

Introduzione

L'oggetto di studio, trattato in quest'elaborato, è la necessità di sostituire lo stadio di concezione monofunzionale con un modello multifunzionale. Il motivo che ha suscitato l'interesse dell'autore, nell'approfondire quest'argomento, proviene da un corso monografico di *Progettazione urbanistica di strutture commerciali* – tenuto dal Prof. Tamini durante l'anno accademico 2010-2011–, e la recente inaugurazione del primo “vero” impianto multifunzionale in Italia, lo *Juventus Stadium*.

Questo tipo d'impianto è caratterizzato, a differenza dello stadio tradizionale, da un più elevato grado di “apertura” nei confronti dell'ambito in cui è insediato; non rappresentando più solo la “scena” delle manifestazioni sportive, ma, grazie all'eterogeneità funzionale che contraddistingue questa struttura, il luogo dove si compie una molteplicità di pratiche tipiche della vita di tutti i giorni ossia: trascorre il proprio *leisure-time*, fare shopping, ecc. Ciò permette quindi di sfruttare il “potenziale attrattivo” di questi impianti per creare sinergie con l'ambiente circostante e rendere “vivo” un particolare tipo di ambito che nella sua accezione classica, è frequentato solamente nei *match-days*. Lo stadio di nuova concezione è aperto durante tutta la settimana e nel suo interno e nelle strutture che eventualmente si accostano ad esso, si svolgono *tour* guidati, si acquistano prodotti, si partecipa a *business meeting*, concerti ... Ciò renderebbe lo stadio un luogo presidiato, sicuro, per famiglie e non un luogo avulso e di marginalità come risultano essere attualmente gli stadi italiani. Ripensare allo stadio, arricchendolo con nuove funzioni, può quindi essere un'opportunità per rigenerare ambiti urbani contraddistinti da degrado, sociale e strutturale e anche un'opportunità per conferire competitività al movimento sportivo italiano, che troppo spesso ormai, si lascia sfuggire l'assegnazione di alcune tra le più importanti manifestazioni sportive internazionali.

Il percorso di quest'elaborato, partendo dai contenuti de «La Ripartenza. Analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia» (di G. Teotino e M. Uva, 2010), si articola in 4 parti principali: *i*) «Parte I - Stadi di calcio. L'esperienza italiana ed il contesto europeo», in cui vengono paragonati i principali modelli di riferimento di stadi europei multifunzionali rispetto a quelli italiani, sempre più “vuoti” e poco redditizi, spesso un onere per i comuni che ne sono quasi sempre i proprietari; *ii*) «Parte II – Case study “Juventus Stadium”», in cui si evidenzia il processo che ha portato alla realizzazione dell'impianto multifunzionale torinese, nonché la descrizione dello stesso e del centro commerciale ad esso integrato; *iii*) «Parte III – Il nuovo stadio. Linee guida progettuali e gestionali», dove si approfondiscono alcune delle tendenze attuali, sia a livello progettuale che gestionale, nella realizzazione di impianti di questo tipo, sulla base dell'analisi dei principali modelli di riferimento e su alcune interviste effettuate ad esperti del settore; *iv*) «Parte IV – Milano: scenario progettuale per l'introduzione di un impianto integrato», in cui l'autore cercando di declinare con le principali linee guida apprese dalla manualistica, dall'analisi dei modelli di riferimento e dalle interviste effettuate, sviluppa una proposta di scenario che vede l'insediamento di uno stadio multifunzionale in un'area del Comune di Milano e la contemporanea operazione di *refurbishment* del già esistente impianto di “San Siro”.

Parte I

Gli stadi per il calcio: esperienza italiana
e contesto europeo

1. Premesse: l'integrazione della pratica sportiva nella società moderna

“*Loisir o leisure*¹ [...] quel complesso di attività individuali e di gruppo non collegate a necessità produttive e/o riproduttive, cui si dà corso a scopo di appagamento di un bisogno di autorealizzazione, o per soddisfare un senso di piacere estetico o emotivo” (Russo, 2004, pp. 14-15).

Il sociologo Pippo Russo sostiene nella pubblicazione «Sport e società», che alla base del fenomeno sportivo vi è “ [...] il tema dello svago e del divertimento come attività sociali e socializzanti” (Russo, 2004, pp. 14-15).

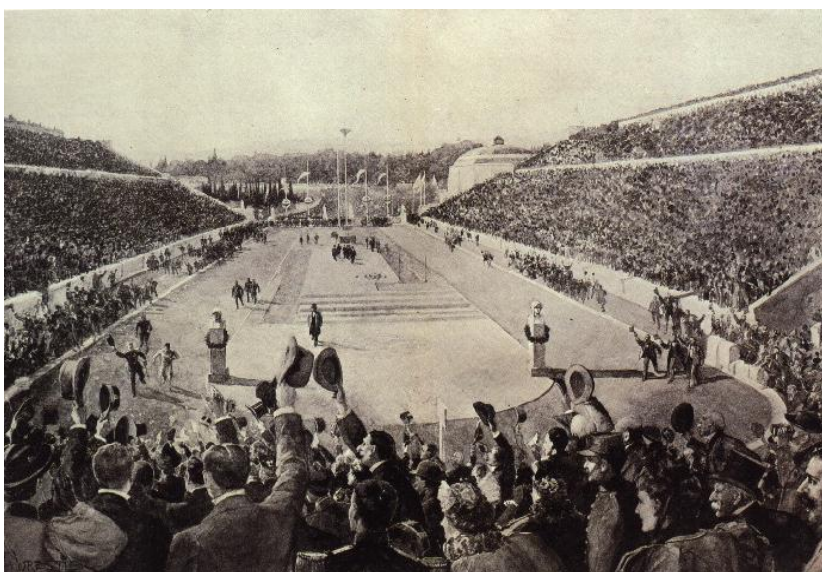
Il *leisure time*, cui si fa riferimento in quest'introduzione, è da intendersi nell'accezione di *tempo libero di massa*, concetto che

presuppone una sua diffusione trasversale nella società, avviatasi con l'ascesa della classe borghese come ceto sociale dominante (Hobsbawm, 1974); quest'interpretazione di *leisure time*, è da distinguere rispetto al concetto di *tempo libero* “ [...] di cui potevano disporre le classi agiate di altre epoche” (Russo, 2004, p. 15).

Prima di evolversi nella sua attuale dimensione economicamente produttiva, il *leisure time*, secondo le teorie sostenute dai sociologi Elias e Dunning (1986), rispondeva alla necessità di acquisizione di consenso politico e mantenimento dell'ordine sociale in quanto incarnazione di “una sorta di *riserva comportamentale* nella quale dare corso a modelli di coinvolgimento emotivo che la socialità ordinaria reprime o mantiene sotto ferreo controllo [...]” (Russo, 2004, pp. 15-16). Il pensiero di Elias e Dunning è posto in contrapposizione a quanto sostenuto da Rojek (1985 e 1995), secondo il quale il *leisure time* è ascrivibile unicamente alla dimensione della produzione economica; tale teoria è però confutata dal fatto che, come già osservato in precedenza, il *tempo libero* non è stato immediatamente concepito come un fenomeno da cui trarre benefici economici (Russo, 2004, pp. 15-16).

La riflessione condotta da Elias e Dunning, che ha per oggetto il *loisir*, è parte di una più estesa teoria, definita dagli stessi autori, della “*sportivizzazione del leisure time*”. Tale teoria afferma che il *leisure time*, a partire dalla sua democratizzazione, si sarebbe evoluto a causa di cambiamenti contestuali, perdendo così la sua connotazione ludica originaria. Le caratteristiche assunte dalla pratica “ludica”, che ne avrebbero sancito quindi il passaggio a “pratica sportiva” sono, secondo Elias e Dunning: *i*) la *secolarizzazione* ossia la gradualmente perdita della ritualità del gioco; *ii*) l'*universalità*, dovuta all'elevato grado di razionalizzazione e standardizzazione conferita a questa pratica, che ha permesso di rendere uniformi, a livello globale, modi e tempi di svolgimento della stessa; *iii*) l'introduzione nel gioco, del concetto di *agonalità*, ossia l'interazione competitiva tra due individui che induce gli stessi a compiere azioni finalizzate alla vittoria della contesa; *iv*) la *sterilizzazione*, consistente nella riduzione della violenza nell'azione di gioco dovuta al progressivo diffondersi della *società delle buone maniere*²; *v*) l'introduzione del concetto di *fairness*³ e delle relative ricadute regolamentari al fine di garantire un equilibrio competitivo nella contesa (ad. es.: separazione dei praticanti in categorie in base al sesso, all'età ecc.). (Russo, 2004, pp. 21-24).

Figura 1 – Atene, I edizione Giochi Olimpici Moderni



Fonte: <http://online-pressblog.blogspot.com/>

¹ *Loisir o leisure*, traduzione dal francese (il primo) e dall'inglese (il secondo) del concetto di *tempo libero*.

² Elias, 1969.

³ Traduzione inglese del termine *equità*.

L'assimilazione della pratica sportiva all'interno della società moderna, è stata simbolicamente sancita dalla fondazione del *Comitato Olimpico Internazionale* (CIO) promosso da parte del Barone Pierre de Coubertin nel 1894. La scoperta della città di Olimpia, testimonianza storica delle *Olimpiadi antiche* e l'esercizio dell'attività sportiva nei *college* dell'Inghilterra vittoriana, a fini pedagogici, costituirono il pretesto culturale per la nascita del CIO; tale organizzazione è stata la società promotrice dei *Giochi Olimpici Moderni*, la cui prima edizione si tenne ad Atene nel 1896.

1.1. Lo sport come prodotto della società moderna

E' nelle società moderne, quelle cioè, antecedenti la rivoluzione socio-culturale postmoderna, che ha origine il fenomeno sportivo “ [...] inteso come sistema coordinato e organizzato di attività standardizzate di matrice ludico – fisica” (Russo, 2004, p. 7). Il Sociologo Pippo Russo, all'interno della pubblicazione «Sport e Società», fornisce una definizione di *sport* come “[...] sistema di pratiche e interazioni caratterizzate da serietà di atteggiamenti da parte di attori, all'interno di un contesto drammatico e fatidico, segnato da dinamiche di fisicità agonistica ampiamente formalizzate e orientate alla produzione di un esito chiaro e refertabile” (Russo, 2004, p. 21). Entrando nel merito di questa definizione di *sport*, l'autore specifica che: *i*) l'accezione “serietà”, conferita all'atteggiamento degli attori è dovuta al fatto che essi assumono un atteggiamento pragmatico, finalizzato all'ottenimento di un obiettivo; *ii*) il contesto in cui si esplicita tale pratica è definito “drammatico”, in quanto i partecipanti interpretano uno specifico ruolo, contraddistinto altresì da un esito incerto; tornando al contesto, esso è, a detta di Russo, “fatidico”, poiché costituito da una serie di azioni ciascuna delle quali ha effetto sull'esito finale del processo; *iii*) la pratica sportiva si compie attraverso una serie di azioni fisiche, compiute da parte dei praticanti, influenzate da uno spirito di competizione entro un contesto di regole che conferisce senso all'intero processo; *iv*) il risultato di questa pratica è, a differenza del gioco tradizionale (e quindi non sportivo) chiaro, in quanto condivisibile dagli stessi praticanti e refertabile, poiché legato ad esiti standardizzati (ad es.: vittoria, sconfitta o parità) definiti da un regolamento (Russo, 2004, pp. 18-21).

La società moderna ha fatto da incubatrice al movimento sportivo, esso di fatto, nell'accezione in cui lo conosciamo oggi, si è originato e diffuso agli inizi del secolo scorso. La pratica sportiva, secondo Russo, sarebbe un prodotto della società moderna, in quanto alcuni dei tratti peculiari di quest'ultima si possono ritrovare in essa, tra questi spiccano: *i*) la *secolarizzazione*, un processo che ha condotto ad una drastica riduzione della rilevanza assunta dalla religione all'interno dell'organizzazione della società; *ii*) la *razionalizzazione*, ossia l'organizzazione delle relazioni sociali sulla base dei principi di controllabilità e prevedibilità; *iii*) *differenziazione*, l'elevamento del grado di complessità ed eterogeneità all'interno delle attività; *iv*) l'*individualizzazione*, ossia l'accrescimento della facoltà di un individuo nel realizzarsi, a livello sociale seguendo, a seconda delle proprie vocazioni e capacità essendo condizionato da vincoli ascrivibili come ad esempio legami familiari, estrazione sociale ecc.; *v*) affermazione, a livello sociale, del *principio di prestazione* vale a dire il conferimento d'importanza ad “un'agire razionale [...] regolato”⁴, volto “alla produttività”⁵ e “misurabile secondo variabili gradi di precisione”⁶ (Russo, 2004, p. 34). Tali caratteristiche, si possono ritrovare agevolmente nell'analisi della pratica sportiva, si pensi infatti che: *i*) la pratica sportiva ha perso la sua connotazione rituale, detenuta quando ancora rappresentava una pratica di tipo ludico, essa ha subito quindi un processo di *secolarizzazione*; *ii*) la pratica sportiva è *razionalizzata* poiché è stata organizzata secondo forme standardizzate per regolarne la prevedibilità ed agevolarne il controllo; *iii*) le discipline sportive, a partire dalla loro comparsa si sono gradualmente *differenziate*, si pensi ad esempio al *rugby* od al *soccer*, originatisi dallo stesso gioco, oppure al calcio a 5 o a 7 varianti del più classico calcio ad 11; *iv*) il *principio di prestazione*, s'incarna nella ricerca ossessiva e frenetica della performance, del record e della competitività tra i partecipanti alla disciplina sportiva (Russo, 2004, pp. 35-37).

