, Uva, 2010).

In addition to improving conditions of accessibility and safety, the need emerged to develop facilities as social and cultural hubs that can be used all year round, reducing management and maintenance costs for the community and fostering urban, environmental and local redevelopment ac-

tions, sustained by additional revenue streams for the facilities' owners and managers. However, this round table was seemingly instituted for the sole purpose of Italy's candidacy to be awarded the 2012 European Football Championships (Teotino, Uva, 2010). Failure of the candidacy therefore saw diminishing interest in the will to launch a process of renewal of sport facilities, and Italy now lags behind Europe by around fifteen years.

Consultation, shared rules, simplification of procedures and funding opportunities represent essential operational tools for ensuring that the process of broad enhancement and privatisation gets underway.

A facility capable of guaranteeing safety and reliability is in fact capable of generating a wider range of products and services and of implementing its own value in use by improving

its own integration with the local urban fabric and community.

Legislative instruments for the development of sport facilities.

Law no. 147 of 2013

In Italy, the origin of the legislative debate concerning the issue of sport infrastructure goes back to November 2008, the year in which Draft Law no. S1193 was tabled before the Senate of the Republic. Drawn up to promote a process of renovation and enhancement of Italian stadiums, the law was subsequently approved by the 7th Permanent Commission of the Senate with the new title "Provisions to promote the construction and renovation of sport facilities and stadiums, including in support of Italy's candidacy for European or international sporting events" (Chamber of Deputies Act no. 2800).

Strumenti normativi per lo sviluppo dell'impiantistica sportiva. La legge n. 147/2013

della Repubblica la Proposta di Legge S1193 per favorire l'avvio di un processo di ristrutturazione e valorizzazione degli stadi italiani, successivamente approvata dalla 7a Commissione permanente del Senato con il nuovo titolo «Disposizioni per favorire la costruzione e la ristrutturazione di impianti sportivi e stadi anche a sostegno della candidatura dell'Italia a manifestazioni sportive di rilievo europeo o internazionale» (Atto della Camera n. 2800).

La proposta aveva l'obiettivo di promuovere criteri di sicurezza, fruibilità e redditività in modo da garantire la sicurezza degli impianti nell'interesse della collettività (Tari, 2014).

A distanza di alcuni anni dall'approvazione dell'originario disegno di legge, l'obiettivo è stato parzialmente conseguito, nonostante le istanze avanzate da coloro che, per ragioni di tutela ambientale e per timore dell'insorgere di eventuali speculazioni edilizie, avevano fortemente osteggiato l'approvazione della normativa (Fabbro, 2014).

A partire dal gennaio 2014 è infatti entrata in vigore la disciplina legislativa n. 147/2013, cosiddetta "Legge di stabilità" (erroneamente chiamata "Legge sugli stadi") di cui all'articolo 1, commi 303-306.

Tale legge risponde all'esigenza, da tempo avvertita nel nostro Paese, di determinare le condizioni per favorire la ristrutturazione e l'ammodernamento delle infrastrutture sportive esistenti nonché l'eventuale realizzazione di nuovi impianti.

La recente disciplina normativa introduce due novità fondamentali. La prima riguarda lo snellimento temporale del percorso

In Italia, l'origine del dibattito legislativo relativo al tema delle infrastrutture sportive, risale al novembre 2008, anno in cui venne depositata presso il Senato

la Proposta di Legge S1193 per favorire l'avvio di un processo di ristrutturazione e valorizzazione degli stadi italiani, successivamente approvata dalla 7a Commissione permanente del Senato con il nuovo titolo «Disposizioni per favorire la costruzione e la ristrutturazione di impianti sportivi e stadi anche a sostegno della candidatura dell'Italia a manifestazioni sportive di rilievo europeo o internazionale» (Atto della Camera n. 2800).

La proposta aveva l'obiettivo di promuovere criteri di sicurezza, fruibilità e redditività in modo da garantire la sicurezza degli impianti nell'interesse della collettività (Tari, 2014).

A distanza di alcuni anni dall'approvazione dell'originario disegno di legge, l'obiettivo è stato parzialmente conseguito, nonostante le istanze avanzate da coloro che, per ragioni di tutela ambientale e per timore dell'insorgere di eventuali speculazioni edilizie, avevano fortemente osteggiato l'approvazione della normativa (Fabbro, 2014).

