

Lo stadio di proprietà tra nuova costruzione e riqualificazione: Due diversi approcci il caso AS Roma e SS Lazio

Prof. Massimo Nardinocchi

RELATORE

Filippo Gherardi

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE	1
Contesto del progetto del nuovo stadio a Pietralata	1
Rilevanza del fenomeno “stadio di proprietà” nel calcio moderno e nella rigenerazione urbana	1
Obiettivi della ricerca, metodologia adottata e struttura della tesi	2
CAPITOLO I Lo Stadio di proprietà come leva di crescita	4
1.1 Lo stadio di proprietà come leva di crescita: dal modello tradizionale alla polifunzionalità	4
1.2 Le determinanti dei ricavi: biglietteria, corporate hospitality, sponsorizzazioni e attività extra matchday.....	6
1.3 Gli effetti sul fair play finanziario e sulla sostenibilità economica dei club.....	8
1.4 Benchmark con altri club italiani ed europei: modelli a confronto	10
1.5 Il caso di studio dell'AS Roma: il progetto Pietralata tra rilancio economico e sostenibilità finanziaria.	11
CAPITOLO II Il nuovo stadio dell'A.S. Roma	14
2.1 Dalla vicenda di Tor di Valle al progetto di Pietralata: iter e scelte strategiche	14
2.2 Caratteristiche architettoniche, tecnologiche e funzionali dell'impianto	16
2.3 Gli stakeholder coinvolti: istituzioni, club, tifosi, comunità e investitori	18
CAPITOLO III Effetti sul territorio	22
3.1 Il contesto urbano e socio-economico di Pietralata.....	22
3.2 Impatti economici diretti: investimenti, occupazione, infrastrutture.....	23
3.3 Impatti economici indiretti: indotto locale, riqualificazione urbana e turismo.....	27
3.4 Rischi e criticità: mobilità, gentrificazione, sostenibilità urbana	28
CAPITOLO IV Relazione tra stadio ed ambiente.....	31

4.1 Strategie green: energia rinnovabile, mobilità sostenibile e materiali innovativi.....	31
4.2 Integrazione nel piano urbanistico sostenibile di Roma Capitale.....	34
4.3 Valutazione critica della sostenibilità ambientale e sociale del progetto.....	36
4.4 Confronto con best practices internazionali di stadi sostenibili	38
CAPITOLO V Riqualificazione VS Nuova costruzione	41
5.1 Lo stadio come asset strategico: la prospettiva del presidente della S.S Lazio Claudio Lotito....	41
5.2 Il Progetto stadio Flaminio: Rigenerazione urbana e vincoli architettonici	43
5.3 Modelli a confronto: Greenfield (AS Roma) vs Brownfield (SS Lazio).....	45
Conclusioni	47
BIBLIOGRAFIA	49

INTRODUZIONE

Contesto del progetto del nuovo stadio a Pietralata

La storia recente dell'AS Roma è stata segnata da un lungo percorso volto alla realizzazione di uno stadio di proprietà, ormai considerato un requisito fondamentale per competere a livello sportivo ed economico con le principali società europee. Dopo il definitivo abbandono del progetto di Tor di Valle nel 2021, a seguito di difficoltà finanziarie, procedurali e urbanistiche, il club ha individuato una nuova opportunità nel quartiere di Pietralata, in un'area di proprietà comunale situata nei pressi della stazione Tiburtina. Il quartiere, situato nella periferia nord-est della capitale, presenta una posizione favorevole grazie alla presenza di linee ferroviarie, della metropolitana e di importanti arterie stradali, rientrando tra i quadranti urbani interessati da progetti di riqualificazione.

Lo stadio viene concepito come un'infrastruttura in grado di integrare funzioni sportive, ricreative e commerciali, contribuendo alla trasformazione dell'area. Il progetto è stato avviato con la presentazione di uno studio di fattibilità nel 2022 e si colloca all'interno di un partenariato pubblico-privato¹, con la previsione di concessione dell'area in diritto di superficie pluriennale². L'iter ha già conosciuto passaggi decisivi, come la Conferenza dei Servizi preliminare, che ha espresso parere favorevole condizionato a specifiche prescrizioni³. L'AS Roma agisce come promotore e principale beneficiario; Roma Capitale mira a garantire che l'intervento produca benefici per l'intera comunità urbana; la comunità locale, infine, osserva lo sviluppo del progetto tra aspettative di rilancio e timori legati all'impatto ambientale, alla mobilità e alle trasformazioni sociali.

Rilevanza del fenomeno “stadio di proprietà” nel calcio moderno e nella rigenerazione urbana

L'esperienza dello stadio di Pietralata si inserisce in un contesto più ampio, che negli ultimi decenni ha visto il calcio europeo trasformare profondamente il modo di concepire e gestire le infrastrutture sportive.

1 Partenariato pubblico-privato: Forma di cooperazione tra amministrazione pubblica e operatori privati per finanziare, realizzare e gestire opere di pubblica utilità. Si caratterizza per l'impiego di capitali privati e per il trasferimento del rischio operativo (di costruzione e di gestione) in capo al soggetto privato.

2 Assemblea Capitolina, Deliberazione n. 73 – Dichiarazione di pubblico interesse per lo stadio dell'AS Roma a Pietralata, Roma, 9 maggio 2023.

3 Verbale conclusivo, Conferenza dei Servizi preliminare, Roma Capitale, 19 gennaio 2023.

Lo stadio, da semplice contenitore di eventi agonistici, si è progressivamente affermato come impianto polifunzionale. A differenza della gestione di impianti comunali, che limita fortemente l'autonomia operativa, gli stadi di proprietà permettono alle società calcistiche di controllare e monetizzare servizi collaterali quali ristorazione, merchandising, corporate hospitality e spazi per eventi non sportivi.

In Italia, l'esperienza di società come Juventus, Atalanta e Frosinone dimostra come la costruzione di un impianto di proprietà abbia favorito il consolidamento economico. Parallelamente, gli esempi internazionali dell'Allianz Arena a Monaco (stadio del Bayern Monaco) e dell'Emirates Stadium a Londra (stadio dell'Arsenal) mostrano come un impianto moderno possa divenire un motore di trasformazione urbana, stimolando investimenti in infrastrutture e servizi⁴. Tuttavia, nel panorama nazionale la costruzione di nuovi stadi continua a incontrare ostacoli di natura burocratica e normativa, che rallentano i processi e disincentivano gli investitori⁵.

Obiettivi della ricerca, metodologia adottata e struttura della tesi

La presente ricerca si propone di analizzare l'evoluzione dello stadio di proprietà inteso come asset strategico fondamentale per la sostenibilità economico-finanziaria dei club, esplorando il duplice paradigma infrastrutturale della nuova costruzione e della riqualificazione dell'esistente. In quest'ottica, l'elaborato indaga i profili economici, finanziari, urbanistici e ambientali attraverso i due principali casi studio della Capitale: il progetto greenfield dell'AS Roma a Pietralata e il piano di recupero brownfield dello Stadio Flaminio promosso dalla S.S. Lazio.

Dal punto di vista metodologico, la tesi si fonda sull'analisi documentale di atti urbanistici di Roma Capitale, report internazionali di settore, bilanci societari e letteratura scientifica. Tale apparato analitico è integrato da un contributo qualitativo inedito: un colloquio diretto con il Presidente della S.S. Lazio, Claudio Lotito, volto a evidenziare in prima persona le criticità del sistema burocratico italiano e le reali determinanti strategiche che orientano le scelte infrastrutturali dei club.

L'elaborato si articola in cinque capitoli principali. Il primo capitolo analizza l'impatto economico e finanziario dello stadio di proprietà, esaminando le nuove leve di ricavo, il rispetto dei parametri UEFA sulla sostenibilità e introducendo il caso di studio dell'AS Roma. Il secondo ricostruisce l'evoluzione del

⁴ Chierici, P., Sviluppo e valorizzazione degli stadi per il calcio. Strategie, strumenti e opportunità per la definizione di un modello italiano, Techne, Politecnico di Milano, 2016.

⁵ Nomisma, Riqualificazione degli stadi: ostacoli e opportunità in Italia, Nomisma Focus, 1° luglio 2025.

progetto capitolino, dal primo tentativo a Tor di Valle fino all'attuale scelta di Pietralata, illustrandone le caratteristiche architettoniche, tecnologiche e la mappa degli attori coinvolti. Il terzo analizza l'impatto urbanistico e socio-economico sul quartiere, valutando le ricadute in termini di investimenti e indotto, nonché i rischi connessi alla mobilità e alla gentrificazione. Il quarto approfondisce la dimensione ecologica e sociale, valutando le strategie di mitigazione previste e mettendo il progetto a confronto con le *best practices* internazionali in tema di stadi sostenibili. Infine, il quinto capitolo propone un'analisi comparativa tra il modello greenfield di Pietralata dell'AS Roma e il modello brownfield della S.S. Lazio focalizzato sullo Stadio Flaminio, valutando le due opposte strategie infrastrutturali nel complesso quadro normativo italiano.

CAPITOLO.I

Lo Stadio di proprietà come leva di crescita

Il presente capitolo analizza l'impatto dello stadio di proprietà sulla sostenibilità economico-finanziaria dei club calcistici, inquadrando il tema all'interno delle profonde trasformazioni che stanno ridefinendo l'industria dello sport europeo. La letteratura accademica e i principali report di settore concordano nell'individuare l'infrastruttura di proprietà non più come un semplice contenitore per l'evento agonistico domenicale, ma come un asset aziendale strategico e multifunzionale, indispensabile per garantire l'indipendenza finanziaria delle società e massimizzarne i ricavi ⁶.

Alla luce delle sempre più stringenti normative introdotte dalla UEFA in materia di sostenibilità finanziaria, che impongono un rigoroso equilibrio tra i costi sportivi e i ricavi operativi, la capacità di generare flussi di cassa costanti e slegati dalla volatilità dei risultati in campo è divenuta una priorità assoluta ⁷. In quest'ottica, il passaggio da impianti di concezione obsoleta a strutture vissute e attive sette giorni su sette rappresenta il vero snodo competitivo per colmare il divario tra l'Italia e i grandi campionati esteri ⁸.

1.1 Lo stadio di proprietà come leva di crescita: dal modello tradizionale alla polifunzionalità

Nel calcio contemporaneo, lo stadio di proprietà è divenuto uno dei principali fattori strategici di crescita economica e competitiva per i club. L'asset infrastrutturale non rappresenta più un mero contenitore di eventi sportivi, ma una piattaforma capace di incidere in profondità sulla struttura dei ricavi, sul profilo di rischio e sul posizionamento internazionale della società.

La differenza tra l'utilizzo di impianti comunali e la gestione diretta di una struttura controllata dal club è sostanziale. Come evidenziato in letteratura, la sfida principale del calcio moderno è quella di

⁶ A. De Martini, Gli stadi polifunzionali in Italia: dal confronto con l'Europa spunti di riflessione, in Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. VIII, Fasc. 2, 2012, p. 98

⁷ UEFA, Club Licensing and Financial Sustainability Regulations, Nyon, 2022.

⁸ Deloitte, Football Money League 2025, Londra, 2025.

trasformare l'impianto nel centro nevralgico di un'impresa sportiva e di intrattenimento. Secondo Alfredo De Martini, la struttura deve compiere una radicale metamorfosi: da luogo di aggregazione prettamente domenicale a impianto polifunzionale capace di attrarre quotidianamente tifosi, cittadini e turisti, allo scopo di garantire entrate sufficienti per renderlo fruibile ogni giorno ed economicamente indipendente ⁹. Nel modello di gestione diretta, la società può integrare la parte commerciale, ampliare i servizi e monetizzare l'impianto lungo l'intero arco dell'anno, ben oltre i novanta minuti della partita.

I dati più recenti confermano questa traiettoria. Secondo la *Deloitte Football Money League 2025*, nella stagione 2023/2024 i primi venti club europei hanno generato ricavi complessivi pari a 11,2 miliardi di euro. La componente legata al *matchday*, comprensiva di biglietteria e attività correlate, ha superato per la prima volta i 2,1 miliardi di euro, crescendo dell'11% e arrivando a rappresentare il 18% del totale ¹⁰. Questo incremento è attribuito all'aumento delle capienze effettivamente sfruttate, alle politiche di prezzo e soprattutto allo sviluppo di servizi premium e di corporate *hospitality*.

Il legame tra infrastruttura e *performance* finanziaria emerge con evidenza analizzando i club che hanno investito nella modernizzazione dei propri impianti. Il Real Madrid, grazie alla rifunzionalizzazione del Santiago Bernabéu, è diventato nel 2024 la prima società a superare il miliardo di euro di ricavi in una singola stagione, dimostrando come uno stadio multifunzionale possa attivare flussi addizionali relevantissimi ¹¹. In modo analogo, il *Tottenham Hotspur Stadium* evidenzia l'elasticità dei ricavi da stadio: nel 2023/2024 il club londinese ha registrato incassi legati alla gara superiori a 105 milioni di sterline pur in assenza di competizioni europee, confermando la capacità dell'impianto di sostenere livelli elevati di entrata. L'Arsenal, forte del ritorno in Champions League e della piena valorizzazione dell'Emirates Stadium, ha superato i 130 milioni di sterline ¹². Anche l'UEFA, nel suo ultimo report, ha evidenziato come i ricavi dei club di prima divisione abbiano raggiunto il record di 26,8 miliardi di euro, sottolineando la centralità della crescita infrastrutturale nel rafforzamento della sostenibilità ¹³.

Il contesto italiano, al contrario, si colloca su un piano radicalmente differente. L'agenzia Reuters ha evidenziato come dal 2007 in Italia siano stati completati soltanto sei interventi significativi di riqualificazione o costruzione di nuovi impianti, a fronte di numerose operazioni analoghe nei grandi

9 A. De Martini, Gli stadi polifunzionali in Italia: dal confronto con l'Europa spunti di riflessione, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. VIII, Fasc. 2, 2012, p. 98.

10 Deloitte, *Football Money League 2025*, Londra, 2025.

11 Real Madrid CF, *Annual Report 2023/24 (ricavi e risultati economici)*, Madrid, 2024.

12 Arsenal Holdings plc, *Annual Report and Financial Statements 2023/24*, Londra, 2024; Tottenham Hotspur plc, *Annual Report & Financial Statements 2023/24*, Londra, 2024.

13 UEFA, *European Club Finance and Investment Landscape Report*, Nyon, 2024.

campionati europei ¹⁴. Tale ritardo è riconducibile a complessità autorizzative, assetti proprietari pubblici e difficoltà di coordinamento istituzionale. Proprio la letteratura accademica sottolinea come la differenza principale tra il nostro sistema e quello dei grandi Paesi europei risieda nella concezione stessa dell'impianto: in Italia lo stadio è storicamente vissuto come un "costo", appesantito da spese di gestione, adeguamenti normativi e canoni di locazione, mentre nelle realtà più avanzate rappresenta una fonte primaria di "ricavi" ¹⁵. Questa arretratezza infrastrutturale genera una storica e patologica dipendenza delle squadre italiane dai diritti televisivi, che arrivano a pesare per oltre il 60% sul giro d'affari globale, frenando lo sviluppo di settori cruciali come l'accoglienza aziendale e l'attrazione di investitori ¹⁶.

Il superamento di questa anomalia di sistema rappresenta oggi un passaggio cruciale per garantire la sostenibilità a lungo termine di qualsiasi società calcistica. L'obiettivo strategico è dotarsi di impianti che incrementino la solidità patrimoniale e la reputazione internazionale, generando al contempo entrate ricorrenti e diversificate capaci di ridurre l'eccessiva dipendenza dalla volatilità dei risultati sportivi. In questa prospettiva generale, lo stadio di proprietà si configura come una leva sistemica di crescita economica e competitiva, ponendo le basi per l'analisi tecnica delle singole fonti di ricavo che verrà affrontata nel paragrafo successivo.

1.2 Le determinanti dei ricavi: biglietteria, corporate hospitality, sponsorizzazioni e attività extra matchday

Se nel paragrafo precedente si è evidenziato come lo stadio di proprietà rappresenti una leva di crescita sistemica, diventa ora necessario approfondire in che modo la polifunzionalità si traduca in flussi economici concreti. Le fonti di ricavo legate a un impianto moderno si collocano lungo direttrici che, se adeguatamente integrate, consentono di ridurre la dipendenza dai diritti televisivi e di garantire la stabilità gestionale.

La biglietteria, o *ticketing*, costituisce da sempre la forma più tradizionale di ricavo, ma negli ultimi anni ha assunto connotati diversi grazie a politiche di *pricing* più sofisticate, a programmi di *membership* e a una segmentazione dell'offerta mirata. Non a caso, l'Arsenal ha potuto superare i 130 milioni di sterline di ricavi da *matchday* nel 2023/2024, beneficiando del pieno sfruttamento dell'Emirates Stadium ¹⁷.

¹⁴ Reuters, Italy needs to upgrade ageing stadiums to boost revenues before euro 2032, 3 luglio 2025.

¹⁵ A. De Martini, op. cit., p. 119.

¹⁶ A. De Martini, op. cit., p. 123.

¹⁷ Arsenal Holdings plc, Annual Report and Financial Statements 2023/24, Londra, 2024.

Nello stesso esercizio il Tottenham, pur senza competizioni europee, ha generato oltre 105 milioni di sterline, a conferma di come la qualità dell'impianto incida in maniera determinante sugli introiti da botteghino ¹⁸. Anche il contesto italiano mostra segnali di vitalità: la Serie A ha superato per il secondo anno consecutivo i 30.000 spettatori medi a partita, il livello più alto degli ultimi vent'anni ¹⁹. Questo dato indica una domanda potenziale crescente che tuttavia, in Italia, si scontra ancora con la cronica inadeguatezza degli impianti.