⁴ Russo, P., 2004, *Sport e Società*, Carocci, Roma, p. 34.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

1.1.1. Sport ed industrialismo: l'origine del professionismo nello sport

Diversi studi sociologici inerenti il fenomeno sportivo, hanno posto in parallelo questo tipo di pratiche con un elemento tipico della modernità: l'industrializzazione. Secondo tali studi, i principi dominanti e le modalità organizzative basate su di essi accomunerebbero lo sport all'industrialismo; il *principio di produzione*, che prevede la generazione di beni al fine di soddisfare le esigenze dell'uomo, equiparerebbe infatti lo spettacolo ad una qualsiasi altra merce, poiché esso appaga il bisogno di *distinzione sociale*⁷, la *ricerca di eccitamento*⁸ e la *riproduzione di valori dominanti*⁹ (Russo, 2004, p. 38). Altri studiosi¹⁰ equiparano poi la *macchina industriale* al *corpo umano* secondo il già citato *principio prestazionale*.

Allen Guttmann, un sociologo statunitense, delinea nell'opera «Dal rituale al record» (1978), i tratti peculiari delle pratiche sportive ponendoli in parallelo a quelli della società moderna; due tra le caratteristiche presentate dall'autore, ossia *uguaglianza* ed *universalità*, sarebbero le ragioni dell'avvento del professionismo nello sport. Secondo la tesi di Guttmann, l'*egualitarismo* avrebbe reso totalmente accessibile la pratica sportiva, contribuendo ad eliminare fenomeni quali l'esclusività¹¹ ed il segregazionismo. Per quanto concerne l'*universalità*, essa avrebbe coadiuvato la diffusione di attività sportive razionalizzate sulla base di regole comuni, le quali hanno favorito lo sviluppo coordinato di queste pratiche su scala globale. Assieme ad *uguaglianza* ed *universalità*, l'*accezione pubblica* (in quanto tali eventi si svolgono in spazi pubblici) ed allo stesso tempo *spettacolare* (le persone si mobilitano per l'evento e investono parte delle loro risorse economiche in esso) degli sport, avrebbero, secondo Guttmann, dato origine alla comparsa del professionismo in questo ambito (Russo, 2004, p. 43).

1.1.2. Sport come modello relazionale

Il famoso filosofo e sociologo tedesco Georg Simmel, ha espresso un concetto che costituisce, secondo il punto di vista di Russo, un'interpretazione plausibile della diffusione dello sport come modello relazionale, ossia come modalità d'interfacciamento tra individui. Secondo Simmel la dimensione della *conflittualità* è insita nella natura delle relazioni umane e non rappresenta quindi, a detta dello stesso, un elemento negativo nei rapporti tra gli individui. Il conflitto è, seguendo la tesi appena menzionata, “un elemento dell'ordinaria dinamica sociale, in una tensione costante nei processi di *cooperazione*”¹²; ancora secondo Simmel il conflitto rappresenterebbe “uno dei tratti dell'agire sociale”¹³. Partendo da queste premesse, lo sport è visto come mezzo per incanalare la tensione tra *cooperazione* e *conflittualità* (e gli eventuali atteggiamenti di violenza ed esuberanza ad essa legati), dimensioni tipiche delle rela-

Figura 2 – 1872: incontro di calcio tra le rappresentative di Scozia ed Inghilterra



Fonte: [//.historytoday.com/mike-Huggins/](http://historytoday.com/mike-Huggins/)

⁷ Veblen, 1899.

⁸ Dunning, 1986.

⁹ Bourdieu, 1979.

¹⁰ Volpicelli L., *Industrialismo e sport*, 1974.

¹¹ Come già asserito (par. 1), fino all'ascesa socio – culturale della borghesia, il *leisure* come pratica ludica era esclusivamente un passatempo dei ceti nobili.

¹² Russo P., 2004, *Sport e Società*, Carocci, Roma, p. 50

¹³ Ibid.

zioni sociali, attraverso “un *set* di regole applicato da un attore terzo rispetto alla contesa”¹⁴.

In ultima analisi, lo sport simbolizza l’aspetto cooperativo ed al contempo conflittuale tipico delle relazioni tra individui; grazie alla pratica dell’attività sportiva è possibile inscenare i presupposti finalizzati alla gestione della tensione tra cooperazione – conflitto ossia: la condivisione di una medesima situazione tra attori contrapposti, una serie di regole condivise dai partecipanti alla disputa ed un giudice della stessa (Russo, 2004, pp. 50-52). Quanto qui sopra riportato, rappresenterebbe la motivazione per cui lo sport è stato utilizzato nei college inglesi a fini pedagogici e da lì sia stato esportato, secondo la tesi dell’*imperialismo degli oggetti culturali*¹⁵, come attività finalizzata al controllo delle popolazioni nelle colonie britanniche.

1.1.3. La territorialità dello sport

Un ulteriore elemento di connessione tra l’attività sportiva e la società moderna è l’entità Stato – Nazione. La diffusione, dello sport, a partire dalla fine del XIX secolo, è convogliata in base alle realtà territoriali – istituzionali in cui la società moderna si era suddivisa. I principali canali di diffusione dello sport sul territorio, furono le istituzioni scolastiche e le associazioni ginniche nelle quali, la pratica di quest’attività era finalizzata oltre che a scopi relazionali e pedagogici anche ad esibire la propria identità locale attraverso la partecipazione a competizioni sportive (Russo, 2004, pp. 52-53). I *clubs* rappresentano l’unità associativa base attraverso la quale il movimento sportivo si è amplificato e nel corso del tempo, il loro profilo giuridico si sarebbe affinato secondo quanto imposto dalla società moderna (Russo, 2004, p. 53). Procedendo in questo parallelismo tra sport e società moderna, che ha contraddistinto questo primo capitolo, possiamo notare come l’affermarsi del principio di territorialità sia nell’istituzione Stato – Nazione sia nell’organizzazione e diffusione della pratica sportiva; sulla base del principio di territorialità si sono infatti sviluppate federazioni di associazioni sportive di stampo locale, nazionale e continentale, seguendo la filiera territoriale lungo la quale l’entità Stato – Nazione si è articolata, a partire dalla sua genesi (Russo, 2004, pp. 52-55).

Figura 3 – FIFA, UEFA e FIGC



Fonte: www.uefa.com

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Mangan, 1998.

2. Il calcio nella società contemporanea

Nei paragrafi successivi verranno mostrate le tendenze attuali per quanto concerne il fatturato del *football*, in Europa e in particolare, in Italia, dove si cercherà di analizzare le motivazioni che hanno gradualmente declasato un modello sportivo che, fino ad una quindicina d'anni fa, rappresentava il riferimento a cui le altre nazioni s'ispiravano.

2.1. Il radicamento del football nella società contemporanea: le origini del fenomeno

Il calcio, è senza ombra di dubbio, lo sport più popolare al mondo. Il *football*, così come lo conosciamo oggi, ha origine in Inghilterra. E' qui, infatti, che nel 1863 vennero definite le regole alla base di questo sport, tale evento sancì la nascita della prima federazione calcistica, la FA (*Football Association*)¹⁶ nonché la separazione tra il *football* ed il *rugby*.

In origine, il *football*, era una disciplina sportiva praticata all'interno dei *college* britannici e riservata quindi ai ceti più abbienti; successivamente essa si diffuse tra la *working class* inglese. I valori caratteristici di questo gioco quali lealtà, altruismo, cooperazione, subordinazione e rispetto allo spirito di squadra¹⁷ alimentarono la sua diffusione all'interno della classe lavoratrice, sino a renderlo un'istituzione per la cultura operaia. E' verso la fine del XIX secolo che dalle associazioni di lavoratori si originarono i primi *clubs*, ne sono una testimonianza le date di fondazione orgogliosamente ricamate sulle maglie da gioco di squadre quali *Liverpool F.C.*, *Sheffield United F.C.* ecc. Il *football* si diffuse assai rapidamente al di fuori del paese d'origine anche grazie all'influenza britannica all'estero, si aggregarono così nell'ordine Olanda e Danimarca (1889), Nuova Zelanda (1891), Argentina (1893), Cile (1895), Svizzera, Belgio (1895), Italia (1898), Germania, Uruguay (entrambi nel 1900), Ungheria (1901) e Finlandia (1907). Nel maggio del 1904, a Parigi, venne fondata da 7 FA (Francia, Belgio, Danimarca, Olanda, Spagna, Svezia, Svizzera) la FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*), alle quali si assoceranno, nel corso di un secolo, altre 201 federazioni¹⁸.

Secondo stime recenti, ad oggi, circa 1 miliardo e 100 milioni di persone, sono attratte dal *football*, ciò è senz'altro dovuto al forte radicamento di questa disciplina all'interno della società; essa infatti coinvolge differenti ceti sociali e con l'avvento dei *media*, si è diffusa ancor di più. Forte è infatti la risonanza mediatica di eventi come la *FIFA World Cup* od i Campionati Europei di calcio che letteralmente "incollano" alle televisioni od ai maxi-schermi posti nelle grandi piazze, milioni di appassionati. Se si considerano poi i classici *playgrounds* localizzati nelle nostre città, ci si rende conto della diffusione di questo sport, soprattutto nella società Occidentale. Attorno a quella che si può ormai definire "un'industria", gravitano diverse attività da essa dipendenti come la vendita dei *tickets*, le scommesse sportive, la trasmissione delle dirette televisive degli eventi sportivi; tali attività generano così un giro d'affari che si attesta attorno ai "[...] 16,7 miliardi di fatturato totale diretto [...]" (Teotino e Uva, 2007). In Italia, l'indotto del calcio viene stimato attorno ai 6,8 miliardi di euro ed esso è un settore che, come sostenuto dalla ricerca di Teotino ed Uva¹⁹, non conosce crisi in quanto considerato come una "valvola di sfogo", soprattutto in tempi di crisi economica; secondo gli addetti ai lavori, questo è il motivo per cui tale settore non ha ancora risentito e probabilmente non risentirà dell'attuale fase di recessione.

¹⁶ Contenuto nella sezione «History of football – The Global Growth» nel sito web: «www.fifa.com»

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Secondo la ricerca di Teotino ed Uva, l'indotto "industria-calcio", si attesta attorno ai 16,7 miliardi di Euro di cui 11,9 miliardi prodotti dai campionati federati con UEFA (*European Football Association*), 2,7 miliardi prodotti da altri campionati e 2,1 solo dalle singole federazioni e associazioni. In Italia, il fatturato derivato, cioè non ottenuto direttamente dall'evento sportivo ma da settori da esso dipendenti (scommesse sportive e dirette televisive, ecc.) è pari a 2,5 miliardi.

2.2. La sentenza «Bosman» e la spettacolarizzazione dell'evento sportivo: la rivoluzione nel mondo del calcio

Nel 1995, la Corte di Giustizia dell'Unione europea, emanò una sentenza che ebbe delle importanti ricadute sul sistema calcistico internazionale; tale sentenza, denominata «Bosman», dal cognome del calciatore belga che vedendosi rifiutare il trasferimento dalla squadra in cui militava, verso un'altra, si appellò alla Corte di Giustizia dell'U.E. che sancì la libertà di circolazione dei calciatori (che diventavano così a tutti gli effetti dei lavoratori) all'interno dei paesi membri e l'abolizione di ogni vincolo, alla scadenza del contratto, che li legava al club in cui militavano. Lo stesso ente giuridico, stabilì che «*le norme emanate dalle federazioni sportive in forza delle quali, [...] le società calcistiche possono schierare solo un numero limitato di calciatori professionisti cittadini di altri Stati membri*» erano contrarie ai principi di libera circolazione dei lavoratori in ambito comunitario.

Cosa provocò tutto ciò? Innanzitutto, i calciatori con cittadinanza U.E., sono equiparabili ad un qualsiasi altro lavoratore di uno degli Stati membri, ciò garantisce loro la massima libertà di tesserarsi con squadre iscritte a federazioni affiliate all'UEFA senza che sia apposto alcun tipo di vincolo se non quello dell'esistenza di un contratto in essere con un *club*; inoltre, tale sentenza, eliminò il limite di giocatori stranieri, ma comunitari, tesserabili da un *club*. La sentenza provocò così un incremento dei trasferimenti di giocatori tra squadre che, per aumentare la propria competitività a livello sportivo – garantendosi le prestazioni dei calciatori più forti –, ingaggiarono tra loro, un'agguerrita concorrenza sborsando ingenti quantità di denaro con conseguente incremento dell'indebitamento e spesso, rischiando il fallimento.