A partire dal gennaio 2014 è infatti entrata in vigore la disciplina legislativa n. 147/2013, cosiddetta "Legge di stabilità" (erroneamente chiamata "Legge sugli stadi") di cui all'articolo 1, commi 303-306.

Tale legge risponde all'esigenza, da tempo avvertita nel nostro Paese, di determinare le condizioni per favorire la ristrutturazione e l'ammodernamento delle infrastrutture sportive esistenti nonché l'eventuale realizzazione di nuovi impianti.

La recente disciplina normativa introduce due novità fondamentali. La prima riguarda lo snellimento temporale del percorso

burocratico che consentirebbe nell'arco temporale di 15 mesi di ottenere le autorizzazioni necessarie all'avvio della costruzione. Il soggetto privato dovrà presentare al comune interessato uno studio di fattibilità, corredato da un piano economico-finanziario a garanzia della sostenibilità del progetto imprenditoriale e da un accordo con una o più società sportive utilizzatrici dell'impianto in via prevalente.

La seconda novità è costituita dalla dichiarazione di pubblico interesse dell'opera da parte dell'Amministrazione locale, consentendo l'avvio di un processo di compensazione valido, nella più parte dei casi, per tutte le opere di pubblica utilità, a beneficio e come incentivo all'investimento privato (Inzaghi, 2014).

Il rilancio dell'impiantistica sportiva potrà avvenire principalmente mediante l'intervento di capitali privati, il cui impiego esige il raggiungimento dell'equilibrio finanziario tra i costi di realizzazione e gestione dell'impianto e i relativi proventi, concedendo così al promotore la possibilità di insediare attività collaterali ed extra sportive a servizio dell'impianto, ad eccezione di quelle residenziali.

L'integrazione di molteplici destinazioni urbane interne allo stadio pone tuttavia la questione di garantire la conformità del progetto con le previsioni degli strumenti urbanistici locali, che non sempre consentono di affiancare agli stadi servizi di natura privata, terziaria e commerciale (Inzaghi, 2014).

In tal senso, le disposizioni previste dalla legge n. 147/2013 prescrivono una vera e propria procedura di gara mutuata dal modello del *project financing* del codice dei contratti pubblici, imponendo che la cessione degli impianti pubblici a privati per fini di lucro debba essere sottoposta a una procedura di evidenza pubblica (Fabbro, 2014).

The objective of the proposal was to foster criteria of safety, usability and profitability so as to guarantee the safety of facilities in the interests of the community (Tari, 2014).

Several years on from the original approval of the draft law, this objective has been partially achieved, despite the arguments advanced by those who, for environmental protection reasons or for fear of potential property speculation, had strongly opposed its approval (Fabbro, 2014).

In this regard, since January 2014, Law no. 147 of 2013, the so-called "Stability Law" (wrongly known by the name of "Law on Stadiums") referred to in article 1, paragraphs 303-306, has been in force.

This law meets the long-felt need to establish the conditions to support the restructuring and modernisation of existing sport infrastructure and the

possible construction of new facilities. The recent legislative framework introduces two fundamental innovations. The first concerns speeding up bureaucratic procedures, which would make it possible to obtain the necessary permits to commence building work in 15 months. The private enterprise must submit a feasibility study to the municipality concerned, accompanied by a business plan to ensure the sustainability of the business project and an agreement with one or several sports clubs as the main users of the facility.

The second innovation is the local administration's declaration of the work's public interest, enabling the start of a valid compensation process, in most cases, for all works of public utility, thereby fostering and incentivising private investment (Inzaghi, 2014).

The revitalisation of the sport facility concerned will primarily take place through the involvement of private capital, the use of which requires the achievement of a financial balance between facility construction and management costs and revenues, thus giving the developer the opportunity to establish other non-sporting businesses serving the facility, with the exception of residential ones.

The integration of multiple urban uses inside the stadium, however, raises the question of ensuring the project's compliance with the provisions of local planning instruments, which do not always allow private, tertiary or commercial services to be developed in conjunction with stadiums (Inzaghi, 2014).

In this regard, the provisions of Law no. 147 of 2013 prescribe a proper tender procedure taken from the project

financing model set out in the Code of Public Contracts, by requiring that the sale of public facilities to private entities for profit be subject to a public tender (Fabbro, 2014).

