

Dipartimento
di Impresa e
Management

Cattedra di Finanza Aziendale

IMPATTO ECONOMICO DI UNO STADIO DI PROPRIETA' SULLE SOCIETA' CALCISTICHE

Prof. Pierluigi Murro

RELATORE

Matr.227431 Simone Scorsoni

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
1) INQUADRAMENTO INIZIALE	7
1.1 VANTAGGI CHE COMPORTA UNO STADIO DI PROPRIETA'	8
1.2 STADI: LA SITUAZIONE NEGLI ALTRI MAGGIORI CAMPIONATI EUROPEI ...	14
2) CONTESTO EUROPEO: GLI ESEMPI PIU' VIRTUOSI	19
2.1 CASE STUDY: EMIRATES STADIUM	19
2.2 CASE STUDY: ALLIANZ ARENA	23
3) IL CONTESTO ITALIANO	26
3.1 RIVOLUZIONE RIUSCITA: CASO JUVENTUS	31
3.1.1 CONCEPIMENTO DELL'IDEA E CONTESTO INIZIALE	31
3.1.2 DESCRIZIONE DELLA STRUTTURA.....	33
3.1.3 FINANZIAMENTO DEL PROGETTO	35
3.1.4 IMPATTO SULLE PERFORMANCE AZIENDALI	36
3.2 PROGETTO ARENATO: CASO A.S. ROMA	38
3.2.1 IDEA INIZIALE E CONTESTO SOCIETARIO	39
3.2.2 RAGIONI DEL FALLIMENTO	41
3.2.3 SITUAZIONE ATTUALE ED OPPORTUNITÀ MANCATE	42
4) PROGETTO TERNANA: UN'INVESTIMENTO PRIVATO A BENEFICIO PUBBLICO	44
4.1 ANALISI DEL PROGETTO E STATO DI AVANZAMENTO.....	45
4.2 METODO DI FINANZIAMENTO	48
4.3 STATO DI AVANZAMENTO E CRITICITA' DEL PROGETTO.....	50
4.4 VALUTAZIONE ECONOMICA DEL PROGETTO	51
CONCLUSIONI	54
BIBLIOGRAFIA	56
SITOGRAFIA.....	56

INTRODUZIONE

L'aspetto meramente economico riguardante la gestione delle società di calcio fino a pochi anni fa ha avuto una rilevanza solamente marginale, la stragrande maggioranza delle realtà calcistiche venivano gestite perseguendo il risultato sportivo come unico fine, capace di garantire un ritorno in termini di notorietà e di immagine all'investitore. Negli ultimi anni, invece, il calcio ha subito una completa rivoluzione, dal tralasciare completamente il lato economico ora si è arrivato ad anteporre l'obiettivo del pareggio di bilancio al risultato che si ottiene in campo. Il calcio, da mero evento sportivo, si è tramutato in un vero e proprio motore per l'economia moderna, neanche la pandemia è riuscita a fermare questo treno in corsa. Il fatto che il calcio abbia ormai trascorso la propria identità di sport e sia entrato a pieno diritto nel mondo del business, così come hanno fatto tante altre discipline, è un dato di fatto pressoché innegabile. A testimonianza di ciò possiamo portare innumerevoli esempi di club calcistici che hanno deciso di modificare il loro logo in virtù di una costante ricerca di un fattore di novità che possa consentire di stimolare le nuove fasce emergenti di clientela rendendo l'immagine del club più minimale e di impatto. Tutto ciò va, in parte, a sacrificare la tradizione del club in favore di un *rebranding* sempre più necessario per rimanere al passo con i tempi. Dietro la prominenza che il calcio sta avendo ai giorni d'oggi, dunque, si hanno diversi fattori, non tutti sportivi. Le prestazioni tecniche, il talento dei giocatori e la magia del gioco senza l'apporto del lato economico e l'avvento dei social network non avrebbero portato il calcio a conoscere una simile espansione. I social network hanno permesso ai club di calcio di raggiungere un pubblico molto vasto, chiaramente internazionale, uscendo così dalle logiche "nazionali" legate per esempio alle trasmissioni televisive o alla stampa, dove, per evidenti confini geografici, la diffusione resta comunque circoscritta. Attraverso i social è stato possibile stimolare un vero e proprio turismo sportivo, al giorno d'oggi una semplice partita di calcio diviene un vero e proprio elemento attrattivo per persone provenienti da ogni angolo del globo. Per avere un'idea dei numeri generati da questo sport basta analizzare il report annuale relativo all'anno 2020 pubblicato dalla FIFA, la federazione ha, infatti, affermato di aspettarsi il raggiungimento di 6,44 miliardi di dollari (5,41 miliardi di euro) di entrate per il ciclo 2019-2022. Nonostante la pandemia abbia gravemente sconvolto il calcio a tutti i suoi livelli attraverso la cancellazione o il rinvio dei campionati di tutto il mondo e dei tornei FIFA le entrate relative all'anno 2020 hanno ampiamente superato il budget previsto, gli introiti nel 2020 si sono, infatti, attestati a 266,5 milioni di dollari, il 7% in più rispetto a quanto preventivato. Sono i mondiali a rappresentare la principale fonte di introiti per la federazione, che ha già venduto il 92% dei diritti televisivi per l'evento, anche se per quanto riguarda gli sponsor l'edizione sembra essere rimasta indietro rispetto alle precedenti. Non ci stupiscono questi dati numerici se consideriamo che il calcio è lo sport più diffuso al mondo con 204 milioni di praticanti.

L'Italia è uno dei Paesi in cui questo sport genera numeri più rilevanti, basti pensare che, stando ai dati emersi dal rapporto annuale sul calcio italiano sviluppato dal Centro Studi FIGC in collaborazione con AREL e PwC, nel nostro Paese vi sono ben 4,6 milioni di praticanti, con 1,4 milioni di tesserati per la FIGC e un totale di circa 570.000 partite ufficiali disputate ogni anno. E' rilevante anche il dato relativo al numero di italiani che si dichiarano interessati al calcio, i numeri parlano di 32,4 milioni, un numero che comprende il 64% della popolazione italiana over 18. Dal punto di vista economico emerge che il fatturato generato dal settore calcio è stimabile intorno ai 5 miliardi di euro, trattandosi dunque del 12% del PIL del calcio mondiale. A livello fiscale invece sono ben 1,3 miliardi di euro generati solo dal calcio professionistico con un'incidenza del 71,5% rispetto al gettito fiscale complessivo generato dal comparto sportivo italiano. A ciò si aggiunge una raccolta derivante dalle scommesse che nel 2019 è stata pari a 10,4 miliardi di euro. Le sempre crescenti velleità economiche in alcuni casi si tramutano nella quotazione in borsa dei valori di alcuni fra i più importanti club calcistici, questa pratica permette alle società di ricevere capitali da terzi per far fronte alle sempre maggiori necessità di investimento. La quotazione permette inoltre di ottenere una maggiore visibilità, focus di vitale importanza oggigiorno, garantendo benefici grazie al miglioramento della loro immagine di fronte a potenziali investitori, senza dimenticare l'opportunità di poter aumentare il proprio business legato al calcio, allargandolo anche ad altri settori diversificati, cercando di attrarre manager sempre più qualificati e competenti. Intorno alle società di calcio professionistiche, dunque, c'è un "giro d'affari" che viene gestito secondo logiche manageriali atte ad impiegare nella maniera più congeniale possibile le risorse umane, economiche e materiali, con lo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati. Se in precedenza le società calcistiche si basavano su un'organizzazione aziendale estremamente scheletrica e semplificata ora i club si rifanno ai principali schemi organizzativi adottati dalle normali imprese economiche, in cui i vertici aziendali stabiliscono gli obiettivi e scelgono i manager che dovranno raggiungerli coniugando nel modo migliore le risorse che saranno messe a loro disposizione. Un fenomeno caratteristico della gestione di una società calcistica riguarda la separazione tra l'aspetto operativo del club e l'aspetto riguardante la gestione tecnica: per quanto riguarda il primo, la funzione viene assolta dai manager eletti dal Consiglio di Amministrazione, mentre la gestione tecnica viene affidata al direttore sportivo e all'allenatore, i quali si occupano della scelta dei giocatori e della gestione dell'attività riguardante il settore giovanile, avvalendosi dei collaboratori a loro disposizione. Un'organizzazione risulta vincente quando gli intenti di tutti i soggetti che la compongono si uniscono in una univoca visione volta al raggiungimento di scopi ed obiettivi comuni, è, inoltre, fondamentale che le risorse umane sappiano generare un sistema di rapporti e relazioni ottimali nel rispetto dei valori, della cultura e della filosofia aziendale. Il concetto di organizzazione aziendale è, dunque, divenuto fondamentale per i club calcistici, dato che la ripartizione di obiettivi e competenze tra le varie aree aziendali è fondamentale per la ricerca del successo sia in ambito sportivo che in ambito economico-finanziario.

Alla luce dell'evoluzione del settore diviene sempre più evidente l'orientamento dei club non più semplicemente al mero risultato sportivo ma anche al pareggio di bilancio e alla distribuzione di utili a fine stagione, d'altronde con il vertiginoso aumentare del giro d'affari legato al mondo del calcio è sempre più importante garantire al club una struttura economica solida che permetta di far fronte costantemente ai debiti generati ed evitare mali estremi come il fallimento della società, un evento ormai ordinario soprattutto nel panorama calcistico italiano. Il tifoso, dunque, ha sempre più dovuto interessarsi, *obtorto collo*, all'andamento finanziario della sua squadra del cuore, poiché da questo ormai dipende se arriverà il campione dei suoi sogni o se addirittura potrà ancora vedere i suoi colori giocare nel calcio professionistico la stagione seguente.

Per cercare di arginare le sempre più comuni gestioni poco avvedute dei club calcistici il comitato esecutivo della UEFA nel settembre 2009 introdusse il fair play finanziario, uno strumento che ha la finalità di far estinguere i debiti contratti dalle società calcistiche e ad indurle nel lungo periodo ad un auto-sostentamento finanziario. L'idea di fair play finanziario nacque dal fatto che le disparità tra le società, nel calcio moderno, sono sempre più spesso dovute ad un fattore economico piuttosto che ad uno sportivo. Oltre a questo, i dirigenti UEFA si resero conto che spesso queste si trovano costrette a far fronte a situazioni di indebitamento a causa delle enormi spese sostenute per rafforzare la squadra in sede di calciomercato.

Il requisito fondamentale su cui poggia il fair play finanziario è il rispetto da parte dei club del pareggio di bilancio, per supervisionare ciò l'Organo di Controllo Finanziario del Club indipendente (CFCB) va ad analizzare ogni anno i tre bilanci annuali precedenti, per tutti i club partecipanti alle competizioni UEFA.

Le prime sanzioni e le prime condizioni per i club non in regola con i requisiti di break-even sono arrivate dopo il primo controllo nel maggio 2014, le condizioni sono, però, diventate effettive dalla stagione 2014/15. Questo modello di pareggio di bilancio ha riscontrato notevoli criticità.

Le squadre di media dimensione si sono trovate infatti in una posizione di eccessivo svantaggio nella competizione con i top club internazionali dato che quest'ultimi, come testimoniato dalla fuga di documentazione Football Leaks, sono riusciti ad aggirare il sistema di controllo ricorrendo a un giro di sponsorizzazioni che potevano essere ricondotte alla stessa proprietà, tutto ciò era evidentemente fatto con la finalità di aumentare i ricavi del club permettendo così di poter sostenere maggiori costi.

Il financial fair play, dunque, ha di fatto aumentato la distanza tra i club in possesso di grandi risorse economiche e gli altri, andando di conseguenza a cristallizzare i rapporti di forza nel calcio europeo.

Il FFP ha, inoltre, fatto dilagare soprattutto in Italia il fenomeno delle plusvalenze: negli ultimi 10 anni il fenomeno è cresciuto enormemente, spesso rappresentando un evidente alterazione dei "normali prezzi di mercato". Prendendo i dati dell'ultima sessione di calciomercato si evince che l'Italia è la seconda nazione per movimenti con una spesa di 85 mln di euro, cifra che in realtà non corrisponde al vero perché, andando a vedere nel dettaglio, si tratta solo di 40 mln di euro, con la maggior parte dei pagamenti dilazionati o considerati come compensazioni.

A distanza di più di dieci anni dall'introduzione del FFP, le conseguenze economiche generate dalla pandemia certificano l'inattuabilità dello scopo principale posto in essere dal progetto, ovvero l'obbligo del pareggio di bilancio. E' impensabile che la UEFA imponga ancora alle società di pareggiare i costi con i ricavi essendo questi fortemente ridimensionati dallo shock economico mondiale, in questo periodo non è più percorribile nemmeno la fonte di ricavo costituita dalla vendita dei cartellini dei giocatori venendo meno anche i potenziali acquirenti per mancanza di liquidità. L'obiettivo primario che si prefigge questo elaborato è l'analisi dell'impatto che uno stadio di proprietà, dotato di determinate caratteristiche strutturali e funzionali, ha sul modello di business e sulle performance aziendali.

La tesi partirà col presentare nel Capitolo 1 i vantaggi che comporta la realizzazione di uno stadio di proprietà e i benefici economici che esso apporta, si analizzeranno le analogie e le differenze in materia di impianti nei cinque maggiori campionati europei ponendo un particolare focus sul tema *naming rights*; il Capitolo 2 si incentrerà sull'importanza che gli stadi di proprietà hanno nel contesto calcistico tedesco e inglese andando ad analizzare il perché dell'elevata affluenza; in particolare il focus sarà sull'Allianz Arena, uno degli impianti più innovativi e suggestivi di Germania, e l'Emirates Stadium, un fiore all'occhiello del calcio inglese per l'avanzata tecnologia impiegata. Il Capitolo 3 inizialmente presenterà le caratteristiche dei pochi impianti di proprietà presenti in Italia e i numerosi ostacoli che impediscono la proliferazione di stadi innovativi nel nostro Paese, l'analisi successivamente si svilupperà esaminando la dicotomia fra il caso Allianz Stadium, il quale vede come protagonista la Juventus la quale rappresenta il primo caso di società calcistica avente uno stadio interamente di proprietà in Italia, e il caso A.S. Roma, che vede la società capitolina abbandonare il progetto di realizzazione dell'impianto nell'area di Tor di Valle dopo anni di proclami e vani tentativi. Nel Capitolo 4 si proseguirà con l'analisi dell'ambizioso progetto presentato dalla Ternana Calcio, la società umbra infatti ha l'obiettivo di finanziare le spese di realizzazione del nuovo stadio attraverso la correlata costruzione di una clinica privata nell'area adiacente all'impianto. Si porrà l'attenzione sullo stato di sviluppo del progetto e sulle criticità che potrebbero emergere. Nel Capitolo 5 il focus invece riguarderà il notevole sviluppo che gli impianti calcistici negli USA hanno avuto negli ultimi anni e l'enorme impatto economico che gli stadi di proprietà hanno negli altri sport più popolari d'America, si analizzeranno dunque i bilanci di alcune franchigie appartenenti all'NBA e di alcune squadre di football americano facenti parte dell'NFL.

1) INQUADRAMENTO INIZIALE

Alla luce dell'ingente e repentino cambiamento che sta vivendo il calcio al giorno d'oggi un elemento identificativo come lo stadio diviene un'infrastruttura strategica, capace di generare enormi benefici economici trasformandosi sempre più da mero impianto sportivo a vera e propria attrazione turistica.

Lo stadio, infatti, non limita più i propri confini al rettangolo di gioco ma ingloba strutture ricettive capaci di attrarre turismo e generare ricavi: musei dedicati alla squadra proprietaria, centri commerciali, palestre, piscine e ristoranti sono solo alcune dei servizi che rendono uno stadio "vivo" sette giorni su sette, non solo nei weekend di campionato. In questo senso, investire in uno stadio di proprietà sembra un innovativo e lungimirante sistema per arrestare il lento declino attrattivo che sta vivendo il calcio in molti Paesi e un ottimo deterrente per il tifo violento. Di contro, però, il club che intende progettare un impianto di proprietà dove però essere in grado sostenere altissime spese d'investimento, proprio per questa ragione molte società decidono di rimanere nella loro *comfort-zone* scegliendo di non esporsi a tale rischio continuando a puntare sulla struttura data in concessione dal comune. I club possono, dunque, adottare sostanzialmente due tipi di strategie: investire su uno stadio di proprietà per il futuro o accontentarsi dello stadio comunale.

I club più virtuosi che scelgono di intraprendere la prima strategia scelgono chiaramente di percorrere una strada lunga e tortuosa che ha però come destinazione finale il miglioramento delle finanze della società attraverso i maggiori introiti provenienti dallo stadio, queste società hanno l'opportunità di creare un impianto su misura del club e poter fissare un prezzo del biglietto e dell'abbonamento maggiore giustificato dalla vasta gamma di servizi offerti dalla struttura. Una società che sceglie di non andare incontro a un simile esborso decide, invece, di adottare una strategia più conservativa che possa mettere il club a riparo da eventi avversi ed improvvisi come, ad esempio, la pandemia che stiamo vivendo. Quest'ultima scelta è ampiamente condivisibile se adottata da una squadra priva di un elevato bacino di tifosi e con un budget dipendente principalmente dai risultati sportivi e dalla capacità di generare ricavi attraverso la cessione di giocatori, per una squadra affermata che può contare su milioni di tifosi tale decisione, invece, diviene deleteria poiché non permette di sfruttare a pieno le potenzialità del club.

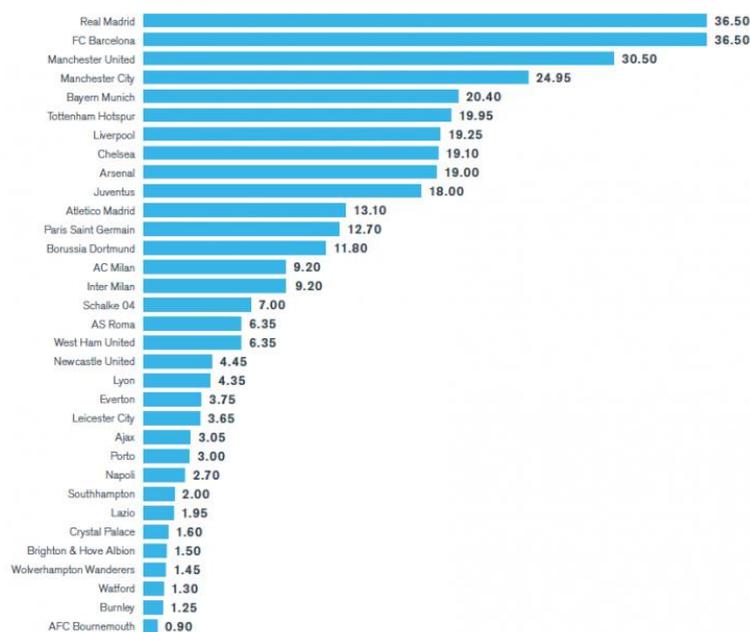
1.1 VANTAGGI CHE COMPORTA UNO STADIO DI PROPRIETA'

Una struttura di proprietà genera, nel lungo periodo, notevoli benefici appannaggio dei club più virtuosi che decidono di affrontare gli ingenti esborsi economici necessari per finanziare la costruzione di uno stadio.

Il vantaggio riscontrabile con maggiore immediatezza è di carattere identitario, un impianto di nuova costruzione diviene una vetrina di pregio per il club rinforzandone l'immagine agli occhi dei tifosi che riconosceranno la struttura come la casa della società. A tal proposito si è espresso l'amministratore delegato dell'Inter Giuseppe Marotta affermando che: «Lo stadio è un asset patrimoniale fondamentale il quale deve avere certe caratteristiche: senso di ospitalità, debellare la violenza, senso di appartenenza perché i tifosi si devono sentire nella loro casa. Tutto questo porta anche ad un aumento di ricavi, una struttura non vissuta come una cattedrale nel deserto vissuta ogni 15 giorni ma come un'entità dove vivere la socialità tutti i giorni garantisce un introito fondamentale». I punti di forza della struttura si tramutano anche in benefici meramente economici, di seguito analizzeremo alcuni dei metodi che permettono alle società di aumentare le entrate attraverso la costruzione di un nuovo stadio. Una componente importante è sicuramente l'acquisizione dei *naming rights*, ciò consiste in una cessione dei diritti sul nome dell'impianto da parte della società a favore di un'azienda di altro tipo. Questa transazione permette all'impresa acquirente di aggiungere al nome dell'impianto il proprio nome (diventando *presenting sponsor*) o di cambiare completamente quello originario (*title sponsor*) con un termine che va in genere dai tre ai vent'anni. In questo modo l'azienda diventa sponsor dell'intera struttura e, in maniera indiretta, di tutto ciò che succede al suo interno. Il grande vantaggio economico tratto dal club grazie al pagamento dei diritti è testimoniato dal fatto che sempre più società puntano su questa strada, in Italia al momento si contano quattro stadi nuovi e/o ristrutturati tra serie A e B, tre di questi sono "firmati" da importanti aziende di profilo internazionale (Allianz Stadium per la Juventus, Dacia Arena per l'Udinese e Mapei Stadium per il Sassuolo). Solamente il "Benito Stirpe", nuova casa del Frosinone non è abbinato ad un title-sponsor. Dalla classifica elaborata secondo uno studio di Duff&Phelps riguardante la stima del valore dei diritti di sponsorizzazione degli stadi si evince che il Barcellona e Real Madrid sono i club che occupano le posizioni più in alto sul podio. Le due superpotenze spagnole beneficiano, nel calcolo stimato, dei piani per un radicale rinnovamento dei rispettivi impianti di gioco: la squadra della capitale spagnola, in particolare, è la prima ad essersi mossa, attraverso un progetto dall'investimento stimato di 550 milioni di euro sta mettendo in atto un importante restyling del Santiago Bernabeu che comprenderà una copertura in LED e titanio, l'installazione di un tetto a scomparsa e l'ampliamento del centro commerciale e del museo del club. Tra le italiane la meglio piazzata è la Juventus, l'Inter e il Milan sono attualmente in quattordicesima posizione con un valore stimato di 9,2 milioni di euro per i diritti di denominazione di San Siro, nel loro caso i diritti sono divisi in due dato che i due club condividono l'impianto.