In Italia, per tentare di ovviare questa situazione, il legislatore promulgò diverse leggi, tra cui spicca la 586/1996, con la quale si diede ai *club*, la possibilità di distribuire ai soci l'utile di esercizio, tramutandoli in società a scopo di lucro “*alle quali è consentito di svolgere, [...] anche attività commerciali*” connesse alle attività sportive (Teotino e Uva, 2010, pp. 43-44). Nel 1997, vennero modificati i criteri d'accesso alla Borsa di Milano, dando così il via alla quotazione di diversi club come ad esempio l'S.S. Lazio o la Juventus F.C; numerosi furono infine i cosiddetti «decreti spalma debiti» – che ad esempio, prevedevano per le società la “*possibilità di svalutare il proprio patrimonio di calciatori (per un totale di 1325 milioni di euro) e diluire tale svalutazione in [...]*” cinque anni “*[...] nel corso dei quali le perdite originarie potevano anche essere dedotte fiscalmente*” – che consentirono a società, sull'orlo della bancarotta, di evitare il fallimento (Teotino e Uva, 2010, pp. 44-45).

Contemporaneamente, dalla metà degli anni Novanta, esplose il fenomeno delle «pay-tv» che trasformarono il calcio e gli eventi sportivi in generale, in show televisivi, comodamente fruibili dal telespettatore abbonato. S'introdussero così nel calcio, i diritti televisivi, ossia il denaro versato alle società sportive da parte delle emittenti radio televisive per la trasmissione delle immagini, in diretta o in differita, dei *match* da esse disputati.

I *clubs*, nel tentativo di mantenere “in vita” un sistema sempre più gravoso per la loro economia, approfittarono di questa situazione, ricorrendo ai diritti televisivi, come principale fonte di guadagno, tanto che questi ultimi, in certi casi, arrivarono a rappresentare quasi il 90%²⁰ del fatturato delle società. La tendenza italiana, fu quella di “fossilizzarsi” su questo tipo di situazione – situazione in cui gli introiti principali, per un *club* sono rappresentati dai diritti televisivi –; in altri paesi, come l'Inghilterra, pioniere di questo nuovo business, o la Germania, vennero percorse altre strade che – come vedremo in seguito –, permisero alle società di diversificare il più possibile le proprie entrate.

²⁰ Teotino e Uva, 2010, La Ripartenza. Analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia, Il Mulino, Bologna, P. 45.

2.3. Il movimento calcistico italiano: alcuni dati

Anche in Italia, il gioco del calcio ha una grande rilevanza ed è molto radicato nella società; nei seguenti paragrafi mostreremo alcuni dati relativi al movimento calcistico in Italia²¹, elaborati dal *Arel* (Agenzia di Ricerche e Legislazione) fondata negli anni Settanta da economisti, imprenditori e accademici. I dati *Arel*, oggetto di questi paragrafi, si riferiscono stagione calcistica 2009 – 2010.

2.3.1. Il calcio in Italia: tesserati e pubblico

Esaminando alcuni dati relativi all' "industria del pallone" sul territorio nazionale risultano circa 15mila campi di calcio ufficiali, senza contare quelli presenti nelle scuole e negli oratori; i tesserati, cioè gli iscritti alla FIGC (*Federazione Italiana Giuoco Calcio*) sono secondo stime ufficiali 1.108.479, tra questi 14.476 praticano il calcio come professione, 474.493 svolgono tale *sport* a livello dilettantistico e 619.510 praticano il calcio nei settori giovanili delle società sportive. Oltre ai calciatori sono tesserati 23.857 tecnici o allenatori dei *teams*, 33.040 arbitri e 108.732 dirigenti nelle società sportive (Fonte: *Arel*). I *match* ufficiali disputati durante la stagione 2009-2010 sono stati 588.770, da parte di 14.690 società. Per ciò che riguarda il pubblico, ossia coloro che seguono il *football* frequentando gli stadi, assistendo alle dirette televisive o tenendosi informati sugli eventi sportivi tramite i media, secondo le stime di *Arel*, effettuate su un campione di persone comprese tra i 15 ed i 69 anni sono circa 30.620.000 circa il 72% della popolazione. Chiaramente in questa stima si accomuna un *range* di persone comprese tra colui che è un assiduo *supporter* della propria squadra del cuore e colui che s'interessa al gioco del pallone solamente quando la *Nazionale* è impegnata ad eventi sportivi di grande rilevanza come i *Mondiali* o gli *Europei* di *football*. I dati relativi agli spettatori che hanno assistito a tutte le manifestazioni del calcio professionistico tenutesi in Italia, incluse anche le coppe internazionali e nazionali, indicano che essi sono pari a 14.632.874. Ai *match* di *Serie A* hanno assistito circa 9.168.534 di spettatori mentre alla *Serie B* circa 2.468.720 ed i restanti 2.349.830 alla *Lega Pro*. I dati sono tendenzialmente stabili dall'ultimo triennio a questa parte. In tab. 1 sono contenuti alcuni dei dati più significativi relativi a coloro che sono occupati nel calcio e coloro che lo seguono.

Tabella 1 - dati relativi alla stagione 2009 – 2010

Giocatori tesserati in F.I.G.C.	1.108.479
Calciatori professionisti (Serie A, B e Lega Pro)	14.476
Match ufficiali disputati (stagione 2009 – 2010)	588.770
Società sportive iscritte in F.I.G.C.	14.690
Popolazione interessata (o molto interessata) – Italia	30.620.000
Affluenza match disputati in Italia	14.632.874
Affluenza match - Serie A	9.168.534
Affluenza match - Serie B	2.468.720

Fonte: *Arel*, 2011

²¹ Contenuta all'interno della Parte I di *ReportCalcio 2011*, documento disponibile sul sito «www.figc.it».

2.3.2. Il calcio in Italia: il giro d'affari

Secondo *Arel*, il Valore della produzione del calcio professionistico italiano nel 2009 – 2010 è pari a 2.506.000.000 €, generato per l'84% dalla *Serie A* e per il rimanente 16% da *Serie B* (11%) e *Lega Pro* (5%). Questo è quanto producono direttamente le società calcistiche in Italia. Ma quanto è l'ammontare dei costi per le società sportive? Sempre secondo la stessa ricerca esso si aggira attorno ai 2.836.000.000 €, i costi maggiori sono ovviamente sostenuti dalla *Serie A* (80%) ed a seguire le altre due leghe minori *Serie B* (13%) e *Lega Pro* (9%). Sostanzialmente i ricavi sono aumentati del 6,7% rispetto alla stagione 2008 - 2009 ma al contempo sono aumentati i costi sostenuti dalle squadre (+6,8%). La differenza tra quanto ricavato e quanto speso è di - 345.536.000 €, una tendenza "a perdere", un *gap* non molto diverso dalla stagione 2008 – 2009 (+1,5%) ma che è aumentato (in negativo) con un tasso tendenziale medio negativo del 15,1 %. Appena 15 sui 132 *clubs* professionistici hanno registrato un utile netto nella stagione 2009 – 2010. Il patrimonio netto delle squadre professionistiche italiane, ossia il valore dei beni che effettivamente possiedono è pari a 406.437.000 €, un valore che è diminuito sensibilmente rispetto alla stagione precedente, circa del 10,1%; l'indebitamento complessivo della *Serie A* è pari a 2.332.031 €, esso è aumentato del 10% rispetto alla stagione 2008 – 2009. La *Serie B*, registra una lieve inversione di tendenza, il debito diminuisce infatti del 6,4% e passa a 358.418.000 €. In tab. 2, i sono contenuti i dati più significativi per comprendere l'andamento economico dell'industria del calcio in Italia.

Tabella 2 - dati relativi alla stagione 2009 – 2010

Ricavi nel calcio - Serie A, B, Lega Pro	2.506.000.000 €
Costi nel calcio - Serie A, B, Lega Pro	2.836.000.000 €
Differenza ricavi/costi	- 345.536.000 €
Clubs con bilancio in utile (Serie A, B, Lega Pro)	15/132
Patrimonio netto delle squadre professionistiche italiane	406.437.000 €
Indebitamento complessivo - clubs Serie A	2.332.031 €
Indebitamento complessivo - clubs Serie B	358.418.000 €

Fonte: *Arel*, 2011

2.4. Il calcio indebitato: che cosa non funziona?

Esaminando i dati di «Reportcalcio2011» la più recente indagine su "l'industria del pallone", condotta da *Arel*, si evince che l'interesse dell'Italia nei confronti del calcio, soprattutto per la *Nazionale* e la *Serie A* e *B* è notevole. Il vero problema è la gestione economica dei *clubs* partecipanti a quello che una volta era considerato "il campionato più bello del mondo", la *Serie A*.

Vediamo però, sempre facendo riferimento ai dati di *Arel*, quali sono le cause di questa difficoltà, i mali endemici del calcio italiano, cui i dirigenti delle società calcistiche debbono far fronte.

Il primo dato che contraddistingue in modo negativo i bilanci dei *clubs* italiani, è l'elevata incidenza dei diritti radiotelevisivi sui ricavi delle squadre che si attesta attorno al 65% delle entrate. Tali proventi, rappresentano la maggior fonte di reddito per una squadra di *Serie A*.

Se si confronta il dato dell'incidenza dei diritti radiotelevisivi sui ricavi dei *clubs* di *Serie A* con quelli partecipanti ad altri campionati stranieri come la *Premier League* inglese (50%), la *Liga* spagnola (38%) o la *Bundesliga* tedesca (32%), si evince come esso rappresenti un'anomalia tutta italiana, anomalia che ha ricadute negative in termini economici e d'immagine, per il nostro calcio.

Un'altra voce che pesa sui bilanci dei *clubs* italiani (e anche su quelli stranieri), è l'incidenza del costo del personale tesserato ossia: gli stipendi di calciatori, allenatori e dirigenti. Questa voce incide per il 64% dei ricavi (al netto delle plusvalenze) in *Serie A*, anche se questa cifra è in linea con la corrispettiva di *clubs* di leghe straniere. Quanto produce la *Serie A*? E quanto producono economicamente le altre leghe europee di *football* professionistico? Secondo i dati, messi a disposizione da *Arel*, il fatturato della *Serie A* al netto di plusvalenze e proventi

diversi, è pari a 1.536.000.000 €; campionati come la *Bundesliga* che fattura 1.438.000.000 €²² o la *Liga* spagnola (1.438.000.000 €)²³, si attestano su livelli simili mentre la *Premier League* registra un valore produttivo di 2.440.000.000 €, una cifra di gran lunga superiore alle altre.

Ciò che risulta preoccupante, è la tendenza recessiva degli utili prodotti dall'industria calcio in Italia, nei confronti delle altre leghe. Se si pensa che nell'anno solare 1999 – 2000, la *Serie A*, fatturava 1059 milioni di Euro (fonte: *Deloitte*) contro i 681 milioni della Germania ed i 676 della Spagna, il dato risulta ancora più preoccupante. Nel giro di 8 anni tedeschi e spagnoli ci hanno superato con un incremento dei fatturati rispettivamente pari a +149,2% e +134,9% mentre noi siamo rimasti ancorati al +99% (Teotino e Uva, 2010, p. 56).

Come hanno fatto la *Premier League* o le altre *top leagues* come *Liga* e *Bundesliga* a fatturare le cifre sopra menzionate senza essere però così dipendenti dai proventi dei diritti radiotelevisivi come è invece il calcio italiano?

Se si guarda con attenzione ai bilanci, che in questi casi si rivelano molto utili per comprendere ed interpretare tali fenomeni, balza all'occhio il fatto che alla voce "proventi da stadio", essi hanno rappresentato, nell'anno 2007 – 2008 circa il 13% dei ricavi delle squadre professionistiche in Italia e che, nello stesso anno, i *clubs* inglesi guadagnavano con gli impianti sportivi il 29% dei loro ricavi, quelle tedesche il 24%, infine quelle spagnole il 28%²⁴ (tab. 3).

Tabella 3 - % sui ricavi dei proventi da stadio, stagione 2007 – 2008

Italia	13%
Inghilterra	29%
Germania	24%
Spagna	28%

Fonte: *Arel*, 2010

Gli introiti derivanti da stadio, sono destinati ad aumentare in quei *clubs* che stanno già sfruttando i benefici di un impianto di proprietà (in Italia, solamente la Juventus e la Reggiana possiedono uno stadio di proprietà), alimentando così il *gap* tra il nostro campionato (fortemente dipendente, come già rimarcato, dai proventi dei diritti radiotelevisivi) e quelli esteri. Sempre secondo lo studio di *Arel*, il tasso di crescita dei ricavi da stadio calcolato dalla stagione 1997 – 1998 fino alla stagione 2010 – 2011, è pari a 0,3%, un valore che indica la scarsa redditività degli impianti in Italia.