Once the public utility of the investment has been recognised and acknowledged, the proponent may proceed with the submission of a final project which will be evaluated during the Inter-services Conference (*Conferenza dei Servizi*) (Fig. 5).

The final decision shall substitute any authorisation or permit required for the building work, establishing its public utility, non-deferability and urgency.

The economic sustainability of investments. The role of Istituto per il Credito Sportivo

Paragraphs 303-305 of article 1, Law no. 147 of 2013, makes provision for

Una volta riconosciuta la pubblica utilità dell'investimento, il soggetto proponente potrà procedere alla presentazione di un progetto definitivo che sarà valutato in conferenza dei servizi (Fig. 5). Il rilascio del provvedimento finale sostituirà ogni autorizzazione o permesso necessario alla realizzazione dell'opera, determinandone la dichiarazione di pubblica utilità, indifferibilità e urgenza dell'opera medesima.

Sostenibilità economica degli investimenti. Il ruolo dell'Istituto per il Credito Sportivo

L'art. 1 della legge n. 147/2013, ai commi che vanno dal 303 al 305 prevede la possibilità di reperire risorse integrative dal Fondo di garanzia gestito dall'Istituto per il Credito Sportivo, una banca pubblica leader nel finanziamento all'impiantistica sportiva. La novità dello strumento legislativo consiste nel disporre che il costo della costruzione e della gestione dell'impianto possa essere remunerato oltre che dagli abituali incassi derivanti da abbonamenti, sponsorizzazioni e pubblicità, anche dalla realizzazione di ulteriori

interventi in grado di generare reddito (AA.VV., 2014). Tali interventi sono preferibili in relazione alla ristrutturazione di impianti esistenti ed escludono la possibilità di integrare alla costruzione complessi di natura residenziale; dovranno in ogni caso consolidare una sinergia con il sistema pubblico al fine di raggiungere una sovrapposizione di intenti e di azione.

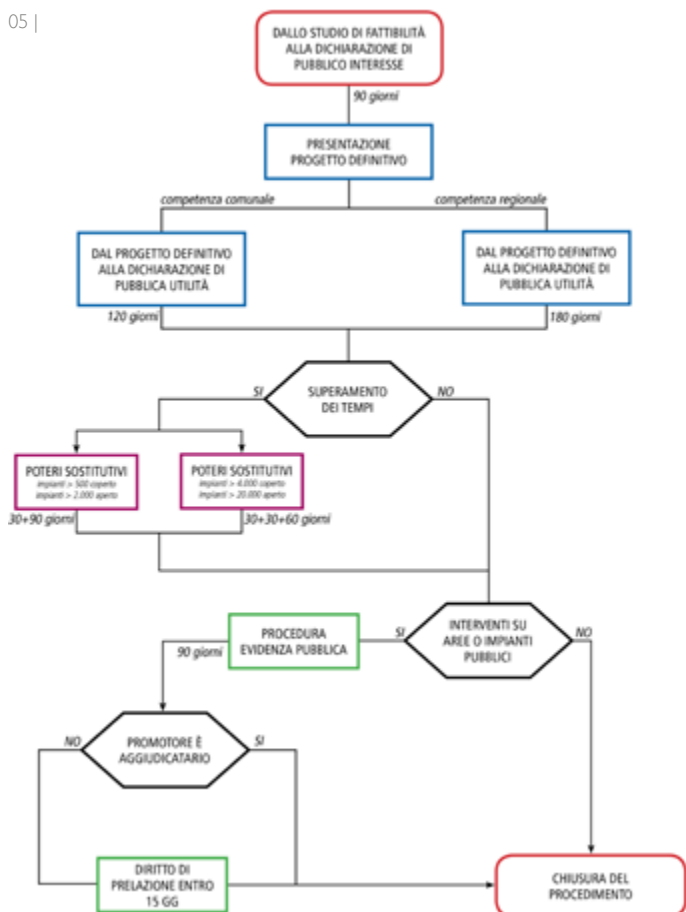
Nei mesi recenti, la Federazione Italiana Giuoco Calcio ha stipulato una convenzione triennale con l'Istituto per il Credito Sportivo che consentirà l'introduzione di un programma di finanziamento specifico erogato da I.C.S. per gli interventi di riqualificazione degli impianti calcistici italiani.