Un secondo canale di grandissima rilevanza è costituito dai servizi di ospitalità *premium*. I moderni impianti hanno progressivamente trasformato il tifoso in un cliente esperienziale, offrendo soluzioni che spaziano dagli *skybox* alle *lounges* fino ai *club seats*. Gli esempi internazionali mostrano la portata di questo fenomeno: al Tottenham Hotspur Stadium la spesa media dei tifosi è passata da meno di due sterline a oltre sedici per evento dopo l'apertura della nuova struttura ²⁰. A Barcellona, la ristrutturazione del Camp Nou prevede la quadruplicazione dei posti *VIP*, con canoni che possono arrivare fino a ottantamila euro annui ²¹. Il Bayern Monaco ha consolidato un'offerta di oltre duemila *business seats* e più di cento *skybox*, trasformando l'Allianz Arena in una macchina da ricavi ricorrenti ad altissima marginalità ²².

Non meno importante è il fronte delle sponsorizzazioni e dei *naming rights*, che vede nello stadio una piattaforma privilegiata di visibilità per i *brand*. Secondo uno studio di Kroll, il valore complessivo dei contratti sui diritti di denominazione dei top team europei ammonta a circa 300 milioni di euro all'anno, con punte di trenta milioni per i club di maggior richiamo ²³. Le esperienze consolidate confermano l'efficacia di questo strumento: la Juventus ha esteso fino al 2030 l'accordo con Allianz per un valore superiore ai cento milioni complessivi ²⁴; il Bayern Monaco ha rinnovato la *partnership* con lo stesso gruppo assicurativo, mentre l'Arsenal ha legato il proprio impianto a Emirates fino al 2028 ²⁵. Anche in Italia si stanno aprendo spazi, come dimostra l'accordo tra l'Udinese e Bluenergy, a conferma di un mercato in decisa evoluzione ²⁶.

18 Tottenham Hotspur plc, Annual Report & Financial Statements 2023/24, Londra, 2024.

19 Lega Serie A, Report affluenze e occupazione stadi 2024/25, Milano, 2025.

20 Financial Times, Football stadiums as entertainment hubs, Londra, 2024.

21 Financial Times, Barcelona's Camp Nou revamp quadruples VIP capacity, Londra, 2024.

22 Bayern München AG, Allianz Arena Corporate Hospitality Report, Monaco, 2023.

23 Kroll, Stadium Naming Rights Market in Europe, Londra, 2024.

24 Juventus FC, Comunicato ufficiale estensione accordo Allianz Stadium, Torino, 2023.

25 Bayern München AG, Allianz and FC Bayern extend partnership, Monaco, 2021; Arsenal Holdings plc, Official Partnership Announcement with Emirates, Londra, 2021.

26 Udinese Calcio, Accordo di naming rights Bluenergy Stadium, Udine, 2023.

Infine, il vero perno del nuovo modello di *business* è la valorizzazione delle attività *extra matchday*, che trasformano lo stadio in un hub multifunzionale attivo tutto l'anno. Il rinnovato Santiago Bernabéu, dotato di tetto retrattile e prato mobile, ospita concerti, fiere ed eventi aziendali, diventando una *location* di riferimento per la città di Madrid e spingendo i ricavi stagionali del club oltre la soglia del miliardo di euro ²⁷. Allo stesso modo, il Tottenham Hotspur Stadium, sede ufficiale delle partite NFL a Londra, ha rafforzato la propria identità come *venue* internazionale di intrattenimento ²⁸.

L'insieme di queste fonti di ricavo delinea un quadro di trasformazione profonda per le società calcistiche. Diversificare le entrate significa infatti stabilizzare i bilanci e allinearsi ai modelli di sostenibilità economica europea. È proprio su questa base che si innesta la riflessione del paragrafo successivo, dedicato agli effetti di tali ricavi sul rispetto dei severi parametri di Financial Fair Play.

1.3 Gli effetti sul fair play finanziario e sulla sostenibilità economica dei club

L'impatto di un nuovo stadio sui bilanci societari non può essere compreso appieno senza considerare il quadro regolamentare imposto dalla UEFA attraverso le storiche norme sul Financial Fair Play e le più recenti Club Licensing and Financial Sustainability Regulations entrate in vigore nel 2022 ²⁹. Tali regole, introdotte per rafforzare la stabilità del calcio europeo, incidono direttamente sulle scelte strategiche dei club, imponendo vincoli severi alla gestione dei costi e alla struttura finanziaria.

Il nuovo regolamento UEFA si articola su tre pilastri principali. Il primo è la regola della solvibilità, che vieta la presenza di debiti scaduti verso altre società, dipendenti o fisco, prevedendo verifiche periodiche e obblighi di certificazione. Il secondo è la regola della stabilità, subentrata alla precedente logica del *break-even*, la quale impone ai club di dimostrare un risultato aggregato in equilibrio nei periodi monitorati oppure di rientrare entro uno scostamento ammesso dal regolatore. Il terzo pilastro, particolarmente stringente, è la regola del costo della rosa degli atleti. Questa stabilisce un rapporto massimo tra le spese sportive, ovvero stipendi, ammortamento dei diritti alle prestazioni sportive e commissioni agli agenti, e la somma tra i ricavi operativi rilevanti e il risultato netto generato dalla compravendita dei calciatori ³⁰. Tale rapporto è stato introdotto con gradualità, passando dal 90% della

27 Real Madrid CF, Nuevo Bernabéu – Espacios para eventos, Madrid, 2024

28 NFL UK, Tottenham Hotspur and NFL partnership extension, Londra, 2023.

29 UEFA, Club Licensing and Financial Sustainability Regulations, Nyon, 2022.

30 UEFA, Club Licensing and Financial Sustainability Regulations, Appendici, Nyon, 2022

stagione 2023/2024 al 70% a partire dal 2025/2026, ponendo un vincolo sempre più severo alla gestione economica delle squadre.

In un simile contesto appare evidente come la sostenibilità di lungo periodo non possa prescindere dall'attivazione di entrate stabili e ricorrenti. Lo stadio di proprietà si inserisce esattamente in questa prospettiva strategica. Da un lato il quadro UEFA prevede un trattamento agevolato per le voci collegate agli investimenti infrastrutturali, scorporandole dalla dinamica dei costi sportivi ai fini delle valutazioni regolamentari ³¹. Dall'altro lato, i nuovi ricavi generati dall'impianto tra biglietteria, corporate hospitality, attività *retail e naming rights* vanno ad ampliare la base delle entrate rilevanti. Questo rende strutturalmente più agevole il rispetto dei limiti imposti dalla regola del costo della rosa, trasformando l'infrastruttura in un vero e proprio fattore abilitante per operare al riparo dal rischio di sanzioni.

Naturalmente permangono rischi impossibili da trascurare legati alle coperture finanziarie dell'opera. L'esperienza internazionale insegna che l'apertura di un nuovo stadio, se priva di un piano finanziario equilibrato e gravata da un eccessivo ricorso al debito, può generare forti tensioni di cassa. Nel caso dell'Arsenal, i pesanti oneri di finanziamento nei primi anni all'Emirates Stadium hanno compresso in modo significativo i margini di manovra sul mercato, penalizzando temporaneamente la competitività sportiva della squadra ³². Anche il Tottenham ha edificato il proprio impianto appoggiandosi a una struttura finanziaria complessa e a un indebitamento molto elevato, una condizione che oggi impone la massima saturazione delle attività non calcistiche per poter ripagare i costi strutturali ³³.

Questi esempi dimostrano che l'investimento infrastrutturale, pur essendo un formidabile moltiplicatore di entrate e un presidio fondamentale per la conformità alle regole UEFA, rischia di trasformarsi in un onere insostenibile qualora i flussi attesi non si materializzino nei tempi previsti. Per le società calcistiche contemporanee, la sfida consiste dunque nel calibrare attentamente i costi di costruzione e l'esposizione debitoria, al fine di sfruttare l'impianto come volano per allinearsi definitivamente alle logiche di sostenibilità del calcio europeo

31 UEFA, European Club Finance and Investment Landscape Report, Nyon, 2024.

32 Arsenal Holdings plc, Annual Report 2006–2010, Londra, vari anni.

33 Tottenham Hotspur plc, Annual Report & Financial Statements 2023/24, Londra, 2024.

1.4 Benchmark con altri club italiani ed europei: modelli a confronto

L'analisi delle dinamiche infrastrutturali acquisisce maggiore profondità se collocata in una prospettiva comparativa. Osservare le esperienze dei club che hanno già affrontato la transizione verso lo stadio di proprietà consente di comprendere quali modelli siano realisticamente replicabili, quali rischi finanziari sia opportuno prevenire e quali leve commerciali garantiscano i margini migliori.

Nel panorama italiano lo spartiacque è indubbiamente rappresentato dalla Juventus. Con l'apertura dell'Allianz Stadium nel 2011, il club torinese ha introdotto un ecosistema in forte discontinuità rispetto alla tradizione nazionale: un impianto da oltre 41.000 posti, profondamente integrato con servizi e funzioni extra-calcistiche in grado di stabilizzare i flussi economici. Lo sviluppo dell'area perimetrale comprende un museo, tour guidati, spazi commerciali e strutture ricettive. I bilanci riflettono il successo di questa impostazione: nel 2023/2024 le sole attività non sportive collegate allo stadio hanno generato 42,4 milioni di euro, a cui si affianca il robusto accordo di *naming rights* stipulato con Allianz, esteso fino al 2030 ³⁴.

Accanto al caso torinese si collocano altre esperienze italiane che, seppur su scale volumetriche e bacini d'utenza inferiori, dimostrano come la valorizzazione dell'impianto possa avvenire anche attraverso percorsi di riqualificazione intelligente. L'Atalanta, l'Udinese e il Frosinone hanno sviluppato modelli basati su *partnership* pubblico-private e sulla cessione dei diritti di denominazione (rispettivamente Gewiss, Bluenergy e Benito Stirpe), provando che la gestione diretta rappresenta un moltiplicatore di valore anche nelle realtà di provincia, pur dovendosi misurare costantemente con le rigidità burocratiche del Paese ³⁵.

Il divario diventa però abissale quando il confronto si sposta sui principali club europei, dove la scala dimensionale e la capacità di attrarre capitali stranieri delineano veri e propri imperi dell'intrattenimento. In Premier League, l'Arsenal ha registrato ricavi da *matchday* pari a 131,7 milioni di sterline nel 2023/2024 grazie all'Emirates Stadium ³⁶. La scelta iniziale di finanziare la costruzione attraverso un massiccio ricorso al debito ha comportato, nei primi anni, vincoli rilevanti sulla politica di rafforzamento della rosa, ma nel lungo periodo ha favorito la completa stabilizzazione del modello di business. Un caso

³⁴ Juventus FC, Bilancio consolidato 2023/24, Torino, 2024; Juventus FC, Comunicato ufficiale estensione accordo Allianz Stadium, Torino, 2023.

³⁵ Atalanta BC, Comunicato ufficiale acquisizione Gewiss Stadium, Bergamo, 2017; Udinese Calcio, Accordo di naming rights Bluenergy Stadium, Udine, 2023; Frosinone Calcio, Piano di sostenibilità energetica Stadio Benito Stirpe, Frosinone, 2023.

³⁶ Arsenal Holdings plc, Annual Report and Financial Statements 2023/24, Londra, 2024.

ancora più orientato alla polifunzionalità globale è il Tottenham Hotspur Stadium: oltre ai ricavi da biglietteria, la società ha costruito un'offerta che ospita eventi aziendali, concerti e persino le gare ufficiali della NFL americana. Tale modello amplia a dismisura la capacità di generare ricavi extra *matchday*, ma impone al contempo una gestione rigorosa dei flussi di cassa per sostenere l'elevato indebitamento originario ³⁷.

Spostando l'analisi in Germania e in Spagna, emergono strategie ulteriormente orientate alla massimizzazione dell'asset. Il Bayern Monaco fonda la redditività dell'Allianz Arena su un'ampia dotazione di servizi corporate, sostenendo ricavi ad altissima marginalità svincolati dalle fluttuazioni in campo ³⁸. Il Real Madrid, attraverso la recente rifunzionalizzazione del Santiago Bernabéu, ha introdotto soluzioni architettoniche d'avanguardia trasformando l'impianto in una *venue* operativa tutto l'anno e sfondando il tetto del miliardo di euro di ricavi stagionali, mentre il Barcellona punta a quadruplicare i posti *VIP* del futuro Camp Nou per riequilibrare una precaria situazione debitoria³⁹.

In sintesi, l'esame delle best practices europee dimostra che l'infrastruttura genera un reale vantaggio competitivo solo se supportata da una pianificazione manageriale in grado di saturarne le potenzialità commerciali. Per i club italiani, la sfida non risiede nella semplice replicabilità architettonica di questi colossi, ma nella difficile mediazione con un tessuto burocratico fortemente vincolante. È proprio all'interno di questo perimetro di limiti sistemici e opportunità di mercato che prende forma il progetto dell'AS Roma a Pietralata, oggetto di analisi del paragrafo successivo.

1.5 Il caso di studio dell'AS Roma: il progetto Pietralata tra rilancio economico e sostenibilità finanziaria.

Per l'AS Roma, l'edificazione di un nuovo impianto di proprietà non rappresenta unicamente un'ambizione di espansione commerciale, ma una stringente necessità strutturale per garantire la tenuta aziendale a lungo termine. L'attuale convivenza con la S.S. Lazio all'interno dello Stadio Olimpico, struttura di proprietà pubblica e gravata da forti rigidità architettoniche, impedisce di fatto lo sviluppo di

³⁷ Tottenham Hotspur plc, Annual Report & Financial Statements 2023/24, Londra, 2024; NFL UK, Tottenham Hotspur and NFL partnership extension, Londra, 2023.

³⁸ Bayern München AG, Allianz Arena Corporate Hospitality Report, Monaco, 2023.

³⁹ Real Madrid CF, Annual Report 2023/24, Madrid, 2024; Financial Times, Barcelona's Camp Nou revamp quadruples VIP capacity, Londra, 2024.

quelle logiche di polifunzionalità e ospitalità premium che costituiscono l'imprescindibile motore finanziario dei grandi club europei ⁴⁰.

Questa pesante limitazione infrastrutturale si scontra frontalmente con una situazione di bilancio storicamente complessa. Negli ultimi anni, la società capitolina ha dovuto ricorrere a costanti iniezioni di liquidità da parte del gruppo di controllo per sostenere i costi operativi e gestire un indebitamento strutturale radicato. Sul fronte europeo, le difficoltà nel rispettare i rigidi parametri del Financial Fair Play hanno costretto il club a sottoscrivere un accordo transattivo, o *Settlement Agreement*, con la UEFA, culminato in una sanzione pecuniaria comminata nel 2024 a causa di scostamenti registrati rispetto agli obiettivi intermedi di risanamento ⁴¹. In un simile quadro, la forte dipendenza dal player trading e dai proventi dei diritti televisivi si configura come un fattore di estrema vulnerabilità.

È in risposta a queste criticità sistemiche che prende forma la pianificazione del nuovo stadio nell'area di Pietralata. L'intervento, concepito secondo una logica *greenfield*, mira a dotare il club di un'arena da 55.000 posti, disegnata specificamente per massimizzare la redditività e non solo l'affluenza. Seguendo le evidenze emerse dal confronto europeo, il *layout* interno prevede una fortissima incidenza di settori *VIP* e aree di *corporate hospitality*, elementi giudicati essenziali per garantire flussi di cassa elevati e stabili nel tempo ⁴².

Oltre all'evento sportivo, il paradigma che guida il progetto è quello dell'infrastruttura attiva sette giorni su sette. L'inclusione di ampi spazi direzionali, aree retail e settori dedicati all'intrattenimento collaterale trasforma lo stadio in un vero e proprio distretto urbano. Questa profonda diversificazione dei ricavi, unita alle inesprese potenzialità sul fronte dei contratti di *naming rights*, consentirebbe alla Roma di ampliare strutturalmente la base dei ricavi operativi. Tale incremento è la condizione propedeutica per allinearsi in modo definitivo alle regole sul costo della rosa imposte dall'UEFA, innescando un circolo virtuoso tra stabilità dei conti e competitività sportiva ⁴³.

Il progetto di Pietralata si configura dunque come la risposta economica e manageriale a un'anomalia infrastrutturale non più tollerabile per le ambizioni del club. Tuttavia, la validità teorica del piano industriale deve necessariamente confrontarsi con la realtà dell'iter urbanistico e burocratico italiano. È

40 AS Roma SpA, Relazione Finanziaria Annuale 2023/24, Roma, 2024.

41 UEFA, Club Financial Control Body (CFCB) decisions on club monitoring, Nyon, 2024; AS Roma SpA, Comunicato stampa sulle decisioni UEFA CFCB, Roma, 2024.

42 Comune di Roma – Urbanistica, Nuovo stadio della AS Roma a Pietralata - Relazione tecnica, Roma Capitale, 2024.

43 Prefattibilità ambientale, Studio di fattibilità Stadio Pietralata, Roma Capitale, 2022.

proprio la complessa genesi di questo percorso, dalle ceneri del precedente tentativo a Tor di Valle fino all'attuale conformazione architettonica e istituzionale, a costituire l'oggetto di indagine del prossimo capitolo.

CAPITOLO.II

Il nuovo stadio dell'A.S. Roma

Il progetto del nuovo stadio dell'AS Roma a Pietralata si colloca all'incrocio tra strategia sportiva, trasformazione urbana e sostenibilità economico-ambientale. Questo capitolo ricostruisce il passaggio dalla vicenda di Tor di Valle alla scelta di Pietralata, evidenziando le ragioni tecniche e istituzionali che hanno orientato le decisioni del club e dell'amministrazione. Segue la descrizione delle principali caratteristiche architettoniche, tecnologiche e funzionali dell'impianto, per chiudere con la mappa degli stakeholder che, con interessi talvolta convergenti e talvolta confliggenti, ne determinano l'evoluzione. Tale percorso prepara il terreno alle analisi di impatto economico-urbanistico e finanziario sviluppate nei capitoli successivi.