La scarsità dei proventi da stadio, deriva in prima istanza dal fatto che essi sono poco frequentati dagli spettatori; il tasso di riempimento medio degli impianti sportivi destinati al calcio (calcolato sulla base del rapporto tra posti occupati e posti a disposizione negli impianti), in Italia, è pari al 61% e confrontandosi con i dati relativi alle altre realtà europee vediamo come l'Inghilterra primeggi con il 92%, la Germania la segua con l'88% e gli spagnoli restino in scia con il 73%. Si pensi a questo proposito che l'Italia, nella stagione 1996 – 1997, con una media spettatori di 30.900, era al comando della classifica relativa all'afflusso di spettatori negli impianti sportivi mentre la Germania, che adesso ne conta ben 42.600 era a quota 29.500. In questo caso, la Germania a partire dal 2000 cominciò a finanziare la costruzione di stadi moderni ed efficienti in previsione della candidatura ai Mondiali FIFA 2006 tenutisi proprio in quel paese.

Alla base di questa situazione c'è sicuramente la vetustà degli impianti sportivi, dotati di poco *confort*, poco ospitali e poco gradevoli alla vista, sia per quanto attiene il loro interno, sia per quanto concerne il loro esterno e loro sue adiacenze. L'età media degli stadi italiani in cui si esibiscono le squadre di *Serie A* è prossima ai 69 anni, è per cui palese come gli standards di un tempo, non siano più attuali ed influiscano negativamente sull'affluenza agli impianti sportivi. Dalla tab. 4 si nota come le date di fondazione degli impianti sportivi sono prossime agli anni Venti e Trenta e le ristrutturazioni avvenute nei primi anni Novanta, coincidono con lo stan-

²² Il dato è relativo ai bilanci dell'anno solare 2007 - 2008. Nello stesso anno la Serie A, fatturava 1421 milioni di Euro. Fonte: *Deloitte*.

²³ I dato è relativo ai bilanci dell'anno solare 2007 - 2008. Fonte: *Deloitte*.

²⁴ Fonte: *Deloitte*.

ziamento di fondi messi a disposizione per la partecipazione dell'Italia come paese ospitante ai Campionati del mondo di calcio "Italia '90".

Tabella 4 – L'età degli stadi in Italia

Impianto sportivo	Fondazione	Ristrutturazione
Azzurri d'Italia – Bergamo	1928	1992
Artemio Franchi – Firenze	1931	1990
Luigi Ferraris – Genova	1911	1990
Giuseppe Meazza – Milano	1925	1990
San Paolo – Napoli	1948	1990

Fonte: Tavolo governativo per l'impiantistica sportiva, 2010

In secondo luogo, lo stadio, è di proprietà municipale, (lo Stadio Olimpico di Roma è demaniale) quindi pubblico e non di proprietà della società sportiva, come nei paesi più virtuosi. Esso rappresenta, per lo più, un onere per le società in quanto devono pagare dei canoni di locazione ed al contempo non usufruiscono della struttura come *asset*, ossia un bene immobile di proprietà che potrebbe apportare svariati vantaggi a livello economico.

La pochezza degli introiti legati allo stadio, a causa dell'inadeguatezza degli impianti e della loro gestione pubblica, genera una serie di implicazioni, sia a livello sportivo che a livello sociale. Nella fattispecie, le implicazioni a livello sportivo riguardano la perdita di competitività del nostro calcio a livello internazionale, infatti, per "stare a galla" ed evitare bilanci con passivi molto elevati, le società sono costrette a vendere i propri campioni all'estero, a squadre che possono permettersi di acquistarli a cifre esorbitanti (il giocatore Cristiano Ronaldo ad esempio è stato pagato dal Real Madrid circa 94 milioni di Euro²⁵) e pagarli altrettanto "profumatamente" (Ibrahimović al Barça percepiva qualcosa come 12 milioni di Euro l'anno); non a caso nell'anno 2009 – 2010 la *Serie A* ha registrato un incremento delle plusvalenze frutto delle vendite di calciatori pari al 41% rispetto all'anno precedente (con la cessione di Kakà da parte del Milan e di Ibrahimović da parte dell'Inter).

Il passaggio di questi *top players* dal nostro campionato ad altri genera altresì una diminuzione del tasso tecnico delle squadre, peggiori risultati a livello sportivo e conseguente perdita di prestigio e visibilità che nel calcio di oggi significa meno introiti: sia perché non si vincono i premi in danaro riservati ai vincitori delle competizioni, sia perché non si aggiungono introiti *extra* dei diritti radiotelevisivi per la trasmissione degli eventi sportivi ne delle sponsorizzazioni ad essi legate.

Per quanto concerne le implicazioni a livello sociale, lo stadio diventa sempre più avulso dal contesto in cui è insediato; luogo quasi mai popolato e frequentato durante la settimana se non per i grandi eventi (come ad esempio le coppe europee, alle quali però le squadre italiane, per questione di meriti sportivi si stanno sempre più "disaffezionando") rappresentando così un elemento di criticità nelle nostre città.

Figura 4 – Stadio San Siro



Fonte: Enzo Pifferi, 1990

²⁵ Fonte: www.uefa.com.

Gli impianti sportivi in Italia sono generalmente grandi spazi, poco presidiati, in cui si generano situazioni di marginalità ed episodi di violenza non sporadici tra frange di tifoserie tra loro opposte, che invadono questi luoghi durante le partite, dato che le famiglie se ne stanno alla larga a causa dell'insicurezza e della scomodità che gli stadi lasciano trasparire dall'esterno.

2.4.1. Fare il punto

Ricapitolando: il calcio italiano è contraddistinto da alcune criticità, conseguenze di politiche poco lungimiranti, che hanno delineato un sistema che a stento riesce a tenere il passo delle maggiori *top leagues* europee, nonostante, è doveroso ricordarlo, si siano conseguiti sporadici successi sportivi come la vittoria del mondiale in Germania (2006) e le due *Champions League* conquistate da Milan (2007) ed Inter (2010). A livello sportivo, la competitività del calcio italiano è sicuramente diminuita; a causa dei risultati poco brillanti, ottenuti dalle squadre di *Serie A* nelle coppe europee (*UEFA Champions League* ed *Europa League*), la Federazione italiana, dal 2011, ha “perso” un posto per accedere alle competizioni europee, in favore di quella tedesca²⁶. Il nostro paese inoltre, sta perdendo anche dal punto di vista dell'immagine e del prestigio internazionale, infatti è da molto tempo che non ospita una competizione calcistica continentale o mondiale destinata a squadre nazionali; l'ultimo evento rilevante è, come già detto, il Mondiale “*Italia '90*”. Da allora i tentativi per ottenere la possibilità di ospitare, almeno una competizione a livello continentale, sono stati diversi e tutti fallimentari, tra essi ricordiamo *Euro 2012*, affidato a Polonia ed Ucraina ed *Euro 2016*, che sarà

Figura 5 - Fan shop allo stadio di Manchester



Fonte: www.manutd.com/

invece organizzato dalla Francia. Motivo principale? L'Italia è carente di infrastrutture sportive all'avanguardia. Pochi sono infatti gli stadi italiani giudicati adeguati, dall'UEFA, ad ospitare questo tipo di competizioni (a causa della scarsità di confort e dotazioni), forse il solo Stadio *Meazza* di Milano od il nuovo “*Juventus Stadium*” di Torino. La perdita di competitività è associata, come detto in precedenza (par 2.3.), alla diminuzione del tasso tecnico delle squadre italiane, dovuta, a sua volta, a bilanci troppo dipendenti dai ricavi dei diritti radiotelevisivi (65%) e che alla voce «ricavi da stadio» rispondono con un modesto 13% del fatturato²⁷. Questa situazione è dovuta al basso tasso di occupazione degli stadi, che in *Serie A*, è prossimo al 61% ed al fatto che le squadre, non possiedono gli stadi (escludendo Juventus e Reggiana), così, oltre ad un decremento dei proventi derivanti dalla vendita dei *tickets* per eventi sportivi, esse pagano inoltre un canone di locazione ai municipi, proprietari degli impianti sportivi.

²⁶ La Uefa, per stabilire quanti *teams*, per federazione calcistica nazionale, sono ammessi a partecipare alle competizioni continentali riservate alle squadre di club (*Champions League* ed *Europa League*) fa riferimento ad una classifica, il cosiddetto *ranking*. Le Federazioni calcistiche associate a Uefa, sulla base dei risultati ottenuti nelle competizioni europee, dalle squadre di club che le compongono, sono poste in questa speciale classifica curata dall'Uefa. Dalla stagione 2011 – 2012, l'Italia, a causa dei migliori risultati ottenuti dalla Germania avrà una squadra in meno a contendere la *Champions League* (da 4 a 3), posizione che sarà occupata da un *team* tedesco.

²⁷ Fonte: *Deloitte*. Dato relativo alla stagione 2008 – 2009.

L'essere proprietari dell'area su cui sorge lo stadio, permette di diversificare gli introiti, che possono ad esempio essere l'affitto di porzioni della stessa e la loro messa in gestione da parte di società terze, senza considerare la locazione di eventuali *fans shop* per la vendita del merchandising ufficiale della squadra (fig. 5), altra voce che ha poca rilevanza (in termini di entrate) nei bilanci dei *teams*. E' in conclusione doverosa una riflessione sugli stadi, in Italia, essi devono necessariamente essere "ripensati" in un'ottica polifunzionale, più accattivante (giocando anche sul design e l'architettura al fine di migliorarne la percezione agli occhi di spettatori e non solo) e trasformati in vere e proprie centralità sul territorio, portatori di benefici, ruolo che attualmente non ricoprono.

"All'interno del modello produttivo italiano, [...] lo scollamento tra ente proprietario dello stadio (di natura pubblica) e ente gestore (la società di calcio) ha favorito una situazione di grave immobilismo nell'ambito degli stadi. [...] Si sta da tempo professando che la proprietà dello stadio (o eventualmente la concessione per lunghi tempi) rappresenta una delle più importanti fonti per incrementare i ricavi provenienti dall'impianto sportivo (oggi limitati alla vendita dei biglietti), oltre ad un asset importante nella valutazione dello stato patrimoniale delle società da parte del mercato (in quanto bene immobile certo). La gestione degli stadi e dei servizi ad essi connessi, non solo in occasione degli eventi sportivi, rappresenta un potenziale commerciale. [...] Tuttavia "per ragioni diverse, sia la costruzione di nuovi impianti da parte della società, sia la privatizzazione degli impianti esistenti appaiono di difficile realizzazione, specie nel breve-medio periodo: costano troppo, ci sono troppi vincoli urbanistici da superare e in molte città sarebbe difficile far accettare l'operazione all'opinione pubblica [...] anche Italia, i vantaggi economici provenienti dallo sfruttamento degli stadi come risorsa tangibile, non possono prescindere dai concetti di diversificazione e qualificazione, che presuppongono la capacità di trasferire competenze tra settori di business. Si apre dunque inevitabilmente il dubbio se la politica da seguire sia quella di una tipologia di gestione diretta, in outsourcing, o mista, implicando di conseguenza l'adeguamento del management delle società calcistiche (come in Inghilterra o in Olanda) o piuttosto l'esternalizzazione totale dell'attività immobiliare e gestionale relativa allo stadio, facendo della società di calcio uno dei molteplici fruitori della struttura e dei servizi ad esso connessi [...]" (Vettori, 2007, pp. 195-204).