Dal grafico si evince che la maggior parte dei club presenti nella classifica abbiano uno stadio di proprietà, grazie ad esso le società riescono ad ottenere elevati introiti dalle sponsorship anche a fronte di un risultato sportivo non esaltante.

STUDIO DUFF & PHELPS SULLA STIMA DEL VALORE DEI DIRITTI DI DENOMINAZIONE DELLE SQUADRE DI EUROPA LEAGUE E PREMIER LEAGUE PER STAGIONE (€M)



La costruzione di nuovi impianti permette di andare a trasformare il portafoglio ticketing di un club incrementando il numero di aree dedicate all'hospitality. esse consistono in spazi dedicati ai tifosi, chiamati comunemente box, nei quali si ha l'opportunità di assistere al match da postazioni privilegiate e la possibilità di godere dell'evento nella maniera più confortevole possibile attraverso un servizio di food and beverage incluso. Lo sviluppo di aree dedicate all'hospitality è un vantaggio strettamente legato alla costruzioni di innovativi stadi di proprietà. Dai classici stadi comunali, infatti, sono raramente ricavabili spazi adeguati per ospitare aree di questo genere non dando l'opportunità ai club di sfruttare gli introiti ricavabili da tale servizio, non è un caso che buona parte degli interventi riguardanti gli impianti calcistici vengono realizzati con la finalità di creare le nuove aree corporate, vip box, ristoranti e lounge bar. Nel Regno Unito, che rappresenta il paese più progredito per ciò che riguarda la cultura dell'hospitality, l'esperienza inizia due ore prima del match e si protrae per le due ore successive costituendo una cornice di pregio al mero evento sportivo. I box, di una capienza variabile intorno alle 10 persone, solitamente sono divisi in tre fasce distinte: quelli dedicati ai members, spesso "proprietari" di lunga data del box, quelli dedicati alle aziende che utilizzano i box come benefit per i propri stakeholders e i box noleggiati per special personal events. Questa soluzione diversificata garantisce al member un grado di attenzioni proporzionale al suo livello di membership.

L'offerta si affianca poi alla tradizionale esperienza nelle aree condivise, che rappresentavano gli entry level della membership del club, in spazi comuni dedicati all'hospitality tradizionale, su accesso differenziato ed esclusivo. Un'esperienza del genere garantisce una partecipazione più ravvicinata alla vita del club attraverso anche la vendita del merchandising che va ad aggiungere un valore materiale al coinvolgimento emotivo.

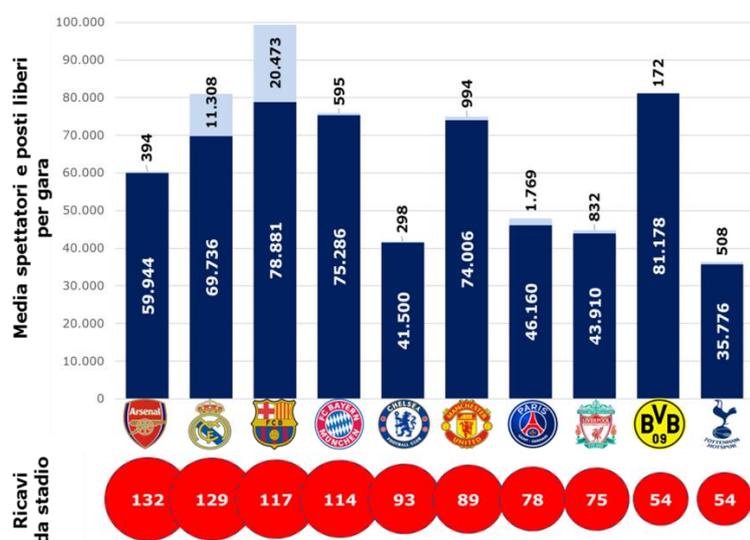
Dal punto di vista delle società calcistiche l'hospitality rappresenta uno dei più rilevanti metodi per aumentare i ricavi il giorno della partita, gli sponsor e i partner di tutte le società sono, infatti, soliti acquistare i posti più pregiati pagandoli cifre stagionali sicuramente superiori agli abbonamenti di altri settori, un maggior numero di posti hospitality dunque garantisce un maggior numero di revenues per ogni gara.

Proprio per questa ragione una larga fetta degli stadi si sta trasformando in "salotti" da cui assistere agli incontri con tutti i confort possibili, favorendo però anche la possibilità di utilizzare questi spazi durante la settimana ospitando eventi aziendali o rendendo le vip box delle vere e proprie camere d'hotel.

L'Italia non è di certo pioniera riguardo l'ambito hospitality, la percentuale di questa tipologia di posti negli impianti di Serie A si attesta intorno al 3-4% del totale. Anche l'abbattimento della voce costi relativa all'affitto della struttura è configurabile come un vantaggio portato in dote da una struttura di proprietà. Le società che non dispongono di uno stadio di proprietà sono costrette a versare al Comune una cospicua somma di denaro ogni stagione ricevendo in cambio la concessione dell'uso e della gestione dello stadio e, dunque, la possibilità di disputare le partite casalinghe nell'impianto comunale, di contro, i club proprietari di un impianto non devono corrispondere nessuna somma di denaro al Comune né sottoscrivere alcuna convenzione riguardante la concessione dell'impianto. Molte squadre che non hanno ancora fatto il grande passo verso la realizzazione di una propria struttura si trovano a versare cifre milionarie, l'esempio più lampante in Italia è rappresentato sicuramente dai due club di Milano, per ciò che riguarda la stagione calcistica 2019/20 l'importo totale versato da Inter e Milan è stato pari a 10,945 milioni di euro (9,728 nella passata stagione): l'Inter ha versato complessivamente 5,467 milioni di euro (4,902 milioni nel 2018/19), mentre il Milan 5,478 milioni (4,826 milioni nel 2018/19). Le due società, in compenso, hanno ricevuto 1,470 milioni di euro (2,213 milioni nella passata stagione) complessivi in base al contratto con M-I Stadio, società partecipata dalle due milanesi che gestisce per loro conto le attività dello Stadio, per l'affitto di spazi per attività organizzative, logistiche e commerciali, dunque, entrambe hanno ricevuto 735 mila euro. Al netto di queste entrate, quindi, per l'affitto di San Siro il Milan nella stagione 2019/20 ha speso 4,743 milioni di euro (+27% rispetto ai 3,723 milioni del 2018/19), mentre l'Inter 4,732 milioni di euro (+25% rispetto ai 3,793 milioni del 2018/19).

I club proprietari di uno stadio, oltre all'essere esonerati dalle spese di affitto, hanno la facoltà di affittare l'impianto per concerti, manifestazioni sportive o feste. Dall'organizzazione di eventi la società proprietaria ha la possibilità di ricavare una percentuale sugli introiti generati o una cifra fissa dal prezzo d'affitto. Un impianto creato su misura di un determinato club garantisce il giusto *sizing* della struttura stessa, nell'ottica di massimizzazione del profitto, infatti, non avrebbe senso costruire uno stadio da 80 mila posti che faccia il tutto esaurito solamente per un numero esiguo di "partite di cartello" ogni anno dovendo sopportare enormi costi di costruzione e manutenzione per l'intero impianto nelle restanti gare.

Avere uno stadio *oversized* comporta sia un problema di “vuoto seggiolini”, il quale genera inefficienza poiché non viene saturata l’intera capacità dell’impianto, sia un abbassamento del costo del biglietto, a causa della scarsa domanda, per le partite non di minore importanza, riducendo ancor di più i margini di profitto. A questo riguardo il dato più significativo da prendere in considerazione è il load factor medio (definibile come la percentuale di riempimento rispetto alla capacità dell’impianto). Dal grafico riportato sotto si evince che, per ciò che riguarda i top club europei, questo indice si attesta al 95,5%, una percentuale molto alta che conferma la capacità dei club di sfruttare al meglio gli spazi a disposizione evitando un loro mancato utilizzo. La media di seggiolini vuoti è di 3.734 (su una capienza media di 64.372), escludendo Barcellona e Real Madrid, condannati a convivere con impianti enormi difficili da riempire a dovere, questo numero scende a 695 seggiolini: l’1,2% della capienza dell’impianto. Ciò genera un doppio impatto positivo, da un lato uno stadio pieno corrisponde, ovviamente, ad un’elevata media spettatori, dall’altro il prezzo medio che il club può richiedere per un singolo biglietto è più alto per la legge della domanda-offerta.



Quando si ragiona riguardo all’ipotetico *sizing* di una nuova costruzione vanno tenute in considerazione le due tipologie di modello percorribile nella realizzazione di un nuovo impianto: il modello inglese e quello tedesco. La prima tipologia predilige la realizzazione di stadi di minori dimensioni puntando sui maggiori ricavi ottenibili da ciascun posto a sedere, nel secondo caso si prediligono stadi più capienti ma prezzi dei biglietti più contenuti. Il modello tedesco è, però, difficilmente replicabile negli altri paesi poiché in Germania vi è una lunga serie di grandi città con tifoserie che vivono il calcio come una ragione di vita e che, dunque, danno la possibilità ai club di avere un enorme afflusso di pubblico anche nel caso di società con modeste ambizioni e basso rilievo internazionale.

Il numero di partite giocate e, soprattutto, la capienza dello stadio sono sicuramente i driver che inficiano di più per quanto riguarda la voce relativa ai ricavi, non è certamente un caso che tra i 9 colossi europei che nella stagione 2018/19 hanno ottenuto dal proprio impianto ricavi maggiori rispetto a quelli della Juventus (la squadra italiana meglio piazzata in questa specifica classifica) solamente il Tottenham ha uno stadio di dimensioni inferiori rispetto all'impianto bianconero. Nonostante l'analisi di questo dato gli esempi rappresentati dal Chelsea e dal Liverpool ci testimoniano quanto sia fondamentale un sizing adeguato che riesca a limare al massimo ogni tipo di inefficienza, le due squadre inglesi, infatti, nonostante i loro stadi siano di poco più capienti rispetto all'Allianz Stadium, hanno ottenuto ricavi ben più ingenti rispetto al club torinese.

CLUB	2017-2018	2018-2019	Var. %
Barcellona	145	159	9,9%
Real Madrid	143	145	1,0%
Manchester United	120	121	0,9%
PSG	101	116	15,2%
Arsenal	112	109	-2,2%
Liverpool	92	95	3,2%
Tottenham	85	93	8,6%
Bayern Monaco	104	92	-11,0%
Chelsea	83	76	-9,4%
Juventus	51	66	28,1%
Manchester City	64	62	-2,3%
Borussia Dortmund	57	60	4,4%
Atletico Madrid	57	59	3,2%
Schalke 04	47	54	14,0%
Inter	35	51	44,2%
Olympique Lione	37	42	13,0%
Milan	37	34	-7,3%
Roma	35	32	-10,2%
West Ham	28	31	11,2%
Everton	19	17	-12,2%
Napoli	19	16	-16,3%

Fonte: Elaborazione Calcio e Finanza su dati Deloitte
 Dati in milioni di euro

Uno stadio innovativo e di prim'ordine permette di riavvicinare molti tifosi che negli anni avevano perso interesse a seguire la propria squadra dal vivo, le strutture presenti in un impianto al passo con i tempi garantiscono allo spettatore un'esperienza totalmente diversa rispetto a quella offerta da uno stadio tradizionale. In primo luogo, venendo costruiti con la sola finalità calcistica, nelle nuove costruzioni non sono presenti le piste d'atletica, univocamente considerata la causa principale della ridotta visibilità negli stadi. La frequente presenza della pista d'atletica negli stadi è una conseguenza del fatto che gli impianti nascevano con l'obiettivo di essere polifunzionali essendo quest'ultimi, nella maggioranza dei casi, proprietà del comune che legittimamente voleva sfruttarli per dar sviluppo e slancio anche ad altre discipline oltre al calcio. Eliminare un elemento di distanziamento come questo permette di avvicinare notevolmente le tribune al campo di gioco migliorando, di conseguenza, la visibilità dei tifosi potendo permettere loro di godere dello spettacolo offerto dalla loro squadra del cuore a pochissimi metri dai loro beniamini.

Strutture innovative capaci di ospitare metodi di sorveglianza all'avanguardia per garantire la sicurezza negli stadi sono un toccasana per l'intero movimento calcistico che attualmente, per ciò che riguarda l'intero ambito dei sistemi di controllo, si basa soprattutto su persone fisiche, come steward e forze dell'ordine. Secondo l'Osservatorio nazionale sulle manifestazioni sportive del Dipartimento della pubblica sicurezza, nella stagione calcistica 2017/2018 per garantire l'ordine pubblico durante lo svolgimento delle gare di serie A, serie B e Lega pro sono stati impiegati 85.388 tra poliziotti, carabinieri e finanziari, ReportCalcio-2018 afferma che in Italia, solo nella stagione 2016-17, sono stati impiegati 227.647 steward e 185.784 forze dell'ordine per le partite di calcio. L'uso di tecnologie avanzate, oltre a fornire un valido sistema per prevenire e risolvere ogni tipo di problema che possa insorgere all'interno della struttura in maniera tempestiva, permetterebbe di ridurre l'utilizzo di risorse umane che rappresentano buona parte dei 20 milioni spesi per la sicurezza negli stadi, soldi che gravano sulle tasche dei contribuenti italiani.

Tra le attrezzature che possono trovare applicazione per garantire la sicurezza negli impianti di grandi dimensioni vi è il PSIM, avanzato sistema di gestione che ha la funzione di integrare fra loro i diversi sistemi di controllo presenti nelle strutture sportive, altro strumento utilizzabile sono le moderne videocamere a megapixel, dotate di un sensore con un numero di pixel più elevato che consente l'acquisizione di immagini in alta definizione, mentre l'utilizzo di un video management system permette di integrare in un'unica piattaforma le immagini provenienti dalle varie videocamere presenti nell'impianto.

L'applicazione dei raggi X e del backscattering permette l'individuazione di eventuali oggetti contundenti, infine la mobile security assicura un controllo dei vari dispositivi di sicurezza presenti nello stadio attraverso un collegamento wireless. Aumentare l'attrattiva di questo sport garantendo al pubblico stadi con servizi all'avanguardia è uno dei pochi metodi che possono permettere di frenare il calo sempre più ingente di spettatori. Nel nostro paese, secondo i dati forniti dall'Osservatorio Calcio Italiano, nel primo trimestre del 2015 la media di presenze negli stadi è stata di 21.850, in calo del 6,9% rispetto alla media della passata stagione. Il dato del primo trimestre 2015 amplia ulteriormente il divario emerso dal confronto con i dati registrati nel precedente quinquennio: -11.4% rispetto al 2012/13 (24.655), -5.9% rispetto alla stagione 2011/12 (23.214), addirittura -12.2% rispetto il dato finale del campionato 2010/11 (24.901).

La Roma è l'unica squadra a riuscire ad ottenere un dato positivo nel primo trimestre, facendo registrare un +1,7% che vale il primato delle presenze con una media di 41.109 spettatori. Subito dietro i capitolini, per media presenze, c'è la Juventus che rimane stabile sugli stessi dati della passata stagione, 38.330 spettatori di media per i bianconeri. Chiude il podio il Milan con una media di 38.032 spettatori, in calo del 4.6% rispetto alla stagione 2013/14. Crollano invece le presenze durante le gare casalinghe di Inter e Napoli.

I nerazzurri con una media di 33.669 registrano rispetto lo scorso campionato un decremento del 27.2% perdendo tre posizioni (dalla 1° alla 4°). I partenopei con una media di 32.631 totalizzano un calo del 19.7%. Segno negativo anche per le restanti compagini che completano la top ten. Lazio sesta con 31.462 (-1.3%), Fiorentina settima con 30.819 (-3.9%), Sampdoria ottava con 21.966 (-0.9%), Genoa nono con 20.026 (-0.1%) e Verona decimo con 19.301 (-8.8%).

1.2 STADI: LA SITUAZIONE NEGLI ALTRI MAGGIORI CAMPIONATI EUROPEI

Riguardo l'argomento stadi l'esempio europeo da prendere come punto di riferimento è certamente il campionato inglese, la Premier League da anni vive un periodo di grande prosperità economica che ha portato i club a potersi permettere investimenti che sono andati ad aumentare il tasso tecnico medio delle rose garantendo al pubblico la possibilità di fruire di match sempre più coinvolgenti che hanno avvicinato sempre più i tifosi allo stadio. L'atmosfera che si respira durante le partite e lo spettacolo offerto dalle tifoserie rendono l'esperienza offerta dagli incontri di Premier League uno spettacolo imperdibile per ogni appassionato di calcio. Non è casuale che, secondo quanto dichiarato dal Ministro del Turismo Inglese ai microfoni della BBC, tra le principali attrazioni di Londra (che nella stagione 2021/22 avrà ben 6 club a rappresentarla in Premier) figurano gli incontri della massima serie inglese secondo quanto emerso dai dati analizzati riguardanti i milioni di turisti che hanno visitato la Gran Bretagna nel 2014. In Inghilterra il "turismo da stadio" va, dunque, a gonfie vele ed è sempre più comune incontrare tifosi non inglesi che vogliono vivere da vicino l'esperienza dell'english football. La Premier League ogni anno muove cifre da capogiro, più di 900.000 turisti assistono live alle partite spendendo in terra britannica una cifra complessiva che si aggira sui 700 milioni di sterline. Il dato più singolare riguardante il calcio inglese non è la percentuale di riempimento degli stadi dei top club (come Manchester City, Manchester United, Liverpool, Arsenal e Chelsea) ma il fatto che anche le compagini che non godono di rilevanza internazionale siano sempre sostenute dalla costante presenza dei loro tifosi allo stadio. Un esempio di ciò è l'Huddersfield Town, il club della cittadina inglese durante la stagione 2018/19, nonostante i pessimi risultati sportivi culminati nella retrocessione in Championship a fine campionato, ha fatto registrare una media spettatori pari a 23.201 unità e una percentuale di riempimento dell'impianto del 96% secondo i dati raccolti da calcio.com. E' proprio il legame indissolubile che lega i tifosi alla propria squadra a prescindere dai risultati sportivi ottenuti ad essere il vero punto di forza del campionato inglese. Per quanto riguarda il livello degli impianti si può constatare come già nella stagione 2015/16 in Premier ben 16 club su 20 erano proprietari del loro stadio, 7 di essi sono stati realizzati nel nuovo millennio, ciò sta a testimoniare che essi non sono solamente di proprietà ma anche nuovi e al passo con le aspettative dei tifosi. Sono sempre 7 gli stadi il cui nome è quello dello sponsor che ne ha acquistato i *naming rights* (l'Emirates Stadium in cui gioca l'Arsenal, il Vitality Stadium del Bournemouth, il King Power Stadium del Leicester, l'Etihad Stadium, campo in cui gioca il Manchester City, la Sports Direct Arena del Newcastle, il Bet365 Stadium dello Stoke City ed il Liberty Stadium dello Swansea).

La Germania ha sfruttato l'onda lunga dei Mondiali 2006 per ammodernare i suoi impianti e dar nuovo lustro al suo calcio, oltre ai benefici risultanti sul turismo e sullo sviluppo di servizi pubblici non strettamente attinenti allo sport, la possibilità di ospitare un evento così importante ha portato il paese teutonico ad investire più di 1,4 miliardi di euro a livello di stadi e 2 miliardi per le infrastrutture.

Ovviamente i frutti di questi esborsi economici hanno garantito un vantaggio competitivo incredibile a tutto il settore calcistico del paese il quale ha saputo sfruttare al meglio l'occasione. Non è infatti un caso che la Bundesliga (il maggior campionato professionistico tedesco) sia una corazzata a livello economico, nella stagione 2018-19 le entrate generate dai 18 club della Bundesliga hanno fatto registrare numeri da capogiro superando per la prima volta i 4 miliardi di euro, anche il fatturato totale è aumentato del 5,4% (pari a € 4,02 miliardi) rispetto alla stagione precedente. I dati relativi agli stadi tedeschi sono più che positivi, l'attenta politica economica dei club teutonici, sempre molto attenti a raggiungere ragguardevoli risultati di bilancio, hanno portato alla privatizzazione di ben 10 su 18 impianti dei club militanti nell'attuale Bundesliga. Sono ben 11 gli impianti costruiti in Germania nel nuovo millennio, un numero considerevole soprattutto se rapportato ai soli 3 italiani, ma quello che più impressiona dei club tedeschi sono gli introiti che riescono a generare attraverso la vendita dei naming rights dei loro impianti casalinghi.