2.1 Dalla vicenda di Tor di Valle al progetto di Pietralata: iter e scelte strategiche

La vicenda dello stadio di proprietà dell'AS Roma rappresenta uno dei dossier urbanistici più complessi e dibattuti degli ultimi decenni nella Capitale. Il primo tentativo concreto risale al progetto di Tor di Valle, avviato nel 2014 sotto la presidenza Pallotta (la società AS Roma SPV, LCC). L'impianto, ispirato al Colosseo e pensato come cuore di un più ampio distretto direzionale e commerciale, prevedeva circa 52.500 posti a sedere e un investimento privato stimato in oltre 1,2 miliardi di euro⁴⁴. Il progetto, tuttavia, si arenò a causa di criticità finanziarie, autorizzative e urbanistiche, legate soprattutto all'imponente carico di opere pubbliche connesse.

In questo scenario di stallo si inserisce il cruciale passaggio di proprietà avvenuto nell'agosto del 2020, quando il controllo del club è stato acquisito dal *The Friedkin Group*, guidato da Dan Friedkin. La nuova dirigenza ha avviato un'immediata e rigorosa revisione strategica del dossier infrastrutturale, constatando l'impraticabilità procedurale del piano ereditato dalla gestione precedente. Valutando attentamente l'incertezza dei tempi burocratici, la nuova proprietà ha maturato la precisa volontà di cambiare rotta: l'obiettivo si è spostato dall'imponente operazione immobiliare periferica alla ricerca di un'area cittadina maggiormente accessibile e interconnessa, orientata alla realizzazione di un impianto moderno e

⁴⁴ AS Roma, Progetto definitivo Tor di Valle, Roma, 2016.

prettamente sportivo, ponendo così le basi concettuali per la successiva virata verso il quadrante di Pietralata.

Il definitivo abbandono è stato formalizzato nel febbraio 2021, quando il Consiglio di Amministrazione del club ha interrotto l'iter ritenendolo non più sostenibile⁴⁵.

Tramontata l'ipotesi Tor di Valle, l'attenzione si è spostata su Pietralata. L'area, estesa per circa 16 ettari e di proprietà comunale, gode di una posizione strategica grazie alla vicinanza con la stazione Tiburtina e all'ottima interconnessione con la rete metropolitana e ferroviaria⁴⁶. La scelta risulta pienamente coerente con il Piano Regolatore Generale, che destina quel quadrante a processi di riqualificazione urbana e potenziamento dei servizi.

L'iter amministrativo è ripartito il 3 ottobre 2022 con la presentazione di un nuovo studio di fattibilità. Il progetto preliminare delinea un impianto polifunzionale da 55.000 posti, espandibili a 62.000, dotato di spazi per *corporate hospitality*, *retail* e funzioni culturali, in linea con i moderni standard europei⁴⁷. Il piano economico-finanziario allegato stimava un investimento a carico del proponente di circa 528 milioni di euro, comprensivo di impianto sportivo, urbanizzazioni e parcheggi⁴⁸.

La Conferenza dei Servizi preliminare si è conclusa il 19 gennaio 2023 con un parere favorevole, seppur vincolato a rigide prescrizioni in materia di mobilità e mitigazioni ambientali⁴⁹. Sulla scorta di questo parere, il 9 maggio 2023 l'Assemblea Capitolina ha formalmente riconosciuto il pubblico interesse dell'opera⁵⁰. Il modello giuridico prescelto è quello della concessione del diritto di superficie pluridecennale, una formula che garantisce al Comune di mantenere la proprietà formale del suolo, bilanciando l'iniziativa privata con l'utilità collettiva.

Un ulteriore avanzamento si è registrato il 23 dicembre 2025, con il deposito in Campidoglio del Progetto di Fattibilità Tecnico-Economica. Sebbene nel dibattito pubblico sia stato talvolta etichettato come “progetto definitivo”, in senso tecnico si tratta del livello progettuale propedeutico alla vera e propria fase autorizzativa finale⁵¹.

45 Chiesa di Totti, Roma Board cancels Tor di Valle project, 26 febbraio 2021.

46 Comune di Roma – Urbanistica, Nuovo stadio della AS Roma a Pietralata, Roma Capitale, 2024.

47 Relazione tecnico-illustrativa, Studio di fattibilità stadio Pietralata, 3 ottobre 2022.

48 Piano economico-finanziario, Studio di fattibilità stadio Pietralata, 2022.

49 Verbale conclusivo Conferenza dei Servizi preliminare, Roma Capitale, 19 gennaio 2023.

50 Assemblea Capitolina, Deliberazione n. 73 – Dichiarazione di pubblico interesse per lo stadio di Pietralata, Roma, 9 maggio 2023.

51 AS Roma, Consegnato il progetto di fattibilità tecnico-economico del nuovo stadio, 23 dicembre 2025.

Il passaggio da Tor di Valle a Pietralata segna dunque un netto cambio di strategia. Si abbandona l'idea di un mega-distretto dai pesanti oneri accessori per privilegiare un intervento più misurato, appoggiato su una rete di mobilità preesistente. L'obiettivo non è più solo costruire uno stadio, ma realizzare un volano di rigenerazione urbana in grado di rafforzare il posizionamento internazionale del club e della città.

2.2 Caratteristiche architettoniche, tecnologiche e funzionali dell'impianto

La transizione da Tor di Valle a Pietralata non ha significato soltanto un cambio di localizzazione, ma anche un ripensamento complessivo del modello di stadio che la società intende realizzare. Se il progetto originario si caratterizzava per un approccio fortemente immobiliare e un'impronta direzionale di difficile integrazione con il tessuto urbano, la nuova proposta si distingue per un'impostazione più sobria e armonizzata con le dinamiche sociali e territoriali. Il fulcro del progetto resta l'impianto sportivo, ma con una distribuzione degli spazi e una pluralità di funzioni che lo avvicinano agli standard internazionali e alle migliori pratiche europee ⁵².

Lo stadio è progettato con una capienza di 55.000 posti, espandibili fino a 62.000 in occasione di eventi di particolare rilievo. La Curva Sud, stimata in circa 10.000 posti, è pensata come cuore identitario del tifo romanista secondo la documentazione progettuale⁵³; nel PFTE depositato il 23 dicembre 2025 viene inoltre descritta come “monumentale”, con l'obiettivo di divenire la più grande d'Europa. L'area complessiva interessa circa 16 ettari, concessi in diritto di superficie per novant'anni, al termine dei quali l'impianto entrerà nella piena titolarità di Roma Capitale⁵⁴.

La configurazione architettonica riprende alcuni richiami simbolici alla tradizione cittadina: le facciate, scandite da elementi verticali, evocano infatti la monumentalità del Colosseo. Il progetto si presenta come un'architettura iconica ispirata alla tradizione romana ma dalle linee contemporanee⁵⁵, e si completa con ampi spazi esterni: il Parco dello Stadio e il Parco Centrale, che insieme superano i 150.000 metri quadrati⁵⁶.

⁵² P. Chierici, Sviluppo e valorizzazione degli stadi per il calcio, Techne, Politecnico di Milano, 2016

⁵³ Relazione tecnico-illustrativa, Studio di fattibilità stadio Pietralata, 3 ottobre 2022.

⁵⁴ Assemblea Capitolina, Deliberazione n. 73 – Dichiarazione di pubblico interesse, 9 maggio 2023.

⁵⁵ Verbale conclusivo Conferenza dei Servizi preliminare, Roma Capitale, 19 gennaio 2023.

⁵⁶ Comune di Roma – Urbanistica, Nuovo stadio della AS Roma a Pietralata, Roma Capitale, 2024.

La distribuzione interna degli spazi risponde a criteri di visibilità e comfort. Sono previsti circa 5.500 posti VIP, distribuiti tra *skybox*, *terraces* e *field box*, un'area *hospitality* e *MICE* (*meeting, incentives, conferences exhibitions*), di circa 9.000 metri quadrati e 17.100 metri quadrati di spazi retail, pensati per essere fruibili anche nei giorni non di gara⁵⁷. A ciò si aggiungono circa 11.300 metri quadrati di aree multifunzionali, tra cui il Museo della Roma, spazi per *e-sports*, un centro fitness, un centro medico e un asilo nido⁵⁸. Questa varietà conferma la volontà di concepire lo stadio come luogo vivo e polivalente, capace di attrarre utenti diversi lungo tutto l'anno.

La dimensione extra-sportiva costituisce infatti un pilastro della progettazione. L'impianto è concepito come infrastruttura attiva sette giorni su sette, destinata ad accogliere eventi culturali, congressi aziendali e attività ricreative. Tale impostazione ricalca la logica dei moderni stadi europei, che si configurano come hub urbani multifunzionali e non come contenitori episodici di eventi sportivi⁵⁹.

Dal punto di vista tecnologico, lo stadio è pensato come smart stadium, con dotazioni di biglietteria digitale, sistemi *cashless*⁶⁰, connettività evoluta, videosorveglianza e soluzioni avanzate di *crowd management*⁶¹. L'impianto includerà maxischermi ad alta definizione e un sistema di illuminazione LED ad alta efficienza, pensato per ridurre i consumi e migliorare la qualità dell'esperienza spettatoriale⁶². Queste scelte rispondono a due esigenze principali: da un lato, elevare la *user experience* dei tifosi; dall'altro, garantire la sostenibilità gestionale e la sicurezza complessiva dell'impianto.

Sul piano ambientale, il progetto si è posto l'obiettivo dichiarato di raggiungere la neutralità climatica entro il 2030, in linea con gli indirizzi europei e comunali. Tale ambizione si traduce nell'adozione di impianti fotovoltaici, nell'uso di materiali innovativi a basso impatto e in sistemi per la raccolta e il riuso delle acque piovane⁶³. Inoltre, sono previsti interventi di compensazione ambientale per circa 16,7 milioni di euro, comprendenti nuove aree verdi attrezzate, *playground*⁶⁴ e spazi pubblici⁶⁵. In tal modo,

57 Relazione tecnico-illustrativa, Studio di fattibilità stadio Pietralata, 2022.

58 Carteinregola, Dossier di progetto – Sezione I a cura di Roma Capitale, settembre 2023.

59 P. Chierici, Sviluppo e valorizzazione degli stadi per il calcio, Techne, Politecnico di Milano, 2016

60 Sistemi Cashless: Sistemi di pagamento esclusivamente elettronico (tramite carte, app o dispositivi indossabili) che sostituiscono integralmente l'uso del denaro contante all'interno dello stadio, con l'obiettivo di velocizzare le singole transazioni, ridurre le code e migliorare l'esperienza dell'utente

61 Crowd management: Insieme di tecnologie (sensori, telecamere, algoritmi predittivi) e procedure operative volte a monitorare e dirigere i flussi di spettatori. L'obiettivo è prevenire assembramenti critici, ottimizzare i percorsi interni ed esterni all'impianto e garantire la sicurezza durante le fasi di massima affluenza.

62 Piano economico-finanziario, Studio di fattibilità stadio Pietralata, 2022.

63 Comune di Roma – Urbanistica, Nuovo stadio della AS Roma a Pietralata, 2024.

64 Playground: Aree pubbliche all'aperto specificamente attrezzate per il gioco e la pratica sportiva amatoriale. In ambito di riqualificazione urbana, il termine indica solitamente spazi polifunzionali che includono aree ludiche per bambini, campetti sportivi di libero accesso e percorsi fitness.

65 Carteinregola, Osservazioni al progetto dello stadio a Pietralata, 2023.

lo stadio non è solo un'infrastruttura sportiva, ma anche un dispositivo urbano che contribuisce agli obiettivi di sostenibilità della città.

La mobilità rappresenta uno degli aspetti più delicati e vincolanti del progetto. Il piano prevede circa 4.044 posti auto, distribuiti in parcheggi multipiano e interrati, e circa 10.000 stalli per biciclette e motocicli⁶⁶. La vicinanza alla stazione Tiburtina, nodo dell'alta velocità e della rete metropolitana e regionale, costituisce un elemento centrale per favorire l'accessibilità in modalità pubblica. Ulteriori misure includono nuove passerelle pedonali e ponti ciclopedonali, oltre al potenziamento delle linee di trasporto collettivo, come indicato nelle prescrizioni della Conferenza dei Servizi⁶⁷. L'obiettivo dichiarato è quello di privilegiare il trasporto pubblico e la mobilità dolce, riducendo la dipendenza dal mezzo privato.

Nel complesso, le caratteristiche architettoniche, tecnologiche e funzionali delineano un impianto che si inserisce nel solco dei più moderni stadi europei, dove la dimensione sportiva si intreccia con funzioni commerciali, culturali e ricreative. Rispetto al precedente tentativo di Tor di Valle, la nuova impostazione appare meglio integrata nel contesto urbano e maggiormente orientata alla sostenibilità. Essa apre quindi la strada all'analisi del ruolo degli attori coinvolti, che costituisce l'oggetto del paragrafo successivo.

2.3 Gli stakeholder coinvolti: istituzioni, club, tifosi, comunità e investitori

Il progetto dello stadio di Pietralata non può essere compreso pienamente se non alla luce della pluralità di attori che ne determinano il percorso. Dopo aver analizzato le caratteristiche architettoniche e funzionali dell'impianto, è necessario soffermarsi sugli *stakeholder* coinvolti, i cui interessi, convergenti o divergenti, plasmano il significato complessivo dell'opera. Lo stadio, infatti, non è soltanto un'infrastruttura sportiva, ma un luogo che si colloca all'incrocio tra dinamiche economiche, politiche, sociali e culturali.

L'AS Roma rappresenta il principale promotore e beneficiario dell'iniziativa. Per la società, lo stadio costituisce una leva strategica di crescita economica, garantendo nuove fonti di ricavo e rafforzando la competitività internazionale. A ciò si aggiunge una dimensione identitaria: la Curva Sud, progettata per accogliere circa diecimila posti, è stata presentata come cuore pulsante della comunità romanista e

⁶⁶ Relazione mobilità, Studio di fattibilità stadio Pietralata, 2022.

⁶⁷ Verbale conclusivo Conferenza dei Servizi preliminare, Roma Capitale, 19 gennaio 2023.

simbolo della continuità storica del tifo⁶⁸. In questo senso, l'impianto ambisce a rafforzare il legame tra club e città, configurandosi non solo come infrastruttura funzionale, ma anche come luogo di memoria collettiva e rappresentazione simbolica.

Sul fronte istituzionale, Roma Capitale svolge un ruolo decisivo in quanto proprietaria dell'area e garante del pubblico interesse. La dichiarazione formale di pubblico interesse, approvata dall'Assemblea Capitolina nel maggio 2023, ha ribadito la volontà dell'amministrazione di integrare lo stadio in un più ampio processo di rigenerazione urbana⁶⁹. Successivamente, il 23 dicembre 2025, l'AS Roma ha depositato il PFTE⁷⁰, segnando un avanzamento significativo del percorso procedurale e amministrativo⁷¹. A livello regionale e nazionale, le istituzioni hanno seguito l'iter autorizzativo prestando particolare attenzione agli aspetti ambientali e infrastrutturali, a conferma della complessità che accompagna un intervento di questa scala.

Accanto a club e istituzioni, un ruolo cruciale spetta ai tifosi. Essi rappresentano non solo l'utenza primaria dell'impianto, ma anche un attore collettivo capace di incidere sulla percezione pubblica del progetto. La tifoseria romanista, caratterizzata da un forte radicamento identitario e da una partecipazione tra le più alte della Serie A⁷², vede nello stadio la possibilità di riaffermare il proprio senso di appartenenza. Non mancano, tuttavia, preoccupazioni circa il possibile aumento dei prezzi dei biglietti e il rischio che l'esperienza perda il carattere popolare che storicamente contraddistingue il tifo giallorosso. Episodi di mobilitazione collettiva, che hanno visto la partecipazione congiunta di tifosi e cittadini, testimoniano la centralità di questa componente nel dibattito pubblico⁷³.

Il rapporto con la comunità locale rappresenta un ulteriore nodo sensibile. Per il quartiere di Pietralata, l'arrivo dello stadio costituisce al tempo stesso un'opportunità e una sfida. Da un lato, si prospettano benefici in termini di nuove infrastrutture, aree verdi e servizi capaci di favorire la riqualificazione urbana⁷⁴. Dall'altro, permangono timori relativi al traffico, agli impatti ambientali e alle dinamiche di gentrificazione, con il rischio di snaturare l'identità popolare del quartiere⁷⁵. Alcuni comitati locali e

68 Populous, A.S. Roma unveils designs for new stadium and community district, 2024.

69 Assemblea Capitolina, Deliberazione n. 73 – Dichiarazione di pubblico interesse per lo stadio di Pietralata, Roma, 9 maggio 2023.

70 PFTE: è il livello progettuale fondamentale per le opere di pubblico interesse nell'ordinamento italiano. Definisce le caratteristiche tecniche e finanziarie dell'intervento e costituisce il documento base per ottenere le autorizzazioni in Conferenza dei Servizi

71 Roma Capitale, "Stadio Roma, Gualtieri: 'Pfte passaggio decisivo, grande occasione per intera città'", 23 dicembre 2025.

72 Lega Serie A, Report affluenze e occupazione stadi 2023/24, Milano, 2024; Calcio e Finanza, AS Roma, tasso di riempimento stadio Olimpico 2023/24, Milano, 2024.

73 Gazzetta dello Sport, Stadio Roma, tensione tra comitati e polizia a Pietralata, 2025.

74 Il Giornale dell'Ambiente, Nuovo stadio della AS Roma: un progetto di rinascita urbana, 2024.

75 Gazzetta dello Sport, Quanto verde attorno all'impianto, 20 giugno 2025.

associazioni civiche hanno parlato di un’“operazione estrattiva” a vantaggio degli interessi privati⁷⁶. A bilanciare tali posizioni, intervengono le prescrizioni della Conferenza dei Servizi e le opere di compensazione previste dal progetto, mirate a garantire un ritorno concreto per la collettività. Le tensioni e i presidi registrati nel maggio 2025, in occasione di alcune attività preliminari di scavo, hanno però confermato quanto il tema resti sensibile per residenti e associazioni, mantenendo alta l’attenzione pubblica sull’opera^{77 78 79}.