3. L'inadeguatezza delle infrastrutture sportive italiane: alcuni esempi

Nei paragrafi precedenti, esplorando la situazione de "l'industria – calcio" in Italia, attraverso i dati rilevati da *Arel*, abbiamo scoperto come il "fattore stadio" rappresenti una criticità. Nei paragrafi successivi indagheremo le motivazioni di questa situazione attraverso l'esame di tre casi emblematici, due impianti sportivi che in un certo qual modo rappresentano dei fallimenti dal punto di vista dell'impiantistica sportiva nel nostro paese: *i) lo Stadio Delle Alpi di Torino; ii) lo Stadio San Nicola di Bari;*

Figura 6 – Localizzazione degli impianti sportivi considerati



Fonte: elaborazione dell'autore

3.1. Torino: lo “Stadio delle Alpi”

Tabella 5 – Dati *Stadio Delle Alpi*

Capienza: 69.295 posti a sedere
Progetto: Studio Hutter (I)
Proprietà: Comune di Torino

Fonte: www.wikipedia.org

comunale, “ [...] una decisione minimale, senza nessuna sensibilità né visione per il problema urbanistico, ma già audace rottura rispetto alle condizioni della cultura amministrativa e politica di quel momento [...]” caratterizzata “ [...] da dieci anni di completo blocco nel campo delle grandi opere pubbliche [...]” (Matteoli, 1990, p. 1). Nel 1986 l’Ing. Bizzarri a cui era stato già conferito l’incarico per un progetto di massima, presenta all’amministrazione il progetto esecutivo per il riammodernamento del *Comunale*²⁸. Tale progetto, che prevedeva un esborso di denaro pubblico pari a circa 30 miliardi (cifra, secondo gli addetti ai lavori, fortemente calmierata²⁹), non ebbe il sostegno della Soprintendenza ai Beni ambientali, “ [...] di molti istituti competenti (CONICIS, [...] Vigili del Fuoco) e dell’Amministrazione comunale di Torino” (Matteoli, 1990, p. 3). Nel marzo 1986, l’amministrazione, avuta conferma del vincolo della Soprintendenza pendente sullo stadio ed avendo constatato l’inattendibilità tecnica e urbanistica del progetto, già vagliato in precedenza, anche a causa di nuove normative inerenti la sicurezza, decise di optare per la costruzione di un nuovo impianto (Matteoli, 1990, p. 4). Il Comune di Torino emanò una deliberazione per la costruzione del nuovo stadio, da realizzarsi per mezzo di una *partnership* fra pubblico e privato: l’esborso di denaro pubblico sarebbe stato di 30 miliardi ed il completamento necessario a carico del privato, in cambio quest’ultimo, avrebbe ottenuto una concessione trentennale per la gestione dello stadio; nei successivi tre mesi è stata predisposta la delibera per il bando con il quale si chiedevano le offerte e la disponibilità di concessionari, delibera alla quale è stato integrato un allegato tecnico contenente indicazioni relative i requisiti dell’opera (Matteoli, 1990, p. 4). La Giunta individuò contemporaneamente l’area su cui avrebbe dovuto essere localizzato il nuovo stadio: il comprensorio della “Contina delle Vallette”. Esso si estende per circa 720.000 m² ed è localizzato nel settore Nord – Ovest del territorio comunale, “ [...] al centro di una stella di assi fondamentali della viabilità torinese urbana, metropolitana e regionale: C.so Ferrara/Grosseto, via Sansovino, C.so Marche, C.so Regina Margherita, Via P. Cossa, tangenziale nord; a 500 metri dalla Torino – Ceres e raggiungibile dalla ML3³⁰” (Matteoli, 1990, pp. 4-5).

Lo *Stadio delle Alpi*, è stato recentemente (novembre 2008 – 2011) oggetto di un intervento che ne ha visto la demolizione e la successiva sostituzione con il nuovo *Juventus Stadium* del quale tratteremo ampiamente nella Parte II di quest’elaborato. Il *Delle Alpi* era un impianto sportivo di 69.295 posti a sedere, localizzato nel capoluogo piemontese.

Nel 1984, la FIFA rese ufficiale l’assegnazione all’Italia dei Mondiali di calcio del 1990. L’amministrazione comunale, decise, in un primo momento, di ristrutturare il vecchio stadio *Co-*

Figura 7 – *Stadio delle Alpi*



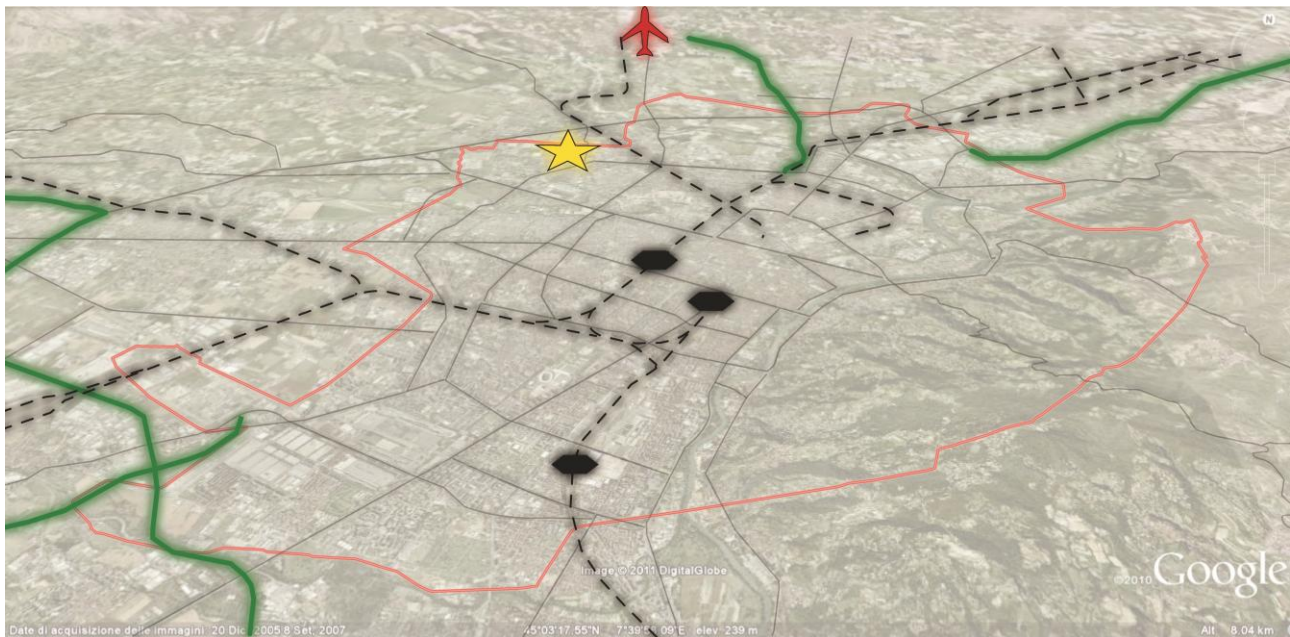
Fonte: www.goal.com

²⁸ Matteoli L., 1990, *Lo Stadio Delle Alpi*, Stige, Torino, p. 2.

²⁹ Secondo Matteoli, che basava la sua affermazione sull’esperienza dei dieci stadi italiani di calcio ristrutturati in occasione dei Mondiali di calcio del 1990, non sarebbero bastati 100 miliardi di lire. Matteoli L., 1990, *Lo Stadio Delle Alpi*, Stige, Torino, p. 2.

³⁰ Acronimo di “Metropolitana leggera 3”.

Tavola 1 - Inquadramento *Stadio delle Alpi*



LEGENDA

Stadio delle Alpi		Confine comunale di Torino	
Stazione ferroviaria		Autostrada	
Aeroporto "Caselle"		Viabilità principale	
		Rete ferroviaria	

Fonte: Elaborazione dell'autore

Questa localizzazione (approvata dall'Ufficio di Piano appena insediato³¹), secondo quanto riportato sulla pubblicazione di Lorenzo Matteoli «Lo Stadio Delle Alpi» è stata scelta sulla base di analisi multicriteriata sui parametri di accessibilità viaria, costi d'acquisizione dell'area (espropri eventuali e costi d'infrastrutturazione dell'area), possibile connessione a linee di trasporti pubblici (Matteoli, 1990, p. 6). Tra le 8 proposte progettuali presentate, l'amministrazione scelse quella dell'*Acqua Pia Marcia* in base alla congruenza tecnico – finanziaria che essa aveva con il programma del bando (Matteoli, 1990, p. 7). Nel mese di giugno del 1987 venne stipulata la Convenzione di Concessione tra il Comune di Torino e la Concessionaria *Acqua Pia Marcia* (Matteoli, 1990, p. 10). Una volta risolte alcune questioni relative alla tempistica dei lavori, che comportarono un allungamento dell'iter burocratico ed un aumento complessivo dei costi di realizzazione del progetto, il 16 maggio 1988, la Concessionaria cominciava i lavori di costruzione del nuovo stadio di Torino, successivamente ribattezzato *Delle Alpi* (Matteoli, 1990, pp. 10-11).

Lo stadio venne inserito in un più ampio processo di riqualificazione urbana del settore Nord – Ovest del capoluogo piemontese, in particolare l'area della *Piazza d'Armi*, fu infrastrutturata³² e destinata a verde ed attrezzature sportive (Matteoli, 1990, pp. 12 – 13). L'operazione complessiva ha avuto un costo pari a circa 226,01 miliardi di lire, circa 117 milioni di euro, comprensiva della realizzazione dello stadio, delle attrezzature interne, delle opere aeroportuali, delle opere di urbanizzazione e delle opere trasportistiche urbane³³. Il Comune di To-

³¹ Lo Studio Gregotti & Associati, di Vittorio Gregotti.

³² Allargamenti delle sedi stradali, allacciamenti alla tangenziale, sottopasso del corso Grosseto - Ferrara, derivazione e stazione della ML3 in adiacenza allo stadio, Ferrovia Torino Ceres, fognature, illuminazione, allacciamenti viari).

³³ Matteoli L., 1990, *Lo Stadio Delle Alpi*, Stige, Torino, pp. 28 - 34.

rino contribuì con circa 47 miliardi di lire, mentre lo Stato ne erogò circa 175 miliardi, sulla scorta di alcune leggi formulate per rispondere all'esigenza di rammodernare il "parco- stadi" italiano in vista dei Mondiali di calcio del 1990.

Lo stadio era organizzato su tre livelli, ed il terreno di gioco è stato realizzato a quota – 10 metri sul piano campagna e tra le tribune ed il campo era presente una pista d'atletica, indispensabile per usufruire dei finanziamenti del CONI; esso venne costruito in gran parte con prefabbricati in cemento, cosa che permise l'ultimazione dell'impianto in meno di due anni³⁴. Le due curve che componevano il manufatto avevano ciascuna una capacità di 15.260 posti, ed erano occupate dalle tifoserie organizzate dei due principali club torinesi la *Juventus FC* e ed il *Torino FC*³⁵. La Tribuna Est del Delle Alpi era perlopiù occupata dalle famiglie e nella parte sinistra aveva un settore separato riservato ai tifosi delle squadre ospiti. Il secondo livello della tribuna Est era riservato esclusivamente alla stampa, a commentatori e personaggi importanti³⁶. Il Parcheggio situato nelle adiacenze dell'impianto disponeva di 3900 posti coperti, 100 posti destinati ai pullman e 500 per motociclette.

Ben presto lo stadio fu afflitto da molti problemi. Il principale è stato quello dei costi di manutenzione della copertura e del terreno di gioco, di molto superiori ad ogni più infausta previsione. Il secondo problema, era la non buona visibilità del campo a causa della pista di atletica leggera, il cui impiego effettivo si limitò a qualche rarissimo evento³⁷. La presenza della pista, inoltre, non consentiva all'impianto una efficiente flessibilità funzionale, e l'impianto è stato impiegato quasi esclusivamente per le partite di calcio. Lo stadio aveva inoltre un tipo

di impianto di irrigazione che causava una sorta di "allagamento" del terreno, cosa che ha procurato problemi per la perfetta tenuta del manto erboso³⁸. Oltre a questi problemi strutturali, dal punto di vista urbanistico, la zona in cui era posizionato l'impianto, non presentava un mixing funzionale in grado di attirare utenti al di fuori delle già poco seguite partite di calcio, in quanto esso era circondato solamente da aree verdi attrezzate. Le ragioni che allontanavano il pubblico dallo stadio erano senz'altro la scarsa visibilità del terreno di

gioco dovuta dalla presenza della pista d'atletica, accentuata dalla presenza di banchi di nebbia nei mesi invernali, il poco competitivo prezzo dei biglietti per accedere alle manifestazioni sportive e la diffusione della televisione a pagamento che garantiva una "comoda" visione delle partite.

L'impianto è stato di proprietà del Comune di Torino fino al giugno 2003, quando la *Juventus FC* acquistò per 25 milioni di euro il diritto di superficie sull'area dello stadio per la durata di 99 anni; contemporaneamente il Comune ha ceduto gratuitamente al Torino Football Club l'area dell'ex stadio *Comunale* (oggi stadio *Olimpico*), in cambio dell'impegno della società di ristrutturarlo in vista dei XX Giochi olimpici invernali del 2006, svoltisi a Torino.

Per concludere, un significativo commento di Teotino ed Uva, autori del già citato «La Ripartenza», relativo allo stadio *Delle Alpi*: "In Italia l'organizzazione del Campionato del mondo del 1990 non fu certo sfruttata come si sarebbe potuto. Emblematico è il caso dello stadio *Delle Alpi* di Torino, costruito per l'occasione e demolito

Figura 8 – Demolizione del *Delle Alpi*.



Fonte: www.wikipedia.org

³⁴ Fonte: sito web: www.wikiperdia.org.

³⁵ *Ibid.*

³⁶ *Ibid.*

³⁷ *Ibid.*

³⁸ *Ibid.*

sulla soglia della maggiore età, appena compiuti diciotto anni di vita. [...] il Delle Alpi resta esempio di monumento all'approssimazione e allo spreco di denaro pubblico” (Teotino, Uva, 2010, p. 125).