BUNDESLIGA 2019/20: RICAVI DA "NAMING RIGHT" SULLO STADIO DI CASA				
Squadra	Nome impianto	Sponsor	Scadenza contratto	Importo annuale
Wolfsburg	Wolkswagen Arena	Wolkswagen	Indefinito	20.000.000 €
Schalke 04	Veltins Arena	Veltins	2027	6.500.000 €
Bayern Monaco	Allianz Arena	Allianz	2041	6.000.000 €
Borussia Dortmund	Signal Iduna Park	Signal Iduna	2026	6.000.000 €
Hoffenheim	PreZero Arena	PreZero	2024	4.500.000 €
Eintracht Francoforte	Commerzbank-Arena	Commerzbank	2020	4.000.000 €
Fortuna Dusseldorf	Esprit Arena	Gauselmann-Gruppe	2021	3.750.000 €
Colonia	RheinEnergieStadion	Rhein Energie	2024	3.500.000 €
Werder Brema	Wohninvest Weserstadion	Wohninvest	2029	3.000.000 €
Bayer Leverkusen	BayArena	Bayer	Indefinito	3.000.000 €
Mainz	Opel-Arena	Opel	2021	2.000.000 €
Augsburg	WWK Arena	WWK Versicherungen	2030	2.000.000 €
Friburgo	Schwarzwald-Stadion	Schwarzwald Touristik	2020	500.000 €
Paderborn	Benteler Arena	Benteler	2020	300.000 €
RasenBallSport Lipsia	RedBull Arena	Red Bull	2040	Indefinito
Borussia M'gladbach	Stadion im Borussia Park	-	-	0 €
Hertha Berlino	Olympiastadion Berlin	-	-	0 €
Union Berlino	Stadion An der Alten Försterei	-	-	0 €

Per ciò che riguarda la stagione calcistica 2019/20 il club che ha giovato di entrate maggiori è il Wolfsburg che può tutt'ora contare su 20 milioni di euro annui percepiti da Wolkswagen per il naming right dell'impianto di gioco. Questa somma risulta essere estremamente "gonfiata" poiché, essendo la casa automobilistica proprietaria diretta del club, attraverso questa modalità totalmente lecita riesce a trasferire liquidità nella propria squadra. Una situazione analoga è quella del RasenBallSport Lipsia, club di proprietà della Red Bull, il cui introito annuo non è, però, quantificato con precisione. Rientra in questa categoria anche il Bayer Leverkusen, società di proprietà della Bayer che corrisponde al club renano 3 milioni ogni anno. Nei tre casi sopra citati il contratto di naming right sull'impianto ha una durata indefinita. Per ciò che riguarda le società non legate allo sponsor che ne acquista i diritti a premeggiare troviamo lo Schalke 04, Veltins verserà nelle casse della squadra di Gelsenkirchen 6,5 milioni di euro all'anno fino al 2027. Il contratto più lungo è stato firmato dal Bayern Monaco che percepirà 6 milioni da Allianz ogni stagione fino al 2041, anche il Borussia Dortmund percepirà la stessa cifra da Signal Iduna si fino al 2026.

Ben al di sotto della media della Bundesliga sono gli importi percepiti da Friburgo e Paderborn che incasseranno rispettivamente € 500.000 da Schwarzwald Touristik e € 300.000 quella da Benteler. Le uniche formazioni che nella stagione calcistica 2019/20 si sono esentate dalla vendita dei naming rights dei propri impianti sono il Borussia Monchengladbach, Herta Berlino e Union Berlino.

Dopo decenni di dominio assoluto è dalla stagione 2017/18 che una squadra spagnola non riesce a centrare la vittoria della Champions League, la competizione UEFA di maggior importanza. Ad anni non esaltanti dal punto di vista sportivo si sono sommate le difficoltà economiche legate alla pandemia, il massimo campionato spagnolo ha, infatti, chiuso in rosso la stagione 2019/20. Uno studio, presentando i dati economici aggregati dei club della Liga, ha mostrato un calo del fatturato del 3,9%. I ricavi fatti registrare dai club sono stati pari a 2.989,1 milioni di euro, essi però non sono stati sufficienti a coprire i costi che hanno portato ad un rosso di 63 milioni di euro. Secondo le previsioni si avranno perdite anche per la stagione 2020/21. Questi numeri così negativi sono dati dai mancati ricavi degli stadi e dal risarcimento pari a 100 milioni dovuto ai titolari dei diritti televisivi per l'interruzione della stagione. Nonostante le difficoltà fisiologiche dovute al difficile periodo che stiamo vivendo, molti club della Liga si stanno muovendo nella direzione giusta per ciò che concerne l'argomento stadi: sono ben 7 le strutture di proprietà mentre sono 3 le nuove costruzioni dal 2000 in poi. Già da prima della pandemia club come l'Atletico Madrid e l'Atletico Bilbao si sono mossi per rinnovare i propri impianti e renderli di proprietà, entrambi con successo, mentre il Real Madrid e il Barcellona sono attualmente all'opera per ristrutturare rispettivamente il Santiago Bernabeu e il Camp Nou. I dati relativi alla media spettatori sono stati buoni, la percentuale di presenza media di tifosi allo stadio per la passata stagione è stata del 73,9%, decisamente superiore alla media italiana ma ancora lontana dai numeri della Premier e della Bundesliga. Per migliorare questo dato la federazione spagnola ha introdotto un'innovativa sanzione che fa da deterrente contro il mancato riempimento degli impianti, essa prevede una multa per le società che non raggiungono il 75% di spettatori presenti ad ogni singola partita, multa che diventerebbe ancora più salata raddoppiando nel caso in cui non si raggiungesse almeno il 50% di *load factor*, il Celta Vigo è stata la prima squadra ad esser punita a causa della scarsa affluenza registrata in due partite casalinghe al Balaidos. La squadra spagnola non è riuscita a soddisfare il requisito minimo contro Real Sociedad (16.961 spettatori) e Deportivo Alaves (17.384) a fronte di 29.000 posti disponibili nell'impianto.

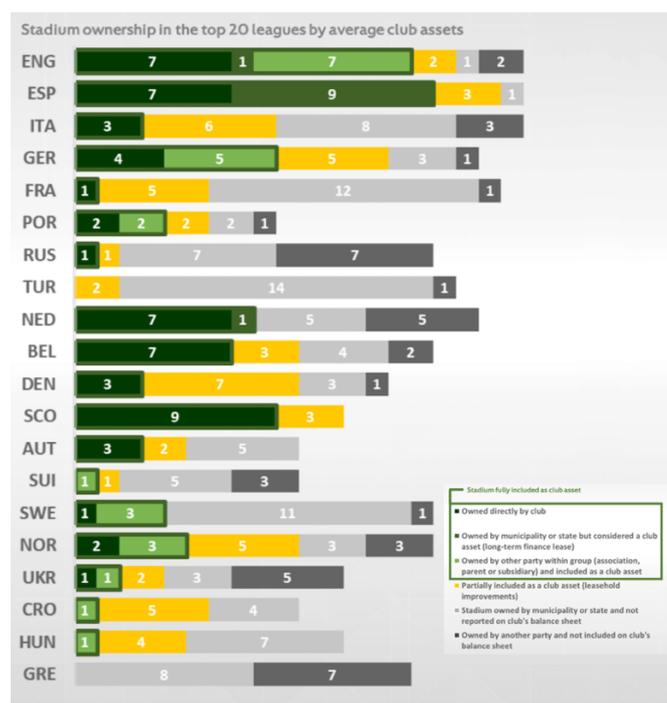
La Ligue 1 è certamente il campionato con meno lustro tra i *big five* europei (Premier League, Serie A, Liga, Bundesliga e Ligue 1). Il minor appeal del calcio francese è principalmente dovuto al fatto che la crescita del campionato maggiore è stata negli ultimi anni trainata da un solo club, il Paris Saint-Germain, il quale può contare su capitali notevolmente superiori a quelli degli altri club della lega che permettono alla compagine parigina di avere costantemente la rosa più competitiva andando ad inficiare sull'imprevedibilità del torneo. Analizzando le cifre riguardanti la stagione 2016/17 possiamo notare come qualche anno fa era evidente e notevole la crescita del campionato, secondo quanto emergeva dai dati resi pubblici dalla DNCG (ente regolatore finanziario del calcio francese), infatti, i ricavi di quell'annata erano saliti a 1,895 miliardi di euro, in crescita di circa l'1% rispetto al 2015/16.

La quasi totalità delle voci ha registrato un'impennata rispetto alla stagione 2015/16: la crescita dei ricavi operativi è stata pari all'11%, passando da 1,486 miliardi di euro a 1,644 miliardi di euro. Evidente risulta il ruolo da protagonista assoluto recitato dal Psg che ha avuto ricavi pari a 1/3 del totale, praticamente pari a quelli dei 13 club più piccoli. Nel successivo triennio la situazione è continuata a migliorare anche grazie all'acquisto di club storici come Nizza, Marsiglia e Bordeaux da parte di ricchissime proprietà straniere, tra il 2018 e il 2019 la Ligue 1 fece registrare ricavi superiori ai due miliardi di euro facendo ben sperare riguardo la crescita del calcio transalpino. A discapito dei passi avanti fatti in quel biennio attualmente il calcio francese sta vivendo una profondissima crisi, l'evento chiave è stata la firma di un contratto televisivo riguardante la trasmissione dei match di Ligue 1 e Ligue 2 con l'azienda Mediapro. Il progetto di *Mediapro* riguardava la creazione di *Telefoot*, un canale tematico su cui trasmettere tutte le partite del calcio francese con l'obiettivo di arrivare alla cifra di 3,5 milioni di abbonati che avrebbe permesso di versare nelle casse dei club francesi oltre un miliardo di euro. Gli abbonamenti sono stati solo 600 mila e Mediapro ha di conseguenza rinunciato all'investimento iniziale che prevedeva l'erogazione di oltre un miliardo di euro. I club si sono così ritrovati con un budget dimezzato rispetto alle previsioni e i soldi ora a disposizione non sono sufficienti per assicurare la sopravvivenza del campionato e far fronte alle spese. Questa situazione sommata ai mancati ricavi dai botteghini a causa della pandemia ha contribuito a rendere la crisi così rilevante, ciò si tramuta in mancati investimenti per assicurarsi impianti di proprietà e all'avanguardia, non a caso è la Francia l'unica nazione tra quelle più rilevanti d'Europa a versare in una situazione peggiore della nostra: in Ligue 1 soltanto uno stadio appartiene ad un club calcistico. Nemmeno il ricchissimo Paris Saint-Germain è dotato di una struttura privata, questa situazione fa riflettere e rispecchia come, a livello di club, il calcio francese non abbia ancora raggiunto il livello delle altre quattro leghe europee principali.

Analizzata la situazione nel resto d'Europa ora il focus va spostato di nuovo sulla nostra Serie A per fare un'analisi comparativa, nel nostro caso la mancanza di stadi di proprietà nella nostra Lega rende ancor più marcata la distanza tra il campionato italiano e gli altri. Nel dettaglio, da quanto emergeva dal "Club Licensing Benchmarking Report" della Uefa relativo alla stagione 2016/17, venivano indicati per l'Italia solo tre impianti di proprietà, meglio della Serie A facevano paesi in cui il calcio è decisamente meno radicato nella cultura popolare come l'Olanda (8), Belgio (7), Portogallo (4), Svezia (4) e Norvegia (3). Anche per ciò che riguarda il dato relativo al pubblico negli stadi la situazione in Italia non è certamente florida. In Serie A il numero totale di spettatori è nettamente inferiore rispetto a quello delle altre leghe europee, il campionato italiano attira poco più di nove milioni di spettatori l'anno mentre la Premier League può contare su cifre decisamente più alte, attestabili sui diciassette milioni annui. La Bundesliga (nonostante possa contare solamente su 18 squadre invece che 20) ha più di quindici milioni di spettatori, la Liga più di tredici mentre la Ligue 1 ne attrae nove milioni e mezzo. I dati relativi alla media spettatori non fanno altro che confermare il divario esistente: i 21.161 della Serie A sono ben lontani dai 42.537 della Germania, dai 36.617 dell'Inghilterra o dai 29.112 della Spagna.

I numeri generati dagli impianti italiani sono, purtroppo, più vicini alle seconde leghe tedesche e inglesi (Zweite Liga 21.739, la Football League Championship 20.084) rispetto a quelli della Bundesliga e della Premier League. L'elevata capienza media degli stadi italiani, che si attesta come la seconda più alta d'Europa, non va a migliorare la situazione in nessuno modo, come visto in precedenza, infatti, la vera discriminante è la percentuale di riempimento dello stesso. Mentre negli altri campionati si registrano medie elevate che sfondano addirittura il muro del 90% (Inghilterra 93%, Germania 92%), in Italia, la media spettatori rispetto alla capienza è si attesta ad un modesto 52%. In Spagna e in Francia si raggiungono rispettivamente il 72% e il 64%. Dai dati in questione si nota come l'amore e l'attaccamento dei tifosi inglesi e tedeschi verso il club da cui si sentono rappresentati non ha eguali, ciò si riflette anche nelle classifiche riguardanti i club europei stilate in base al *load factor*, analizzando i dati relativi alla stagione 2017/18 ben 28 delle prime 30 posizioni in graduatoria sono occupate da squadre partecipanti alla Bundesliga o alla Premier.

La prima squadra non appartenente a questi due campionati ad apparire in classifica è il PSG che fa registrare una percentuale di riempimento del 96,60% mentre la Juventus risulta essere la prima italiana in graduatoria con il 93,91%. Nonostante dagli altri angoli d'Europa si registrano dati ben più confortanti rispetto a quelli italiani gli stadi di proprietà rimangono comunque una chimera per la stragrande maggioranza dei club europei, solamente il 19% dei club più importanti d'Europa include il proprio stadio interamente come asset nei propri bilanci e solo il 13% possiede un proprio stadio. Sono solamente cinque i campionati in cui i club che possiedono lo stadio di proprietà rappresentano più del 50% delle compagini della massima divisione: Inghilterra (15 su 20 club), Germania (9 su 18 club), Irlanda del Nord (7 su 12 club), Scozia (9 su 12 club) e Spagna (16 su 20 club). Al di fuori dei *big five* gli impianti di proprietà rimangono ancor di più un'eccezione, basti pensare che vi sono ben 17 campionati di primo livello in Europa in cui nessun club possiede direttamente il proprio stadio.



2) CONTESTO EUROPEO: GLI ESEMPI PIU' VIRTUOSI

Dopo aver analizzato la situazione complessiva delle più importanti leghe europee l'analisi si sposta sugli impianti che offrono il modello più rappresentativo per una gestione ottimale di una struttura di proprietà, gli esempi principali sono costituiti dall'Emirates Stadium di Londra, di proprietà dell'Arsenal, e l'Allianz Arena di Monaco di Baviera, stadio del Bayern Monaco. Diverse sono le similitudini tra questi due gioielli architettonici: in primis la rilevanza internazionale dell'impianto (entrambe le strutture godono del massimo livello di classificazione secondo i parametri stilati dalla UEFA, la categoria 4, potendo quindi ospitare le finali delle massime competizioni per club), in secondo luogo il periodo storico, caratterizzato da una grande crescita per l'intero ecosistema calcistico, nel quale sono stati costruiti (l'Allianz Arena fu inaugurato nel 2005, un anno prima rispetto allo stadio dell'Arsenal), infine il materiale di cui è costituito il terreno di gioco degli impianti (ambedue utilizzano GrassMaster, manto erboso che si avvale di una tecnologia ibrida utilizzando la componente sintetica solamente a sostegno di quella naturale).

Di seguito approfondiremo le specificità di ognuna di queste due strutture esaminandole singolarmente e ponendo il focus sui vantaggi economici generati a seguito di investimenti così audaci

2.1 CASE STUDY: EMIRATES STADIUM

L'impianto ubicato nel quartiere londinese di Islington risulta essere, secondo l'analisi effettuata dal Daily Mirror, il più costoso stadio inglese costruito fino ad oggi; esso per cifre di investimento supera anche i più moderni Etihad Stadium di Manchester e Tottenham Hotspur Stadium.

La società dei *Gunners* (così soprannominati per lo stemma del club che ha un cannone come simbolo) per la realizzazione dell'impianto ha speso 390 milioni di sterline nel 2004 (cifra che sale a 470 milioni di sterline se si parla di costi dell'intero progetto) che riportate alla situazione economica attuale, andando dunque a considerare l'effetto dell'inflazione, corrisponderebbero a 534,8 milioni di sterline, dato che conferma la portata all'epoca senza precedenti dell'investimento elargito.

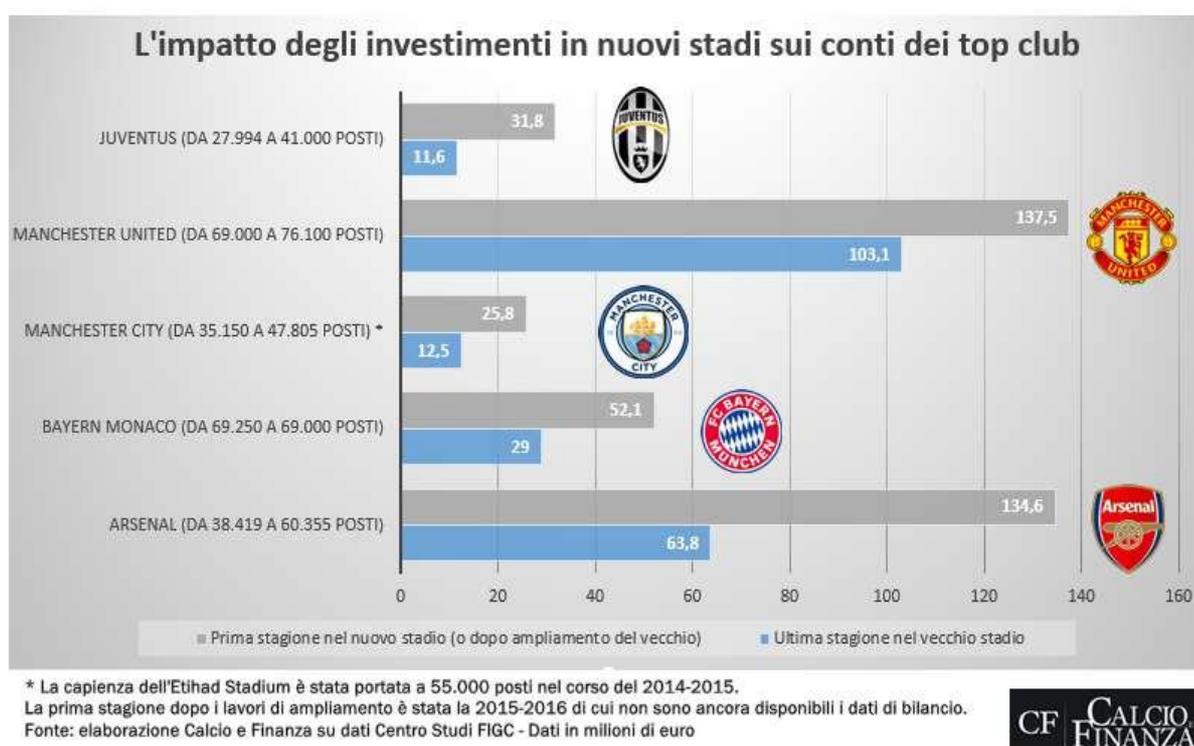
Chiaramente costi così ingenti non sono stati vani, ad oggi l'Emirates Stadium è uno degli stadi più funzionali ed innovativi al mondo, la capacità pari a 60.361 posti tutti rigorosamente al coperto lo rendono il secondo stadio più grande della Premier League dopo l'Old Trafford di Manchester (75.811) e il terzo più grande di Londra dopo il Wembley Stadium (90.000) e il Twickenham Stadium (82.000).

Il livello di servizi offerti è altissimo, come frequentemente avviene negli impianti di fascia più alta i cancelli dello stadio vengono aperti 90 minuti prima dell'inizio delle gare dando allo spettatore l'opportunità di usufruire dei servizi nelle *hospitality areas* in particolare per ciò che riguarda il *food & beverage* e il merchandising.

Lo stadio, dotato di 450 schermi LCD ad alta definizione realizzati dalla Sony dove nel pre-partita scorrono filmati sulle imprese dell'Arsenal, spot pubblicitari e conferenze stampa, può essere considerato il più avanzato al mondo a livello tecnologico. Il colosso giapponese ha, inoltre, realizzato per l'impianto londinese un apposito sistema che gestisce i contenuti trasmessi sugli schermi. Gli aspetti innovativi della struttura riguardano anche l'ambito della manutenzione del manto erboso, al di sotto del terreno di gioco troviamo un sistema canalizzato sotto vuoto e con aria sotto pressione atto a fornire aria e ossigeno al terreno dove cresce l'erba per favorirne la crescita naturale, soprattutto a livello dell'aree particolarmente sensibili come l'area piccola del portiere e fasce laterali, e ad aspirare l'acqua che inzuppa il campo in caso di precipitazioni, permettendo così ai calciatori di giocare sempre su un terreno in ottime condizioni. Nonostante gli innumerevoli elementi di modernità il club londinese è sempre rimasto legato alle sue tradizioni, ciò è testimoniato dalle innumerevoli operazioni di marketing che hanno permesso al nuovo impianto di incrementare la popolarità dell'Arsenal valorizzandone la storia. L'esempio più lampante è sicuramente la statua dello storico allenatore Herbert Chapman posta di fronte alla Clock End, il settore dello stadio popolato dai tifosi più passionali, che fissa l'orologio originale del precedente stadio, il vero *Clock*.

Volgendo l'attenzione all'aspetto economico è interessante andare a vedere quali sono state le principali fonti utilizzate dall'Arsenal per finanziare questa opera, a questo riguardo l'assistenza maggiore è arrivata dalla contrazione di un debito bancario privato a lungo termine di circa 310 milioni di euro con scadenza nel 2031, il club ha ripiegato su questa scelta per la completa mancanza di concessioni di prestiti di denaro pubblico. Altra ingente iniezione di liquidità è stata apportata dalla cessione del naming rights dell'impianto alla compagnia aerea del Dubai Fly Emirates, per questa ragione lo stadio è stato nominato Emirates Stadium e non Ashburton Grove, nome usato durante la fase di progettazione e costruzione prendendo spunto dall'omonimo quartiere. La partnership tra i *Gunners* e la compagnia aerea durerà fino al 2021 con un guadagno pari ad una cifra tra i 120 e i 150 milioni di euro, oltre al nome dell'impianto Fly Emirates ha ottenuto il diritto ad essere il principale sponsor di maglia dell'Arsenal, ciò si va a sommare alle entrate generate da operazioni commerciali con la Delaware North, aziende che si occupa del catering, e con l'Adidas, sponsor tecnico del club, con cui è stato firmato un contratto che garantisce alla squadra annualmente cifre da capogiro. Un sistema di finanziamento alternativo è stato rappresentato dalle diverse operazioni immobiliari atte a valorizzare le aree limitrofe allo stadio di cui il club si è reso protagonista, la principale è quella che riguarda Highbury Square dove, al posto dell'impianto che in precedenza ospitava le partite casalinghe dell'Emirates, ora sorge un complesso residenziale con 680 appartamenti che fruttano alla società una cifra vicino ai 50 milioni di euro. Dalla tabella sottostante si evince che fra i top club europei l'Arsenal è quello che più di tutti ha beneficiato della costruzione del nuovo stadio, il dato è ottenuto confrontando i risultati ottenuti il primo anno dall'entrata in funzione della nuova struttura con i ricavi raggiunti ne corso dell'ultima stagione dell'impianto precedente.