Gli investitori e gli sponsor costituiscono un ulteriore attore di rilievo. Lo stadio, inteso come hub multifunzionale e asset immobiliare, rappresenta un polo attrattivo per brand internazionali e operatori del *real estate*. Le analisi di settore mostrano come i moderni impianti sportivi siano considerati investimenti ad alto potenziale, capaci di generare ricavi diretti e indotto territoriale⁸⁰. In questo contesto, naming *rights*, corporate *hospitality* e spazi retail diventano strumenti centrali per consolidare *partnership* strategiche e rafforzare la sostenibilità finanziaria del club. Le più recenti analisi di Deloitte evidenziano che, per i principali club europei, i ricavi da stadio, il cosiddetto *matchday*, hanno superato per la prima volta i 2,1 miliardi di euro, rappresentando circa il 18% dei ricavi complessivi e risultando la componente in più rapida crescita⁸¹. In parallelo, i report UEFA indicano ricavi record per le prime divisioni, pari a 26,8 miliardi di euro nel 2023 con stime oltre i 29 miliardi nel 2024, a conferma del peso crescente della dimensione infrastrutturale nei modelli di business sportivi^{82 83}.

Non vanno infine trascurati gli attori critici e le opposizioni, che hanno alimentato un dibattito intenso intorno al progetto. Associazioni ambientaliste e movimenti civici hanno espresso preoccupazioni legate all’impatto del nuovo impianto sulle aree verdi e sulla vivibilità quotidiana, invocando maggiori garanzie di sostenibilità⁸⁴. Alcune forze politiche hanno inoltre sollevato dubbi sui costi e sulla reale utilità pubblica dell’opera, a riprova della natura intrinsecamente politica che accompagna questo tipo di infrastrutture.

76 DinamoPress, A Pietralata lo stadio è un’operazione estrattiva sul territorio, 2025.

77 LaPresse, “Stadio Roma, tensione a Pietralata tra comitati e polizia per inizio lavori”, 12 maggio 2025.

78 AGI, “Dopo le proteste, a sorpresa riprendono gli scavi per lo stadio della Roma. Gualtieri: ‘Si farà’”, 13 maggio 2025.

79 la Repubblica Roma, “Stadio della Roma, i comitati bloccano i camion. La società rinvia gli scavi”, 13 maggio 2025.

80 Nomisma, Riqualficazione degli stadi: ostacoli e opportunità in Italia, luglio 2025; We-Wealth, Stadi italiani: da sfida urbanistica a investimento ad alto potenziale, 29 luglio 2025.

81 Deloitte, Football Money League 2025, Londra, 2025.

82 UEFA, The European Club Finance and Investment Landscape 2024, Nyon, 2024.

83 UEFA.com, “Record annual revenue increase reported in latest European Club Finance and Investment Landscape”, 7 marzo 2025.

84 Associazioni civiche e ambientaliste, Osservazioni depositate in sede di Conferenza dei Servizi preliminare, Roma, 2023.

Nel complesso, il quadro degli *stakeholder* restituisce una rete articolata di interessi, cooperazioni e conflitti. Da un lato, club e istituzioni convergono sull'idea dello stadio come motore di sviluppo economico e rigenerazione urbana; dall'altro, comunità locali e associazioni civiche temono che i benefici dichiarati possano non tradursi in vantaggi concreti per il territorio. Questa tensione, più che un ostacolo, rappresenta l'essenza stessa del dibattito pubblico intorno al progetto: una dialettica che incide non solo sulla riuscita tecnica dell'opera, ma anche sul suo ruolo simbolico e identitario per la città.

CAPITOLO.III

Effetti sul territorio

3.1 Il contesto urbano e socio-economico di Pietralata

Il quartiere di Pietralata, compreso nel Municipio IV di Roma Capitale, rappresenta un caso emblematico di periferia urbana caratterizzata da stratificazioni sociali e territoriali profonde. Nato come borgata popolare negli anni Trenta e ampliato nel secondo dopoguerra, si è distinto per la prevalenza di edilizia economica e per la presenza di insediamenti industriali e artigianali, che hanno contribuito a delinearne l'identità operaia e collettiva. Questa vocazione, pur alimentando un forte senso di appartenenza, ha accompagnato il quartiere in una condizione di marginalità rispetto ai processi di sviluppo e modernizzazione che hanno interessato altre parti della città⁸⁵.

Dal punto di vista territoriale, nel 2016 il Municipio IV contava circa 176.981 residenti distribuiti su 48,9 chilometri quadrati, con una dotazione di verde pubblico superiore a 3,3 milioni di metri quadrati⁸⁶. La densità abitativa, superiore a quella media cittadina, si accompagna a una forte presenza di edilizia popolare. Le indagini statistiche restituiscono un quadro sociale complesso: l'età mediana della popolazione si attesta attorno ai 44 anni, con una quota di over 65 pari al 23% e una presenza crescente di cittadini stranieri vicina al 12%⁸⁷. Tali dinamiche evidenziano una struttura demografica mista, segnata da un progressivo invecchiamento e da fenomeni di diversificazione culturale.

Il profilo economico conferma le fragilità del territorio. Nel 2019 il reddito medio imponibile nel Municipio IV era pari a 21.759 euro, sensibilmente inferiore alla media comunale di 26.148 euro⁸⁸. A ciò si aggiunge un tasso di disoccupazione stimato attorno all'11%, con una particolare incidenza di quella giovanile e un livello di scolarizzazione inferiore rispetto ai quartieri centrali⁸⁹. A scala metropolitana, il divario appare ancora più marcato: nel 2017 il 29,1% dei contribuenti dichiarava redditi inferiori ai 10.000 euro annui, uno degli indici di vulnerabilità più elevati tra le grandi aree urbane italiane⁹⁰. L'Atlante delle disuguaglianze a Roma ha inoltre evidenziato per il quadrante nord-est livelli

⁸⁵ Comune di Roma – Urbanistica, Nuovo stadio della AS Roma a Pietralata, Comune di Roma, 2024.

⁸⁶ Comune di Roma – Dipartimento Trasformazione Digitale, Bollettino Statistico, Roma Capitale, settembre 2021

⁸⁷ Comune di Roma – Dipartimento Statistica, Indicatori demografici per Municipio, Roma, 2020.

⁸⁸ Comune di Roma – U.O. Statistica, Reddito medio imponibile per Municipio, 2019, in Carteinregola, Programma Municipio IV – Elezioni 2021.

⁸⁹ Città Metropolitana di Roma Capitale, Rapporto sul mercato del lavoro e indicatori socioeconomici, Roma, 2019.

⁹⁰ Città Metropolitana di Roma Capitale, Rapporto sul reddito dei contribuenti e analisi socioeconomica del territorio, Roma, 2019.

di reddito pro capite tra i più bassi della città, in un contesto segnato da scarsa mobilità sociale e forte polarizzazione tra centro e periferie⁹¹.

Sul piano urbanistico, Pietralata ha conosciuto negli ultimi decenni un progressivo processo di riconfigurazione. La vicinanza alla stazione Tiburtina, divenuta hub dell'alta velocità ferroviaria e nodo intermodale di rilievo, ha migliorato l'accessibilità dell'area. Al contempo, l'inserimento del quartiere nell'ex Sistema Direzionale Orientale, il cosiddetto SDO, lo ha reso oggetto di piani di riqualificazione volti ad accogliere funzioni direzionali e tecnologiche. Gli strumenti urbanistici di Roma Capitale lo individuano come "centralità metropolitana", destinata a ospitare interventi infrastrutturali e servizi di rango superiore per ridurre la storica marginalità del quadrante⁹².

Questa condizione di transizione genera una tensione costante tra opportunità e fragilità. Da un lato, le infrastrutture esistenti e i programmi di riqualificazione conferiscono a Pietralata una posizione strategica nello sviluppo urbano; dall'altro, persistono criticità strutturali, tra cui redditi inferiori alla media cittadina, una domanda di servizi culturali e sociali non pienamente soddisfatta e la carenza di poli attrattivi di livello metropolitano. È in questo scenario che si colloca il progetto del nuovo stadio della Roma, destinato a incidere in modo significativo sul tessuto urbano ed economico. Comprendere le condizioni di partenza è quindi essenziale per valutare la portata degli effetti che saranno analizzati nel paragrafo successivo.

3.2 Impatti economici diretti: investimenti, occupazione, infrastrutture

Dopo aver delineato il quadro socioeconomico di Pietralata, segnato da fragilità strutturali ma anche da potenzialità di rilancio, è possibile valutare in che modo il nuovo stadio della Roma possa incidere attraverso i suoi effetti più immediati. Gli impatti diretti riguardano tre dimensioni fondamentali: l'investimento finanziario, la creazione di occupazione e il miglioramento delle infrastrutture.

L'investimento previsto è di grande rilevanza. Nella fase iniziale dell'iter, lo studio di fattibilità e il relativo piano economico-finanziario quantificavano la spesa complessiva in circa 528 milioni di euro. Questa cifra comprendeva la costruzione dell'impianto e il complesso di opere connesse, ovvero urbanizzazioni, parcheggi, sistemazioni esterne e compensazioni⁹³. Con l'avanzamento progettuale e

91 Sapienza Università di Roma – Dipartimento MEMOTEF, Atlante delle disuguaglianze a Roma, Camera di Commercio di Roma, 2016.

92 Comune di Roma – Urbanistica, Documenti di PRG relativi al quadrante Pietralata-SDO, Roma Capitale, 2022.

93 Piano economico-finanziario, Studio di fattibilità Stadio Pietralata, Roma, 2022.

l'ampliamento del perimetro delle opere complementari e infrastrutturali, le stime preliminari sono state ampiamente superate. Come emerge dai dati aggiornati del Piano Economico-Finanziario protocollato dal club, l'investimento complessivo associato al programma di Pietralata è oggi ricondotto a un ordine di grandezza nettamente superiore, raggiungendo l'importo di 1,38 miliardi di euro⁹⁴ (cifra che include i costi di progettazione esecutiva e l'Imposta sul Valore Aggiunto).

Ambito di Intervento	Importo (milioni di €)	Descrizione
Infrastruttura Sportiva	580	Costruzione dell'impianto
Opere pubbliche e urbanizzazione	200	Riqualificazione aree verdi e piazze pubbliche.
Sistemi di mobilità e accessibilità	150	Ponti ciclopeditoni, adeguamento viabilità e metro B
Hub parcheggi e logistica	100	Parcheggi interrati e gestione flussi d'accesso
Oneri tecnici	150	Progettazione, consulenze legali, marketing e oneri accessori
Fondo rischi	200	Accantonamenti per imprevisti ed aumento di materiali
Totale	1.380	Valore complessivo stimato

Per sostenere un simile onere, la strategia dell'AS Roma si fonda su un rigoroso modello di *project financing* strutturato su un mix di capitale proprio (*equity*) e debito bancario. La tabella seguente sintetizza in dettaglio la struttura numerica della copertura finanziaria:

Fonte di Finanziamento	Importo in Milioni di €
<i>Equity</i>	572,1
Debito Bancario (<i>senior debt</i>)	602,6
Finanziamento IVA (<i>vat facility</i>)	205,3
Totale Investimento	1.380,0

⁹⁴ QuiFinanza, Nuovo stadio della Roma è realtà, costa 1,38 miliardi ma indotto da oltre 3,3 miliardi, 21 gennaio 2026.

Come si evince dai dati in tabella, l'architettura finanziaria dell'operazione è costruita per ripartire in modo equilibrato il rischio d'impresa. L'impegno diretto della proprietà gioca un ruolo centrale: il gruppo Friedkin ha infatti previsto un'immissione di mezzi propri pari a 572,1 milioni di euro. Questa iniezione di *equity* non rappresenta solo uno sforzo economico rilevante, ma è la condizione strutturale indispensabile per assicurare il sistema bancario e abbattere il profilo di rischio dell'intero progetto.

Proprio la solidità di questa base patrimoniale ha permesso di ipotizzare la restante copertura tramite l'accensione di debito bancario, erogato da un consorzio di istituti di credito. Più nel dettaglio, i finanziamenti si dividono in due tranches: la quota principale, pari a 602,6 milioni di euro (*Senior Debt*), è destinata a coprire i costi fisici di costruzione e le opere di urbanizzazione. Ad essa si affianca una linea di credito accessoria (*VAT Facility*) da 205,3 milioni, concepita come prestito ponte per gestire esclusivamente i flussi dell'IVA maturata durante le fasi di cantiere. Per tutelare le risorse finanziarie del club ed evitare ripercussioni sul Fair Play Finanziario, nel PFTE l'intera operazione è stata isolata dal bilancio sportivo dell'AS Roma attraverso la prevista costituzione di una Società di Scopo (Special Purpose Vehicle o SPV), che si farà carico in via esclusiva dell'indebitamento immobiliare.

La sostenibilità di questa complessa impalcatura creditizia si basa interamente sulla futura redditività del polo multifunzionale. Il modello di project financing esclude infatti interventi diretti della società calcistica per saldare le rate: i mutui verranno ripagati sfruttando unicamente i flussi di cassa generati dal nuovo stadio. Stando alle proiezioni del PEF, a regime l'impianto produrrà un risultato netto positivo vicino ai 60 milioni di euro annui, calcolato al netto dei costi operativi, del personale e delle imposte. Sarà proprio questa liquidità autonoma a garantire il regolare servizio del debito verso le banche e la graduale remunerazione del capitale investito originariamente dai Friedkin. Un passaggio chiave in questa traiettoria è rappresentato dalla consegna da parte del club del PFTE, questo atto consolida l'avanzamento dell'intervento verso le fasi autorizzative successive⁹⁵. La formula adottata resta coerente con l'impostazione approvata dall'amministrazione, basata sulla dichiarazione di pubblico interesse e sulla concessione del diritto di superficie pluridecennale, garantendo così il mantenimento della titolarità pubblica del suolo⁹⁶.

Sul piano occupazionale, gli effetti attesi si articolano in due fasi. Durante la costruzione, il cantiere mobilerà manodopera edile, tecnici e imprese di fornitura, generando un indotto significativo per

⁹⁵ AS Roma, Consegnato il progetto di fattibilità tecnico-economico del nuovo stadio, 23 dicembre 2025.

⁹⁶ Assemblea Capitolina, Deliberazione n. 73 – Dichiarazione di pubblico interesse per lo stadio di Pietralata, Roma, 9 maggio 2023.

l'intera filiera delle costruzioni. A regime, la gestione dello stadio creerà occupazione stabile e stagionale in diversi comparti, tra cui manutenzione, sicurezza, accoglienza, ristorazione, retail, attività culturali e museali. Gli studi sulle esperienze europee mostrano come la multifunzionalità degli impianti moltiplichi le opportunità di lavoro, grazie all'apertura continuativa e all'organizzazione di eventi extra-calcistici⁹⁷. In Italia, casi come l'Allianz Stadium di Torino e la Dacia Arena di Udine hanno evidenziato incrementi occupazionali stabili non solo nei servizi prettamente sportivi, ma anche nei settori commerciali e ricettivi collegati⁹⁸. Nel contesto di Pietralata l'impatto occupazionale assume particolare rilievo, poiché si inserisce in un municipio caratterizzato da redditi inferiori alla media cittadina e da una domanda di lavoro più elevata rispetto ad altri quadranti urbani.

Il terzo aspetto riguarda le infrastrutture. Gli atti della Conferenza dei Servizi hanno ribadito che l'accessibilità rappresenta la condizione decisiva per la sostenibilità dell'intervento⁹⁹. La vicinanza alla stazione Tiburtina e alla Linea B della metropolitana è considerata il principale punto di forza del progetto, in grado di favorire il ricorso al trasporto pubblico e di contenere l'uso dell'auto privata. Parallelamente sono previste la realizzazione di passerelle ciclopedonali, il potenziamento delle linee di trasporto collettivo e nuove dotazioni di sosta. Nello specifico sono stati stimati 4.044 posti auto dedicati, ai quali si affianca l'utilizzo mirato dei parcheggi di scambio lungo la Linea B¹⁰⁰. Le compensazioni ambientali comprendono inoltre la creazione di un parco pubblico di circa nove ettari, destinato ad arricchire in modo permanente il patrimonio di spazi verdi del quartiere¹⁰¹.

Nel loro insieme, questi elementi delineano un impatto diretto che va oltre la sola costruzione dell'impianto, traducendosi in un flusso consistente di capitali privati, in nuova occupazione distribuita su più settori e in opere infrastrutturali capaci di migliorare la qualità urbana. È su queste basi che si innestano gli effetti più diffusi e di lungo periodo, relativi all'indotto economico, alla riqualificazione del quartiere e all'attrattività turistica, che saranno approfonditi nel paragrafo successivo.

97 Nomisma, Riquilificazione degli stadi: ostacoli e opportunità in Italia, Nomisma Focus, 1° luglio 2025.

98 Deloitte, Football Money League. Infrastrutture e impatto occupazionale in Italia, Milano, 2022.

99 Verbale conclusivo Conferenza dei Servizi preliminare, Roma Capitale, 19 gennaio 2023.

100 Carteinregola, Osservazioni tecniche sulla mobilità e sulla sosta del nuovo stadio a Pietralata, Roma, 2023.

101 Comune di Roma, Pietralata, con nuovo stadio 9 ettari di superficie a verde, Roma, 2025.

3.3 Impatti economici indiretti: indotto locale, riqualificazione urbana e turismo

Gli effetti del nuovo stadio non si limitano agli investimenti diretti, ai posti di lavoro creati e alle infrastrutture realizzate. A queste ricadute immediate si affiancano impatti più diffusi che si manifestano nel medio-lungo periodo, capaci di incidere in profondità sull'economia locale e sull'immagine del quartiere. È in questa dimensione indiretta che si misura la capacità dello stadio di divenire non soltanto un impianto sportivo, ma un vero e proprio fattore di trasformazione urbana.