3.2. Bari: Stadio “San Nicola”

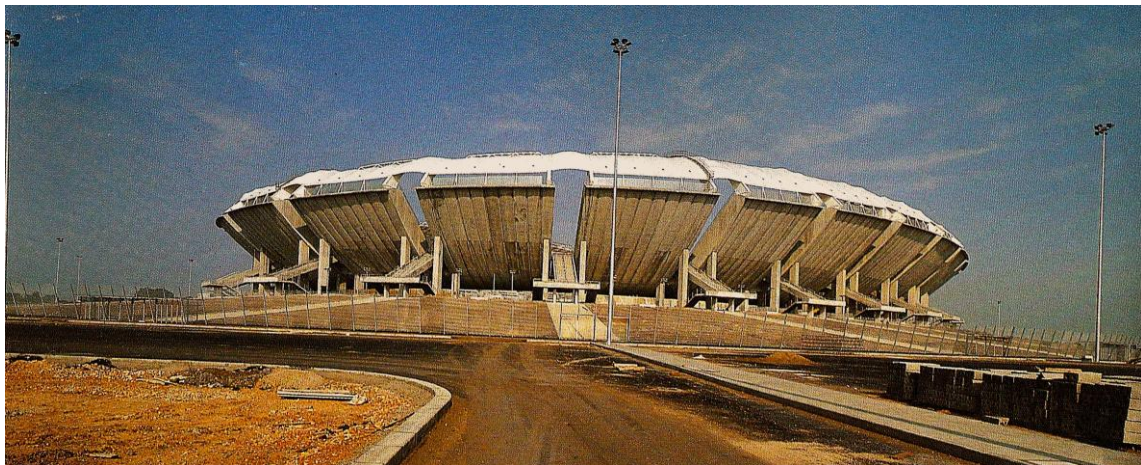
Tabella 6 – dati Stadio *San Nicola*

Capienza: 58.170 posti a sedere
Progetto: Renzo Piano (I)
Proprietà: Comune di Bari

Fonte: www.puntosport.net

incombono sulla città, veri ciclopi dell'architettura [...]” (San Pietro, 1990, p. 5). Da questo breve estratto, si può notare come il curatore della pubblicazione, un architetto, concepisca l'impianto sportivo come una struttura che ha il preminente scopo di ospitare grandi quantità di tifosi, una sorta di contenitore, dotato sì di “dispositivi di sicurezza” conformi ai regolamenti emanati dagli organi ad essa competenti (Fifa) ma comunque destinato a quell'unica funzione. A quel periodo non è vi era ancora, nei progettisti, la possibilità di concepire lo stadio come un “contenitore di esperienze” che sappia andare oltre la mera visione dell'evento sportivo e coniugare ad esso altre tipologie di attività; la funzione a cui esso doveva adempiere era quella di poter essere molto capiente. La struttura deve essere maestosa ed imponente, in modo da suscitare emozioni nell'osservatore, così lo stadio *San Nicola*, grazie al contesto geografico in cui è stato inserito, privo di alture rilevanti, risalta come un “un'astronave” nel territorio circostante, come un enorme oggetto calato dall'alto.

Figura 9 – Lo stadio *San Nicola*



Fonte: «1990. Stadi in Italia», 1990

Lo stadio (fig. 9) è parte di un più vasto progetto, una *cittadella dello sport*, posizionata in una zona destinata a verde sportivo urbano, secondo le disposizioni del Piano Regolatore Generale (1973) del capoluogo pugliese, in una maglia viaria e infrastrutturale derivante dal PRG redatto da Ludovico Quaroni nel 1965⁴⁰, nel quale l'architetto ed urbanista romano “affrontava il tema del disegno urbano come ricucitura territoriale proponendo un sistema di assi paralleli e perpendicolari alla viabilità geometricamente regolare del vecchio quartiere muratiano [...]”.

³⁹ «1990. Stadi in Italia», Silvio San Pietro (a cura di), 1990, L'archivolto, Milano.

⁴⁰ Dalla relazione “Progetto per il Nuovo Stadio di Calcio e di Atletica Leggera”, Renzo Piano, febbraio 1987.

Tavola 2 – Lo stadio *San Nicola*



LEGENDA

Stadio San Nicola		Aree densamente urbanizzate	
Stazione ferroviaria		Autostrada	
Aeroporto "Karol Wojtyła"		Viabilità principale	
		Rete ferroviaria	

Fonte: elaborazione dell'autore

Renzo Piano, il noto architetto a cui il Comune di Bari affidò la progettazione dello stadio, parlando dello stesso: “[...] *L'intervento va inteso in senso globale come progetto a scala territoriale di un vero e proprio pezzo di città [...]*”; “[...] *la finalità generale del progetto è la realizzazione di un brano di città, costituente un sistema integrato formato dalla cittadella dello sport, dal nuovo stadio, dalle aree a parcheggio e da attività complementari al sistema del verde*” (dalla relazione di progetto “La Cittadella dello Sport. Studio della Sistemazione Urbanistica e Ambientale”, Renzo Piano, novembre 1988). Ancora Renzo Piano, il quale descrive così il contesto in cui sorge tale infrastruttura come: “[...] *estremo architettonico di un parco che vuole via via arrivare a unirsi alla città, configurandosi come reale filtro paesaggistico-funzionale tra il costruito e la campagna dell'entroterra [...]* [lo stadio] *sorge su un terreno libero di circa 600.000 metri quadrati, vuoto, dove l'unico edificio esistente era una masseria [...]* una sorta di grande parco lineare, con alberature basse nell'immediato intorno [...]” (da “Renzo Piano, Lo stadio di Bari e il sincrotrone di Grenoble”, intervista in “Casabella” n° 536, 1987).

Nonostante la particolare localizzazione dello stadio, che come detto in precedenza conferisce allo stesso una caratteristica monumentale, esso si configura come la classica “cattedrale nel deserto”. Di fatto questo stadio è posto in un'area isolata dal cuore della città di Bari, un ambito fortemente periferico ed oltretutto esso è circondato perlopiù da aree verdi e zone destinate a parcheggi che non sono quindi frequentate regolarmente e “vissu-

Figura 10 – La *Cittadella dello sport*,
Renzo Piano



Fonte: San Pietro S, 1990

Piano al fine di ricevere i finanziamenti dal CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) che aveva l'esigenza di "strizzare l'occhio" anche alla federazione per l'atletica leggera. Purtroppo questa scelta ha l'effetto di allontanare il pubblico dal terreno di gioco facendo sì che gli spettatori non possano godere a pieno dello spettacolo e che tale situazione si rifletta anche sulla diretta televisiva in quanto anche il telespettatore avverte il senso di distacco del pubblico dal campo quasi come se gli spalti fossero una cornice immobile, una scenografia statica. Sostanzialmente, condizionano negativamente i dati d'affluenza allo stadio, la localizzazione eccessivamente periferica e priva di mixing funzionale all'esterno dello stadio (solo aree verdi e a standard come parcheggi, circa 10.000) che non attira potenziali utenti dell'area se non durante gli eventi sportivi e la pista d'atletica leggera, voluta dal CONI, che diminuisce la qualità della visione degli stessi.

te" dalle popolazioni urbane insediate nel contesto limitrofo. La tangenziale del Capoluogo pugliese (SS 16) rappresenta una vera e propria barriera che si frappone tra la città e lo stadio.

Non vi è quindi alcuna motivazione per cui ci si debba recare all'impianto quando esso non ospita eventi sportivi. Inoltre è ancora una volta la localizzazione extraurbana a condizionare in modo negativo il destino di questo impianto, nella fattispecie la scarsa accessibilità, infatti per raggiungerlo è auspicabile l'utilizzo di mezzi privati (automobili e motocicli) e l'ampia disponibilità di posti – auto favorisce tale pratica che dovrebbe altresì essere scoraggiata a causa delle ricadute negative sull'ambiente.

Oltre alla localizzazione che ne determina l'isolamento dalla città, l'impianto risulta essere sovradimensionato per gli spettatori potenziali a cui è destinato. La città di Bari, secondo fonte ISTAT contava nel 2010 circa 320.150 abitanti e lo stadio ne può ospitare quasi il 20% e considerando che la squadra utilizzatrice, l'A.S. Bari, ha trascorso 12 degli ultimi 21 anni nella categoria cadetta (la *Serie B*), si può intuire come esso sia sovradimensionato per il modesto *appeal* che la città ha per la sua squadra. A queste motivazioni si aggiungono anche l'elevato prezzo dei biglietti per assistere alle partite all'interno dello stadio *San Nicola* e la forte diffusione delle *pay-tv* nel nostro paese. Un'altra caratteristica che condiziona negativamente i dati d'affluenza allo stadio *San Nicola* è la presenza della pista d'atletica (fig. 11), praticamente inutilizzata, ma inserita nel progetto di Renzo

Figura 11 – L'interno dello stadio



Fonte: www.puntosport.net

3.2.1. L'ipotesi di rifunzionalizzazione dello stadio: la base per la "rinascita" dell'A.S. Bari

Secondo un recente articolo pubblicato dal sito web del *Corriere della Sera*⁴¹, "da tempo il Comune di Bari ha varato un progetto per rendere l'impianto più moderno e funzionale ad esigenze che permettano di sfruttarlo anche a prescindere dal singolo evento sportivo [...] Il globale ripensamento dello stadio costituisce forse il progetto più concreto per evitare il crac finanziario alla società biancorossa". Secondo la suddetta proposta progettuale è previsto un *downsizing* dello stadio e l'integrazione funzionale di altre strutture, esso infatti "dovrebbe ridursi di capienza sia di posti, sia di spazi (sarebbe eliminata la pista di atletica), nonché aprirsi ad una serie di esercizi quali centri commerciali, cinema, ristoranti, palestre, idonei a trasformare l'area a punto di riferimento per la città". Anche lo stesso progettista dell'impianto è stato coinvolto in quest'operazione, egli infatti da subito "aveva manifestato interesse alla ridiscussione della sua creatura" e in una prolifica riunione tra Renzo Piano e l'assessore allo sport del Comune di Bari, Elio Sannicandro, sarebbe già stato concepito un piano-bozza. Come mostreremo successivamente (Parte III) il costo per un'operazione di questo tipo si aggirerebbe, secondo stime effettuate da parte di esperti di settore, "attorno ai 100 milioni di euro: uno sforzo impossibile per il Comune", tuttavia quest'ultimo, "vorrebbe affrontare l'impegno coinvolgendo un pool di imprenditori locali che, contemporaneamente, dovrebbero impegnarsi per rilevare il Bari calcio e ripianarlo sul piano economico. La contropartita sarebbe, appunto, la concessione del progetto San Nicola, il possibile utilizzo delle aree circostanti allo stadio (la variante al piano regolatore sarà presto discussa in Consiglio comunale), il ricavato dagli esercizi commerciali che si apriranno". Il problema in questa situazione è relativo al fatto che la società A.S. Bari, attualmente, desta in seri problemi economici e purtroppo i proventi di quest'operazione, saranno disponibili non prima di qualche anno. Secondo lo stesso articolo, l'approvazione della proposta di legge arrecante disposizioni urgenti per l'impiantistica sportiva (Parte III), in discussione alla Camera sino a qualche mese fa, potrebbe rappresentare una sorta di "salvagente", in quanto aprirebbe la strada ad agevolazioni economiche "ai proprietari delle società sportive che apportano modifiche agli impianti esistenti o ne costruiscono di nuovi. La legge, però," come vedremo "giace ormai da mesi in Parlamento, né si sa quando sarà ridiscussa" (Lattanzi, 2011).

3.3. "Italia '90", un'occasione sfumata

In occasione dei Mondiali di calcio *Italia '90*, il Governo emanò complessivamente una cifra prossima ai 1.250 miliardi di lire⁴² pari a circa 645.571.124 milioni di euro, destinati all'adeguamento (messa in sicurezza degli stadi, aumento della loro capacità, investimenti infrastrutturali per migliorarne l'accessibilità) degli stadi italiani che avrebbero ospitato la manifestazione, nonché alla costruzione dei due nuovi impianti di Torino (par. 3.1.) e Bari (par. 3.2.). I Comuni che beneficiarono di questi finanziamenti furono quelli di Bologna, Firenze, Genova, Milano, Napoli, Udine, Verona, Cagliari, Palermo e Roma (l'*Olimpico* è però di proprietà del Demanio). Complessivamente il bilancio non è dei più rosei, soprattutto in considerazione del denaro pubblico investito nei due impianti di nuova costruzione precedente-

Figura 12 – Copertura e terzo anello dello Stadio San Siro a Milano



Fonte: www.globopix.net

⁴¹ Lattanzi D., 10/12/2011, «Stadio, il San Nicola. Piano: sì a negozi e palestre» in *Il Corriere del Mezzogiorno*. Fonte: www.corrieredelmezzogiorno.corriere.it.