Le motivazioni che spiegano una crescita così evidente sono molteplici, una delle principali è certamente la capienza quasi raddoppiata della struttura attuale, che può ospitare più di 60 mila spettatori, rispetto al precedente Highbury il quale aveva una capienza di appena 38.500 posti, il sensibile aumento dei biglietti disponibili è andato di pari passo con l'introduzione di una nuova politica di prezzo che ha incrementato gli introiti al botteghino. Analizzando i numeri inerenti i ricavi da *matchday* relativi alla stagione 2017-18 possiamo notare come l'abbonamento annuale nel settore popolare costava 980 £, una cifra nettamente superiore rispetto a quella della seconda squadra inglese più cara, il Tottenham, che per l'acquisto di un abbonamento omologo chiedeva ai suoi tifosi all'incirca 680 £. Cifre importanti sono necessarie anche per accaparrarsi un biglietto di un match di Premier League nell'impianto londinese, il prezzo minimo si è attestato su 43 £. Questo livello di prezzi è reso possibile dall'infinita lista d'attesa che esiste per poter assistere ad un match dell'Arsenal, l'enorme domanda porta i tifosi ad essere disposti a spendere cifre più alte pur di trovare un biglietto ed assistere all'evento. Nell'annata 2017-18, la media spettatori dell'Arsenal è stata pari a 59.323 unità facendo registrare un tasso di riempimento medio dell'impianto del 99%, quasi un tutto esaurito ad ogni partita. La squadra londinese non ha mai fatto registrare meno di 59 mila presenze durante l'annata per quanto riguarda match di Premier League, numeri impensabili per i top club italiani. Queste ragguardevoli cifre trovano riscontro nei ricavi generati dallo stadio: ben 111,6 milioni di euro, un terzo del totale del fatturato generato dal club nella stagione calcistica presa in esame.



Data la caratura così innovativa dell'impianto esso è stato costruito prevedendo, accanto ai posti più economici, ben 9000 posti premium che apportano un contributo pazzesco alle casse del club garantendo una cifra superiore al 30% dei ricavi.

I *Gunners* sono stati uno fra i primi club a puntare forte sulle aree hospitality compiendo una sorta di salto nel vuoto, non era infatti facile pronosticare una buona risposta del pubblico il quale non era abituato a vivere una partita di calcio come in un teatro. Il Diamond Club, il quale ha una disponibilità di soli 160 posti, è la zona più esclusiva dello stadio: il costo di iscrizione è di 25.000 sterline più altre 25.000 sterline l'anno per sottoscrivere l'abbonamento che include il biglietto, la possibilità di usufruire di un salotto privato, di un ristorante (con chef stellati Michelin), del bar e del parcheggio. I membri del club possono, inoltre, avere la possibilità esclusiva di seguire le trasferte europee con l'aereo della squadra. A cavallo tra il 2018 e il 2019 il club ha ristrutturato l'Emirates Stadium aggiungendo ulteriori 780 posti all'area vip, i lavori eseguiti hanno permesso di riportare la capienza a 60.600 unità, in linea con quanto progettato nel 2006. Le possibilità di ottenere introiti sfruttando una struttura di questo calibro sono pressochè infinite, oltre ai guadagni correlati alle partite dell'Arsenal esso viene utilizzato anche come centro conferenze e come arena per i concerti. Tutto ciò che abbiamo precedentemente descritto ci conferma come, seppur l'investimento è stato molto grande e i tempi di ammortamento sono, fisiologicamente, molto lunghi questo stadio è una vera e propria macchina da soldi atta a garantire entrate da poter successivamente investire nuovamente in migliorie dello stadio stesso, nel mercato, nel settore giovanile o in qualsiasi altro ambito in cui la società avrà intenzione di investire.

2.2 CASE STUDY: ALLIANZ ARENA

L'Allianz Arena ha portato una vera e propria ventata di novità a livello mondiale nel panorama delle strutture calcistiche. Ciò è dovuto sia alla particolare illuminazione esterna dell'impianto, formata da pareti composte da 2760 cuscini pneumatici fatti di uno speciale materiale che permette loro di essere singolarmente illuminati di diverse tonalità di colore garantendo un effetto ottico magnifico, sia per via della caratteristica forma dello stadio, chiamato simpaticamente "gommone" proprio per via della singolare struttura.

Jaques Herzog e Pierre de Meuron, i due architetti che hanno concepito questo gioiello architettonico, hanno garantito al Bayern Monaco una vetrina capace di rappresentare a pieno il lato più moderno del club bavarese che si riconosce *in toto* nella struttura che ne ospita le gare casalinghe.



Nonostante i pochissimi anni di vita della struttura l'Allianz Arena raccoglie recensioni favorevoli anche al di fuori della cerchia degli appassionati di calcio, secondo una statistica effettuata da un giornale tedesco, infatti, l'Allianz Arena è la struttura sportiva preferita in Germania ed una dei primi 10 siti di interesse del paese.

Per avallare la costruzione dello stadio fu indetto un referendum nel 2001 in cui più del 65% dei votanti si disse favorevole, l'obiettivo era andare a sostituire lo storico Olympiastadion di Monaco, autentica pietra miliare del calcio tedesco, il quale occupa un posto speciale nel cuore dei tifosi bavaresi ma che non poteva essere ulteriormente espanso per accogliere un maggior numero di spettatori.

La spinta propulsiva che ha portato a riflettere sulla possibilità di creare un nuovo impianto fu la scelta della Germania come paese ospitante del campionato mondiale di calcio, fu infatti avviata dalle istituzioni pubbliche bavaresi, in maniera congiunta con i due principali club cittadini (Bayern Monaco e Monaco 1860), una verifica della possibilità di attuare un'ingente ristrutturazione dell'esistente stadio per renderlo adeguato ai requisiti normativi richiesti dalla FIFA. La verifica, fatta con il supporto del progettista dell'impianto, portò alla constatazione dell'impossibilità di trasformare la struttura esistente in uno stadio adeguato agli attuali standard prestazionali. Il totale della spesa per la realizzazione della struttura ammonta a 340 milioni di Euro a cui vanno aggiunti i 210 milioni investiti dal comune per sviluppare l'area e migliorare le infrastrutture. Le spese vennero equamente ripartite tra le due squadre della città dato che la realizzazione dello stadio è stata commissionata dalla Allianz Arena München Stadion GmbH, società per il 50% posseduta dal Bayern Monaco e per il 50% dal Monaco 1860. Nel 2006 il Monaco 1860 ha venduto le quote dello stadio in suo possesso al Bayern Monaco per 11 milioni di euro, il club ha però continuato a giocare nell'impianto fino al 2017, anno in cui è tornato a giocare nel vecchio Grünwalder Stadium. Stefan Ziffer, allora direttore amministrativo del club, dichiarò che l'ammontare incassato aiutò ad evitare l'insolvenza del club. L'acquisto delle quote di proprietà del Monaco 1860 hanno rappresentato un vero e proprio affare per il Bayern che, a fronte di un esborso di 11 milioni, ha guadagnato una cifra vicina ai 35 milioni attraverso questa operazione data la cessione del *naming right* e degli sponsor; questa entrata è stata un toccasana per il club che ha dovuto sostenere enormi costi di costruzione. Tra le altre fonti di finanziamento possiamo annoverare la cessione del *naming right* dello stadio per 30 anni alla società di assicurazioni Allianz per una cifra superiore ad € 80 milioni, la vendita di azioni del club per il 9% all'Adidas, già sponsor tecnico principale e il fornitore primario del club, per 77 milioni di Euro, la cessione di un ulteriore 9% ad Audi per 90 milioni di Euro e, successivamente, la contrazione di un ingente debito privato a lungo termine che ogni anno pesa sui bilanci della società per € 30 milioni. Il denaro racimolato attraverso le prime due vie è andato ad anticipare i tempi di ammortamento del debito privato a lungo termine che grava su quest'opera, questo mette il club nella posizione di avere una struttura che fornirà una grande quantità di ricavi, importantissimi per le logiche di bilancio della società, da poter reinvestire a suo piacimento una volta che il debito viene ripagato. Dallo stadio i bavaresi ricavano oltre 70 milioni di euro che cresceranno sicuramente in questi anni dato che gli spazi commerciali correlati, ambito verso la cui crescita il club ha profuso molte energie, sono destinati a proliferare ulteriormente. L'Allianz Arena con i suoi 75.000 posti, tutti al coperto, è il secondo stadio più grande di Germania dietro solamente al Signal Iduna Park (78.650) di Dortmund, per le partite internazionali la capienza è, però, ridotta a 70mila unità. Quello che più sorprende è la capacità di sfruttare appieno la capienza della struttura, il Bayern Monaco infatti è l'unica società tra i top club europei a poter vantare un *load factor* del 100%, un risultato del genere rende merito alle abilità manageriali della società bavarese che attraverso la messa a disposizione di ben 13.500 posti in piedi venduti a cifre modiche riesce a saturare la totalità dello stadio.

A differenza dell'Arsenal i tedeschi non hanno utilizzato la straordinaria domanda per rincarare i prezzi dei biglietti, questa scelta deriva dal retaggio del calcio teutonico il quale pone la priorità assoluta sul rapporto tra la squadra e i tifosi che, spesso, costituiscono la maggioranza del capitale sociale dei club.

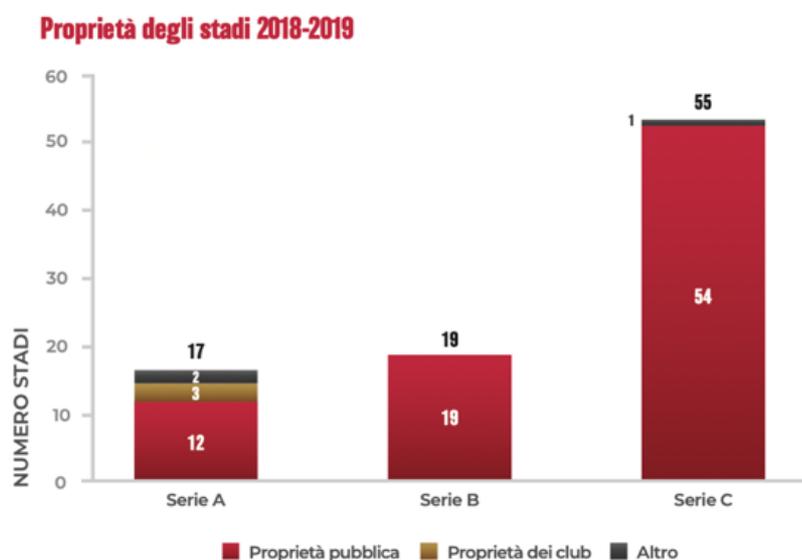
La costruzione di questo gioiello architettonico ha completamente stravolto i ricavi da stadio del Bayern passando dai € 22 milioni percepiti nella stagione 2003/04, ultima prima della costruzione del nuovo impianto, ai € 52 milioni fatturati nel 2005. Queste cifre così importanti derivano per buona parte dalle strutture correlate allo stadio le quali rendono l'impianto all'avanguardia e utilizzabile 365 giorni l'anno; al suo interno, infatti, vi sono bar, negozi, sale conferenza, il museo del Bayern e addirittura un asilo. Nei pressi dello stadio è stato creato una sorta di boulevard verde provvisto di percorsi pedonali e piste ciclabili per dar la possibilità ai tifosi di accedere più comodamente all'impianto, la struttura all'esterno inoltre ospita un parcheggio coperto che, con i suoi 10.000 posti auto, si configura come il più grande d'Europa.

Un impianto del genere chiaramente proietta la società bavarese in una realtà fatta di grande solidità economica grazie alla quale il Bayern potrà ricambiare a pieno l'attaccamento dei suoi tifosi garantendo investimenti sulla rosa per poter acquistare i pezzi pregiati del mercato trattenendo i migliori profili in squadra, apportare ulteriori migliorie allo stadio ed offrire ancor più servizi.

3) IL CONTESTO ITALIANO

Quando si riflette riguardo la situazione degli stadi nel nostro paese il focus viene immediatamente posto sulla scarsa affluenza che caratterizzava l'intero universo calcistico già nell'epoca pre-covid, fino ai primi anni duemila gli impianti italiani offrivano un vero e proprio spettacolo per gli occhi, la Serie A era il campionato più competitivo al mondo e alla domenica lo stadio rappresentava un vero e proprio luogo di ritrovo e di aggregazione facendo sì che gli italiani rappresentassero costantemente il pubblico più presente sugli spalti rispetto a qualsiasi altro popolo europeo. Ora, purtroppo, non è più così. La prima ragione è, indubbiamente, la mancanza di un adeguato numero di strutture all'avanguardia. In Italia, nonostante il calcio sia di gran lunga lo sport più seguito essendo vissuto come una vera e propria religione, gli stadi di proprietà sono solamente cinque: lo Juventus Stadium di Torino, il Gewiss Stadium di Bergamo, la Dacia Arena di Udine, lo Stadio di Frosinone e il Mapei Stadium di Reggio Emilia. Questa cifra così modesta va a dare ulteriore credito alle disamine effettuate nei precedenti capitoli in cui la Serie A è stata messa a confronto con i suoi principali competitor mettendone in luce tutte le sue carenze. Il calcio italiano sta facendo fatica a livello di risultati internazionali, lo testimonia il fatto che da tempo un club del nostro paese non primeggia nelle coppe europee. Ciò è una diretta conseguenza degli scarsi investimenti rivolti all'ambito infrastrutturale, il divario che si è venuto a creare a livello di strutture offerte alla comunità ha condotto ad un dislivello economico che mina la competitività delle nostre squadre. L'ultima forte impronta diretta verso l'ammodernamento dei più importanti impianti del Paese fu l'organizzazione dei Mondiali del 1990, i lavori necessari furono ingenti e permisero ai nostri stadi di fare da cornice perfetta allo spettacolo offerto dai campioni di allora, due stadi furono costruiti ex novo, il Delle Alpi di Torino e il San Nicola di Bari, mentre altri dieci subirono importanti interventi di ammodernamento. Tra lavori di ristrutturazione e nuove costruzioni, gli impianti italiani erano infatti tra i più avanzati del Continente. Oggi, purtroppo, la situazione è ben diversa: negli ultimi trent'anni non sono stati fatti ulteriori passi avanti rendendo obsoleto tutto quello che di buono c'era prima. Un ulteriore elemento di riflessione concerne il fatto che solamente tre delle attuali cinque strutture di proprietà della massima serie sono delle nuove costruzioni: la Dacia Arena di Udine nel 2014 ha subito un semplice restauro successivo all'acquisto della superficie, in precedenza di proprietà del Comune, da parte del presidente Pozzo. Simile è l'iter a cui è stato sottoposto l'attuale Gewiss Stadium di Bergamo, ristrutturato per l'ultima volta nel 2015 a spese dell'Atalanta e acquistato dalla stessa società nerazzurra per 8,6 milioni nel 2017. L'impianto ha subito un ulteriore restyling nel 2019 il quale ha permesso di aumentare la capienza da 21.300 a 24.000 spettatori, coprire il settore dove si posizionano i tifosi atalantini più passionali e costruire un parcheggio interrato. Nonostante le due strutture citate non siano opere del tutto nuove va comunque sottolineata la lungimiranza e l'attenta programmazione dei club che attraverso l'acquisto dei terreni di gioco si sono garantiti la possibilità di cedere i *naming rights* degli impianti con conseguente aumento dei ricavi.

Anche il Mapei Stadium ha alle spalle una vicenda alquanto particolare, l'impianto viene inaugurato nel 1995 e nasce con l'obiettivo di ospitare le partite casalinghe della Reggiana. Nel 2005 il club emiliano viene dichiarato fallito, un anno dopo anche la Mirabello 2000, società che possedeva la proprietà dello stadio e che era controllata a sua volta dalla Reggiana, venne dichiarata insolvente e fallì. A quel punto lo stadio venne liquidato, insieme agli altri beni della Mirabello 2000, e messo all'asta per far fronte a parte dei debiti dell'azienda. Nel 2014 l'impianto fu acquistato per soli € 3,75 milioni da Giorgio Squinzi, allora patron del Sassuolo e amministratore della Mapei S.p.a. , società da cui la struttura prende nome.



Se la situazione degli stadi non è rosea per il massimo campionato essa diviene ancor più preoccupante andando ad analizzare gli altri due campionati professionistici italiani: la Serie B e la Serie C. Dai dati che si evincono da ReportCalcio-2020, riferiti alla stagione calcistica 2018/19, nel campionato cadetto ci sono diciannove stadi con un'età media di sessantasei anni, la Serie C fa poco meglio con sessantaquattro anni di media. Nelle serie inferiori la maggior parte dei posti sono scoperti rendendo difficile assistere alle partite in situazioni meteorologiche avverse, la situazione in Serie A è chiaramente migliore ma in ogni caso più di un posto su cinque è, di media, scoperto, un numero ben lontano dalle medie dei top campionati europei. Nell'intero panorama professionistico italiano solo dodici impianti utilizzano fonti rinnovabili d'energia e non tutti gli stadi sono muniti di punti vendita per attività commerciali, in A solo quattordici su diciassette offrono questo servizio. Le strutture italiane non favoriscono neanche una visione agevole della partita, basti pensare che ben trenta impianti sono caratterizzati dalla presenza della pista d'atletica.

GLI STADI ITALIANI DEL CALCIO PROFESSIONISTICO 2018-2019

Gli stadi di Serie A, Serie B e Serie C 2018-2019

	Serie A 		Serie B 		Serie C 	
	Si	No	Si	No	Si	No
Presenza della pista di atletica	4 (24%)	13 (76%)	7 (37%)	12 (63%)	19 (35%)	36 (65%)
Utilizzi alternativi dell'impianto oltre le partite di calcio	12 (71%)	5 (29%)	9 (47%)	10 (53%)	19 (35%)	36 (65%)
Presenza di impianti che utilizzano fonti rinnovabili di energia	2 (12%)	15 (88%)	4 (21%)	15 (79%)	6 (11%)	49 (89%)
Progetti per la raccolta differenziata dei rifiuti	10 (59%)	7 (41%)	13 (68%)	6 (32%)	30 (55%)	25 (45%)
Presenza di Skybox	14 (82%)	3 (18%)	8 (42%)	11 (58%)	11 (20%)	44 (80%)
Presenza di punti vendita per attività commerciali	14 (82%)	3 (18%)	10 (53%)	9 (47%)	27 (49%)	28 (51%)
Manto erboso artificiale	0 (0%)	17 (100%)	0 (0%)	19 (100%)	11 (20%)	44 (80%)
Percentuale di posti coperti	78%	22%	40%	60%	41%	59%
Numero di stadi	17		19		55	
Età media	56 anni		66 anni		64 anni	
Capienza media	38.415		16.223		6.585	

In massima serie la capienza media è di 38.415 spettatori a fronte di una media di 24.106 spettatori per gara, ciò certifica il problema di *oversizing* degli stadi italiani che porta a realizzare il peggior scenario possibile per i club, ossia che un impianto non completamente pieno, situazione di eccesso d'offerta, non permette alle società di fissare un prezzo elevato per il biglietto. Il *load factor* diviene ancora minore man mano si scende di categoria, in Serie B ad una capienza media 16.223 corrisponde una media di 7.898 tifosi a partita pronti a seguire dal vivo la propria squadra (percentuale di riempimento del 48%) mentre in C ad una capacità media di 6.585 fa fronte ad una media spettatori molto bassa che si attesta sulle 1.977 unità (30%).

Spettatori per competizione - partite disputate in Italia 2018-2019

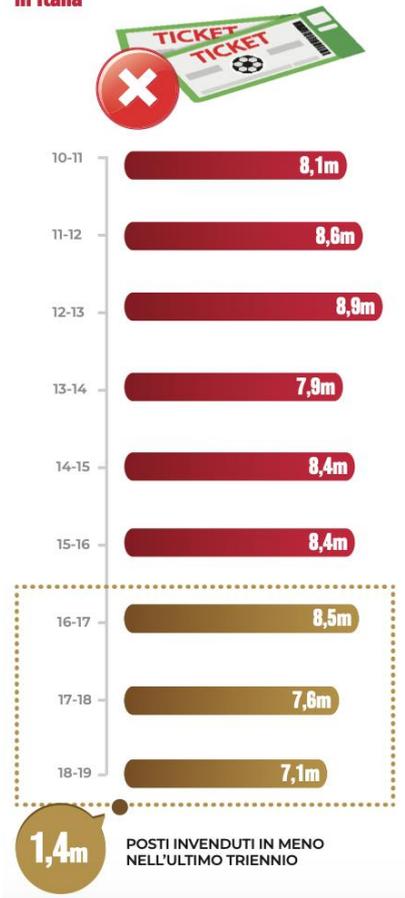
	N° partite	Tot. Spettatori	Media Spettatori
Serie A	380	9.160.321	24.106
Serie B	352	2.780.076	7.898
Serie C	1.097	2.168.628	1.977

L'importanza di un *sizing* adeguato per uno stadio che possa evitare di generare diseconomie di scala è un concetto, seppur sviluppatosi solo recentemente, che è andando a soppiantare rapidamente la linea precedentemente adottata basata sul costruire impianti il più possibile capienti senza valutare gli ingenti costi che avrebbero generato. Attualmente in Italia vi è un enorme potenziale non sfruttato, si stima infatti che se le società riuscissero a riempire totalmente i loro impianti (al momento sfruttati per il solo 63%) si avrebbero profitti migliori che porterebbero gli incassi totali ad aumentare di ben 178 milioni di euro prendendo in considerazione la sola Serie A, se si avverasse quest'ipotesi idillica anche negli altri due campionati minori si avrebbero oltre 72 milioni di ricavi aggiuntivi, cifre letteralmente da capogiro.