Il primo ambito riguarda l'indotto economico locale. L'apertura di una struttura multifunzionale stimola consumi aggiuntivi nei settori della ristorazione, del commercio di vicinato, dei trasporti e dei servizi ricettivi. La letteratura economica sugli eventi sportivi sottolinea come ogni euro speso all'interno di uno stadio possa generare, attraverso un effetto moltiplicatore, ulteriore spesa nell'area circostante, con un impatto che in alcuni casi sfiora il doppio della spesa iniziale¹⁰². In quest'ottica, il quartiere di Pietralata, storicamente carente di funzioni attrattive, potrà beneficiare di un nuovo flusso di domanda capace di rafforzare il tessuto produttivo locale. Lo stesso Dibattito Pubblico ha evidenziato come l'impianto non debba essere percepito quale corpo isolato, ma come un'occasione per una rinnovata vitalità economica e sociale¹⁰³.

Un secondo effetto riguarda la riqualificazione urbana. La presenza di un'infrastruttura di questo livello contribuisce a modificare l'immagine di Pietralata, rafforzandone il ruolo strategico all'interno della città. Interventi come la realizzazione del parco pubblico di circa nove ettari e la sistemazione degli spazi esterni rappresentano dotazioni permanenti che innalzano la qualità urbana e migliorano la percezione del quartiere¹⁰⁴. La valorizzazione immobiliare costituisce una conseguenza probabile, come dimostrano altri casi europei: nelle aree limitrofe all'Allianz Arena di Monaco o all'Emirates Stadium di Londra l'arrivo dello stadio ha comportato un incremento dei valori immobiliari e un rinnovamento del tessuto edilizio¹⁰⁵. Tuttavia, la letteratura internazionale mette in guardia contro aspettative eccessivamente ottimistiche, parlando di “mito dello stadio” per indicare la distanza talvolta significativa tra i benefici annunciati e i risultati effettivi. In assenza di politiche di accompagnamento, gli stessi processi di

¹⁰² ResearchGate, A Brief Analysis of the Economic Impact of Major Sporting Events on the Host City, 2023

¹⁰³ Comune di Roma – Urbanistica, Relazione conclusiva del Dibattito Pubblico sul nuovo stadio della Roma a Pietralata, Roma Capitale, 2024.

¹⁰⁴ Comune di Roma, Pietralata, con nuovo stadio 9 ettari di superficie a verde, Roma, 2025.

¹⁰⁵ Deloitte, Football Money League. Stadi e impatti urbani in Europa, Milano, 2022.

valorizzazione rischiano di alimentare dinamiche di gentrificazione¹⁰⁶, con l'espulsione progressiva delle fasce più deboli della popolazione¹⁰⁷.

Il terzo ambito riguarda il turismo sportivo e culturale. Un impianto moderno non è più soltanto la sede di eventi calcistici, ma diventa una destinazione capace di attrarre visitatori nazionali e internazionali durante tutto l'anno. Concerti, congressi e grandi eventi si affiancano alle partite, arricchendo l'offerta complessiva della città. In Italia, l'esperienza dello Juventus Stadium a Torino ha mostrato come un impianto di nuova generazione possa trasformarsi in un polo turistico e commerciale, con effetti positivi sulla ricettività e sull'indotto urbano¹⁰⁸. Per Roma, già meta di un turismo culturale consolidato, integrare una componente di intrattenimento e sport ad alto livello significa rafforzare la propria competitività rispetto ad altre capitali europee. Come sottolineato da Deloitte, gli stadi contemporanei assumono sempre più spesso la funzione di vere e proprie *destination*, capaci di rafforzare il posizionamento internazionale delle città che li ospitano¹⁰⁹.

In prospettiva, questi effetti indiretti possono consolidare il ruolo di Roma come piattaforma sportiva e culturale di rilievo europeo. La creazione di un polo multifunzionale genera economie di agglomerazione, stimola attività complementari e accresce l'attrattiva della città per sponsor, investitori e organizzatori di eventi globali. Lo stadio va dunque letto non soltanto come un'infrastruttura calcistica, ma come il motore di trasformazioni urbane ed economiche più ampie.

3.4 Rischi e criticità: mobilità, gentrificazione, sostenibilità urbana

Gli impatti positivi analizzati nei paragrafi precedenti non esauriscono la complessità del progetto. Ogni grande intervento urbano porta con sé rischi e criticità che vanno valutati per mantenere un quadro equilibrato. Nel caso dello stadio di Pietralata le principali preoccupazioni riguardano la mobilità, le trasformazioni sociali e la sostenibilità ambientale.

La mobilità rappresenta il nodo più discusso. Sebbene il quartiere sia servito dalla Linea B della metropolitana e dalla stazione Tiburtina, garantendo un'ottima accessibilità di base, queste infrastrutture

106 Gentrificazione: Fenomeno di rigenerazione urbana e riassetto socioeconomico che interessa i quartieri periferici o popolari. I nuovi investimenti e il conseguente aumento dei prezzi immobiliari e degli affitti determinano l'allontanamento dei residenti e delle attività commerciali originarie, a favore dell'insediamento di nuove fasce di popolazione più benestanti.

107 The Guardian, The stadium myth: why new football arenas don't always deliver urban regeneration, Londra, 2025.

108 Nomisma, Nuovi stadi in Italia: impatti economici e territoriali, Bologna, 2023; Juventus.com, Museum e Stadium tour, 2025.

109 Deloitte, Sports infrastructure as economic driver, Deloitte Insights, Londra, 2025.

sono già oggi fortemente sollecitate. L'arrivo di flussi aggiuntivi di spettatori nei giorni di evento rischia di generare pesanti congestioni, con ricadute dirette sulla circolazione e sulla qualità della vita dei residenti. Le osservazioni presentate in sede di Conferenza dei Servizi hanno perciò ribadito l'esigenza di convogliare almeno il 50% degli spostamenti sul trasporto pubblico per scongiurare il collasso della rete viaria locale¹¹⁰. Rimane inoltre oggetto di acceso dibattito il numero di posti auto. I 4.044 stalli previsti dal progetto sono stati giudicati insufficienti da alcuni comitati e associazioni, i quali richiedono un piano di interscambio più chiaro e strutturato con i parcheggi della Linea B ¹¹¹. Tali elementi impongono un approccio integrato, basato su potenziamenti concreti del trasporto pubblico locale e su rigorosi strumenti di monitoraggio preventivo e successivo.

Un'altra criticità è legata al rischio di gentrificazione. La valorizzazione immobiliare innescata dalle grandi infrastrutture potrebbe determinare un forte aumento dei prezzi delle abitazioni, con il conseguente spiazzamento delle fasce più deboli. Essendo storicamente un quartiere popolare, Pietralata rischia di smarrire parte della propria identità sociale in assenza di misure di tutela, come programmi di edilizia accessibile o specifici vincoli sull'offerta abitativa¹¹². La nascita di movimenti civici contrari all'opera, tra cui il Comitato Stadio Pietralata No Grazie, riflette proprio il timore che l'impianto si trasformi in un'operazione a esclusivo vantaggio di attori privati anziché in un volano di sviluppo inclusivo¹¹³.

La sostenibilità ambientale costituisce il terzo elemento sensibile, più ampiamente trattato nel capitolo seguente. Pietralata conserva ampie zone verdi e la loro trasformazione suscita resistenze del tutto comprensibili. La prevista compensazione tramite un nuovo parco pubblico di circa nove ettari rappresenta un passo rilevante, ma non dissipa i timori legati a un consumo di suolo ritenuto eccessivo dai residenti¹¹⁴. Diversi osservatori hanno inoltre avvertito che le promesse di neutralità climatica e transizione energetica dovranno tradursi in pratiche gestionali rigorose e misurabili attraverso il monitoraggio delle emissioni legate al traffico, il controllo dei consumi energetici e il contenimento dell'inquinamento acustico e luminoso¹¹⁵.

110 Carteinregola, Stadio della Roma a Pietralata: osservazioni sulla mobilità e la sosta, Roma, 2023.

111 Corriere della Sera – Cronaca di Roma, Nuovo stadio della Roma a Pietralata, blitz per far entrare gli operai nell'area. I residenti: "Noi distratti al tavolo-farsa", Roma, 13 maggio 2025.

112 Tecnoborsa, Borsa Immobiliare di Roma (BIR) – Rapporto 2022: le transazioni immobiliari nell'Area Metropolitana di Roma, Roma, 2023; Roma Capitale, Disagio abitativo a Roma report, Roma, 2025.

113 Contropiano, Roma, nasce il Comitato "Stadio Pietralata No Grazie", 29 novembre 2022.

114 Comune di Roma, Pietralata, con nuovo stadio 9 ettari di superficie a verde, Roma, 2025; Corriere della Sera – Roma, Stadio della Roma a Pietralata, il "bosco" e i comitati: scontro sull'area, Roma, 20 maggio 2025

115 Altreconomia, Il nuovo stadio della Roma a Pietralata tra cemento e interessi pubblici, Milano, 2023.

Questi rischi non annullano i benefici finora descritti, ma li contestualizzano all'interno di un quadro complesso. La loro gestione richiede una governance pubblica autorevole, in grado di vigilare su traffico, qualità dell'aria, dinamiche immobiliari e accessibilità economica all'impianto. È proprio sul ruolo delle istituzioni e in particolare di Roma Capitale che si concentrerà il paragrafo successivo, dedicato alla visione politica e amministrativa del progetto.

CAPITOLO.IV

Relazione tra stadio ed ambiente

Il quarto capitolo affronta la dimensione ambientale e sociale del progetto del nuovo stadio della Roma a Pietralata, completando il quadro analitico sviluppato nei capitoli precedenti. Dopo aver considerato gli aspetti urbanistici, economici e finanziari, diventa imprescindibile valutare in che misura l'opera si collochi all'interno degli obiettivi di sostenibilità fissati da Roma Capitale e allineati agli indirizzi europei. In quanto grande infrastruttura urbana, lo stadio non può essere interpretato esclusivamente come un impianto sportivo, ma deve misurarsi con le complesse sfide della transizione ecologica, della riduzione degli impatti ambientali e della rigenerazione inclusiva dei quartieri.

Il capitolo si articola lungo più direttrici: la descrizione delle strategie green adottate dal progetto, la loro integrazione con gli strumenti di pianificazione comunale, la valutazione critica delle ricadute ambientali e sociali e, infine, il confronto con alcune esperienze internazionali considerate best practices nel campo degli stadi sostenibili. L'obiettivo è duplice. Da un lato si intendono mettere in evidenza i punti di forza e le criticità dell'intervento romano, dall'altro si vuole collocare l'opera in un orizzonte comparativo più ampio. Questo approccio permette di mostrare le opportunità e i limiti di un percorso che, se ben governato, può concretamente rafforzare il ruolo di Roma come Capitale europea attenta all'innovazione e alla sostenibilità.

4.1 Strategie green: energia rinnovabile, mobilità sostenibile e materiali innovativi

Il nuovo stadio della Roma a Pietralata non si configura soltanto come infrastruttura sportiva e motore di sviluppo economico, ma anche come un possibile laboratorio di sostenibilità ambientale. La dimensione ecologica rappresenta una delle direttrici principali del progetto, in piena coerenza con gli indirizzi del

Green Deal europeo e con gli obiettivi di Roma Capitale in materia di transizione climatica al 2030. Le strategie delineate nei documenti ufficiali e nelle raccomandazioni della Conferenza dei Servizi si articolano lungo tre assi fondamentali: l'energia e il ciclo idrico, la mobilità sostenibile, i materiali e le dotazioni a verde, a cui si affiancano le necessarie misure di mitigazione degli impatti ambientali.

Sul piano energetico e idrico, la prefattibilità ambientale presentata nel 2022 ha evidenziato la necessità di integrare sistemi di raccolta e riuso delle acque meteoriche, in conformità al Regolamento Edilizio di Roma che impone il recupero di almeno il 70% delle precipitazioni per usi non potabili¹¹⁶. A ciò si aggiunge l'impegno per l'installazione di impianti fotovoltaici integrati nella copertura, destinati a ridurre le emissioni climalteranti e ad avvicinare l'impianto agli obiettivi climatici fissati per il 2030¹¹⁷. L'adozione di un sistema di illuminazione a LED ad alta efficienza e l'introduzione di tecnologie di gestione intelligente dei consumi completano un quadro coerente con i principi del Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima approvato dall'amministrazione capitolina¹¹⁸. Le misure previste rispondono anche alle prescrizioni della Conferenza dei Servizi, la quale ha richiesto particolare attenzione al contenimento dell'inquinamento luminoso e alla mitigazione delle isole di calore¹¹⁹.

La mobilità sostenibile costituisce un altro grande pilastro del progetto. L'obiettivo dichiarato è fare in modo che almeno il 50% degli spettatori raggiunga lo stadio attraverso il trasporto pubblico, in linea con gli standard europei per la gestione dei grandi eventi e con l'impostazione della ripartizione modale attesa¹²⁰. A tal fine il progetto sfrutta la prossimità con la stazione Tiburtina, nodo di alta velocità e snodo intermodale, e con la linea B della metropolitana. Sono previste nuove passerelle ciclopedonali che collegheranno direttamente l'impianto alla stazione e ai quartieri limitrofi, oltre al potenziamento delle fermate e dei servizi di superficie. La dotazione comprende circa 10.000 stalli per biciclette e motocicli e 4.044 posti auto distribuiti tra parcheggi multipiano e interrati, con l'integrazione mirata dei parcheggi di scambio lungo la linea metropolitana¹²¹. Si tratta di interventi coerenti con le priorità climatiche della città, ma la loro sostenibilità effettiva dipenderà dalla capacità delle istituzioni di garantire un potenziamento concreto del trasporto collettivo, specialmente nelle fasce serali e festive¹²².

116 Prefattibilità ambientale, Studio di fattibilità Stadio Pietralata, Roma Capitale, 2022.

117 Comune di Roma – Urbanistica, Nuovo stadio della AS Roma a Pietralata, Roma Capitale, 2024.

118 Comune di Roma – Dipartimento Ambiente, Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima, Roma, 2021.

119 Verbale conclusivo Conferenza dei Servizi preliminare, Roma Capitale, 19 gennaio 2023.

120 Relazione mobilità, Studio di fattibilità Stadio Pietralata, Roma, 2022.

121 Assemblea Capitolina, Deliberazione n. 73 – Dichiarazione di pubblico interesse per lo stadio di Pietralata, Roma, 9 maggio 2023.

122 Comune di Roma – Urbanistica, Relazione conclusiva del Dibattito Pubblico sullo stadio di Pietralata, Roma Capitale, 2024.

Un terzo asse riguarda i materiali e le tecniche costruttive, che saranno rigidamente vincolati ai Criteri Ambientali Minimi previsti dal Ministero dell’Ambiente per le opere pubbliche. Tali requisiti impongono l’utilizzo di materiali riciclati e certificati, la valutazione dell’intero ciclo di vita, procedure di demolizione selettiva e cantieri a basso impatto¹²³. Le raccomandazioni emerse dal dibattito pubblico e dalla Giunta capitolina hanno inoltre sottolineato la necessità di ridurre l’impermeabilizzazione del suolo e di introdurre superfici a elevata riflettanza, insieme a soluzioni vegetali utili a mitigare ulteriormente le isole di calore¹²⁴.

Infine, un ruolo centrale spetta alle dotazioni verdi e alla resilienza locale. Secondo i dati aggiornati diffusi nel 2025 il progetto prevede circa 93.000 metri quadrati di verde complessivo, di cui 8.000 attrezzati, con la piantumazione di 819 nuovi alberi¹²⁵. Tali spazi comprendono il Parco dello Stadio e il Parco Centrale, concepiti come aree pubbliche fruibili quotidianamente per garantire un equilibrio tra le esigenze del nuovo impianto e la qualità ecologica del quartiere. Parte del dibattito e della letteratura critica ha però sottolineato la profonda distinzione tra il verde piantato su suolo naturale e quello realizzato su podi impermeabilizzati, un’osservazione che segnala la necessità di monitorare la reale efficacia ecologica di queste compensazioni¹²⁶.

L’insieme di queste strategie evidenzia come il progetto di Pietralata non si limiti a soddisfare gli standard minimi, ma ambisca a inserirsi in una visione più ampia di rigenerazione urbana. Tuttavia, la loro effettiva realizzazione dipenderà dalla traduzione degli impegni in prescrizioni vincolanti all’interno del progetto definitivo, il quale dovrà definire nel dettaglio il dimensionamento degli impianti fotovoltaici, le specifiche dei materiali e le misure di monitoraggio ambientale. È proprio su queste basi che si innesta l’analisi del paragrafo successivo, dedicato al grado di integrazione del nuovo stadio con le strategie urbanistiche sostenibili di Roma Capitale.

123 Ministero dell’Ambiente, Criteri Ambientali Minimi per l’edilizia, Decreto 23 giugno 2022.

124 Comune di Roma – Urbanistica, Relazione conclusiva del Dibattito Pubblico, Roma Capitale, 2024.

125 Comune di Roma, Pietralata, con nuovo stadio 9 ettari di superficie a verde, Roma, 2025.

126 DinamoPress, A Pietralata lo stadio è un’operazione estrattivistica sul territorio, Roma, 2025.

4.2 Integrazione nel piano urbanistico sostenibile di Roma Capitale

Il nuovo stadio della Roma a Pietralata non può essere letto soltanto come un progetto sportivo e infrastrutturale, ma come un tassello essenziale inserito nel più ampio quadro della pianificazione urbana della Capitale. La sua collocazione si inquadra perfettamente nel Piano Regolatore Generale vigente. Questo strumento ha infatti individuato l'area di Pietralata come centralità metropolitana in continuità con le previsioni dell'ex Sistema Direzionale Orientale, destinandola a funzioni di rango superiore e connettendola alla stazione Tiburtina e alla rete della mobilità cittadina¹²⁷. Tale inquadramento rende l'area idonea a ospitare una grande attrezzatura di interesse generale, a condizione che l'intervento sia accompagnato da dotazioni collettive e opere di urbanizzazione capaci di riequilibrare le fragilità storiche del quadrante.