⁴² Fonte: www.friuli.it

mente descritti, che presentano degli evidenti limiti strutturali, uno su tutti la presenza della pista d'atletica, che riduce la visibilità del terreno di gioco; pista d'atletica che sia a Torino che a Bari, che in altre città, è stata raramente utilizzata per queste manifestazioni sportive. Anche dal punto di vista localizzativo, come già detto, sono presenti delle criticità, in quanto questi stadi rimangono dei "monumenti" isolati, avulsi dalla città e circondati da aree verdi sottoutilizzate poiché non inseriti in contesti urbani altamente popolati.

A parziale attenuante di questa errata localizzazione, sin troppo isolata, sussiste il fatto che, quando questi impianti sono stati realizzati, erano in linea con i principali standards europei e quindi sono stati concepiti, semplicemente, per assolvere alla funzione di ospitare eventi sportivi; di fatto, solo qualche anno più tardi, in Inghilterra, si cominciò a riflettere sul futuro di queste strutture che così com'erano state concepite implicavano diverse

esternalità negative, di cui tratteremo in seguito.

Anche gli interventi di ristrutturazione degli stadi esistenti, originarono diverse problematiche, si pensi ad esempio, alla costruzione del terzo anello allo stadio *San Siro* (Milano) che assieme alla copertura, aggiunta in tale occasione, causa tutt'ora problemi di ricambio d'aria del manto erboso, il quale dev'essere ciclicamente sostituito causando un continuo drenaggio di risorse economiche al Comune di Milano. Un altro caso di problematico è quello costituito dal terzo anello dello stadio di Napoli, costruito per aumentarne la capienza in occasione dei Mondiali '90 e direttamente collegato alla struttura di sostegno della copertura. Il suddetto anello, tuttavia, è stato poi inibito agli spettatori poiché, gli spettatori esultanti provocavano vibrazioni che, attraverso i piloni di sostegno della copertura, si diramavano nel terreno propagandosi successivamente ai fabbricati adiacenti allo stadio e causando, così, non pochi problemi agli abitanti (si sono verificate perfino lesioni all'interno degli appartamenti).⁴³ Uno stadio in cui è stata evitata la realizzazione della pista d'atletica è stato, oltre a quello di *San Siro*, il *Luigi Ferraris* di Genova, nel quale una sua aggiunta era pressoché impossibile, visto lo spazio a disposizione dei progettisti, dato che lo stadio sorge in un'area semi - centrale del capoluogo ligure. Ciò garantisce al pubblico genovese un'ottima visibilità delle partite di calcio.

Figura 13 – La tribuna del Luigi Ferraris, Genova



Fonte: www.sportlive.it

⁴³ Fonte: www.wikipedia.org

4. Gli stadi in Europa: esempi virtuosi

Dopo aver mostrato due dei maggiori stadi italiani, e le loro accezioni che influiscono negativamente sull'affluenza e la vitalità di questi luoghi all'interno di città di medie e grandi dimensioni come Torino e Bari, focalizzeremo la nostra attenzione su alcuni esempi, per così dire, "virtuosi".

Tali impianti sono tutti localizzati all'estero, in altri paesi europei come Germania, Inghilterra, Olanda e Svizzera; essi sono: i) l'*Allianz Arena* di Monaco di Baviera; ii) l'*Emirates Stadium* di Londra; iii) l'*Amsterdam Arena* di Amsterdam; iv) il *St. Jakob Park* di Basilea.

Infine verranno presentate le caratteristiche da soddisfare nel bando per la ristrutturazione dello stadio *Camp Nou* di Barcellona ed il progetto dello studio "Foster + Partners" dell'inglese Norman Foster, vincitore della competizione.

Figura 14 – Localizzazione degli impianti sportivi considerati



Fonte: elaborazione dell'autore

4.1. Monaco di Baviera: l'Allianz Arena, stadio come landmark territoriale

Tabella 7 – Dati Allianz Arena

Capienza: 69.900 posti a sedere
Progetto: Herzog & de Meuron (CH)
Committente:
- FC Bayern München
- TSV 1860 München
- Comune di Monaco
Proprietà:
- FC Bayern München
- TSV 1860 München

Fonte: Faroldi et al., *Progettare uno stadio. Architetture e tecnologie per la costruzione e gestione del territorio*, 2007

due club che lo posseggono, ossia il *Bayern München*, organizza dei tour anche per coloro che vivono in altri paesi, per visitare l'impianto in occasione degli eventi sportivi, delle vere e proprie "celebrazioni" del calcio contemporaneo.

Durante la fase di preparazione dei Mondiali di calcio che si sarebbero tenuti nel 2006, in Germania, l'amministrazione comunale di Monaco di Baviera e lo Stato della Baviera, in accordo con i club della stessa città *Bayern München* e *TSV 1860 München*, ha organizzato una verifica di fattibilità per l'adeguamento dello stadio olimpico di Monaco *Olympiastadion* (fig. 16) agli standards imposti dalla FIFA. La valutazione ebbe però esito negativo in quanto tale operazione prevedeva misure drastiche di ristrutturazione, praticamente irrealizzabili ed antieconomiche. Il *Bayern München*, in precedenza (1997) aveva già espresso la volontà di costruire un impianto di proprietà in un'altra area, distante da quella del Parco olimpico, ma l'amministrazione respinse questa decisione in quanto non voleva perdere il denaro incassato dal canone di locazione pagato dal club e non intendeva che tale superficie fosse destinata al nuovo stadio; l'obiettivo dell'amministrazione era quello di lasciare il calcio nel Parco olimpico (Faroldi et al., 2007, pp. 156-158).

*“Se dovete realizzare un nuovo stadio, è così che dovete farlo. Gli architetti che hanno progettato la casa del Bayern Monaco e del TSV 1860 Monaco sono riusciti a eguagliare il comfort dello stadio Emirates, ma ricreando un pizzico di atmosfera in più. Il suo design “iconico” – sembra un enorme pneumatico abbandonato – è diventato anche un’attrazione per i turisti. E di notte è illuminato [...]”*⁴⁴.

Con questo breve inciso una giuria di giornalisti ed ex - calciatori, ha inserito l'Allianz Arena al 5° posto della classifica relativa ai 10 migliori impianti sportivi per il calcio, pubblicata dal *The Times*. In tale giudizio, si riscontra come l'obiettivo dei progettisti e delle società sportive proprietarie dell'impianto, di intendere questa struttura come un simbolo, un Landmark territoriale, sia stato raggiunto; l'impianto è già stato soprannominato “*schlauchboot*” dal tedesco «gommoni» ed il sito web del più noto dei

Figura 15 – Allianz Arena



Fonte: www.footballmanagerforum.it

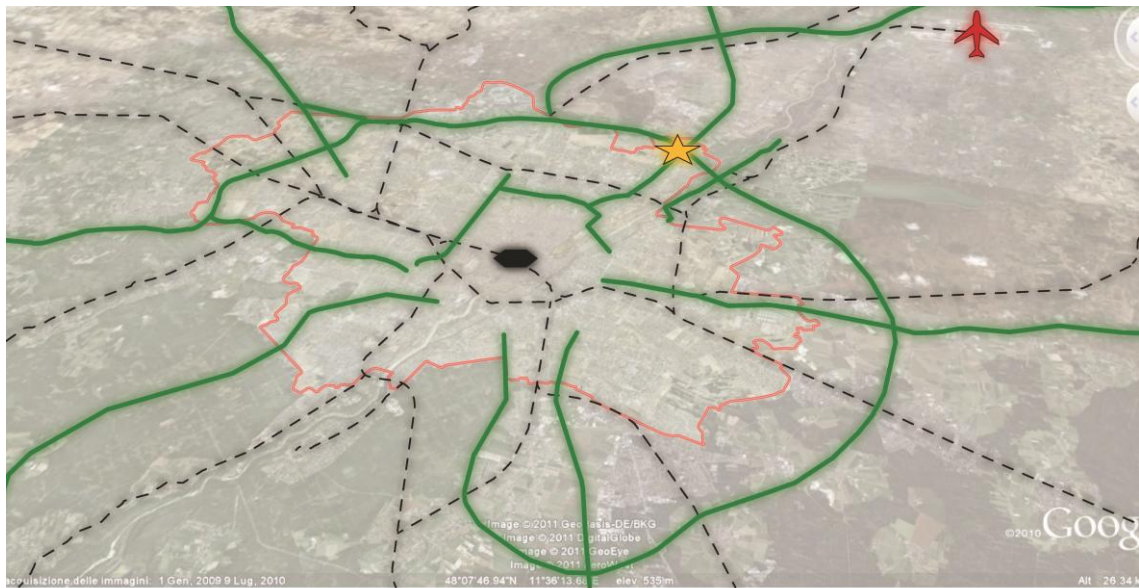
Figura 16 – Olympiastadion.



Fonte: www.flickr.com

⁴⁴ I dieci migliori stadi, *The Times* – 9 agosto 2009.

Tavola 3 – Localizzazione dell'Allianz Arena



LEGENDA

Allianz Arena		Confine comunale di Monaco di Baviera	
Stazione ferroviaria principale		Viabilità primaria	
Franz Josef Strauss International Airport		Rete ferroviaria	

Fonte: Elaborazione dell'autore

L'amministrazione dovette però ritornare sui suoi passi, in quanto Monaco rischiava di perdere la candidatura per ospitare il Mondiale, dato che l'*Olympiastadion* non era giudicato adeguato ad ospitare *match*, optando così per localizzare lo stadio in un terreno nella pianura di *Fröttmaning*, nel settore settentrionale della città, in quanto questa superficie era immediatamente disponibile (Faroldi *et al.*, 2007, pp. 156-158).

Figura 17 - Vista a volo d'uccello dell'Allianz Arena



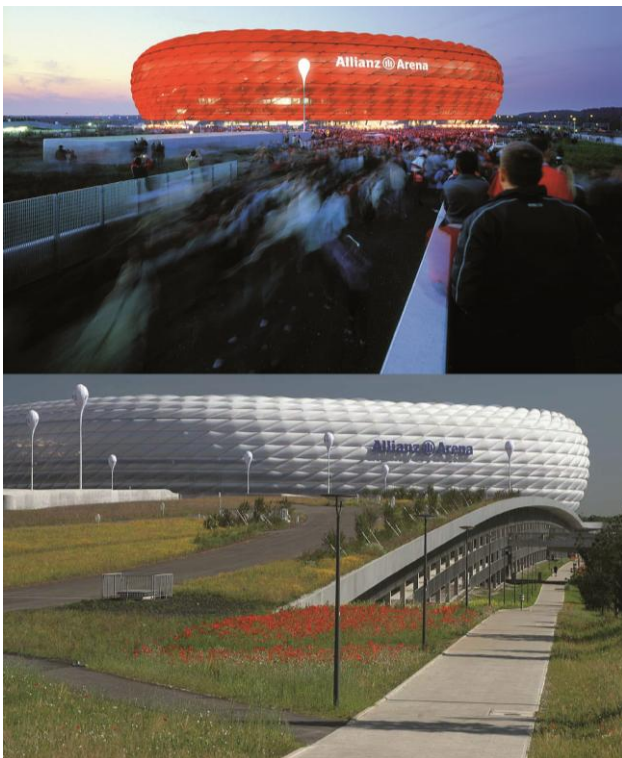
Fonte: elaborazione dell'autore

FONTE: ELABORAZIONE DELL'AUTORE

L'amministrazione stanziò quindi una cifra pari a 210 milioni di euro, al fine di costruire i collegamenti di quest'area con la città ed ottimizzare quelli già esistenti, al fine di garantire un'elevata accessibilità sia con la mobilità pubblica che con quella privata. Le due squadre di club interessate dal progetto ed i relativi sponsor, contribuirono alla costruzione dell'opera con 340 milioni di euro. Fu indetta poi una fase concorsuale, conclusasi nel 2001, aperta anche a studi stranieri, la quale vide il successo dello studio di architettura svizzero *Herzog & de Meuron*.

Per quanto riguarda il progetto nel complesso, lo stadio è stato posizionato su una grande piastra destinata a verde, un *boulevard* che si conclude con l'ingresso all'impianto; il *boulevard* è innervato da numerosi percorsi ciclopedonali, aree di ristorazione e spazi multifunzionali a disposizione degli eventi all'aperto per adulti e bambini. Al di sotto del *boulevard*, sono presenti diversi

Figura 19 – Il Boulevard multilivello



Fonte: www.allianz-arena.de

re, il tutto a ridosso del terreno di gioco in modo da garantire un'ottima fruizione visiva dell'evento sportivo da

Figura 18 – Le tre colorazioni assunte dall'*Allianz Arena*



Fonte: www.footballmanagerforum.it

piani dedicati a parcheggi, spazi commerciali e punti di ristoro al coperto. L'areazione e la luminosità dei piani sottostanti la grande piastra verde, sono agevolati da numerose fenditure nella stessa che fanno filtrare aria e luce sotto di essa. I posti auto previsti in questo progetto sono 9.800, ed il parcheggio sotterraneo che li contiene è, per dimensioni, il più grande d'Europa⁴⁵.