L'obiettivo è la creazione di un programma di finanziamento dell'ammontare complessivo di 80 milioni di euro, destinato ad interventi infrastrutturali sugli stadi di calcio italiani e sugli impianti sportivi, mediante l'utilizzo di tassi di interesse agevolati (fino ad arrivare in alcuni casi al totale abbattimento degli stessi).

Il finanziamento riguarderà la realizzazione di interventi destinati al miglioramento della classificazione dello stadio secondo i parametri prescritti dalla U.E.F.A..

I finanziamenti sono garantiti mediante il ricorso al Fondo di Garanzia di I.C.S., che può arrivare a coprire fino al 60% dell'importo richiesto (in caso di finanziamenti relativi ad impianti in partenariato pubblico-privato, tale percentuale potrà essere elevata fino all'80%).

La Federazione Italiana Giuoco Calcio avrà il ruolo di certificare prima dell'erogazione del finanziamento che lo stadio si trovi effettivamente nelle condizioni segnalate dalla società in sede di iscrizione ai campionati professionistici, e che effettivamente, con i lavori proposti, lo stadio sarà in grado di migliorare la propria categoria U.E.F.A..



additional funding to be obtained from the guarantee fund managed by Istituto per il Credito Sportivo, the leading public bank in the funding of sport facilities.

The innovation of the legislative instrument is that it ensures that construction and management costs can be repaid not just through regular revenues from season tickets, sponsorship and advertising but also through further interventions capable of generating income (Various Authors, 2014).

Such interventions are preferable in relation to the renovation of existing facilities, and exclude the possibility of adding residential developments to the building. They must in any case strengthen synergies with the public system in order to achieve an overlap of purpose and action. In recent months, the Italian Football Federation (F.I.G.C., Federazione Italiana Gi-

uoco Calcio) has drawn up a three-year agreement with Istituto per il Credito Sportivo (I.C.S.) which will enable a specific programme of funding issued by I.C.S. for the redevelopment of Italian football stadiums.

The goal is to create a funding programme totalling 80 million euros for infrastructure work on Italian football stadiums and sport facilities, by applying special low interest rates (and in some cases removing interest payments totally). This funding will regard work carried out to improve the classification of stadiums according to U.E.F.A. parameters. Funding is guaranteed through recourse to the I.C.S. guarantee fund, which can cover up to 60% of the loan applied for (in cases of funding for stadiums operating under mixed public-private partnerships, this percentage may be raised to as much as 80%). The Italian Football Federation's

Il percorso individuato agevola perciò la possibilità di investimento per i privati, che dovranno in ogni modo garantire un progetto aziendale di lunga durata, supportato da un solido piano economico-finanziario.

A valle delle sinergie e degli strumenti individuati, il percorso di modernizzazione degli stadi di medie dimensioni in Italia potrà rappresentare un'opportunità di valorizzazione degli immobili nonché un impatto positivo per i bilanci delle Amministrazioni Comunali, derivanti in particolare dalla vendita dei manufatti o dalla cessione dei diritti di superficie.

La cessione dello stadio determinerà un passaggio di proprietà alla società che ne assumerà i costi di gestione ordinaria e straordinaria, sollevando il bilancio comunale dall'onere della manutenzione. In conseguenza dei lavori di costruzione di nuove strutture o della ristrutturazione degli impianti esistenti, le Amministrazioni Comunali beneficeranno dei relativi oneri di costruzione e di urbanizzazione e potranno assistere all'avvio di un processo di rinnovamento sociale e territoriale delle aree limitrofe, mediante la creazione di nuovi posti lavoro e di nuove sinergie tra stadio e città. Gli impianti rappresentano perciò una straordinaria risorsa locale che se gestita in un'ottica imprenditoriale potrà rappresentare un'opportunità diffusa per l'intero Paese, grazie alla valorizzazione urbanistica delle aree individuate che potranno essere così dotate di servizi, centri ricreativi e nuove tecnologie alternative a basso impatto ambientale.