Sicuramente gli stadi di proprietà non la diretta soluzione all'intero problema di affluenza, paradossalmente potrebbero addirittura diminuirlo aumentando la percentuale di riempimento dando, di conseguenza, la possibilità alle società di aumentare il prezzo dei biglietti. In realtà, nonostante la diminuzione della capienza atto ad ottenere un più adeguato *sizing*, spesso a seguito della realizzazione o ristrutturazione di una struttura di proprietà si generano esternalità positive che portano ad un sensibile aumento della media spettatori. Le esternalità che portano una maggior affluenza e che spingono i club a richiedere un maggior prezzo per l'acquisto di un biglietto sono principalmente due: il maggior livello di servizi offerti da una struttura innovativa, chiaramente il miglior servizio offerto dev'essere accompagnato da un prezzo del biglietto più alto, e la riduzione dei seggiolini a disposizione dei tifosi, la quale comporta un rovesciamento della curva di domanda-offerta dal lato della domanda. Nonostante i pochi passi avanti nell'ambito degli stadi di proprietà l'Italia ha notevolmente migliorato i suoi numeri per ciò che concerne il numero di posti rimasti invenduti, nell'ultimo triennio si è passati dagli 8,5 milioni nella stagione calcistica 2016-17 ai 7,1 nell'annata 2018-19 facendo, dunque, registrare una riduzione di ben 1,4 milioni in un lasso di tempo relativamente breve. Numeri così importanti, come teorizzato in precedenza, inficiano positivamente sui prezzi medi dei biglietti che nell'ultima stagione non condizionati dalla pandemia ammontavano a € 32,9 per la Serie A, € 7,3 per la Serie B e € 10,3 per la C, nonostante i suddetti miglioramenti siamo ancora lontani dalle medie europee, in particolare quelle relative ai paesi più virtuosi. Da quanto emerso dal Club Licensing Benchmarking Report pubblicato dalla UEFA nel Gennaio del 2019 (dunque riferito alla stagione calcistica 2017/18) è la Premier League a rappresentare il punto di riferimento a livello europeo per ciò che concerne i ricavi da botteghino, il prezzo medio per assistere ad una partita del massimo campionato inglese ammonta a € 45,7. Il confronto attuabile tra quello che è, attualmente, il campionato più competitivo e intrattenente al mondo e la nostra Serie A è relativo poiché nell'ambito di questo paragone entrano in gioco diversi fattori non relativi all'ambito sportivo quali, ad esempio, il valore della moneta e il costo della vita di ogni singolo paese; resta comunque il fatto che la sostanziosa differenza tra i due valori sia indice di un gap esistente e ancora tutto da colmare. Il club che più di tutti alza il livello e traina questi numeri così importanti per il calcio inglese è il Chelsea che grazie al suo magnifico impianto, lo Stamford Bridge, attira uno sterminato numero di tifosi a prescindere dall'importanza del match permettendo ai londinesi di poter fissare un prezzo elevato (ben 86,7 euro di media). Le uniche compagini italiane a figurare tra i top club relativamente a questa particolare classifica sono la Roma la quale, essendo arrivata fino in semifinale di Champions League, nella stagione calcistica 2017/18 ha disputato diversi incontri di importanza cruciale contro formazioni di altissimo profilo permettendo al club capitolino di fissare prezzi più elevati del normale e la Juventus che sta raccogliendo i frutti seminati attraverso la costruzione dell'Allianz Stadium nel 2011.

			
Affluenza totale	9.160.321	2.780.076	2.168.628
Numero di partite	380	352	1.097
Affluenza media per partita	24.106	7.898	1.977
Capienza media	38.415	16.223	6.585
Riempimento medio % capienza	63%	49%	30%
Ricavi da gare	€ 300.926.247	€ 20.307.673	€ 22.273.132
Prezzo medio del titolo di accesso	€ 32,9	€ 7,3	€ 10,3
Ricavo unitario per posto disponibile	€ 20,6	€ 3,6	€ 3,1
Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento del 60% della capienza)	N/A	€ 4.720.467	€ 22.242.228
Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento del 70% della capienza)	€ 34.757.882	€ 8.891.824	€ 29.661.454
Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento dell'80% della capienza)	€ 82.712.758	€ 13.063.180	€ 37.080.861
Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento del 90% della capienza)	€ 130.667.634	€ 17.234.537	€ 44.499.908
Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento del 100% della capienza)	€ 178.622.509	€ 21.405.894	€ 51.919.134

Confronto posti rimasti invenduti in Italia



Di seguito analizzeremo con maggior attenzione proprio il fenomeno Juventus, l'intero processo che ha portato i torinesi a compiere un passo che allora acquisì una rilevanza senza precedenti nel nostro paese: puntare sul primo impianto moderno di proprietà di un club in Italia.

3.1 RIVOLUZIONE RIUSCITA: CASO JUVENTUS

Il calcio italiano degli ultimi anni, per ciò che riguarda l'ambito stadi, è letteralmente costellato da progetti sulla carta avveniristici che, a conti fatti, non sono poi andati in porto, sono stati presentati uno sconfinato numero di rendering poi accantonati perché ritenuti irrealizzabili per problematiche sopraggiunte. Passi indietro del genere sono stati deleteri facendo disilludere l'intero movimento calcistico riguardo un possibile rinnovamento delle strutture da tutti auspicato. Nel mezzo di questo desolante panorama la prima grande inversione di tendenza si registrò il 30 giugno 2009, giorno in cui fu posta la prima pietra per la costruzione di un nuovissimo impianto a Torino che sarebbe andato a sostituire il Delle Alpi, demolito a cavallo fra il 2008 e il 2009, in qualità di casa della Juventus. La messa in pratica di un progetto così ambizioso rappresentò un evento di portata storica per il nostro paese poiché, come affermato dall'Osservatorio nazionale sulle manifestazioni sportive, l'Allianz Stadium rappresenta «un vero e proprio "laboratorio avanzato" verso un modello italiano di stadio moderno». La scintilla che ha portato alla realizzazione dell'avanguardistico Allianz Stadium la si può individuare nella volontà del presidente Agnelli di rinnovare il precedente impianto andandolo a sostituire con una struttura capace di competere con quelle degli altri top club europei i quali, in termini di ricavi e fatturato legati allo stadio, all'epoca appartenevano ad un altro universo. Sotto questo aspetto la scelta più logica era rappresentata da un ingente investimento per la realizzazione di uno stadio di proprietà, strumento necessario per una gestione maggiormente imprenditoriale della società stessa, puntare su una scelta del genere consente simultaneamente di aumentare i ricavi, di gestire la struttura in maniera più coerente rispetto alle logiche economiche cui devono tener conto anche le società sportive e, inoltre, di dare maggiore stabilità economica a un club sportivo che, come tale, è sensibilmente influenzato dai risultati sportivi raggiunti. Poter contare su introiti più considerevoli sul fronte stadio rappresenta una condizione necessaria per ottenere cifre importanti da reinvestire durante le campagne acquisti per allestire rose di maggior spessore che, di conseguenza, garantiscono di competere ad alto livello dal punto di vista sportivo.

Proprio verso questa scelta si orientò la Juventus quando il 18 marzo 2008 il consiglio di amministrazione del club torinese deliberò la costruzione di un nuovo stadio.

3.1.1 Concepimento dell'idea e contesto iniziale

Seppur il punto di svolta può essere individuato negli anni duemila, in realtà, la scelta di puntare su un impianto più innovativo affonda le proprie radici già nel decennio precedente poiché, sin dai suoi primi mesi di vita, il Delle Alpi iniziò ad evidenziare svariati problemi che negli anni seguenti ne resero estremamente complicati l'utilizzo e la gestione. Riferendosi al vecchio impianto torinese Gianni Agnelli, allora presidente della Juventus, affermò che «al Delle Alpi [...] è come giocare sempre fuori casa».

Parole del genere fanno comprendere quanto la conformazione ellittica degli spalti e la presenza della pista di atletica leggera attorno al prato della struttura fossero deleteri andando a compromettere la visibilità dell'impianto.

La pista peraltro, come era pratica comune in quegli anni, fu realizzata solamente per poter ricevere i finanziamenti messi a disposizione del CONI e venne impiegata in pochissime occasioni soprattutto a causa della mancanza di un'ulteriore pista accessoria per il riscaldamento, attirando a sè critiche feroci. I problemi dati dalla struttura non riguardarono, però, solamente la visibilità. I costi di realizzazione levarono dai 60 miliardi di lire previsti precedentemente la realizzazione del progetto fino ai 180 miliardi effettivamente spesi, ben tre volte tanto. All'enorme esborso non preventivato al momento della costruzione si sommano i costi annuali a cui i due club dovettero far fronte. Secondo gli accordi la Pubbl-Gest, società che gestisce il Delle Alpi, doveva versare al gruppo Caltagirone un minimo annuo di 5 miliardi oltre agli ulteriori 7 spesi per gli ingenti costi di manutenzione. L'impianto passò di mano al gruppo poichè la società che in origine vinse la gara d'appalto diede forfait ancor prima del completamento dell'opera. In tutto si parla di 12 miliardi recuperati dalla Juventus e dal Torino in misura di 7 e 5 miliardi all' anno. Le due società calcistiche torinesi hanno, chiaramente, sempre protestato contro l'eccessivo pedaggio, considerando anche l'enorme levitamento dei costi di costruzione. E' proprio per questa ragione la Juventus iniziò, durante gli anni Novanta, a valutare soluzioni alternative: una di esse riguardava la completa trasformazione della zona della Continassa, dove sorgeva il Delle Alpi, in una superficie interamente dedicata al club, ipotesi che contemplava la costruzione di un centro di allenamento, la realizzazione di una nuova sede sociale e, ovviamente, l'edificazione di un impianto di proprietà. Altra soluzione presa in esame fu l'acquisto e l'ammodernamento del Comunale riservando l'area della Continassa esclusivamente come centro sportivo, nonostante i vantaggi del progetto l'idea fu dopo poco abbandonata dal club torinese per la presenza dello stadio Filadelfia, interessato da un progetto di restauro da parte del Torino, nella zona adiacente al Comunale che avrebbe potuto portare a futuri possibili problemi di ordine pubblico. Considerate le insormontabili difficoltà nel percorrere la seconda ipotesi la Juve puntò fortemente sulla riqualificazione dell'area della Continassa e l'abbattimento del Delle Alpi per favorire la costruzione di una nuova struttura con una capienza ridotta e di uso esclusivamente calcistico, raggiungere l'accordo con il Comune di Torino per rilevare la superficie, tuttavia, non fu affatto semplice. Dapprima si paventò l'ipotesi di una vendita del Delle Alpi in comproprietà ai due club torinesi, idea subito accantonata per il disaccordo tra i due club riguardo la gestione dello stadio, questa estenuante fase di stallo portò la Juventus a valutare l'opzione di allontanarsi da Torino. Il 18 giugno 2002, dopo quasi un decennio di incessante e travagliata trattativa tra le parti, la Juventus acquistò il diritto di superficie sull'area dello stadio per una cifra vicina a 25 milioni di euro per una durata di 99 anni. Nel frattempo il Comune raggiunse un accordo anche con il Torino sulla base di 6 milioni di euro per la cessione dell'area del vecchio stadio Comunale, nonostante l'*agreement* raggiunto la società granata continuò a giocare al Delle Alpi fino al 2006 pagando però l'affitto al club bianconero. Una volta siglato il contratto con la municipalità torinese la Juventus poté iniziare a mettere in pratica il progetto che la dirigenza del club aveva sempre avuto in mente, la costruzione di un impianto di ultima generazione ma di dimensioni contenute.

3.1.2 Descrizione della struttura

L'idea originaria fu rispettata in pieno, l'Allianz Stadium (prima chiamato Juventus Stadium, denominazione cambiata dal 1° luglio 2017 a seguito della cessione dei diritti di denominazione ad Allianz) ad oggi conta 41.507 posti. Il *sizing* dell'impianto è in perfetta linea con l'obiettivo di andare a creare un gioiello architettonico su misura per il club che non causasse problemi legati all'inefficienza a causa di una bassa percentuale di riempimento. Nonostante l'idea sia più che apprezzabile poiché segue la strada intrapresa dai molti dei maggiori club europei il progetto della Juve non riceve favore unanime, in molti ritengono i quarantamila posti inadeguati a soddisfare l'enorme domanda a cui il club è sottoposto ad ogni partita casalinga. Proprio riguardo al dubbio sulla sufficiente o meno capienza della struttura il presidente della Juventus Andrea Agnelli il 6 luglio 2017 al giornale Tuttosport rispondeva affermando che: "Non ci sarà nessuna estensione. Abbiamo costruito uno stadio giusto su uno studio molto curato. Tre, quattro mila posti in più non spostano nulla. Semmai sarebbe significativo parlare di venti, venticinque mila posti in più. Ma in fase di progettazione ci siamo orientati sullo stadio di quaranta, quarantaduemila posti: aggiungere altri ventimila sarebbe sbagliato". La linea della dirigenza è, dunque, molto chiara, si punta fortemente sul rendere l'esperienza del *matchday* un qualcosa di "esclusivo" potendo così fissare prezzi al botteghino più alti per la legge della domanda-offerta. Gli elevati costi dei biglietti e l'alone di esclusività che circonda lo stadio non sono giustificati solamente dalla contenuta capienza, l'Allianz Stadium si configura infatti come una delle strutture più all'avanguardia d'Europa grazie a diversi elementi che la rendono una vera e propria eccellenza. Uno di questi è, certamente, la perfetta visibilità del campo di gioco da qualsiasi settore dello stadio, ciò è permesso dall'assoluta mancanza di barriere a dividere i tifosi dai loro beniamini in campo e dalla minima distanza degli spalti dal rettangolo verde (solamente 7,5 metri). Oltre che sulle tribune e sul campo da gioco il focus è stato posto sull'area interna all'impianto la quale, grazie agli sforzi del club bianconero che di certo non ha lesinato investimenti, è stata dotata di: tre spogliatoi, palchi VIP affacciati direttamente sul prato, 34.000 m2 di aree commerciali adiacenti all'impianto (comprendenti, tra le altre cose, 8 ristoranti e 20 bar) ed il J Museum (area che fa costantemente registrare numeri da record, basti pensare che dal 2012, data di inaugurazione, ad oggi ha ospitato più di un milione di visitatori). Nell'area circostante alla struttura sorgono ben 30.000 m2 di aree verdi e piazze oltre a ben 4.000 posti auto.

A dar ulteriore lustro allo stadio vi sono le modernissime ed accoglienti aree hospitality che oltre ad offrire la possibilità di vivere emozioni uniche a pochi passi dal rettangolo verde mettono a disposizione servizi di catering di altissimo livello e una visione privilegiata dei match su poltrone dotate di ogni comfort. Lo Stadium poteva contare in origine su 3.600 posti Premium poi implementati con la costruzione nell'estate 2013 di due ulteriori settori (di 328 posti di capacità totale) e, tre anni più tardi, con ulteriori lavori che hanno riguardato le aree T100 e Tribuna Nord.

Altro elemento che rappresenta un vero e proprio motivo d'orgoglio per il club bianconero è sicuramente la sicurezza garantita dai moderni sistemi di monitoraggio: dalla stagione calcistica 2019/20 sono stati dati in dotazione agli steward dai modernissimi attrezzi di lettura elettronica per il controllo della validità dei biglietti ed abbonamenti, attraverso la lettura del codice a barre del biglietto il palmare restituisce sul display i dati del titolare facilitando la verifica con il documento d'identità come previsto dalla normativa.

Lo stadio è, inoltre, dotato di ben 46 Metal Detector i quali velocizzano e rendono meno invasivi i controlli oltre a rappresentare un vero e proprio investimento, il club grazie a questa tecnologia può dirottare gli steward verso compiti più rilevanti rispetto al certosino ma monotono controllo degli oggetti immessi dai tifosi nello stadio. Un ulteriore sistema di controllo capace di far fare il salto di qualità in termini di sicurezza alla struttura bianconera è rappresentato dall'impianto video a circuito chiuso (TVCC), esso è stato fortemente modernizzato dalla stagione 2014/15 per permettere all'Allianz Stadium di restare al passo con i maggiori colossi europei. Nell'estate 2014 è avvenuta una prima installazione di quattro telecamere Multifocali Panomera per la ripresa permanente e ad alta definizione degli spalti della Tribuna Sud ed Ospiti, nel 2016 una nuova piattaforma gestionale ha trovato utilizzo con la finalità di andare ad integrarsi con le telecamere analogiche e le Panomera. Si registra, nel corso delle ultime stagioni, un'ulteriore implementazione dell'impianto TVCC che ad oggi conta un totale di 115 telecamere (23 Multifocali, 70 Dome/Ptz e 22 fisse). Della struttura colpisce anche il favoloso sistema di illuminazione il quale contribuisce la spettacolarizzazione dell'evento sportivo, in questo senso nell'estate 2016 la Juventus compie un importante investimento puntando sulla tecnologia LED, l'impianto attuale dedicato al terreno di gioco è costituito da addirittura 396 proiettori , ognuno da 1400 Watt, disposti nel perimetro della copertura ad un'altezza variabile tra 32 e 38 metri dal campo da gioco. Per garantire al pubblico un'esperienza ancora più immersiva nell'estate 2018 il club decise di implementare l'impianto di luci scenografiche attraverso l'installazione di 48 proiettori RGB a testa rotante i quali consentono la creazione di effetti luminosi mobili e la proiezione di loghi sul campo e sulle tribune. Il progetto Allianz Stadium sin dalle prime fasi si è distinto per una forte impronta alla sostenibilità già a partire dallo smantellamento del Delle Alpi, l'operazione di demolizione è stata effettuata permettendo di riutilizzare i materiali del vecchio impianto nel nuovo cantiere o nell'ambito di altri cantieri situati nelle vicinanze, evitando così gli sprechi e limitando i problemi di smaltimento. Un ulteriore accento sull'importanza della sostenibilità è stato messo dalla stagione 2019/20, da questa annata la totalità dell'energia elettrica utilizzata dallo Stadium proviene da fonti rinnovabili.

3.1.3 Finanziamento del progetto

Come sopra analizzato l'opera architettonica creata è un gioiello di assoluto valore, volendo, però, spostare l'attenzione sull'altro lato della medaglia va sottolineato che la creazione di un impianto del genere ha comportato costi enormi. La somma totale dell'investimento ammonta a 155 milioni, vere e proprie cifre da capogiro che hanno avuto bisogno di importanti finanziamenti per essere sostenute dal club. Il progetto originario della dirigenza bianconera ricadeva sulla possibilità di finanziare gli ingenti costi della struttura utilizzando parte del fondo stanziato dal governo e destinato a sostenere economicamente la costruzione o il rimodernamento degli impianti sportivi a supporto della candidatura per ospitare gli Europei di calcio del 2012 prima, organizzati però dalla Polonia e dall'Ucraina congiuntamente, e del 2016 poi, affidati alla Francia. Sfuggita la possibilità di alleggerire il peso finanziario dell'opera attraverso quest'iniziativa data l'assegnazione dei due eventi sportivi ad altre nazioni, la Juventus ha, per forza di cose, dovuto guardare altrove per reperire nuove fonti di finanziamento. La principale fonte, almeno in termini numerici, proviene sicuramente dall'accordo siglato con la società Sportfive Italia S.r.l. la quale si configura come leader europeo nella gestione dei diritti di marketing in ambito sportivo. L'azienda ha garantito ben 75 milioni di euro: 42 milioni sono stati ricevuti dalla società durante il periodo di costruzione dello stadio, il resto del corrispettivo viene versato da Sportfive in 12 anni a partire dall'esercizio 2011-12, dunque i bianconeri possono contare su un introito di 6,25 milioni annui. Il corrispettivo economico è, ovviamente, subordinato al diritto, che Sportfive detiene, riguardante la gestione esclusiva del *naming rights* del nuovo stadio, attualmente in essere con la società Allianz, di parte degli *Sky box* e dei posti VIP. Interessante è l'analisi delle clausole relative alla scelta per la cessione del diritto di titolazione dell'impianto, vi è l'assoluto divieto di trovare un partner rivale degli altri sponsor legati alla società o appartenente al settore automobilistico, dato il legame viscerale che intercorre tra gli Agnelli e la Fiat. Un'ulteriore iniezione di liquidità proviene dalla vendita a Nordiconad, avvenuta in data 1 dicembre 2009, di una cospicua parte delle aree esterne allo stadio per una somma di € 20,25 milioni con la finalità di costruire un centro commerciale limitrofo alla struttura: € 13,5 milioni spesi per acquisire il diritto di superficie, € 1,4 milioni per il progetto architettonico e € 5,4 milioni a titolo di avviamento. L'ultima fonte di finanziamento di rilievo è rappresentata dal contratto della durata di dodici anni stipulato con l'Istituto per il Credito Sportivo, ad oggi unica banca pubblica italiana che si occupa di facilitare la realizzazione di strutture sportive, per un ammontare totale di € 60 milioni di euro, l'ammortamento di questa cifra è partito in data 1 ottobre 2011 e si protrarrà per una durata complessiva di dodici anni.