Il percorso amministrativo ha progressivamente consolidato questa prospettiva. Con la Conferenza dei Servizi preliminare del gennaio 2023 il progetto ha ottenuto un parere favorevole, condizionato però al recepimento di rigorose prescrizioni relative ad accessibilità, mitigazioni ambientali e gestione del verde¹²⁸. Successivamente l'Assemblea Capitolina ha riconosciuto il pubblico interesse dell'opera con la deliberazione del 9 maggio 2023. In questa sede è stato stabilito che il titolo attuativo consisterà nella concessione del diritto di superficie per novant'anni, garantendo così la permanenza della titolarità pubblica del suolo¹²⁹. Tale scelta riflette un misurato equilibrio tra iniziativa privata e utilità collettiva, in piena coerenza con la logica del partenariato pubblico privato prevista dalla normativa nazionale.

L'integrazione dello stadio nel piano urbanistico di Roma Capitale si misura soprattutto nel raccordo con le strategie ambientali e di mobilità. Da un lato l'intervento dovrà risultare coerente con il Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima, che detta criteri rigorosi in materia di efficienza energetica, riduzione delle isole di calore, gestione sostenibile delle acque meteoriche e promozione di buone pratiche per eventi a minore impatto¹³⁰. In questa prospettiva il Regolamento Edilizio di Roma prescrive l'adozione di sistemi di raccolta e riuso delle acque piovane, mentre il Regolamento del Verde disciplina in modo puntuale la messa a dimora, la tutela e la gestione delle alberature¹³¹. Dall'altro lato il progetto deve integrarsi organicamente con il Piano Urbano della Mobilità Sostenibile approvato nel 2022, il quale

127 Comune di Roma – Urbanistica, Documenti di PRG relativi al quadrante Pietralata-SDO, Roma Capitale, 2022.

128 Verbale conclusivo Conferenza dei Servizi preliminare, Roma Capitale, 19 gennaio 2023.

129 Assemblea Capitolina, Deliberazione n. 73 – Dichiarazione di pubblico interesse per lo stadio di Pietralata, Roma, 9 maggio 2023.

130 Comune di Roma – Dipartimento Ambiente, Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima (PAESC), Roma, 2021.

131 Comune di Roma – Regolamento Edilizio, art. 48-quater, Roma, 2021; Regolamento del Verde pubblico e privato e del paesaggio urbano, DAC n. 17/2021.

individua nella priorità al trasporto pubblico e alla mobilità attiva il principio guida per gestire i grandi attrattori urbani e i flussi legati agli eventi¹³².

Le opere pubbliche e le compensazioni ambientali previste rafforzano ulteriormente questa dimensione integrata. Il progetto contempla circa 93.000 metri quadrati di aree verdi complessive, di cui 8.000 attrezzati, e la piantumazione di 819 nuovi alberi destinati a costituire il Parco dello Stadio e il Parco Centrale¹³³. A ciò si aggiungono le passerelle ciclopedonali di collegamento con la stazione Tiburtina e con i quartieri limitrofi, aree gioco e spazi pubblici multifunzionali. Il quadro complessivo di queste compensazioni è stato stimato in circa 16,7 milioni di euro di investimenti¹³⁴. Nel loro disegno generale, tali interventi sono finalizzati a generare benefici permanenti per il quartiere, superando la logica di un'opera chiusa in sé stessa per contribuire attivamente alla rete ecologica e infrastrutturale urbana.

Un elemento cruciale riguarda la gestione dell'attuazione. La Conferenza dei Servizi ha ribadito che il progetto definitivo dovrà recepire in modo puntuale le prescrizioni ambientali e di mobilità, traducendole in specifiche tecniche misurabili e in misure attuative coerenti². Parallelamente l'amministrazione capitolina, chiudendo la fase di dibattito pubblico nel gennaio 2024, ha accolto raccomandazioni decisive in materia di microclima, gestione dei rifiuti, illuminazione e accessibilità, ponendo di fatto le basi per un rigoroso impianto di monitoraggio¹³⁵. L'obiettivo è evitare che le scelte ecologiche restino mere dichiarazioni di principio, assicurando invece impegni effettivamente verificabili a beneficio dell'intera collettività.

L'integrazione del nuovo stadio con il piano urbanistico di Roma Capitale si configura quindi come un processo articolato su più livelli. Da un lato vi è la necessaria coerenza con tutti gli strumenti di pianificazione urbana, climatica e della mobilità; dall'altro lato vi è la traduzione di tali principi in opere e servizi concreti per Pietralata e per la città. Se attuato coerentemente, il progetto potrà contribuire al riequilibrio del quadrante nord est, riducendo la marginalità storica dell'area e rafforzando la rete di centralità urbane. È proprio da questo allineamento tra visione privata e strategia pubblica che dipende la possibilità di considerare lo stadio non solo un'infrastruttura sportiva, ma un vero dispositivo di rigenerazione per Roma. Questa prospettiva prepara la riflessione del paragrafo successivo, interamente dedicata alla valutazione critica della sostenibilità ambientale e sociale del progetto.

132 Comune di Roma – PUMS, Deliberazione Assemblea Capitolina n. 14, Roma, 2022.

133 Comune di Roma, Pietralata, con nuovo stadio 9 ettari di superficie a verde, Roma, 2025.

134 Carteinregola, Osservazioni al progetto dello stadio a Pietralata, Roma, 2023.

135 Comune di Roma – Urbanistica, Relazione conclusiva del Dibattito Pubblico sullo stadio a Pietralata, Roma Capitale, 2024.

4.3 Valutazione critica della sostenibilità ambientale e sociale del progetto

Dopo aver analizzato le strategie green delineate dal progetto e il loro inquadramento nella pianificazione urbanistica di Roma Capitale, è necessario soffermarsi su una valutazione critica che metta in evidenza sia i punti di forza sia le fragilità dell'intervento. Un approccio bilanciato consente di comprendere in che misura il nuovo stadio di Pietralata possa configurarsi come un'infrastruttura sostenibile, capace di conciliare obiettivi ambientali e istanze sociali.

In coerenza con il Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima, il progetto dichiara l'adozione di misure per mitigare le isole di calore, contenere l'inquinamento luminoso e promuovere eventi a minore impatto¹³⁶. La Conferenza dei Servizi preliminare e l'amministrazione capitolina, nella fase di chiusura del Dibattito Pubblico, hanno ribadito la necessità di integrare tali misure nel progetto definitivo prevedendo indicatori e strumenti di monitoraggio per verificarne l'efficacia¹³⁷.

Accanto a questi aspetti emergono criticità che incidono sulla qualità ambientale complessiva dell'intervento. In particolare, una parte delle aree verdi previste insiste su superfici artificiali come podi e strutture interrato, con una potenziale riduzione della qualità ecologica netta rispetto al verde piantato su suolo naturale. Su questo punto comitati e associazioni hanno espresso una posizione severa, definendo l'operazione come estrattiva¹³⁸ e richiamando il rischio che le compensazioni non risultino pienamente equivalenti agli impatti effettivi¹³⁹. Le comunicazioni istituzionali del 2025 hanno inoltre riconosciuto la presenza di porzioni classificate come area boscata, quantificate in circa 7.000 metri quadrati, indicando la necessità di prevedere misure compensative all'interno dello stesso reticolo idrogeologico¹⁴⁰. Restano infine profili da presidiare in modo puntuale legati all'inquinamento acustico e luminoso nei giorni di evento e alla gestione dei flussi, soprattutto nelle fasce serali e festive, con possibili ricadute sulla qualità della vita dei residenti.

¹³⁶ Comune di Roma – Dipartimento Ambiente, Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima (PAESC), Roma, 2021.

¹³⁷ Comune di Roma – Dipartimento Ambiente, Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima (PAESC), Roma, 2021.

¹³⁸ Estrattiva: Il termine definisce un modello di sviluppo in cui il valore economico generato dall'intervento viene assorbito prevalentemente dal soggetto privato, senza produrre ricadute positive proporzionali o un reale valore aggiunto per il tessuto sociale e il territorio circostante.

¹³⁹ DinamoPress, A Pietralata lo stadio è un'operazione estrattivistica sul territorio, Roma, 2025.

¹⁴⁰ Comune di Roma – Urbanistica, Valutazione agronomica area boscata Pietralata, Roma, 2025.

Sul piano sociale il progetto si presenta al contempo come un'opportunità e come una potenziale fonte di tensioni. Tra gli elementi positivi rientrano la realizzazione di nuovi spazi pubblici e infrastrutture di quartiere, come le passerelle ciclopedonali verso la stazione Tiburtina e le aree playground, che possono migliorare l'accessibilità e rafforzare la fruibilità quotidiana degli spazi urbani¹⁴¹. Anche il titolo attuativo, basato sul diritto di superficie novantennale, contribuisce a mantenere un legame tra l'intervento e l'utilità collettiva, preservando la titolarità pubblica dell'area¹⁴². Tuttavia, una delle criticità più discusse riguarda il rischio di gentrificazione. L'insediamento di una grande infrastruttura in un quartiere storicamente popolare potrebbe infatti innescare un incremento dei valori immobiliari e una forte pressione sugli affitti, con possibili effetti di spiazzamento per le fasce più fragili della popolazione¹⁴³. In questa prospettiva diverse realtà civiche hanno manifestato comprensibili preoccupazioni legate alla trasformazione dell'identità del quartiere e alla distribuzione dei benefici, temendo che una quota rilevante del valore generato ricada soprattutto su soggetti privati¹⁴⁴.

Il Dibattito Pubblico del 2023 ha rappresentato in tal senso un passaggio rilevante. Le osservazioni raccolte hanno evidenziato diffusi timori relativi a traffico, verde, inquinamento e trasformazioni sociali, sollecitando l'amministrazione a garantire maggiore trasparenza e partecipazione. La relazione conclusiva ha recepito molte di queste istanze e ha richiamato l'esigenza di integrare precise raccomandazioni su microclima, gestione dei rifiuti, illuminazione, accessibilità ed eco eventi. Resta tuttavia da verificare se e come tali indicazioni verranno tradotte in obblighi effettivamente vincolanti nella progettazione definitiva e nella successiva gestione operativa¹⁴⁵.

Nel complesso il progetto di Pietralata può rappresentare un'occasione preziosa di sostenibilità urbana, ma il suo esito dipenderà dalla capacità di gestire i rischi identificati attraverso una governance robusta e un monitoraggio continuo. In assenza di strumenti verificabili le promesse progettuali rischiano di rimanere semplici dichiarazioni programmatiche, alimentando conflitti sociali e sfiducia nelle istituzioni. Con un'attuazione coerente, invece, lo stadio potrà diventare non solo un'infrastruttura sportiva, ma anche un vero dispositivo di riequilibrio territoriale e di innovazione ambientale. È a partire da questa valutazione critica che diventa utile confrontare il caso romano con le esperienze internazionali di stadi sostenibili, tema che verrà affrontato nel prossimo paragrafo.

141 Carteinregola, Osservazioni al progetto dello stadio a Pietralata, Roma, 2023.

142 Assemblea Capitolina, Deliberazione n. 73 – Dichiarazione di pubblico interesse per lo stadio di Pietralata, Roma, 9 maggio 2023.

143 Città Metropolitana di Roma Capitale, Rapporto sul mercato abitativo e dinamiche immobiliari, Roma, 2022.

144 Contropiano, Roma, nasce il Comitato "Stadio Pietralata No Grazie", Roma, 2022.

145 Comune di Roma – Urbanistica, Relazione conclusiva del Dibattito Pubblico sullo stadio a Pietralata, Roma Capitale, 2024.

4.4 Confronto con best practices internazionali di stadi sostenibili

Il confronto con le esperienze internazionali rappresenta un passaggio fondamentale per valutare la solidità delle strategie ambientali e sociali previste a Pietralata. L'analisi di alcuni casi emblematici consente infatti di comprendere quanto il progetto romano sia allineato alle tendenze europee e quali buone pratiche risultino concretamente trasferibili nel contesto della Capitale.

Un primo riferimento è la Johan Cruijff Arena di Amsterdam, considerata un esempio pionieristico di innovazione applicata agli impianti sportivi¹⁴⁶. Lo stadio integra un'ampia produzione fotovoltaica in copertura composta da oltre quattromila pannelli e un sistema di accumulo basato in parte su batterie second life provenienti da veicoli elettrici¹⁴⁷. Questa combinazione consente di ottimizzare l'autoconsumo e di contribuire alla gestione dei picchi di domanda, trasformando la struttura in una vera infrastruttura energetica attiva assimilabile a una micro-rete piuttosto che a un semplice edificio energivoro.

Un secondo caso di rilievo è il Tottenham Hotspur Stadium di Londra, dove la mobilità sostenibile è stata impostata come elemento strutturale. Nei giorni di gara lo stadio non mette a disposizione parcheggi per il pubblico *general admission* e il sistema di accesso è supportato da rigide misure di regolazione della sosta locale. A questo si aggiunge un *travel planning* orientato a privilegiare esclusivamente il trasporto pubblico e la mobilità attiva¹⁴⁸. Il risultato è un modello integrato che scoraggia l'uso dell'auto privata, rappresentando un vero *benchmark* europeo per la riduzione dell'impatto sul quartiere.

In Germania si osservano due approcci complementari. Da un lato l'Allianz Arena di Monaco dimostra come la sostenibilità possa essere rafforzata intervenendo su strutture esistenti, in particolare mediante l'adozione di tecnologie LED capaci di abbattere drasticamente i consumi¹⁴⁹. Dall'altro lato l'Europa Park Stadion di Friburgo spicca per l'integrazione in copertura di un enorme impianto fotovoltaico da

¹⁴⁶ Johan Cruijff ArenA, Mega Battery, Amsterdam, 2023.

¹⁴⁷ Eaton, Johan Cruijff ArenA xStorage Buildings – Success story, Amsterdam, 2018; Nissan Europe, Europe's largest energy storage system in a commercial building powered by second-life EV batteries, Amsterdam, 2018

¹⁴⁸ Tottenham Hotspur, Stadium Accessibility and Parking, Londra, 2020; London Borough of Haringey, Event Day Parking Restrictions and Controlled Parking Zones, Londra, 2020.

¹⁴⁹ Signify (Philips), Connected LED lighting system for Allianz Arena, Monaco, 2015; Allianz Arena, Sustainability and Energy Efficiency Updates, Monaco, 2022.

oltre due megawatt di potenza, in grado di coprire una quota maggioritaria del fabbisogno elettrico¹⁵⁰. Questi due casi confermano che gli obiettivi ecologici possono essere perseguiti sia tramite un retrofitting tecnologico a posteriori, sia attraverso scelte progettuali *by design* integrate fin dall'inizio nei nuovi impianti.

Un approccio gestionale interessante proviene poi dal Parken Stadium di Copenaghen, che ha da poco avviato una partnership strategica pluriennale con il gruppo energetico Andel per ottimizzare i consumi e approvvigionarsi da un parco solare dedicato¹⁵¹. Questo caso evidenzia come la transizione ecologica richieda una governance continua affidata a operatori specializzati, superando la logica degli interventi isolati. Anche l'Italia offre spunti di riflessione: lo stadio Benito Stirpe di Frosinone ha intrapreso un ambizioso piano fotovoltaico per puntare all'autosufficienza energetica¹⁵². Tale esempio dimostra che la transizione è una strada percorribile e vantaggiosa anche in contesti non metropolitani e per strutture di dimensioni contenute.

Dall'analisi di queste esperienze emergono alcune lezioni fondamentali. Spiccano in particolare la centralità delle energie rinnovabili abbinate a sistemi di accumulo, la necessità di concepire la mobilità alternativa come elemento fondante del progetto, l'importanza di stringere alleanze con partner energetici specializzati e l'adozione di rigidi criteri di economia circolare. Quest'ultimo aspetto risulta peraltro in linea con l'impostazione UEFA basata sul principio delle quattro R, ossia ridurre, riutilizzare, riciclare e recuperare, da applicare tanto ai materiali di costruzione quanto all'organizzazione degli eventi¹⁵³.

Alla luce di queste *best practices* il progetto di Pietralata appare in linea con le tendenze europee, a patto di riuscire a tradurre le promesse in misure concrete. L'integrazione delle fonti rinnovabili, il potenziamento del trasporto pubblico e le compensazioni ambientali sono un ottimo punto di partenza, ma sarà decisivo adottare un sistema di monitoraggio trasparente basato su indicatori misurabili come l'energia consumata, la quota modale degli accessi e la reale qualità ecologica del verde. Solo in questo modo lo stadio potrà collocarsi tra i modelli virtuosi del panorama internazionale, rafforzando

150 pv magazine, World's third-largest PV system on a stadium roof reaches completion, Friburgo, 2022; Coliseum, It's solar side up for Europa-Park Stadion, Friburgo, 2022.

151 F.C. Copenhagen, Parken and Andel agree energy partnership, Copenaghen, 2025; State of Green, Denmark's national stadium set to undergo energy optimisation, Copenaghen, 2025.

152 Frosinone Calcio, Il Benito Stirpe totalmente green, Frosinone, 2022; IVPC, Progetto fotovoltaico Stadio Benito Stirpe, Frosinone, 2022.

153 UEFA, Football Sustainability Strategy 2030 – Strength through Unity, Nyon, 2021.

l'immagine della Capitale. Questo confronto prepara il terreno all'analisi della visione istituzionale, oggetto del paragrafo successivo.

CAPITOLO.V

Riqualficazione VS Nuova costruzione

Fino a questo punto, l'indagine si è concentrata su un paradigma urbanistico e finanziario ben preciso: la costruzione di un nuovo impianto partendo da zero. Il caso di Pietralata incarna perfettamente il modello *greenfield*. Libertà progettuale ampia, ma costi infrastrutturali e impatti sul territorio inevitabilmente massicci. Per comprendere a fondo le dinamiche di sviluppo della Capitale, però, l'analisi non può fermarsi a un'unica prospettiva. Esiste una via alternativa.

Questo capitolo ribalta l'approccio. Abbandona l'idea della nuova realizzazione decentrata per esplorare la strada del recupero edilizio e della rigenerazione del patrimonio esistente all'interno della città. È il cosiddetto modello *brownfield*¹⁵⁴. Il caso di studio scelto per questa analisi comparativa è la strategia della S.S. Lazio, orientata alla complessa riqualficazione dello Stadio Flaminio.