role will be to ascertain that the condition of the stadium is effectively as declared by the club at the time it registers for the professional leagues, and that the proposed work will effectively improve the stadium's U.E.F.A. category. The process set out will thus facilitate private investment, which however must guarantee a long-term business project, backed by a solid economic and financial plan. Downstream of the synergies and instruments described above, the process of modernisation of mid-capacity stadiums in Italy may constitute an opportunity to increase the value of property as well as having a positive impact on local government finances, particularly from the sale of property or building leases. The sale of stadiums will mean that ownership is transferred to the club, which will

take over ordinary and extraordinary management costs and removing these items from local government expenditure. As a result of the construction of new facilities or the renovation of existing facilities, municipal administrations will benefit from related revenues from development and urbanisation permits, and will see the beginning of a process of social and local renewal arising from the creation of new jobs and new synergies between the stadium and the city. Stadiums are therefore an extraordinary local resource which, if managed in an entrepreneurial manner, may represent an opportunity for the country as a whole, by enhancing the urban areas in which they are located with services, recreational centres and new alternative technologies with a low environmental impact.

REFERENCES

- Alessandria, A. (2014), *Un business chiamato stadio*, Greenbooks editore.
- AA.VV. (2014), "Guida all'applicazione della legge per lo sviluppo dell'impiantistica sportiva", in *Spaziosport* n. 28, Roma.
- Cherubini, S., Canigiani, M., Santini, A. (2003), a cura di, *Il co-marketing degli impianti sportivi*, Franco Angeli, Milano.
- De Martini, A. (2012), "Gli stadi polifunzionali in Italia: dal confronto con l'Europa spunti di riflessione", in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. VIII, Fasc. 2.
- Donna, N., Teotino, G., Uva, M. (2012), *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino, Bologna.
- Fabbro, G. (2014), "La nuova disciplina legislativa in tema di costruzione e restyling degli impianti sportivi", available at: <http://www.filodiritto.com/articoli/2014/02/la-nuova-disciplina-legislativa-in-tema-di-costruzione-e-restyling-degli-impianti-sportivi>, (accessed 27 febbraio 2014).
- Faroldi, E., Allegri, D., Chierici, P., Vettori, M.P. (2007), *Progettare uno stadio. Architetture e tecnologie per la costruzione e gestione del territorio*, Maggiori Editore, Sant'Arcangelo di Romagna.
- Faroldi, E., Vettori, M.P. (2015), *Storia e progetto. Il completamento di Cremona nell'intervento City Hub*, Mimesis, Sesto San Giovanni.
- Giudice, S. (2008), "Il marketing nella gestione di uno stadio moderno", in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, vol. IV, Fasc. 2, pp. 37-65.
- Gregotti, V. (1990), *Cinque dialoghi necessari*, Quaderni di Lotus, Electa, Milano.
- Inzaghi, G. (2014), "Stadi, corsia veloce alla ristrutturazione ma senza residenziale", available at: <http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2014-02-17/stadi-corsia-veloce-ristrutturazione-ma-senza-residenziale-091959.shtml?uuid=ABVRC5w>, (accessed 17 febbraio 2014).
- Markerink, H. J., Santini, A. (2004), "Stadi e grandi aree di intrattenimento. Il caso Amsterdam ArenA", in *Sport Management e mercati globali*, ISTEI - Istituto di Economia d'Impresa, Università degli studi, Milano Bicocca, issue 2.
- Mazza, B., Bortoletto, N. (2006), *Tempi e spazi e dello sport. Italia e Inghilterra: modelli a confronto*, Il Piccolo Libro, Teramo.
- Ministero dell'Interno, *Legge n. 147 del 27 dicembre 2013*, Art. 1, commi 303, 304, 305, Roma.
- Romagni, L. (2010), *Lo stadio nella città*, Alinea, Firenze.
- Steer Davies Gleave (2006), *Emirates Stadium Local Transport Operation. Information Brochure*, London.
- Tari, D. (2014), *All'ultimo stadio. Il business del calcio: verità, menzogne e numeri*, Informant eBook.
- Teotino, G., Uva, M. (2010), *La ripartenza. Analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia*, AREL, Il Mulino, Milano.
- U.E.F.A. (2010), *UEFA Stadium Infrastructure regulations - Edition 2010*, Nyon.
- U.E.F.A. (2011), *Guida UEFA agli stadi di qualità*, Nyon.
- Vulpis, M. (2008), "Quando lo stadio diventa business", in *Italia Oggi*, 18 luglio 2008.