3.1.4 Impatto sulle performance aziendali

L'ultimo tassello da analizzare riguarda l'enorme effetto positivo a livello economico derivante dalla presenza di uno stadio di questa caratura. Osservando nel dettaglio i dati estrapolati dalla relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2012 relativa alla Juventus Football Club si evince come dalla stagione 2010/11, ultima giocata allo stadio Olimpico di Torino dato che il Delle Alpi era già stato demolito e i lavori dell'allora Juventus Stadium erano ancora in fase di conclusione, a quella 2011/12 la società è riuscita ad ottenere entrate superiori di € 20,2 milioni considerando esclusivamente i ricavi da gara. Questo dato ottiene un valore ancora maggiore se si considera che nell'annata 2011/12 la Juventus ha disputato 3 gare casalinghe in meno rispetto al campionato 2010/11. L'analisi del bilancio alla prima stagione dello Stadium è fondamentale perchè permette di valutare con efficacia l'impatto immediato della struttura.

<i>importi in milioni di Euro</i>	Esercizio 2011/2012	%	Esercizio 2010/2011	%	Variazioni
Ricavi da gare	31,8	14,9%	11,6	6,7%	20,2
Diritti radiotelevisivi e proventi media	90,6	42,4%	88,7	51,5%	1,9
Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità	53,5	25,0%	43,3	25,2%	10,2
Proventi da gestione diritti calciatori	18,4	8,6%	18,2	10,6%	0,2
Altri ricavi	19,5	9,1%	10,3	6,0%	9,2
Totale	213,8	100%	172,1	100%	41,7

Di contro il nuovo impianto ha chiaramente impattato sul totale dei costi, soprattutto quelli legati all'aumento del personale, ciò è del tutto fisiologico considerando che la nuova struttura presenta servizi, in particolare legati alle aree commerciali, che nello stadio precedente non erano presenti. Nonostante gli inevitabili sforzi economici che impattano a bilancio il risultato complessivo ottenuto testimonia come l'inaugurazione dello Stadium abbia rappresentato un punto di svolta nella storia del club torinese: ben 21 partite con il tutto esaurito su 23 giocate ed un load factor del 95% , un numero da capogiro per il calcio italiano, oltre 100.000 visitatori che hanno fatto il tour dello Juventus Stadium e ben 59 eventi realizzati per aziende e privati all'interno dell'impianto. Questi veri e propri record per il calcio italiano hanno impattato fortemente sul risultato netto il quale, pur chiudendo in perdita, registra una diminuzione in maniera positiva di ben € 46,8 milioni da un anno all'altro. Quest'ottimo risultato è, in parte, legato ai benefici generati dallo Stadium soprattutto in termini di pubblicità e sponsor attratti dalla nuova struttura e dai guadagni da botteghino. Dati del genere certificano, insieme all'unanime apprezzamento da parte del mondo del calcio italiano e dai media, un successo che già dal primo anno di attività è andato ampiamente oltre le aspettative.

UEFA Champions League	NO	NO
Ricavi	213,8	172,1
Costi operativi	(206,3)	(196,3)
Ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti	(48,7)	(60,6)
Risultato operativo	(41,2)	(92,2)
Risultato ante imposte	(45,9)	(93,8)
Risultato netto	(48,7)	(95,4)

Allargando il nostro spettro visivo sugli anni successivi notiamo come l'investimento effettuato dalla dirigenza juventina abbia generato a pieno i suoi frutti: lo stadio, dal 2011 ad oggi, ha generato ricavi superiori ai 400 milioni di euro. Nella stagione calcistica 2017/18 la Juventus ha fatto registrare entrate superiori ai 65 milioni, cifre da capogiro se comparate con quelle risalenti all'ultima stagione all'Olimpico di Torino che ha fruttato nelle casse dei bianconeri solamente 11,9 milioni di euro. L'aumento percentuale è stato del 450%. Dal grafico sottostante si evince come l'impatto percentuale dello stadio sui ricavi è aumentato sensibilmente dalla costruzione dell'Allianz Stadium, in questo speciale ambito il record è stato registrato durante la stagione 2012/13, annata che ha sancito il ritorno della Juventus in Champions League. Le cifre percentuali, dall'anno dell'entrata in funzione del nuovo stadio, si sono mantenute pressochè costanti negli anni senza far registrare picchi clamorosi o particolari involuzioni. Il dato che, però, va accolto con maggior positività è quello relativo agli abbonamenti sottoscritti, dall'annata 2011/12, in cui si registra un aumento del 71% rispetto alla precedente, la cifra si è sempre mantenuta in costante ascesa testimoniando quanto di buono fatto con un investimento di questo tipo e certificando come l'impatto positivo porti benefici anno dopo anno sempre maggiori.

STAGIONE	ABBONATI	MEDIA SPETTATORI	RICAVI DA STADIO	RICAVI NO MATCHDAY	TOTALE RICAVI STADIO	FATTURATO	IMPATTO STADIO SU RICAVI
2010/11 (*)	14.290	21.966	10,1	1,8	11,9	172,1	6,9%
2011/12	24.531	37.044	27,4	4,2	31,6	213,8	14,8%
2012/13	27.400	36.931	34,9	7,4	42,3	283,8	14,9%
2013/14	28.000	37.635	38,2	8,2	46,4	315,8	14,7%
2014/15	28.000	38.687	41,2	9,5	50,7	348,2	14,6%
2015/16	28.000	38.554	39,3	10,0	49,3	387,9	12,7%
2016/17	29.300	39.673	49,2	15,7	64,9	562,7	11,5%
2017/18	29.300	39.106	49,6	15,4	65,0	504,7	12,9%

3.2 PROGETTO ARENATO: CASO A.S. ROMA

Se da un lato si è analizzato un esempio lampante di svolta positiva è giusto esaminare parallelamente il percorso che ha portato un'idea importante e potenzialmente molto remunerativa come quella inerente la costruzione di un nuovo impianto nella capitale ad affievolirsi negli anni fino ad arenarsi del tutto confermando che la realizzazione di progetti arditi in tema di stadi di proprietà sia, tutt'ora, una vera e propria mosca bianca nell'ambito del panorama calcistico italiano. Quello offerto dalla nuova casa della Roma che sarebbe dovuta sorgere a Tor di Valle è l'esempio italiano più calzante per far comprendere l'enorme difficoltà che si cela dietro la costruzione di un'opera di questa portata in particolare per la difficoltà nel raggiungere una comunione di intenti tra l'amministrazione comunale e la dirigenza del club che ha portato a continui cambiamenti delle carte in tavola e per l'enorme incidenza della burocrazia che ha contribuito a rallentare all'inverosimile l'intero iter procedurale facendo ristagnare il progetto fino all'ultimo aggiornamento della situazione che vede il consiglio di amministrazione della nuova proprietà di Dan Friedkin ufficializzare la rinuncia al nuovo stadio. L'A.S. Roma è da sempre stata interessata alla costruzione di uno stadio di proprietà che possa reggere il confronto in quanto a caratteristiche e funzionalità con stadi dei top club europei garantendo un *level up* del brand societario soprattutto grazie alle nuove fonti di ricavo ottenibili attraverso le attività commerciali e il merchandising, inoltre la realizzazione di una struttura di proprietà permetterebbe alla società giallorossa di non dover dividere gli introiti a metà con la Lazio, club con cui attualmente condividono l'utilizzo dell'impianto capitolino. Le motivazioni che hanno spinto a ragionare riguardo alla realizzazione di un nuovo impianto, però, non sono legate esclusivamente alla volontà di incrementare i profitti della società capitolina, lo stadio Olimpico infatti, pur offrendo un *sizing* pressochè adeguato alla tifoseria romanista, riscontra vari elementi di criticità: il principale riguarda certamente la presenza della pista di atletica intorno al rettangolo di gioco, elemento che crea una voragine tra i giocatori in campo e gli spettatori affievolendo notevolmente il calore e il sostegno di quest'ultimi. Altre problematiche sono strettamente legate all'età dell'impianto, creato in vista delle Olimpiadi del 1960, e alla conseguente fatiscenza di numerosi servizi non adeguati ad un club di primissimo livello come l'A.S. Roma, un esempio di ciò è la situazione di degrado in cui versano i bagni dell'Olimpico e l'elevato grado di usura dei seggiolini. Spinosa e di difficile risoluzione è anche la situazione legata alla viabilità, lo stadio è posto nel pieno centro e non in un quartiere periferico e per questo ad ogni manifestazione sportiva ospitata dalla struttura ricorrono problematiche relative alla gestione del traffico urbano e alla mancanza di un adeguato numero di parcheggi adiacenti allo stadio. Le problematiche dell'impianto erano già ben note prima del dicembre 2012, momento in cui il progetto prese il via con l'individuazione dei terreni edificabili, tant'è vero che una certa spinta propulsiva indirizzata alla realizzazione di una nuova struttura fu riscontrabile già nel 2009 quando Rossella Sensi, allora proprietaria del club giallorosso, mostrò un certo interessamento circa l'acquisto di terreni edificabili proprio nell'area di Tor di Valle. Seppur quest'idea, di fatto, morì sul nascere per la scarsità di risorse finanziarie della A.S. Roma in quel momento storico e per gli alti costi delle opere di urbanizzazione era già chiaro come ci fosse l'impellente necessità di garantire alla Roma e a tutti i suoi tifosi uno stadio efficiente e al passo con i tempi.

3.2.1 Idea iniziale e contesto societario

Un passo importante e concreto in questa direzione si ebbe il 26 marzo 2014, giorno in cui venne presentato in Campidoglio, alla presenza dell'allora sindaco Ignazio Marino e del presidente dell'A.S. Roma, il progetto riguardante il nuovo stadio previsto nell'area di Tor di Valle. Riguardo il concepimento di quest'idea James Pallotta, sempre in prima linea nel sostenere la bontà del progetto, affermò: "L'Olimpico è stata una grandissima casa per la Roma, ma ha fatto il suo tempo. I tifosi della Roma e la città hanno bisogno di uno stadio nuovo. Si tratta di una grande opportunità per la città, il Paese e la squadra". La possibilità di creare un gioiello architettonico di rilevanza mondiale era, di fatto, concreta.



L'idea, sviluppata dal progettista americano Dan Meis e affidata sotto l'aspetto della gestione dei lavori ad Eurnova, riguardava la creazione di uno stadio dalla capienza di 52.500 spettatori capace di poter reggere il confronto con i più avveniristici *competitor* europei. Un sensibile aumento della vicinanza del rettangolo di gioco alle tribune consentiva, da un lato una perfetta visibilità, non più minata dalla presenza dell'ingombrante pista d'atletica, dall'altro la creazione di un'atmosfera calda e decisamente più emozionante dato l'accorciamento delle distanze fra i tifosi sugli spalti e i campioni in campo. Elemento importante che emerge analizzando il progetto riguarda la volontà di rappresentare con orgoglio non solamente il club giallorosso ma l'intera città di Roma attraverso forti richiami al passato facilmente riscontrabili nel design stesso della struttura, ispirata al Colosseo nelle forme, capace di omaggiare a pieno la ricca storia della città senza trascurare la modernità e l'estetica dell'opera.

Proprio per richiamare il più noto monumento della città eterna il disegno prevede che lo stadio, realizzato in acciaio e vetro, sia avvolto da un rivestimento composto da uno schermo di pietra sospeso che circonda l'impianto, interpretazione contemporanea degli archi del celeberrimo anfiteatro. Un'attenzione particolare è rivolta alla copertura delle tribune, attuata attraverso il posizionamento di una tettoia di vetro traslucido rivestita in Teflon al fine di proteggerle al meglio dalle intemperie. Chiaramente l'impianto previsto risultava all'avanguardia anche per quanto riguarda l'aspetto puramente tecnologico attraverso l'installazione di un impianto LED di ultima generazione in grado di effettuare arditi giochi di luce e garantendo una perfetta connettività mobile e un'efficiente copertura WIFI. Lo stadio rappresentava una concreta opportunità di rilancio per l'intera zona, sita nella periferia di Roma e spesso troppo abbandonata a sé stessa, creando nuovi impieghi e fungendo da cardine per un progetto di sviluppo più ampio riguardante l'intera area adiacente all'impianto trascendendo l'antiquata idea per cui lo stadio viene utilizzato esclusivamente durante le domeniche di campionato, il vero e proprio distretto creato avrebbe infatti garantito un utilizzo attivo della struttura durante l'intero arco della settimana attraverso la realizzazione di negozi, ristoranti, bar, oltre a strutture direttamente collegate con il club quali Roma Superstore e alla Hall of Fame interattiva dell'AS Roma e due aree particolarmente suggestive per la loro conformazione, una ispirata alla Scalinata di Trinità dei Monti e dotata di 2.500 posti a sedere, l'altra strutturata a forma di anfiteatro e posta all'interno dello stesso stadio con una capienza massima di 14.000 spettatori. Il via libera ad un investimento del genere avrebbe rappresentato un salto di qualità anche a livello sportivo dato che alla realizzazione dello stadio era correlata la nascita di un centro sportivo, composto di due campi di allenamento regolamentari e a uno di dimensioni dimezzate dotati delle più moderne e sofisticate tecnologie, dedicato agli allenamenti della prima squadra dell'A.S. Roma. L'idea risultava ben strutturata anche sotto il profilo della scelta della zona, strategicamente situata nel punto di intersezione fra il Grande Raccordo Anulare e l'Autostrada per l'Aeroporto Internazionale di Fiumicino potendo, così, giovare della cruciale vicinanza a due snodi fondamentali della capitale. Lo sviluppo di un'idea così ardita va chiaramente innestato nell'ambito del contesto e dell'operato societario della Roma di allora per comprendere al meglio quali sono stati i motori principali che hanno spinto il progetto a prendere il via e, successivamente, perdere progressivamente quota fino ad arrivare all'attuale fase di stallo. Dall'insediamento nel 2011 la nuova dirigenza americana, la quale ha rilevato il controllo del club dopo più di un ventennio in mano alla famiglia Sensi, ha sempre dimostrato la propria solidità economica e serietà nel portare a compimento gli obiettivi prefissati, dunque i presupposti alla base risultavano essere più che buoni. Pallotta, presidente dell'A.S. Roma dal 2012 al 2020 ma già facente parte della cordata che ha rilevato il club nel 2011, ha sempre posto la costruzione di un nuovo stadio come un punto focale della sua presidenza ponendo da subito i vantaggi economici e il prestigio dato dalla realizzazione di un'opera di questa caratura alla pari dei risultati sportivi conseguiti dal club. Ciò, chiaramente, non stupisce dato che l'imprenditore americano è arrivato a Roma con l'obiettivo primario di fare impresa. Le cifre, interamente private, che riguardavano lo sviluppo dell'intero distretto sono letteralmente da capogiro; da dichiarazioni di Pallotta rilasciate nel 2020, dunque a posteriori rispetto all'intera vicenda, si evince che il costo totale dell'operazione

avrebbe toccato addirittura i 750 milioni di euro, cifra ben superiore rispetto a quelle elargite per l'esecuzione di progetti altrettanto avveniristici come l'Etihad Stadium o la Johan Crujff Arena. Dalle parole dell'allora numero uno della Roma emerge l'importanza del sodalizio con Goldman Sachs, una delle più importanti banche americane, per poter investire una tale quantità di denaro. Numeri del genere, a prima vista inspiegabili, sono giustificate dalla reale ambizione alla base di questo progetto, sfruttare l'opportunità di poter realizzare la nuova casa della Roma per creare intorno ad essa un intero quartiere *ex novo* in grado di offrire servizi di livello e generare ricavi.

3.2.2 Ragioni del fallimento

E' l'ardita volontà di dar vita ad un qualcosa di ben più ampio respiro rispetto al solo stadio ha portato l'intera vicenda a ricalcare le orme del mito di Icaro facendo, di fatto, collassare il progetto su se stesso. Nell'analisi delle ragioni che hanno portato l'idea ad arenarsi non è, dunque, corretto porre il focus esclusivamente sulle difficoltà incontrate a livello amministrativo. A Tor di Valle il progetto originario prevedeva la costruzione di un immenso business park dal volume di milioni di cubature in grado di ospitare, oltre a tutte le strutture precedentemente citate, anche un'area uffici composta da tre avveniristici grattacieli disegnati dall'architetto Libeskind. Appariva chiaro come la realizzazione di una struttura nuova ed efficiente capace di ospitare le partite casalinghe dei giallorossi offrendo ai tifosi emozioni uniche stesse diventando un elemento accessorio, una cornice di pregio per dar risalto alle aree circostanti. La configurazione finale del progetto lo esponeva alla criticità data dal poggiare su una base, lo stadio, non abbastanza solida per sorreggere e giustificare lo sviluppo dell'intera struttura. A dare il colpo di grazia al già claudicante progetto è arrivata l'attuale situazione pandemica, in un momento delicato come quello odierno, dati gli enormi impedimenti causati dalla pandemia, un progetto di così ampio respiro faccia enorme fatica a trovare applicabilità, infatti, oltre alla ridotta capienza degli stadi che non rende più la costruzione di una struttura di proprietà una priorità stringente, l'attuale crisi immobiliare e l'avvento dello smart working rendono l'intera area uffici prevista una pesante zavorra difficile da piazzare. Nonostante le problematiche nate dall'estensione del progetto va analizzato anche cosa non è andato sotto il profilo amministrativo dato che una volta avviato un progetto di questo calibro gli impedimenti a cui si va incontro, in particolare in un Paese come il nostro in cui le leggi su questa tema sono incredibilmente cervelotiche e cavillose, sono molteplici e di difficile risoluzione: parti fondamentali del progetto che vengono meno, ritardi burocratici e difficoltà nell'ottenere concessioni. In questo caso specifico l'ostacolo più evidente è stato rappresentato dai repentini sconvolgimenti al vertice del Campidoglio, dapprima con il decadimento della carica di sindaco di Ignazio Marino a seguito delle dimissioni di 26 membri dell'Assemblea Capitolina, poi con l'insediamento del Commissario straordinario Tronca ed infine con l'elezione di Virginia Raggi. L'instabilità politica vigente nella capitale ha contribuito, in un periodo storico in cui il progetto stadio era ancora nella sua fase embrionale, a cambiare le carte in tavola comportando non poche difficoltà.

In un primo momento il discorso stadio pareva procedere a gonfie vele: Ignazio Marino durante l'assemblea programmatica del PD al Teatro Quirino del 29 novembre 2014 si lasciò andare a dichiarazioni che paventavano l'ipotesi di un inizio dei lavori nella primavera del 2015, da lì in avanti vennero compiuti ulteriori passi in avanti con l'approvazione del pubblico interesse da parte del Comune e l'avvio delle perforazioni geotecniche. I primi scricchiolii si avvertirono con le dichiarazioni rilasciate nella primavera del 2016 da Virginia Raggi, allora candidato sindaco di Roma, che in piena campagna elettorale affermò il ritiro della delibera sulla pubblica utilità dello stadio in caso di vittoria alle elezioni per via della dilagante speculazione edilizia presente a Tor di Valle e della mancanza di condizioni sufficienti per far fiorire il progetto nel quartiere romano. Il passo indietro a seguito dell'insediamento del nuovo sindaco in Campidoglio fu effettivo, dapprima il disegno originario fu modificato in maniera importante andando a tagliare l'intera area dedicata agli uffici allo scopo di ridurre drasticamente le cubature, poi con la definitiva revoca del pubblico interesse del progetto da parte dell'Assemblea Capitolina nel luglio 2021. L'imminente esito negativo a cui il progetto si stava avviando era già palese al momento dell'esclusione dell'area dei grattacieli, il disegno si trasformò in un ibrido fra la realizzazione di un semplice campo da gioco e una grande opera che aveva però ormai perso quel *quid* iniziale che l'avrebbe portata ad essere qualcosa di realmente rivoluzionario sovvertendo le logiche del preesistente quartiere rendendolo una macchina da ricavi.

3.2.3 Situazione attuale ed opportunità mancate

La parola fine definitiva al progetto Tor di Valle si può ufficiosamente datare 26 febbraio 2021, giornata in cui il consiglio di amministrazione del club giallorosso, che ora vede a capo l'imprenditore californiano Dan Friedkin, a margine della riunione in cui sono stati approvati i conti relativi al primo semestre della stagione 2020/21 ha verificato che: "sulla base degli approfondimenti condotti da advisor finanziari, notarili e legali di primario standing, nonché alla luce delle ultime comunicazioni di Roma Capitale, ha verificato che non sussistono più i presupposti per confermare l'interesse all'utilizzo dello stadio da realizzarsi nell'ambito dell'attuale progetto immobiliare relativo all'area di Tor Di Valle, essendo quest'ultimo progetto divenuto di impossibile esecuzione". La presa di posizione del CdA giallorosso non ha stupito nessuno, il Campidoglio si è limitato semplicemente a prendere atto della decisione risultante da una valutazione di tipo imprenditoriale. La definitiva pietra tombale posta sulla vicenda è la naturale conseguenza della piega presa da diversi anni a questa parte dal progetto, il mancato compimento di quest'ultimo è stato, tra l'altro, il motivo principale che ha portato Pallotta ad allontanarsi progressivamente dal club riducendo progressivamente gli investimenti fino al definitivo abbandono della presidenza a seguito della vendita delle quote della società ai Friedkin. L'idea di garantire alla Roma uno stadio all'avanguardia e al livello della tradizione sportiva del club ha subito un pesante stop ma non è stata affatto accantonata, la nuova dirigenza ha dimostrato piena disponibilità a sedersi al tavolo con l'amministrazione capitolina per individuare la più adatta ubicazione per l'impianto.