Il percorso di indagine si articola in tre passaggi chiave. Si parte dalla visione strategica e istituzionale del club, dando voce direttamente al suo Presidente per capire quali colli di bottiglia del sistema italiano spingano verso questa scelta. Si entra poi nel merito tecnico e architettonico della "sfida Flaminio", analizzandone potenzialità e limiti insormontabili. Infine, il capitolo si chiude con un confronto diretto tra i due paradigmi. Costruire da zero contro ristrutturare l'esistente: un bilancio critico per capire quale delle due strade sia, oggi, la più sostenibile e realistica per l'industria del calcio italiano.

5.1 Lo stadio come asset strategico: la prospettiva del presidente della S.S. Lazio Claudio Lotito

A integrazione dell'analisi comparativa che struttura questo capitolo, si propone un contributo qualitativo basato su un colloquio diretto con Claudio Lotito Senatore della Repubblica e Presidente della S.S. Lazio, svoltosi a Roma il 20 settembre 2025¹⁵⁵. L'obiettivo non è soltanto ribadire il ruolo dell'infrastruttura

¹⁵⁴ Brownfield vs Greenfield: Il modello di sviluppo brownfield prevede il recupero e la riqualficazione di un'infrastruttura o di un'area urbana già edificata e spesso in disuso. Si contrappone concettualmente al modello greenfield, che indica invece l'edificazione ex novo su un'area vergine o libera, garantendo maggiore libertà progettuale ma comportando inevitabilmente un nuovo consumo di suolo.
¹⁵⁵ Intervista al Presidente della S.S. Lazio Claudio Lotito, 20 settembre 2025

sportiva come leva finanziaria, ma comprendere dall'interno i vincoli di sistema. Quelli che, di fatto, orientano le scelte strategiche dei club italiani.

La visione di Lotito parte da un presupposto netto: il modello di governance del calcio è mutato radicalmente. Si è passati dalla figura storica del "patron" a una logica di vera e propria capitalizzazione d'impresa. In questo scenario, l'impianto di proprietà diventa, nelle parole dell'intervistato, "un asset immobiliare che produce reddito" e capace di generare ricavi strutturali. È la chiave per "rendersi autonomi dal punto di vista finanziario ed economico", spezzando la dipendenza patologica dai diritti televisivi. Serve stabilità. E la stabilità, in un mercato volatile come quello sportivo, si ottiene attraverso la "fidelizzazione" fisica dei tifosi.

Fin qui la teoria. La pratica italiana, però, si scontra con una complessa realtà autorizzativa. Lotito non usa mezzi termini nel descrivere il ritardo del nostro Paese rispetto all'Europa, riconducendolo a un mix di assenza di programmazione, "mentalità miope" e, soprattutto, a una sovrabbondanza normativa. "Troppe leggi" e "troppa burocrazia" trasformano la costruzione ex novo in "un iter che dura anni". Le dichiarazioni del Presidente Lotito trovano peraltro una solida e allarmante conferma nella letteratura di settore, dimostrando come le criticità del sistema italiano siano profondamente radicate. Già nel 2012, infatti, gli studiosi evidenziavano come le molteplici difficoltà burocratiche e amministrative scoraggiassero gli investimenti privati, trasformando di fatto lo stadio in un mero "centro di costo", gravato unicamente da canoni di locazione e spese di manutenzione, anziché in un asset strategico capace di generare ricavi autonomi ¹⁵⁶. A distanza di oltre un decennio, l'analisi del Presidente della S.S. Lazio conferma questo quadro: la paralisi normativa e l'eccesso di burocrazia continuano a rappresentare il principale ostacolo allo sviluppo infrastrutturale, impedendo ai club di sfruttare gli impianti come vere e proprie leve di crescita economica. Non si tratta solo di tempo perso. Un iter burocratico infinito moltiplica l'incertezza finanziaria, ritarda l'attivazione dei flussi di cassa e finisce per allontanare investitori e partner industriali.

Come superare questo stallo? L'intervistato prospetta soluzioni forti, spingendosi a ipotizzare "la nomina di un commissario ad acta" per sbloccare le opere strategiche e ottenere le autorizzazioni "nel giro di due anni", avviando solo in un secondo momento la fase di cantiere. A livello urbanistico, per garantire la sostenibilità economica, lo stadio deve smettere di essere un corpo estraneo. Deve fondersi col quartiere

¹⁵⁶ A. De Martini, Gli stadi polifunzionali in Italia: dal confronto con l'Europa spunti di riflessione, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. VIII, Fasc. 2, 2012, p. 117-119.

diventando "un punto di aggregazione" e un riferimento vivo "h24, 365 giorni l'anno" grazie a concerti e attività ricreative. Solo massimizzando l'utilizzo continuativo si attivano quei flussi *extra-match* che in club come il Bayern Monaco, citato espressamente dal Presidente per rimarcare la distanza col modello italiano, arrivano a pesare per il "60/70%" sui bilanci societari.

Proprio questa profonda insofferenza manageriale per le lungaggini legate alle nuove lottizzazioni offre la chiave di lettura per comprendere la mossa strategica della S.S. Lazio. Consapevole che l'iter per un progetto di nuova costruzione su un'area vergine rischia di paralizzare lo sviluppo del club, la società ha deciso di cambiare paradigma. L'attenzione si è progressivamente spostata dalla costruzione ex novo alla riqualificazione di un asset storico già esistente, introducendo nel dibattito infrastrutturale romano l'alternativa del *brownfield*.

5.2 Il Progetto stadio Flaminio: Rigenerazione urbana e vincoli architettonici

La via tracciata dalla S.S. Lazio rappresenta la risposta diretta della società alle criticità procedurali analizzate nel paragrafo precedente. Nessuna colata di cemento su aree vergini, nessuna lottizzazione periferica. Per superare le incertezze dei lunghi iter legati alle nuove costruzioni, il club biancoceleste ha scelto di puntare sul recupero del patrimonio esistente, focalizzandosi sullo Stadio Flaminio. Un capolavoro firmato da Pier Luigi e Antonio Nervi per le Olimpiadi del 1960¹⁵⁷, oggi in cerca di una nuova identità a poca distanza dal centro cittadino.

Scegliere il Flaminio significa sposare la filosofia del *brownfield*. Si interviene su un'area storicamente a vocazione sportiva, azzerando di fatto il consumo di nuovo suolo. Un approccio che offre vantaggi oggettivi in termini di sostenibilità e prefigura tempistiche di approvazione tendenzialmente più snelle. Ma c'è un elemento in più, prettamente socio-culturale. Questa scelta si lega a doppio filo al tessuto identitario del club. Il quadrante Flaminio-Parioli e, più in generale, l'area di Roma Nord, rappresentano storicamente il bacino d'elezione del tifo laziale. A differenza di Pietralata, individuata dall'AS Roma per pure logiche di snodo intermodale metropolitano, il Flaminio è già un luogo denso di memoria sportiva biancoceleste. Recuperarlo non è solo un'operazione immobiliare. È una precisa rivendicazione

¹⁵⁷ Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali, Vincoli di tutela monumentale sull'opera di Pier Luigi e Antonio Nervi - Stadio Flaminio, Roma.

territoriale, il tentativo di consolidare la "casa" della Lazio nel suo habitat naturale, saldando l'asset finanziario al senso di appartenenza della tifoseria.

Tuttavia, il recupero di un'opera storica richiede un compromesso delicato. La struttura di Nervi è infatti un bene tutelato. Più che un ostacolo burocratico, questo elemento rappresenta una complessa sfida progettuale. Il piano di fattibilità, presentato dalla dirigenza laziale a inizio 2026, ha un obiettivo chiaro: ampliare la capienza dai circa 24.000 posti originari a 50.000 spettatori¹⁵⁸. Un volume ritenuto essenziale per la competitività europea. La soluzione ingegneristica per preservare l'integrità dell'opera storica prevede la realizzazione di un secondo anello sospeso. Attraverso l'uso di telai strutturali in acciaio posizionati all'esterno, i nuovi spalti e la copertura potranno avvolgere l'impianto del 1960 senza gravare sui gradoni originali. Un'operazione di restauro conservativo e, al tempo stesso, di espansione tecnologica.

Questa sintesi tra passato e futuro richiede un impegno finanziario rilevante, stimato in circa 440 milioni di euro. L'investimento non è mirato unicamente all'aumento dei posti a sedere, ma all'inserimento di quelle funzioni extra-sportive indispensabili per rendere lo stadio un asset redditizio, in linea con la visione del Presidente Lotito. Aree *hospitality*, ristoranti e spazi museali andranno armonizzati all'interno dei volumi esistenti. Rispetto alla totale libertà spaziale offerta da un'area vuota come Pietralata, il Flaminio richiede una progettazione "su misura", capace di far convivere le esigenze commerciali moderne con il pieno rispetto delle linee architettoniche originarie.

Resta infine il nodo legato all'inserimento dell'impianto nel tessuto urbano. Incastonato tra il Villaggio Olimpico e il quartiere Parioli, il Flaminio sorge in un'area densamente popolata e sensibile sul fronte della viabilità. Gestire l'afflusso di 50.000 tifosi richiederà una revisione attenta dei flussi di accesso. I piani prevedono la realizzazione di circa 4.400 posti auto¹⁵⁹ sotterranei a scomparsa e si fondano su un potenziamento massiccio del trasporto pubblico locale¹⁶⁰. Soluzioni ambiziose, che dovranno necessariamente dialogare con le infrastrutture di prossimità per evitare fenomeni di congestione nel quadrante nord della Capitale.

Il progetto Flaminio si delinea così come un modello di sviluppo profondamente diverso. Da un lato la valorizzazione di un'architettura iconica e di un intero bacino identitario cittadino, dall'altro la necessità

158 S.S. Lazio, Progetto di fattibilità per la riqualificazione e l'ampliamento dello Stadio Flaminio, Roma, 2026.

159 Calcio e Finanza, Lazio, i dettagli del piano per il Flaminio: secondo anello sospeso e parcheggi sotterranei, Milano, 2026.

160 Corriere dello Sport, Lazio, svelato il piano Flaminio: 50mila posti e 440 milioni di investimento, Roma, 2026.

di un'ingegneria altamente specializzata per allineare una struttura degli anni Sessanta ai parametri di redditività e fruizione del calcio contemporaneo.

5.3 Modelli a confronto: Greenfield (AS Roma) vs Brownfield (SS Lazio)

L'analisi parallela dei progetti legati allo Stadio di Pietralata e allo Stadio Flaminio permette di valutare due approcci infrastrutturali opposti. Il confronto tra il modello *greenfield* dell'AS Roma e quello *brownfield* della S.S. Lazio si articola su tre direttrici analitiche principali: l'impatto urbanistico, la struttura dei costi-ricavi e il rischio amministrativo.

Sotto il profilo spaziale e ambientale, l'AS Roma opera su un'area che garantisce massima flessibilità progettuale. La disponibilità di sedici ettari consente di ottimizzare l'orientamento dell'impianto e dimensionare liberamente le aree di sosta. Tuttavia, la costruzione su un quadrante non precedentemente urbanizzato per fini sportivi impone la realizzazione di viabilità d'accesso ex novo, generando un impatto rilevante sull'ecosistema e alimentando resistenze sociali legate al consumo di suolo. Il modello Flaminio si colloca all'estremo opposto: l'impatto in termini di nuovo consumo di suolo è nullo. Ciononostante, l'inserimento in un tessuto urbano storicamente consolidato come il Villaggio Olimpico genera criticità strutturali. L'immissione di 50.000 spettatori in un'area residenziale satura presenta limiti di viabilità difficilmente risolvibili senza interventi invasivi sulla morfologia del quartiere.

Sul fronte economico-finanziario, i due modelli presentano profili di rischio e rendimento divergenti. Il progetto Pietralata richiede un impiego di capitale stimato nell'ordine del miliardo di euro, appesantito da ingenti oneri di urbanizzazione e opere compensative. A fronte di un costo iniziale così elevato, il club si assicura però un potenziale di ricavo massimizzato: edificare ampie metrature di aree *retail* e *hospitality* senza vincoli spaziali pregressi garantisce margini operativi attesi nettamente superiori. Il recupero del Flaminio prevede invece un investimento iniziale più contenuto, quantificato in circa 440 milioni di euro¹⁶¹. Questo vantaggio in sede di budget viene però bilanciato da un potenziale commerciale più rigido. L'impossibilità di alterare significativamente i volumi interni per ricavare spazi premium estesi, come *skybox* o gallerie commerciali, frena in partenza la capacità dell'impianto di generare flussi di cassa *extra-match* paragonabili a quelli di una struttura costruita da zero.

161 Nomisma, Riqualficazione degli stadi: ostacoli e opportunità in Italia, Nomisma Focus, Bologna, 2025.

L'ultimo livello di analisi attiene al rischio amministrativo. Per il progetto dell'AS Roma, l'incertezza sui tempi di realizzazione deriva dalla macro-complessità dell'iter urbanistico. I veri colli di bottiglia sono le procedure di esproprio, le valutazioni di impatto ambientale e il potenziale contenzioso promosso dai comitati locali al TAR. Per la S.S. Lazio, il rischio è di natura strettamente architettonico-conservativa. La dipendenza dalle autorizzazioni della Sovrintendenza rende ogni variante strutturale un ostacolo procedurale, riducendo quasi a zero i margini di manovra dell'ingegneria in corso d'opera.

In sintesi, la comparazione evidenzia l'assenza di un modello privo di criticità sistemiche. La scelta tra Pietralata e Flaminio riflette due precise propensioni al rischio aziendale: da un lato l'esposizione a elevatissimi costi infrastrutturali in cambio di un *asset* ad altissima redditività commerciale; dall'altro la gestione di stringenti vincoli architettonici per un intervento a minor intensità di capitale, ma dalla flessibilità reddituale limitata.

Conclusioni

L'analisi condotta in questo lavoro restituisce una fotografia complessa del panorama infrastrutturale sportivo italiano. Partendo dall'esame del progetto dell'AS Roma a Pietralata e giungendo all'analisi dell'alternativa della S.S. Lazio al Flaminio, la ricerca ha evidenziato come non esista oggi una "via maestra" priva di rischi per la realizzazione di uno stadio di proprietà. I due modelli analizzati, *greenfield* e *brownfield*, rappresentano risposte strutturalmente opposte a una medesima urgenza aziendale: l'emancipazione dalla dipendenza dei diritti televisivi e l'allineamento ai nuovi parametri di sostenibilità finanziaria imposti dalla UEFA.

Il caso Pietralata dimostra la potenza, ma anche le molte complessità, della costruzione ex novo. Da un lato, il progetto garantisce una redditività potenziale altissima. Permette di disegnare un ecosistema commerciale su misura, capace di massimizzare i ricavi da *matchday* e *corporate hospitality*. Dall'altro, espone il club a un rischio di esecuzione rilevantissimo. L'impatto sul territorio, la gestione degli espropri e i costi accessori legati alle importanti opere di compensazione urbanistica rendono l'investimento un'operazione finanziariamente onerosa e con notevoli ricadute socio ambientali.

Sul fronte opposto, l'ipotesi Flaminio incarna l'alternativa apparentemente più virtuosa. Recuperare un *asset* storico azzerà il consumo di nuovo suolo, offrendo un innegabile vantaggio in termini di impatto ambientale e di saldatura identitaria con il territorio. Tuttavia, l'indagine ha fatto emergere il rovescio della medaglia: la rigidità commerciale. I vincoli monumentali imposti dalla Sovrintendenza limitano drasticamente l'inserimento di quelle superfici *premium* che, nel modello di *business* moderno, giustificano l'investimento stesso. Il rischio strategico, in questo caso, è di ottenere un impianto culturalmente ineccepibile ma finanziariamente depotenziato anche per le limitazioni territoriali di un *asset* inserito in un tessuto urbanistico non suscettibile di adattamenti.

Il vero minimo comune denominatore tra i due paradigmi è emerso chiaramente dalle evidenze raccolte, in particolare attraverso la testimonianza diretta del Presidente Claudio Lotito. Indipendentemente dalla strada scelta, improntare un'opzione *greenfield* o un'opzione *brownfield*, il sistema normativo italiano si conferma un notevole ostacolo alla competitività dei club. L'iper-regolamentazione, le lungaggini burocratiche e il peso dei veti locali incidono pesantemente sulla certezza dei tempi. E senza certezza temporale, qualsiasi *business plan* e qualsiasi programmazione finanziaria sono destinati a continue riconsiderazioni ed aggiustamenti.

Da studente di economia e management, la lezione che si ricava da questo confronto è netta. Oggi, nel contesto calcistico nazionale, l'ingegneria architettonica e la solidità finanziaria del proponente sono condizioni necessarie, ma non sufficienti. Il vero vantaggio competitivo risiede nella gestione del "rischio burocratico" e nella capacità di negoziazione politica con gli enti locali. Lo stadio di proprietà rimane l'unico *asset* vitale per garantire la sopravvivenza a lungo termine di una società calcistica. Ma finché l'iter autorizzativo non verrà profondamente riformato, i grandi progetti infrastrutturali in Italia resteranno investimenti ad alto rischio, perennemente sospesi tra l'ambizione sportiva, esigenze economiche e difficoltà dipendenti dall'iter amministrativo.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia Introduzione

- Assemblea Capitolina, Deliberazione n. 73 – Dichiarazione di pubblico interesse per lo stadio dell'AS Roma a Pietralata, Roma, 9 maggio 2023.
- Verbale conclusivo, Conferenza dei Servizi preliminare, Roma Capitale, 19 gennaio 2023.
- Chierici, P., Sviluppo e valorizzazione degli stadi per il calcio. Strategie, strumenti e opportunità per la definizione di un modello italiano, Techne, Politecnico di Milano, 2016.
- Nomisma, Riqualificazione degli stadi: ostacoli e opportunità in Italia, Nomisma Focus, 1° luglio 2025.
- Comune di Roma – Dipartimento Programmazione e Attuazione Urbanistica, Nuovo stadio della AS Roma a Pietralata, Roma Capitale, 2024.