I Friedkin hanno, inoltre, ribadito la ferma volontà di non inglobare nella struttura aree uffici o altre zone che andrebbero ad appesantire il progetto riproponendo le precedenti problematiche. Si ragiona già in merito alla cifre che costerà lo stadio: circa 500 milioni, un numero davvero importante considerando la rinuncia alla realizzazione del business park. Diverse zone sono state attenzionate poiché aventi tutte le caratteristiche per poter ospitare un opera di questa portata, le più indicate sono Tor Vergata, Bufalotta e Massimina; Flaminio è un opzione difficilmente fattibile per i vincoli di Soprintendenza esistenti mentre una clamorosa ipotesi Tor di Valle sarebbe ancora percorribile. A prescindere dalla scelta della zona l'idea della Roma è chiara e punta alla realizzazione di un nuovo stadio nel più breve tempo possibile, possibilmente entro il prossimo lustro. Nonostante gli ottimi propositi della nuova proprietà e i progetti che già bollono in pentola il definitivo sfumare del precedente progetto ha fatto perdere un'enorme quantità di ricavi alla Roma e ben otto anni di tempo ritardando la programmazione che avrebbe dovuto portare il club capitolino al livelli dei top club europei. Delle cifre più nello specifico ne ha direttamente parlato James Pallotta che in un'intervista a *The Athletic*, una rivista sportiva americana online, ha dichiarato: "Avevamo un sacco di grandi sponsor in attesa, la Coca Cola era una di questi e sono andato ad Atlanta a parlare con loro. Con alcuni parlavamo dei diritti sul nome dell'impianto e ci avrebbero dato 15-20 milioni l'anno solo per quello. Avevamo una grande schiera di partner che volevano essere coinvolti". L'imprenditore americano ha aggiunto inoltre che secondo il business plan redatto l'impianto, una volta a regime, avrebbe garantito ricavi vicini ai 100 milioni annui addirittura quintuplicando le entrate attualmente garantite dall'Olimpico. I milioni di investimento persi sono stati 800, 12 mila i posti di lavoro che si sarebbe venuti a creare se l'idea originaria fosse andata in porto; è chiaro che il danno economico, considerando anche gli 80 milioni spesi per mettere il progetto in moto andati in fumo, è stato rilevante. A questo proposito sarà compito delle dirigenze che in futuro avranno piani altrettanto ambiziosi di far tesoro di quest'esempio e non incappare negli stessi errori che hanno portato questa vicenda ad una negativa conclusione.

4) PROGETTO TERNANA: UN'INVESTIMENTO PRIVATO A BENEFICIO PUBBLICO

Tra i diversi progetti a tema stadio presentati in quest'ultimo anno solare solamente in pochi casi sono già stati fatti concreti passi in avanti, fra gli esempi positivi annoverabili vi è sicuramente quello rappresentato dalla Ternana Calcio del presidente Stefano Bandecchi che lo scorso 23 febbraio ha presentato formalmente uno studio di fattibilità al Comune di Terni per la realizzazione di un nuovo stadio Libero Liberati. Sfruttando l'area del preesistente impianto nell'ambito di un più complesso disegno che, tra le altre cose, comprende una clinica privata vi è la volontà di garantire alla Ternana e ai suoi tifosi un'eccellenza per il nostro Paese, un impianto all'inglese dotato di servizi di ultima generazione ed accompagnato da aree che ne implementino l'utilizzo ai fine di rendere la struttura "da vivere sette giorni su sette, in linea con le più moderne esperienze internazionali" come affermato da project manager Sergio Anibaldi. Il progetto della squadra umbra si distingue positivamente per audacia dell'investimento e per potenziale valore apportabile al territorio ma l'elemento che più di tutti lo rende un vero e proprio *unicum* su scala nazionale è la totale ricaduta a beneficio del servizio del pubblico di un investimento finanziato esclusivamente attraverso fondi privati. Ciò è reso possibile unicamente grazie alla correlata costruzione della clinica precedentemente citata che, dunque, diviene condizione necessaria alla realizzazione del progetto. La clinica punta al convenzionamento con il Sistema sanitario nazionale per far quadrare alla perfezione i conti garantendo il perfetto equilibrio economico-finanziario dell'investimento, proprio dal convenzionamento richiesto ma tutt'altro che certo di essere ottenuto si genera l'unico cono d'ombra capace di mettere a rischio la possibile realizzazione dell'intero complesso, riguardo questa criticità ci soffermeremo in seguito. La straordinaria portata dei benefici generati dalla proposta avanzata dalla società rossoverde e la ventata di modernità economicamente sostenuta dal presidente Bandecchi è stata perfettamente sottolineata dal vice presidente del club ed ex arbitro internazionale Paolo Tagliavento il quale ha dichiarato che: "mentre nel mondo del calcio viene evidenziata sempre di più l'importanza per una comunità di avere uno stadio moderno, a Terni abbiamo un imprenditore che ha già ha visto avanti. Tra progettazione, realizzazione e gestione la struttura genererà un indotto che porterà alla creazione di oltre 600 posti di lavoro. Credo che né Terni né l'Umbria possano perdere questa occasione". Pur sottolineando la necessità di valutare con estrema attenzione la totalità dei risvolti che il progetto comporta, la proposta trova l'embrionale parere positivo del sindaco di Terni Leonardo Latini il quale ha dichiarato che "si tratta di un'importante opportunità di sviluppo per la città." L'obiettivo che si prefigge il primo cittadino del comune umbro è quello di dar vita, nell'ambito di un radicale riassetto urbanistico che comprende la costruzione dell'adiacente PalaTerni e le già realizzate Piscine dello Stadio, ad un avanguardistico quartiere dello sport e dello spettacolo. E', soprattutto, nell'ottica di una coesistenza con le altre due strutture che si inserisce l'idea di un nuovo stadio, la volontà di tutte le parti è infatti quella di sfruttare al massimo la sinergia che si verrà a creare fra le tre opere.

4.1 ANALISI DEL PROGETTO E STATO DI AVANZAMENTO

Importanti informazioni circa il disegno originario della dirigenza umbra possono essere attinte attraverso la presentazione ufficiale al pubblico del progetto organizzata presso il The Space Cinema di Terni il 19 febbraio e trasmessa anche online dai principali canali comunicativi del club rossoverde; ciò che si evince dall'evento è che, dopo pressochè un anno di programmazione e duro lavoro, il vicepresidente Paolo Tagliavento e l'ingegner Sergio Anibaldi, responsabile del progetto, non hanno semplicemente mostrato al pubblico il prospetto di quello che si presenta essere un vero e proprio gioiello architettonico ma hanno soprattutto svelato una struttura che ambisce a diventare un'eccellenza italiana grazie al rinnovamento radicale che comporta a livello urbanistico per l'estesa zona che sorge nell'area adiacente allo stadio.



La base su cui il progetto si poggia è il finanziamento dell'opera che avrà un costo complessivo pari a 50 milioni di euro, interamente messi a disposizione dal Presidente Bandecchi; il Comune di Terni non dovrà, dunque, versare alcuna quota. Sarà la concessione del suolo alla Ternana per 33 anni a garantire la fattibilità dell'opera, infatti nell'area sorgeranno, oltre alla clinica precedentemente citata, un consistente numero di locali commerciali che favoriranno il rientro economico del consistente esborso che verrà effettuato.

Dal quadro finale che emerge le due partite economiche si equivalgono: sia il costo dell'opera pubblica vera e propria sia quello delle aree correlate che favoriscono il riequilibrio economico-finanziario del progetto ammontano a 25 milioni.

Il nuovo impianto avrà una capienza di 18.500 posti e una struttura prevalentemente realizzata in acciaio inossidabile, la scelta è ricaduta su questo specifico materiale per rimarcare con forza il legame tra la squadra e l'acciaieria, autentico simbolo distintivo di Terni. La costruzione dell'impianto e la sua futura gestione creerà un numero consistente di posti di lavoro, più di 600, e una grande opportunità di sviluppo per la zona circostante allo stadio. Nel progetto firmato dallo studio Baldi Margheriti Associati viene riposta enorme attenzione all'ecosostenibilità: nonostante l'intervento andrà ad impegnare un'area vasta oltre 90 mila metri quadri, ben 20 mila in più rispetto a quelli attualmente sfruttati, il consumo di suolo si ridurrà passando dagli attuali 39 mila metri quadrati a circa 23 mila. Altro elemento che certifica la natura *eco friendly* della struttura è la copertura, essa sarà totalmente coperta da pannelli fotovoltaici garantendo la piena autonomia energetica dell'edificio. La struttura a livello di servizi offerti garantirà un vero e proprio *upgrade* rispetto al vecchio Liberati, costruito nel 1969 e non soggetto a rilevanti interventi di ammodernamento che avrebbero potuto alzarne gli standard. L'attenzione è stata in primis posta sulla possibilità di dare un alto livello di comfort agli spettatori affetti da disabilità sia attraverso l'abbattimento delle barriere architettoniche nei percorsi di accesso allo stadio e all'interno dell'impianto sia con la costruzione di ascensori ad hoc per semplificare il raggiungimento dei settori dedicati. Verranno rimosse anche le "barriere", intese in senso figurato, che dividono gli spettatori dai calciatori in campo, gli spalti sorgeranno a soli 7 metri dal rettangolo di gioco andando ad accorciare la distanza attuale causata dalla presenza della pista di atletica leggera. Non sarà, inoltre, installata alcun tipo di recinzione aggiuntiva. Di rilievo è anche l'idea di creare un'area hospitality, sulla scia di quelle realizzate dai più grandi club europei, in grado di offrire un servizio più elevato rispetto a quello ottenibile acquistando un biglietto in un'altra zona dello stadio. Nello spazio circostante la struttura sorgeranno spazi commerciali i quali occuperanno un'area complessiva di circa 6.000 metri quadrati ed una zona ristorazione che ne occuperà 850. Per dar valore alla storia della Ternana e rinvigorire le memorie dei tifosi è prevista un'area di 350 metri quadrati dedicata al museo del club, una realizzazione che oltre ad arrotondare i ricavi dà un valore inestimabile all'intero progetto poiché va a fondere la storia della squadra con l'innovazione che avanza inesorabilmente. Questo incredibile numero complessivo di metri quadri verrà ricavato in parte attraverso una riduzione della cavea dello stadio, che passerà dagli attuali 39.000 metri quadri a 24.000 permettendo di riacquistare dei coni visivi che la città aveva in precedenza perso, in parte sacrificando l'attuale antistadio, luogo d'allenamento della Ternana Calcio, il quale verrà sostituito dal nascente centro sportivo che sorgerà nella zona di Villa Palma. Il miglioramento dell'offerta complessiva comprende anche un notevole aumento del numero dei posti auto che passerà dagli attuali 123 a quasi 1.300, il nuovo, sterminato, parcheggio si svilupperà nella zona retrostante allo stadio fino ai limiti del cimitero cittadino andando ad inglobare terreni attualmente disabitati ed inutilizzati senza che essi debbano essere soggetti ad espropriazione. L'idea originaria è, però, ancor più ardita e complessa: essa infatti prevede la creazione di un collegamento tramite navetta che metta a sistema i parcheggi in Corso del Popolo, Largo Manni e San Francesco con quelli precedentemente citati garantendo al nascente stadio circa 5.000 posti auto complessivi potendo così evitare sul nascere qualsiasi problema legato alla viabilità.

La riorganizzazione necessaria, conseguenza dell'aumento dei posti auto, sarà anche appannaggio dei tifosi ospiti che tramite un sottopasso, pedonale e ciclabile, saranno condotti dal parcheggio esterno fino all'interno dello stadio, direttamente nel settore ospiti (il quale corrisponderà all'attuale Curva Ovest) permettendo così di limitare al massimo il contatto fra la tifoseria rossoverde e quelle avversarie ottenendo, dunque, un vantaggio enorme in termini di sicurezza. A prescindere dal miglioramento dei servizi che verrà effettuato e dalle innovazioni che saranno introdotte è, più in generale, la ferma volontà di voler lavorare su uno stadio cittadino l'aspetto che dà maggior valore a questa proposta. Questa scelta, che come abbiamo visto nei precedenti capitoli appartiene ad una tradizione fortemente consolidata in particolare nei paesi anglosassoni, risulta essere estremamente virtuosa poiché dà vita ad un'enorme spinta propulsiva in grado di trasformare il tessuto della città già esistente, rinnovandolo e potenziandolo. Visto in quest'ottica il progetto di trasformazione del Liberati non può non essere considerato tra le più interessanti proposte nell'attualità sportiva italiana. Per comprendere il reale impatto che la realizzazione di una struttura di tale calibro comporterebbe basta pensare a come l'intero prospetto urbano della città umbra sarebbe sensibilmente modificato data la vicinanza dello stadio al centro cittadino. L'impianto, infatti, sfruttando la contiguità col nascente palasport e con le nuove piscine, andrebbe a creare un vero e proprio quartiere dedicato allo sport occupante migliaia e migliaia di metri quadri a meno di un chilometro in linea d'aria dal centro cittadino. Già nei primi anni duemila, durante la presidenza di Luigi Agarini, si iniziò a parlare della possibile realizzazione a Terni di una "Città dello Sport", nel 2003 un gruppo di assessori iniziò un confronto con il Consiglio di Amministrazione della Ternana Calcio al fine di collaborare ad un radicale ammodernamento dello stadio Liberati, quest'opera di ristrutturazione sarebbe poi stata contornata dalla nascita di un nuovo palazzetto sportivo e da una trasformazione netta delle adiacenti piscine. Il progetto non fu portato a termine in particolare per due ragioni: in primis per il parere contrario del Tar dell'Umbria circa la realizzazione di quest'idea, in secondo luogo a causa del defilamento di Agarini dalla carica di presidente in seguito alla cessione delle quote della società rossoverde ad Edoardo Longarini. La Ternana ora, seppur con un ventennio di ritardo, ha la possibilità di chiudere il cerchio e regalare al comune umbro un'area cittadina interamente incentrata sullo sport sull'impronta della zona del Foro Italico a Roma, creando, dunque, un qualcosa che in Italia esiste solo in alcune grandi città. Nel concept originario del progetto presentato è espressa la volontà di creare intorno allo stadio un'enorme piazza, oltre 13.000 metri quadrati di superficie, la quale si ricuce con Viale dello Stadio e che, sostanzialmente, rappresenta un allargamento del centro cittadino. Per far capire la portata dell'intervento basta pensare che per superficie si avvicinerrebbe molto alle dimensioni di Piazza Tacito: la più iconica piazza ternana, luogo in cui il cardo e il decumano cittadino si congiungono. Il paragone non è casuale, anche quest'area aspira ad essere un punto di ritrovo e di socializzazione rilevante per l'intero panorama cittadino. In questa superficie sorgerebbero la zona ristorazione, quella commerciale e il museo del club; la sua realizzazione è probabilmente la sfida più importante dell'intero progetto dal punto di vista concettuale. La ricucitura fra la soprastante piazza e Viale dello Stadio verrà adornata inserendo del verde verticale che garantirà un interessante richiamo naturale.

SEZIONE DI PROGETTO



Un importante segnale di continuità della nuova struttura con quella vecchia è testimoniato dal recupero e ricollocamento previsto per i Murales disegnati nel 1975 sulle pareti esterne delle attuali curve Est e Sud. Soprattutto per i primi anni, in piena guerra fredda, i Murales furono motivo di divisione politica tra i tifosi soprattutto per i chiari riferimenti antifascisti presenti nei disegni, essi, infatti, rappresentano i soprusi subiti da centinaia di cileni nell'Estadio Nacional di Santiago del Chile che fu utilizzato come campo di concentramento degli oppositori politici del golpista Augusto Pinochet il quale rovesciò il governo cileno democraticamente eletto guidato dal socialista Salvador Allende. Superati quegli anni così tesi i disegni realizzati dalle Brigate Pablo Neruda furono pian piano sempre più accettati dalla totalità della comunità fino a rappresentare un vero e proprio simbolo distintivo del Liberati. L'obiettivo espresso durante la presentazione è quello di non mandar perso un patrimonio artistico e storico del genere ma, anzi, di valorizzarlo posizionando i Murales all'interno della piazza, in prossimità del nascente museo del club.

Durante la conferenza di presentazione è stato dichiarato che l'obiettivo è quello di inaugurare il nuovo stadio nell'ottobre del 2024 così da avere l'impianto a pieno regime in occasione dei festeggiamenti per il centenario della Ternana, fondata nel 1925

4.2 METODO DI FINANZIAMENTO

La definizione e l'analisi della metodologia che permetterà di centrare la sostenibilità economico-finanziaria dell'intero investimento è, certamente, il punto più interessante dell'approfondimento dedicato al progetto di quest'opera. Il fattore più singolare riguarda la futura pubblica proprietà dell'opera, ciò lascia sorpresi in un primo momento soprattutto se si pone a confronto questa scelta con quella presa per le altre strutture di eccelsa rilevanza sorte nel nostro paese, tutte di proprietà dei club che hanno finanziato l'opera, lo stadio, dunque, nonostante venga interamente realizzato con i soldi messi sul tavolo da Bandecchi sarà di proprietà del comune similmente all'attuale Liberati.

A questo punto sorgono lecite domande circa la reale possibilità di rientrare dell'investimento iniziale tramite un'opera non di proprietà del soggetto che ha effettuato l'esborso economico iniziale. La metodologia utilizzata, già anticipata in precedenza, è molto particolare e va analizzata con maggiore attenzione. Il pagamento del mutuo dell'opera, che verrà ottenuto a seguito del finanziamento rilasciato dal Credito Sportivo, sarebbe sostenibile a livello economico attraverso l'unione di due diversi metodi: il principale riguarda gli introiti ottenuti dalla tanto discussa clinica che, a differenza dello stadio, sarà un'opera interamente privata, mentre il secondo si basa sui ricavi conseguibili tramite l'applicazione di un particolare meccanismo finanziario che si basa sul pagamento di un affitto alla Ternana, la quale fa ovviamente capo all'imprenditore livornese, da parte dei gestori delle attività che sorgeranno nell'area; il pagamento della quota d'affitto verrà effettuato alla Ternana Calcio e non al Comune poiché è la società rossoverde che avrà per 33 anni in gestione l'uso del suolo su cui sorgeranno gli esercizi commerciali. Questo suddetto meccanismo descritto trova applicazione anche nel processo di finanziamento del contiguo PalaTerni il quale, similmente al nuovo Liberati, dagli spazi commerciali genererà le rendite con cui pagare le rate e le spese accessorie potendo, addirittura, arrivare ad un margine di guadagno. Il problema che si verrà a creare per lo stadio è proprio relativo a ciò, vi è la necessità di individuare spazi commerciali in grado di produrre reddito differenti da quelli che sorgeranno in prossimità del palasport, dunque non inerenti al settore food o a quello dell'abbigliamento sportivo. Nonostante la rilevanza degli spazi commerciali all'interno del progetto sarà la clinica il punto fondamentale per raggiungere il *break even point*; l'opera sorgerà su sei piani ed andrà ad ospitare 165 posti letto per acuti e 35 per la riabilitazione un totale di 200 posti, la metà di essi convenzionati con la Regione Umbria. D'altronde la possibilità di correlare alla costruzione di un impianto sportivo ad una struttura accessoria che possa riequilibrare il saldo negativo dato dall'investimento è pienamente prevista dalla così detta "legge stadi". Il testo della suddetta legge afferma che "ai fini del raggiungimento del complessivo equilibrio economico-finanziario dell'iniziativa o della valorizzazione del territorio, lo studio di fattibilità può comprendere la costruzione di immobili con destinazioni d'uso diverse da quella sportiva, complementari o funzionali al finanziamento o alla fruibilità dell'impianto sportivo". A proposito della bramata struttura sanitaria si è espresso anche lo stesso Bandecchi il quale, a margine di un incontro con Leonardo Latini tenutosi in Comune, ha sottolineato l'inscindibilità del progetto clinica da quello relativo allo stadio dato che, oltre all'importanza economica che la clinica riveste, essa fa parte di "un progetto imprenditoriale di rilancio della città dato che la struttura non vorrebbe dire soltanto cura sanitaria, ma anche ricerca scientifica e studi nella sanità". In particolare, inerentemente al lato economico-finanziario, risulta imprescindibile il convenzionamento del 50% dei posti previsti, l'importanza di ciò è strettamente correlata alla bancabilità dell'operazione nella sua totalità. La bancabilità è definibile come la capacità che il progetto ha di remunerare gli investimenti e garantire il servizio del debito, i ricavi che sono necessari a pagare le rate del mutuo stipulato e i relativi interessi devono essere, almeno in parte, certi.

Un convenzionamento, in questo senso, rappresenta la chiave di volta per muovere l'intero meccanismo poiché rappresenta una fonte di ricavo certa. Nonostante ciò la presenza di oltre 100 posti letto privati, dunque soggetti al rischio imprenditoriale, garantirebbe uno standard qualitativo di alto spessore per l'intera struttura la quale andrà ad offrire servizi del tutto omogenei fra le sue due diverse metà.