Bibliografia Capitolo I

- Arsenal Holdings plc, *Annual Report 2006–2010*, Londra, vari anni.
- Arsenal Holdings plc, *Annual Report and Financial Statements 2023/24*, Londra, 2024.
- Arsenal Holdings plc, *Official Partnership Announcement with Emirates*, Londra, 2021.
- AS Roma, *Bilancio consolidato 2023/24*, Roma, 2024.
- Atalanta BC, *Comunicato ufficiale acquisizione Gewiss Stadium*, Bergamo, 2017.
- Bayern München AG, *Allianz and FC Bayern extend partnership*, Monaco, 2021.
- Bayern München AG, *Allianz Arena Corporate Hospitality Report*, Monaco, 2023.
- Comune di Roma – Dipartimento Programmazione e Attuazione Urbanistica, *Nuovo stadio della AS Roma a Pietralata*, Roma, 2024.
- Comune di Roma – Urbanistica, *Nuovo stadio della AS Roma a Pietralata*, Roma Capitale, 2024.
- De Martini, A., *Gli stadi polifunzionali in Italia: dal confronto con l'Europa spunti di riflessione*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. VIII, Fasc. 2, 2012.
- Deloitte, *Annual Review of Football Finance 2025*, Londra, 2025.
- Deloitte, *Football Money League 2025*, Londra, 2025.
- Deloitte, *Real Madrid break billion euro revenue record to top Deloitte Football Money League*, Londra, 2025.
- FC Barcelona, *Espai Barça Project Report*, Barcellona, 2024.
- Financial Times, *Barcelona's Camp Nou revamp quadruples VIP capacity*, Londra, 2024.
- Financial Times, *Football stadiums as entertainment hubs*, Londra, 2024.
- Frosinone Calcio, *Piano di sostenibilità energetica Stadio Benito Stirpe*, Frosinone, 2023.
- Juventus FC, *Bilancio consolidato 2023/24*, Torino, 2024.
- Juventus FC, *Comunicato ufficiale estensione accordo Allianz Stadium*, Torino, 2023.
- Kroll, *Stadium Naming Rights Market in Europe*, Londra, 2024.
- Lega Serie A, *Report affluenze e occupazione stadi 2024/25*, Milano, 2025.
- NFL UK, *Tottenham Hotspur and NFL partnership extension*, Londra, 2023.
- Real Madrid CF, *Annual Report 2023/24 - ricavi e risultati economici*, Madrid, 2024.
- Real Madrid CF, *Nuevo Bernabéu – Espacios para eventos*, Madrid, 2024.
- Relazione tecnico-illustrativa, *Studio di fattibilità stadio Pietralata*, Roma, 2022.

- Reuters, *Italy needs to upgrade ageing stadiums to boost revenues before Euro 2032*, 3 luglio 2025.
- Tottenham Hotspur Limited, *Financial results – year ended 30 June 2024*, Londra, 2025.
- Tottenham Hotspur plc, *Annual Report & Financial Statements 2023/24*, Londra, 2024.
- Udinese Calcio, *Accordo di naming rights Bluenergy Stadium*, Udine, 2023.
- UEFA, *CFCB decision on Roma*, Nyon, 2024.
- UEFA, *CFCB Settlement Agreement with AS Roma*, Nyon, 2022.
- UEFA, *Club Licensing and Financial Sustainability Regulations*, Nyon, 2022.
- UEFA, *European Club Finance and Investment Landscape Report*, Nyon, 2024.
- UEFA, *Financial sustainability regulations*, Nyon, 2022–2025.

Bibliografia Capitolo II

- AGI, Dopo le proteste, a sorpresa riprendono gli scavi per lo stadio della Roma. Gualtieri: ‘Si farà’, 13 maggio 2025.
- AS Roma, Comunicato del Consiglio di Amministrazione sull’interruzione del progetto Tor di Valle, Roma, 26 febbraio 2021.
- AS Roma, Consegnato il progetto di fattibilità tecnico-economico del nuovo stadio, 23 dicembre 2025.
- Assemblea Capitolina, Deliberazione n. 73 – Dichiarazione di pubblico interesse per lo stadio di Pietralata, Roma, 9 maggio 2023.
- Associazioni civiche e ambientaliste, Osservazioni depositate in sede di Conferenza dei Servizi preliminare, Roma, 2023.
- Calcio e Finanza, AS Roma, tasso di riempimento stadio Olimpico 2023/24, Milano, 2024.
- Carteinregola, Dossier di progetto – Sezione I a cura di Roma Capitale, settembre 2023.
- Deloitte, *Football Money League 2025*, Londra, 2025.
- DinamoPress, A Pietralata lo stadio è un’operazione estrattivistica sul territorio, Roma, 2025.
- Gazzetta dello Sport, Quanto verde attorno all’impianto, 20 giugno 2025.
- Gazzetta dello Sport, Stadio Roma, tensione tra comitati e polizia a Pietralata, 2025.
- Il Giornale dell’Ambiente, Nuovo stadio della AS Roma: un progetto di rinascita urbana, Roma, 2024.
- LaPresse, Stadio Roma, tensione a Pietralata tra comitati e polizia per inizio lavori, 12 maggio 2025.
- la Repubblica Roma, Stadio della Roma, i comitati bloccano i camion. La società rinvia gli scavi, 13 maggio 2025.
- Lega Serie A, Report affluenze e occupazione stadi 2023/24, Milano, 2024.
- Nomisma, Riqualficazione degli stadi: ostacoli e opportunità in Italia, Nomisma Focus, 1° luglio 2025.
- Piano economico-finanziario, Studio di fattibilità stadio Pietralata, Roma, 2022.
- Populous, A.S. Roma unveils designs for new stadium and community district, Londra, 2024.
- Relazione mobilità, Studio di fattibilità stadio Pietralata, Roma, 2022.
- Relazione tecnico-illustrativa, Studio di fattibilità stadio Pietralata, Roma, 3 ottobre 2022.
- Roma Capitale, Stadio Roma, Gualtieri: ‘Pfte passaggio decisivo, grande occasione per intera città’, 23 dicembre 2025.
- UEFA, *The European Club Finance and Investment Landscape 2024*, Nyon, 2024.
- UEFA.com, Record annual revenue increase reported in latest European Club Finance and Investment Landscape, 7 marzo 2025.
- Verbale conclusivo Conferenza dei Servizi preliminare, Roma Capitale, 19 gennaio 2023.
- We-Wealth, Stadi italiani: da sfida urbanistica a investimento ad alto potenziale, Milano, 29 luglio 2025.

Bibliografia Capitolo III

- Altreconomia, Il nuovo stadio della Roma a Pietralata tra cemento e interessi pubblici, Milano, 2023.
- AS Roma, Consegnato il progetto di fattibilità tecnico-economico del nuovo stadio, 23 dicembre 2025.

- Assemblea Capitolina, Deliberazione n. 73 – Dichiarazione di pubblico interesse per lo stadio di Pietralata, Roma, 9 maggio 2023.
 - Calcio e Finanza, Stadio della Roma, dal progetto definitivo all’inizio dei lavori: i prossimi passi con vista euro 2032, 9 novembre 2025.
 - Carteinregola, Osservazioni tecniche sulla mobilità e sulla sosta del nuovo stadio a Pietralata, Roma, 2023.
 - Carteinregola, Stadio della Roma a Pietralata: osservazioni sulla mobilità e la sosta, Roma, 2023.
 - Città Metropolitana di Roma Capitale, Rapporto sul mercato abitativo e dinamiche immobiliari, Roma, 2022.
 - Città Metropolitana di Roma Capitale, Rapporto sul mercato del lavoro e indicatori socio-economici, Roma, 2019.
 - Città Metropolitana di Roma Capitale, Rapporto sul reddito dei contribuenti e analisi socio-economica del territorio, Roma, 2019.
 - Comune di Roma, Pietralata, con nuovo stadio 9 ettari di superficie a verde, Roma, 2025.
 - Comune di Roma – Dipartimento Statistica, Indicatori demografici per Municipio, Roma, 2020.
 - Comune di Roma – Dipartimento Trasformazione Digitale, Bollettino Statistico, Roma Capitale, settembre 2021.
 - Comune di Roma – U.O. Statistica, Reddito medio imponibile per Municipio, 2019, in Carteinregola, Programma Municipio IV – Elezioni 2021.
 - Comune di Roma – Urbanistica, Documenti di PRG relativi al quadrante Pietralata-SDO, Roma Capitale, 2022.
 - Comune di Roma – Urbanistica, Nuovo stadio della AS Roma a Pietralata, Roma Capitale, 2024.
 - Comune di Roma – Urbanistica, Relazione conclusiva del Dibattito Pubblico sul nuovo stadio della Roma a Pietralata, Roma Capitale, 2024.
 - Corriere della Sera – Roma, Stadio della Roma a Pietralata, il “bosco” e i comitati: scontro sull’area, Roma, 20 maggio 2025.
 - Deloitte, Annual Review of Football Finance 2025, Londra, 2025.
 - Deloitte, Football Money League. Infrastrutture e impatto occupazionale in Italia, Milano, 2022.
 - Deloitte, Football Money League. Stadi e impatti urbani in Europa, Milano, 2022.
 - Deloitte, Sports infrastructure as economic driver, Deloitte Insights, Londra, 2025.
 - Juventus.com, Museum e Stadium tour, 2025.
 - Nomisma, Nuovi stadi in Italia: impatti economici e territoriali, Bologna, 2023.
 - Nomisma, Nuovo stadio della AS Roma: dibattito pubblico e impatti socio-economici, Bologna, 2024.
 - Nomisma, Riqualificazione degli stadi: ostacoli e opportunità in Italia, Nomisma Focus, Bologna, 1° luglio 2025.
 - Piano economico-finanziario, Studio di fattibilità Stadio Pietralata, Roma, 2022.
 - ResearchGate, A Brief Analysis of the Economic Impact of Major Sporting Events on the Host City, 2023.
 - Roma Capitale, Disagio abitativo a Roma report, Roma, 2025.
 - Roma Tre University, Roma dentro la città. Vol. I – 9 zone urbanistiche a confronto, Roma, 2023.
 - Sapienza Università di Roma – Dipartimento MEMOTEF, Atlante delle disuguaglianze a Roma, Camera di Commercio di Roma, 2016.
 - Tecnoborsa, Borsa Immobiliare di Roma (BIR) – Rapporto 2022: le transazioni immobiliari nell’Area Metropolitana di Roma, Roma, 2023.
 - TerzoGiornale, Grandi opere, grande impatto sui territori, Roma, 19 maggio 2025.
 - The Guardian, The stadium myth: why new football arenas don’t always deliver urban regeneration, Londra, 2025.
 - Verbale conclusivo Conferenza dei Servizi preliminare, Roma Capitale, 19 gennaio 2023.
-
- AGI, Dopo le proteste, a sorpresa riprendono gli scavi per lo stadio della Roma. Gualtieri: ‘Si farà’, 13 maggio 2025.
 - AS Roma, Comunicato del Consiglio di Amministrazione sull’interruzione del progetto Tor di Valle, Roma, 26 febbraio 2021.

- AS Roma, Consegna il progetto di fattibilità tecnico-economico del nuovo stadio, 23 dicembre 2025.
- Assemblea Capitolina, Deliberazione n. 73 – Dichiarazione di pubblico interesse per lo stadio di Pietralata, Roma, 9 maggio 2023.
- Associazioni civiche e ambientaliste, Osservazioni depositate in sede di Conferenza dei Servizi preliminare, Roma, 2023.
- Calcio e Finanza, AS Roma, tasso di riempimento stadio Olimpico 2023/24, Milano, 2024
- Carteinregola, Dossier di progetto – Sezione I a cura di Roma Capitale, settembre 2023.
- Carteinregola, Osservazioni al progetto dello stadio a Pietralata, Roma, 2023.
- Chierici, P., Sviluppo e valorizzazione degli stadi per il calcio. Strategie, strumenti e opportunità per la definizione di un modello italiano, Techne, Politecnico di Milano, 2016.
- Comune di Roma – Urbanistica, Nuovo stadio della AS Roma a Pietralata, Roma Capitale, 2024.
- Deloitte, Football Money League 2025, Londra, 2025.
- DinamoPress, A Pietralata lo stadio è un’operazione estrattivistica sul territorio, Roma, 2025.
- Gazzetta dello Sport, Quanto verde attorno all’impianto, 20 giugno 2025.
- Gazzetta dello Sport, Stadio Roma, tensione tra comitati e polizia a Pietralata, 2025.
- Il Giornale dell’Ambiente, Nuovo stadio della AS Roma: un progetto di rinascita urbana, Roma, 2024.
- LaPresse, Stadio Roma, tensione a Pietralata tra comitati e polizia per inizio lavori, 12 maggio 2025.
- Populous, A.S. Roma unveils designs for new stadium and community district, Londra, 2024.
- Relazione mobilità, Studio di fattibilità stadio Pietralata, Roma, 2022.
- Relazione tecnico-illustrativa, Studio di fattibilità stadio Pietralata, Roma, 3 ottobre 2022.
- Roma Capitale, Stadio Roma, Gualtieri: ‘Pfte passaggio decisivo, grande occasione per intera città’, 23 dicembre 2025.
- UEFA, The European Club Finance and Investment Landscape 2024, Nyon, 2024.
- UEFA.com, Record annual revenue increase reported in latest European Club Finance and Investment Landscape, 7 marzo 2025.
- Verbale conclusivo Conferenza dei Servizi preliminare, Roma Capitale, 19 gennaio 2023.
- We-Wealth, Stadi italiani: da sfida urbanistica a investimento ad alto potenziale, Milano, 29 luglio 2025

Bibliografia Capitolo IV

- Allianz Arena, Sustainability and Energy Efficiency Updates, Monaco, 2022.
- Assemblea Capitolina, Deliberazione n. 73 – Dichiarazione di pubblico interesse per lo stadio di Pietralata, Roma, 9 maggio 2023.
- Carteinregola, Osservazioni al progetto dello stadio a Pietralata, Roma, 2023.
- Città Metropolitana di Roma Capitale, Rapporto sul mercato abitativo e dinamiche immobiliari, Roma, 2022.
- Coliseum, It’s solar side up for Europa-Park Stadion, Friburgo, 2022.
- Comune di Roma, Pietralata, con nuovo stadio 9 ettari di superficie a verde, Roma, 2025.
- Comune di Roma – Dipartimento Ambiente, Piano d’Azione per l’Energia Sostenibile e il Clima, Roma, 2021.
- Comune di Roma – PUMS, Deliberazione Assemblea Capitolina n. 14, Roma, 2022.
- Comune di Roma – Regolamento Edilizio, art. 48-quater, Roma, 2021.
- Comune di Roma, Regolamento del Verde pubblico e privato e del paesaggio urbano, DAC n. 17/2021.
- Comune di Roma – Urbanistica, Documenti di PRG relativi al quadrante Pietralata-SDO, Roma Capitale, 2022.
- Comune di Roma – Urbanistica, Nuovo stadio della AS Roma a Pietralata, Roma Capitale, 2024.
- Comune di Roma – Urbanistica, Relazione conclusiva del Dibattito Pubblico sullo stadio di Pietralata, Roma Capitale, 2024.
- Comune di Roma – Urbanistica, Valutazione agronomica area boscata Pietralata, Roma, 2025.

- Contropiano, Roma, nasce il Comitato “Stadio Pietralata No Grazie”, Roma, 2022.
- DinamoPress, A Pietralata lo stadio è un’operazione estrattivista sul territorio, Roma, 2025.
- Eaton, Johan Crujff ArenA xStorage Buildings – Success story, Amsterdam, 2018.
- F.C. Copenhagen, Parken and Andel agree energy partnership, Copenhagen, 2025.
- Frosinone Calcio, Il Benito Stirpe totalmente green, Frosinone, 2022.
- IVPC, Progetto fotovoltaico Stadio Benito Stirpe, Frosinone, 2022.
- Johan Crujff ArenA, Mega Battery, Amsterdam, 2023.
- London Borough of Haringey, Event Day Parking Restrictions and Controlled Parking Zones, Londra, 2020.
- Nissan Europe, Europe’s largest energy storage system in a commercial building powered by second-life EV batteries, Amsterdam, 2018.
- Prefattibilità ambientale, Studio di fattibilità Stadio Pietralata, Roma Capitale, 2022.
- pv magazine, World’s third-largest PV system on a stadium roof reaches completion, Friburgo, 2022.
- Relazione mobilità, Studio di fattibilità Stadio Pietralata, Roma, 2022.
- Signify (Philips), Connected LED lighting system for Allianz Arena, Monaco, 2015.
- State of Green, Denmark’s national stadium set to undergo energy optimisation, Copenhagen, 2025.
- Tottenham Hotspur, Stadium Accessibility and Parking, Londra, 2020.
- UEFA, Football Sustainability Strategy 2030 – Strength through Unity, Nyon, 2021.
- Verbale conclusivo Conferenza dei Servizi preliminare, Roma Capitale, 19 gennaio 2023; Delibera Giunta Capitolina n. 14, 26 gennaio 2024.

Bibliografia Capitolo V

- Calcio e Finanza, Lazio, i dettagli del piano per il Flaminio: secondo anello sospeso e parcheggi sotterranei, Milano, 2026.
- Corriere dello Sport, Lazio, svelato il piano Flaminio: 50mila posti e 440 milioni di investimento, Roma, 2026.
- Intervista al Presidente della S.S. Lazio Claudio Lotito, Roma, 20 settembre 2025.
- S.S. Lazio, Progetto di fattibilità per la riqualificazione e l'ampliamento dello Stadio Flaminio, Roma, 2026.
- Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali, Vincoli di tutela monumentale sull'opera di Pier Luigi e Antonio Nervi - Stadio Flaminio, Roma.
- A. De Martini, Gli stadi polifunzionali in Italia: dal confronto con l'Europa spunti di riflessione, in Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. VIII, Fasc. 2, 2012.