4.3 STATO DI AVANZAMENTO E CRITICITA' DEL PROGETTO

Dalla presentazione di Febbraio il progetto ha compiuto innumerevoli passi in avanti verso la sua definitiva approvazione, il primo, sia per ordine cronologico sia per rilevanza, è stato compiuto nel momento in cui l'amministrazione comunale ha ricevuto lo studio di fattibilità del nuovo stadio da parte della Ternana Calcio in data 23 febbraio, appena 4 giorni dopo la presentazione del progetto. Da quel momento il focus si è spostato sul Comune che è stato chiamato a dichiarare, o meno, il pubblico interesse della proposta entro 90 giorni dal momento in cui ha ricevuto lo studio di fattibilità. Questa fase è governata da una procedura articolata poiché coinvolge diversi soggetti istituzionali e diversi tecnici, con passaggi e tempistiche obbligate, proprie dei classici iter amministrativi. Analizzando nel dettaglio la procedura si evincono le date di riferimento e i passaggi principali di quest'ultima, il primo è rappresentato dalla nomina come Responsabile Unico (RUP) del Procedimento dell'architetto Piero Giorgini, dirigente della direzione lavori pubblici del Comune di Terni, attraverso una delibera di Giunta. Il 9 marzo, in sede di conferenza dei Dirigenti, il RUP ha illustrato il cronoprogramma del procedimento amministrativo che porterà alla dichiarazione di pubblico interesse dell'opera, il giorno seguente è stata firmata la determina dirigenziale per la costituzione dei gruppi di lavoro. Successivamente, l'11 marzo è stata condivisa con tutte le direzioni interessate la documentazione elaborata allegata alla richiesta di elaborazione di un parere con eventuali prescrizioni entro e non oltre il 30 marzo. Il 12 marzo termina questo autentico *tour de force* da parte del Comune con la convocazione della conferenza di servizi alla quale hanno partecipato un notevole numero di soggetti: la Sovrintendenza per gli aspetti archeologici, i Vigili del Fuoco, la Regione Umbria, il CONI, RFI (per le questioni riguardanti la rete ferroviaria), il Consorzio di Bonifica, AUSL, ARPA, SII, AURI, ASM, UDG, Terni Reti, le società delle telecomunicazioni e il proponente, ogni parte coinvolta aveva il compito di fornire le risposte e i pareri richiesti sullo studio di fattibilità entro il 26 aprile, avendo, dunque, ben 45 giorni di tempo. Alla scadenza del termine del 26 aprile è stata firmata la determina di approvazione degli esiti della conferenza di servizi procedendo alla predisposizione, da parte della giunta, della delibera con la proposta al consiglio comunale. L'iter in Comune si è definitivamente concluso il 13 maggio, giornata in cui è stata predisposta la delibera del consiglio con la dichiarazione di pubblico interesse per il progetto di fattibilità del nuovo Liberati, delibera discussa in quella data nelle commissioni competenti ed approvata. La totale apertura e fiducia nel progetto da parte delle maggiori parti politiche cittadine, oltre che dall'approvazione dell'assise di palazzo Spada al pubblico interesse, si evince dalle parole del primo cittadino il quale, al termine della riunione del consiglio, affermò che: "si tratta di un'opera pubblica importante, anche perché il Liberati è in condizioni che denunciano i suoi 50 anni, non è più consono alle esigenze della nostra squadra di calcio.

L'adeguamento dell'attuale stadio avrebbe costi di realizzazione ben superiore a un nuovo impianto. Il nuovo stadio, inoltre, eviterebbe al comune di farsi carico degli interventi di manutenzione e adeguamento”.

L'estate, dato anche il tempestivo completamento dell'iter in Comune, ha rappresentato una fase di stallo nel processo di avanzamento del progetto, già a fine mese però la palla passerà in Regione dove sarà la Giunta della presidente Tesei a dover esprimere una posizione riguardo la realizzazione del nuovo stadio. Il passaggio in Regione è obbligato poiché è quest'ultima che dovrà decidere riguardo la richiesta di accreditamento dei 100 posti letto convenzionati previsti nel progetto. E' proprio questo il punto in cui si insidiano le criticità maggiori poiché il parere positivo dell'organo regionale è tutt'altro che scontato, le normative nazionali stabiliscono, infatti, un tetto massimo di posti accreditabili per ogni regione ed in Umbria sono già stati tutti assegnati. La società rossoverde per superare quest'ostacolo fa leva sulla volontà dell'attuale Giunta di riequilibrare la sanità regionale, soprattutto a seguito dell'emergenza Covid-19, dato che nella provincia di Perugia sorgono ben 5 cliniche pubbliche con un accreditamento del 100% mentre la provincia di Terni ne è completamente sprovvista, inserita in questo contesto la richiesta formulata da Bandecchi appare tutt'altro che priva di fondamento. Nonostante la volontà espressa da più parti di portare a compimento l'iter procedurale arrivando al più presto alla fase realizzativa e nonostante le buone premesse del progetto l'esito finale non è per nulla scontato, solamente gli sviluppi che si susseguiranno nei prossimi mesi sanciranno se, e quando, si arriverà al momento dell'iconica posa della prima pietra.

4.4 VALUTAZIONE ECONOMICA DEL PROGETTO

Il progetto, ovviamente, non è mosso solo dalla volontà di garantire una sanità privata anche all'Umbria meridionale e dal desiderio di rilanciare un intero territorio. Garantire investimenti in un periodo di forte stallo economico causato dalla decennale crisi che tutt'oggi investe il settore siderurgico è certamente un obiettivo, ma non il principale. Un piano di questa portata ha lo scopo primario di garantire ingenti profitti non appena raggiunto il *break even point* e non fermarsi solamente all'equilibrio economico-finanziario di cui si parla nella Legge Stadi. Vi è da tenere a mente che alla base del progetto vi è una concessione di 33 anni, la pressochè totalità dei quali, ben 30, saranno successivi alla realizzazione degli interventi previsti, considerando ciò è logico pensare che la maggior parte del tempo previsto sarà necessario per il rientro economico e la restituzione del finanziamento ma rimarrà comunque un margine cospicuo per generare guadagno. In questo senso il progetto stadio-clinica non è di certo stato messo in piedi per finire in pari, questo si evince dall'ipotesi riguardo ai ricavi annui contenuta all'interno dello studio di fattibilità consegnato al Comune. A far la parte del leone, come già evidenziato precedentemente, sarà la clinica privata; essa nell'arco del suo primo anno di funzionamento, il 2024, genererà circa il 58% dei ricavi attesi dal progetto. Queste cifre sono, ovviamente, dipendenti dal buon esito della proposta di convenzionamento con il sistema sanitario regionale.

Nel 2024 la struttura andrà a garantire un ricavo stimato di € 1.975.000 annui, corrispondenti a circa 123,44 euro l'anno per metro quadro, numeri che proietterebbero la clinica ternana a livello di molte delle più competitive e profittevoli nel panorama nazionale. L'incasso, già ottimo a livello assoluto, assume una valenza ancor maggiore se visto nell'ottica di un numero generato al primo anno di messa in moto dell'opera, strutture sanitarie aventi posti letto non convenzionati, dunque esposte al rischio imprenditoriale, vanno ad aumentare i propri introiti progressivamente attraverso un posizionamento sempre più prorompente nel mercato e un passa parola che, se positivo, attrae sempre più clienti.

IPOTESI RICAVI ANNUI	
Opere pubbliche	1.422.000
Clinica privata	1.975.000
Totale	3.397.000

Dal grafico si nota come anche il comparto delle opere pubbliche riesca a dare un importante contributo al rientro dell'investimento; nel 2024 sono previsti € 1.422.000 di ricavi, una cifra certamente ragguardevole.

Interessante è andare a visionare di quali voci specifiche si compone questo macrogruppo di opere pubbliche: la più corposa in termini economici è sicuramente quella rappresentata dalle aree commerciali con 747.000 euro di incasso, ciò non stupisce data la vastità dell'area occupata e il numero di attività che sorgeranno. A sorpresa la seconda voce più rilevante non è rappresentata dall'area ristorazione, la quale genererà € 255.000 al primo anno, ma dalla subconcessione dello stadio che già nel 2024 garantirà un ricavo stimato di 290.000 euro. Una cifra così rilevante derivante dalla subconcessione dell'impianto è la cartina al tornasole dell'avanguardia della struttura che sarà in grado di ospitare eventi e convegni sulla falsa riga dei più importanti impianti europei. Le attività finora elencate oltre ad esser fonti di guadagno permetteranno allo stadio di essere pienamente utilizzabile e vissuto per sette giorni alla settimana, non solamente nelle ore contigue al match domenicale. A completare il quadro delle opere pubbliche vi è la voce riguardante ai parcheggi coperti, con 60.000 euro di ricavo, e i *naming rights*, per i quali è stato ipotizzato un contributo per una fee totale annuale pari a 70 mila euro a partire dal mese di novembre 2024.

RICAVI OPERE PUBBLICHE	
Aree ristorazione	255.000
Aree commerciali	747.000
Subconcessione stadio	290.000
Naming rights	70.000
Parking coperti	60.000
Totale	1.422.000

Una valutazione finale sulla bontà dell'opera a livello di remunerazione e di garanzia di rendimento si ricava dal conto economico del progetto stilato fino al 2054, annata in cui termineranno i 33 anni di concessione. Come si può evincere da una rapida lettura del documento i ricavi da convenzioni registreranno un aumento complessivo fino al penultimo anno di concessione, anche il risultato netto dell'opera è previsto in costante ascesa con il passare degli anni di utilizzo dell'intero complesso. Costi come quelli relativi ai servizi si attiveranno al momento dell'entrata in funzione della struttura permettendo di alleggerire i costi che graveranno sul progetto nei primi due anni.

Conto Economico di Progetto

Conto Economico €/000	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Stadio - Locazione Aree Ristor.			43	255	258	261	264	267	271	274	277	281	284	287	291	294
Stadio - Locazione Aree Comm.li			125	747	756	765	774	784	793	802	812	822	832	842	852	862
Stadio - Locazione Concessione	116	116	164	290	293	297	301	304	308	312	315	319	323	327	331	335
Stadio - Locazione Naming Rights			12	70	71	72	73	73	74	75	76	77	78	79	80	81
Stadio - Parking			10	60	61	61	62	63	64	64	65	66	67	68	68	69
Clinica		328	1.975	1.999	2.023	2.047	2.072	2.096	2.122	2.147	2.173	2.199	2.225	2.252	2.279	2.306
Ricavi da convenzioni	116	444	2.328	3.421	3.462	3.503	3.545	3.588	3.631	3.674	3.719	3.763	3.808	3.854	3.900	3.947
Facility management 0,3%								-83	-84	-84	-85	-86	-87	-87	-88	-89
Servizi			-40	-40	-41	-41	-42	-42	-43	-43	-44	-45	-45	-46	-46	-47
Costo del lavoro																
Oneri Diversi di gestione	-30	-30	-31	-31	-30	-30	-31	-31	-31	-32	-32	-33	-33	-33	-34	-34
Costi Operativi	-30	-30	-71	-72	-71	-72	-73	-136	-138	-140	-141	-143	-145	-146	-148	-150
EBITDA	86	414	2.257	3.349	3.391	3.431	3.473	3.452	3.493	3.535	3.577	3.620	3.664	3.708	3.752	3.797
Ammortamenti e acc.ti	0	-131	-1.026	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790
EBIT	86	283	1.232	1.559	1.601	1.641	1.682	1.661	1.703	1.745	1.787	1.830	1.873	1.917	1.962	2.007
Oneri e Proventi finanziari			-867	-1.592	-1.535	-1.475	-1.413	-1.349	-1.282	-1.213	-1.141	-1.066	-989	-908	-825	-738
EBT	86	283	565	-33	66	166	269	312	420	532	646	764	885	1.009	1.137	1.269
Imposte	24	79	184	53	78	104	130	140	167	196	225	255	285	317	349	383
RISULTATO NETTO	62	204	381	-86	-12	62	139	173	253	336	421	509	599	692	788	886

Conto Economico €/000	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054
Stadio - Locazione Aree Ristor.	298	301	305	309	312	316	320	324	328	332	335	340	344	348	352	356	180
Stadio - Locazione Aree Comm.li	872	883	893	904	915	926	937	948	960	971	983	995	1.007	1.019	1.031	1.043	528
Stadio - Locazione Concessione	339	343	347	351	355	359	364	368	373	377	382	386	391	395	400	405	205
Stadio - Locazione Naming Rights	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	97	98	49
Stadio - Parking	70	71	72	73	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	42
Clinica	2.334	2.362	2.390	2.419	2.448	2.477	2.507	2.537	2.568	2.598	2.630	2.661	2.688	2.715	2.742	2.769	1.398
Ricavi da convenzioni	3.994	4.042	4.091	4.140	4.190	4.240	4.291	4.342	4.394	4.447	4.501	4.555	4.604	4.654	4.704	4.755	2.403
Facility management 0,3%	-70	-71	-72	-72	-73	-74	-75	-76	-77	-78	-79	-80	-81	-82	-83	-84	-85
Vigilanza/Assicurazioni	-47	-48	-48	-49	-50	-50	-51	-51	-52	-53	-53	-54	-55	-55	-56	-57	-29
Costo del lavoro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oneri Diversi di gestione	-35	-35	-35	-36	-36	-37	-37	-38	-38	-39	-39	-39	-40	-40	-41	-41	-21
Costi Operativi	-152	-154	-155	-157	-159	-161	-163	-165	-167	-169	-171	-173	-175	-177	-179	-182	-134
EBITDA	3.843	3.889	3.935	3.983	4.030	4.079	4.128	4.177	4.227	4.278	4.330	4.381	4.429	4.477	4.525	4.574	2.269
Ammortamenti e acc.ti	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-1.790	-634
EBIT	2.053	2.099	2.145	2.193	2.240	2.289	2.338	2.387	2.437	2.488	2.539	2.591	2.639	2.686	2.735	2.783	1.635
Oneri e Proventi finanziari	-847	-554	-457	-356	-251	-142	-179	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBT	1.405	1.545	1.689	1.837	1.990	2.147	2.159	2.387	2.437	2.488	2.539	2.591	2.639	2.686	2.735	2.783	1.635
Imposte	417	453	489	526	565	604	609	666	680	694	708	723	736	749	763	777	456
RISULTATO NETTO	988	1.092	1.200	1.311	1.425	1.542	1.550	1.721	1.757	1.794	1.831	1.868	1.902	1.937	1.972	2.007	1.179

CONCLUSIONI

La totalità dei club, sia italiani che esteri, hanno ormai compreso che l'unica modalità per incrementare notevolmente la voce relative ai ricavi da stadio è ottenerne attraverso un consistente esborso la proprietà, come nel caso analizzato della Juventus, o quantomeno l'affitto per tempi lunghi, come previsto dal progetto Ternana. Come si è approfondito all'interno del terzo capitolo in Italia, per la maggior parte dei casi, sono solamente i proventi dati dalla vendita dei biglietti ad incrementare la colonna dei ricavi dei club. Nonostante in linea puramente teorica investire su un impianto di proprietà sia la scelta migliore per varie ragioni, sia la costruzione di nuovi stadi da parte delle società sia la privatizzazione di quelli già esistenti appaiono soluzioni tutt'altro che facilmente percorribili, specie nel breve o medio periodo. Gli investimenti sono esosi, gli eccessivi vincoli urbanistici e la costante difficoltà di mettere d'accordo l'opinione pubblica, soprattutto se quest'ultima è collegata alla realizzazione di progetti secondari che favoriscano il riequilibrio economico dell'operazione, diventano ostacoli, il più delle volte, insormontabili. Superare queste difficoltà, spesso legate a formalità burocratiche, dà al club una importante opportunità di ampliamento e diversificazione delle attività, ciò costituisce un punto fondamentale soprattutto per le società appartenenti al settore calcio in Italia dato che esso sta attraversando in questa fase pandemica un vero e proprio periodo buio non solamente per quanto riguarda l'ambito prettamente sportivo. Nelle analisi svolte nell'elaborato si evince che è lo stadio a costituire l'asset più importante per una società calcistica, fondamentale sia come componente patrimoniale che si aggiunge al parco calciatori, fra l'altro subendo una svalutazione annuale nettamente minore rispetto a quest'ultima risorsa, sia per la creazione di valore sfruttando le numerose attività commerciali che possono sorgere nell'impianto. Uno stadio di proprietà rappresenta, trattandosi di un bene dalle performance decisamente meno volatili rispetto a quelle delle squadra in ambito sportivo, un elemento che tranquillizza gli investitori ed i risparmiatori per tutte quelle le società che hanno scelto di quotarsi in Borsa. La proprietà o, in alternativa, la concessione in gestione di un impianto per un arco temporale decennale andrebbe a liberare le società del pagamento dei canoni di locazione annuale e abbatterebbe notevolmente le spese di manutenzione che si fanno pian piano più onerose all'aumentare dello stato di obsolescenza di un impianto. Un investimento del genere, dunque, oltre che ad aumentare i ricavi da stadio, permetterebbe anche di apportare un deciso taglio ai costi. La proprietà di un impianto garantirebbe la gestione, per l'appunto, in proprio gli spazi pubblicitari dello stadio stesso evitando la cessione di consistenti percentuali a società di gestione le quali, solitamente, si aggiungono al prezzo dei biglietti e che di conseguenza gravano sugli spettatori. Approfondendo ulteriormente si è notato come sia possibile usufruire della polifunzionalità di strutture all'avanguardia nella maniera più impensabile, lo stadio potrebbe essere subappaltato non solamente per divenire teatro di eventi extrasportivi classici come i concerti ma addirittura per ospitare convegni ed esposizioni. In questo modo si sfrutterebbe tutto l'anno una struttura che, di norma, è teatro di avvenimenti in media una volta a settimana non giustificando, quindi, le ingenti spese alle quali è soggetta.

Infine, andando oltre al mero ricavo economico, è chiaro che un moderno stadio di proprietà migliora sensibilmente l'immagine percepita di un club costituendo uno straordinario biglietto da visita, esso si inquadrebbes sia come il luogo in cui si svolgono manifestazioni attinenti al core business della squadra, sia come luogo in cui si sviluppano attività collaterali che diversificano ed ampliano gli introiti: punti di ristorazione, alloggi, uffici e negozi.

BIBLIOGRAFIA

D. Tarì, *All'ultimo stadio. Il Business del calcio: verità, menzogne e numeri*, Infomant, 2019.

J. Spurling, *Highbury: The Story of Arsenal In N.5*, Orion, 2014.

M. Bazell, *Stadi o teatri? Il modello inglese e l'anima persa del calcio*, Eclettica edizioni, 2015.

M. Marianella, *Dove ti porta il calcio, Tour d'Europa attraverso gli stadi*, Mondadori libri, 2015.

P.L. Nervi, *Gli stadi per il calcio*, Bononia University Press, 2015.

V. Puglisi, *Sviluppo e valorizzazione degli impianti sportivi. Esempi eccellenti di stadi per il calcio*, Maggioli Editore, 2017.

SITOGRAFIA

it.uefa.com, "Regolamento Fair Play Finanziario pubblicato".

www.90min.com, "Quando spendono Inter e Milan per l'affitto di San Siro?".

www.ansa.it, "Presidente Ternana, progetto stadio esiste solo con clinica".

www.archistadia.it, "La Ternana ha presentato il progetto per il suo nuovo stadio".

www.asroma.com, "Stadio della Roma".

www.calcioefinanza.it, "Gli stadi di proprietà sono il 19% in Europa: in Italia sono solo 3".

www.calcioefinanza.it, "L'Arsenal ristruttura l'Emirates Stadium: la capienza tornerà a 60.600 spettatori".

www.calcioefinanza.it, "La Bundesliga continua a correre: oltre 4 miliardi di ricavi nel 18/19".

www.calcioefinanza.it, "Liga, per i club rosso aggregato di 63 mln nel 2019/20".

www.calcioefinanza.it, "Lo Stadium compie 8 anni: impatto da 400 milioni".

www.calcioefinanza.it, "Stadi vecchi e pochi ricavi: la Serie A arranca".

www.calcioefinanza.it, "Stadi: hospitality e naming rights per spingere i ricavi".

www.calciorepublic.com, “Gli stadi di proprietà in Italia: ora sono cinque”.

www.comune.terni.it, “Progetto stadio Ternana: Iter ben avviato e sarà concluso in anticipo”.

www.corrieredellosport.it, “Stadio Roma, Friedkin incontra la Raggi: ecco le aree per il nuovo progetto”.

www.figc.it, “ReportCalcio-2020”.

www.giocopulito.it, “Stadi di calcio: tra Italia e Inghilterra non c’è partita”.

www.idealista.it, “Naming rights degli stadi, quanto valgono in Europa”.

www.ilfattoquotidiano.it, “La Roma rinuncia a Tor di Valle: il problema non è che in Italia non si possono costruire stadi, ma che lì volevano fare un quartiere”.

www.ilsocalciogiocato.wordpress.com, “Stadio di Proprietà: Allianz Arena”.

www.ilsocalciogiocato.wordpress.com, “Stadio di Proprietà: Emirates Stadium”.

www.iltempo.it, “James Pallotta vuota il sacco: ecco perché sono scappato dalla Roma”.

www.iltempo.it, “Tor di Valle, la Raggi esulta sui social. Pallotta: «Ero pronto a spendere 750 milioni» ”.

www.juventus.com, “La nostra casa”.

www.juventus.com, “Relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2012”.

www.panorama.it, “Calcio, quanto ci costa la sicurezza negli stadi”.

www.repubblica.it, “Spagna: stadio troppo vuoto, Liga multa il Celta Vigo”.

www.ricerca.repubblica.it, “Delle Alpi, monumento allo spreco”.

www.ricerca.repubblica.it, “Lo stadio dei peccati”.

www.rivistaundici.com, “La Ligue 1 sta vivendo una terribile crisi economica”.

www.sport.repubblica.it, “Calcio, Juve: Stadio, nuovo finanziamento da Credito Sportivo”.

www.sportbusinessmanagement.it, “Il fenomeno del turismo da stadio nella Premier League”.

www.sportbusinessmanagement.it, “Prosegue inarrestabile il calo degli spettatori negli stadi della Serie A”.

www.sporteimpianti.it, “Urbanistica e Grandi Stadi: chi vince, chi perde con il Testo Unico sullo Sport”.

www.ternimia.blogspot.com, “La città dello sport a Terni: tante belle cose ma niente di realizzato”.

www.umbria24.it, “Nuovo stadio della Ternana, i murales saranno recuperati: «Valore storico collettivo»”.

www.umbriaon.it, “Nuovo stadio Ternana, commissione approva. Focus sulla clinica”.

www.uncalcioalleconomia.wordpress.com, “Bundesliga 2019/20: la classifica dei ricavi da naming right sullo stadio di casa”.

www.vocegiallorossa.it, “26 marzo 2014- 26 febbraio 2021: c’era una volta lo Stadio della Roma. Tutte le tappe del progetto”.

www.youtube.com, “Ternana: Presentazione progetto del nuovo Stadio”.