L'intervento, come già asserito in precedenza è sito nella pianura di *Fröttmaning*, a Nord di Monaco di Baviera, un quartiere che fino all'insediamento di tale impianto versava in stato di degrado. L'area su cui sorge lo stadio, occupata precedentemente da uno stabilimento industriale in dismissione, è stata dotata di una stazione della metropolitana al fine di agevolarne il collegamento col resto della città. Inoltre l'accessibilità all'impianto, tramite la mobilità privata, è stata garantita dalla presenza della *Autobahndreieck München Nord* a poca distanza dallo stesso.

Lo stadio è costato 340 milioni di euro, che come già detto in precedenza sono stati finanziati dalle società sportive e dai loro sponsor. La superficie dell'intervento è pari a 171.000 m² mentre quella coperta è di 37.600 m²; la struttura ovale che compone il manufatto, si sviluppa internamente su tre anelli, ciascuno con un numero equivalente di posti a sede-

⁴⁵ Faroldi E., Allegrì D., Chierici P. e Vettori M. P., 2007, Progettare uno stadio. Architetture e tecnologie per la costruzione e gestione del territorio, Maggioli, Rimini;

parte degli spettatori. La particolare copertura in politetrafluoroetilene EFTE, è in grado di assumere differenti colorazioni, a seconda della squadra impegnata all'interno dello stadio, rossa quando a giocare è il *Bayern München*, blu, quando è di scena il *TSV 1860 München* e bianca per la nazionale di calcio tedesca (fig. 18). E' rilevante anche l'attenzione al *comfort* osservata nella composizione degli spazi pubblici, che rende appetibile e gradevole la sosta in questo luogo, anche al di fuori degli eventi sportivi, in modo da far apparire lo stadio e l'area che lo circonda come uno spazio pubblico "aperto" e non un'*enclave* destinata ai soli spettatori della partita di calcio. In un'ottica multifunzionale lo stadio viene utilizzato in segmenti temporali indipendenti dallo svolgimento dell'evento sportivo; esso offre infatti funzioni e servizi diversificati sia per il *business* (sale conferenze, ristoranti, ecc.) che per il tempo libero (spazi per l'intrattenimento, *kinder-garden*, ecc.)" (Faroldi *et al.*, 2007, pp. 156-158).

Figura 20 - Vista interna dell'impianto



Fonte: www.allianz-arena.de

4.2. Londra: l'Emirates Stadium, stadio come motore della rigenerazione urbana

Tabella 8 – Dati *Emirates Stadium*

Capienza: 60.000 posti a sedere
Progetto: HOK Sport
Committente:
- Arsenal FC
- Comune di Londra
Proprietà: Arsenal FC

Fonte: Faroldi et al., *Progettare uno stadio. Architetture e tecnologie per la costruzione e gestione del territorio*, 2007

localizzato il nuovo stadio *Emirates Stadium* (2003) -, optò per adottare tale proposta e formulò un piano d'area per questo distretto urbano. Il piano in questione prevedeva la riconversione dello storico impianto in aree residenziali e servizi (fig. 21), in modo che si evitasse la sua demolizione, un'opzione fortemente osteggiata dalla popolazione che vedeva in questa struttura un elemento fortemente caratterizzante il distretto di *Islington*. Le tribune Est ed Ovest, sono state convertite in *loft* per giovani coppie mentre a quota terra è stato inserito un *fitness center* a servizio del quartiere. Le tribune Nord e Sud sono state invece demolite, tranne le facciate prospicienti la strada che sono testimonianza dello stile *Art Déco* in voga agli albori del XX secolo, ed al loro posto sono stati edificati dei blocchi residenziali. Gli appartamenti saranno sovvenzionati per il 25% da spesa pubblica e l'aumento della popolazione di quest'area, sarà compensato dalla costruzione di un moderno centro di smaltimento e riciclo dei rifiuti urbani. Infine al posto del terreno di gioco è stato posizionato un orto urbano a servizio della comunità. Proprio quest'operazione di riconversione del vecchio impianto sportivo è quella che suscita maggior interesse in questo caso di studio, soprattutto per la sostenibilità dell'iniziativa; l'involucro dello stadio posto sotto la tutela della Sovrintendenza ai beni architettonici è stato conservato, così come in parte è stato per la sua pianta, evitando quindi di sconvolgere la morfologia dell'isolato su cui è situato e conservare un simbolo identitario di *Islington* come era ed è tutt'ora l'*Highbury*.

Oltre al riuso del vecchio impianto sportivo della società, il progetto *Arsenal* ha previsto la costruzione del nuovo stadio, ribattezzato *Emirates Stadium* e collocato in un'area adiacente al vecchio impianto, appena a Nord del sedime ferroviario che divide il quartiere *Highbury* da quello di *Ashburton Grove* E' proprio in quest'area, un *brownfield*⁴⁷, che è stato localizzato il nuovo stadio, che prende il nome dalla

All'origine di quest'intervento vi è la volontà dell'*Arsenal* FC, noto club londinese nato come associazioni sportiva degli operai delle acciaierie di *Woolwich*, di abbandonare lo storico impianto di *Highbury*, sito nella parte settentrionale della capitale inglese; tale impianto, di proprietà del club - costruito per volere di "un uomo d'affari e manager del club nel 1910, per superare le difficoltà economiche in cui il club si trovava in quegli anni [...]" (Spampinato, 2004, p.38) - risultava ormai di dimensioni eccessivamente ridotte⁴⁶ ad ospitare il pubblico. Dopo una fase di elaborazione, cominciata nel 1998, la società presentò un progetto definitivo alla municipalità di Londra, che dopo una serie di consultazioni con la popolazione di *Islington* - il *Metropolitan Borough* dove sorgeva l'impianto di *Highbury* e dove è stato poi

Figura 21 – Pianta di *Highbury Square*



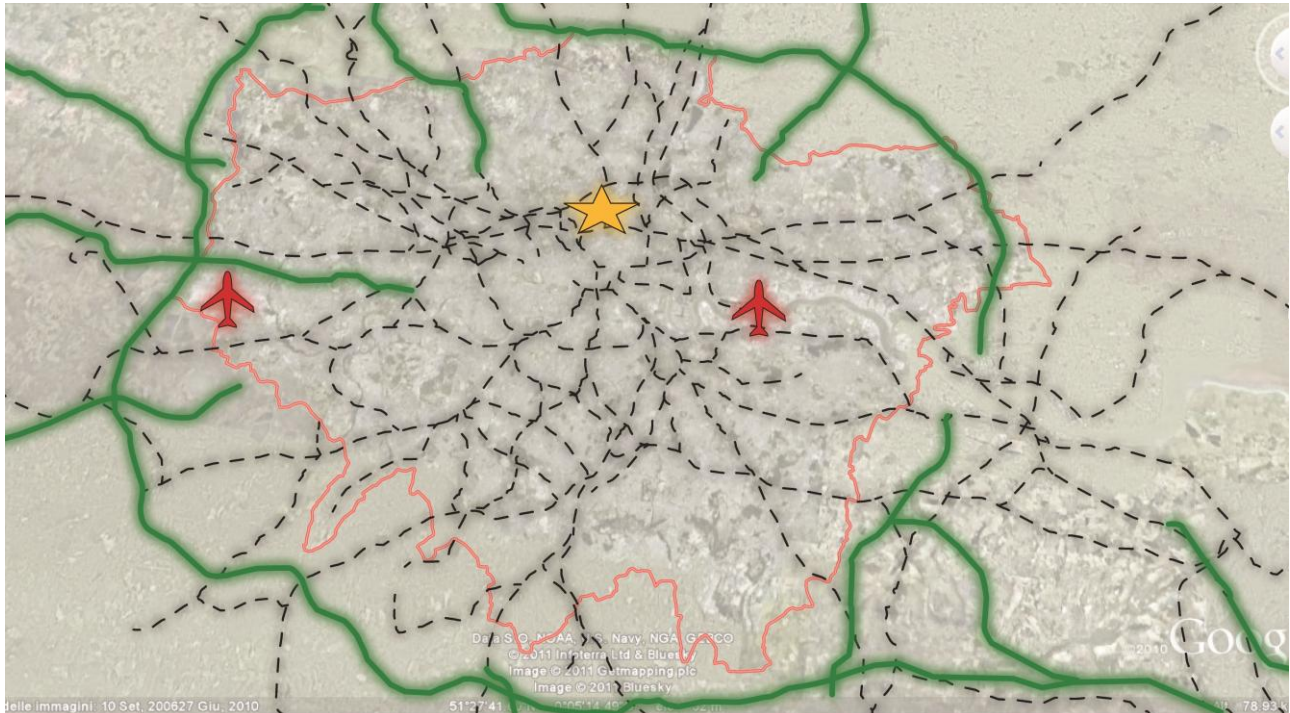
Fonte: www.highburysquare.com

⁴⁶ Lo stadio di Highbury poteva contenere 38.000 posti a sedere ma la società ne desiderava almeno 60.000.






⁴⁷ Termine con cui, nella tradizione anglosassone, vengono indicate le aree in dismissione, i cosiddetti "vuoti urbani".

compagnia aerea degli Emirati Arabi, *Fly Emirates*, già principale sponsor del *club* secondo l'ormai consueta pratica del *naming right* grazie alla quale una compagnia acquista, per un periodo di tempo limitato, la possibilità di dare il proprio nome ad una struttura (sportiva o culturale), godendo economicamente dello sfruttamento dello stesso per gli eventi ad essa associati.

Tavola 4 - Localizzazione dell'*Emirates Stadium*



LEGENDA

Emirates Stadium		Confini amministrativi "Greater London"	
Aeroporto		Rete stradale primaria	
		Rete ferroviaria	

Fonte: Elaborazione dell'autore

L'*Emirates Stadium* è un impianto da 60.000 posti, di forma ovale, costituito da due anelli che si sviluppano a ridosso del campo da gioco. A metà dei due anelli è stata posizionata una fascia vetrata nella quale sono stati insediati dei palchi e degli spazi per accogliere cerimonie o eventi eterogenei come *business meeting*, al fine di accentuare la versatilità dello stadio. Lo stadio è posto su di una piastra, al di sotto della quale sono stati posizionati parcheggi, gallerie commerciali ed altri servizi per il quartiere. All'interno della struttura dello stadio sono stati realizzati uffici, il negozio ed il museo del *club*, spazi per attività sociali, ristoranti, bar e aule scolastiche.

Il *club*, in collaborazione con il Municipio di Londra, ha mirato a garantire la sostenibilità del progetto dal punto di vista economico, operativo e sociale. *In primis*, l'intervento è stato finanziato: dall'Amministrazione, che ha sfruttato i guadagni derivanti dalla cessione delle aree pubbliche e dalle lotterie, da investitori privati (tra cui gli stessi sponsor del *club*) e dall'*Arsenal FC*. Nella fase di costruzione delle strutture previste dal programma di riqualificazione, sono stati impiegati, in prevalenza, "materiali riciclabili e/o derivanti da un processo di ri-

Figura 22 – Fronte principale dell'Emirates Stadium

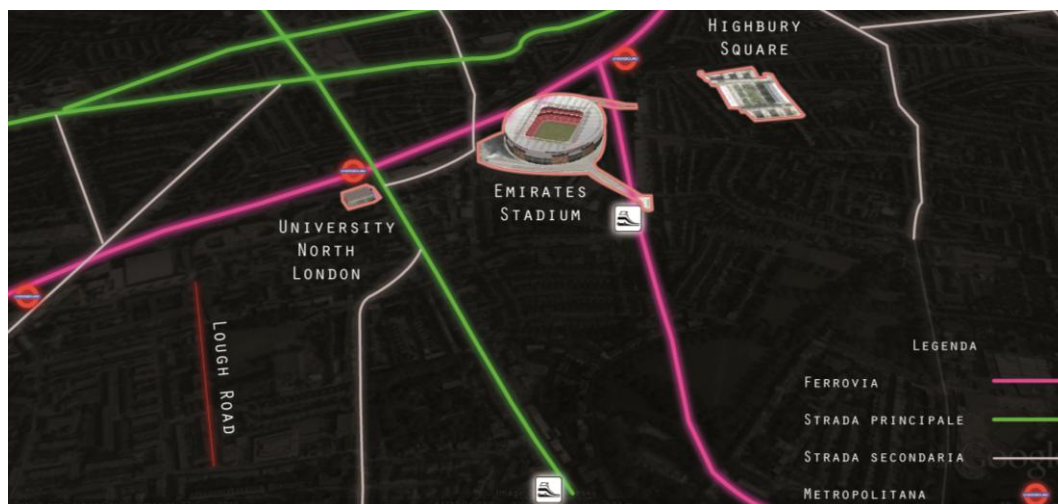


Fonte: www.2.premierleague.com

affiancati ambulatori ed aree ed altri servizi al quartiere come un asilo, una scuola secondaria, una scuola calcio integrata al sistema scolastico, in un'ottica di restauro e rigenerazione urbana.

Le scelte operate sulla sfera sociale sono state diverse, a partire dal mantenimento della struttura del vecchio *Highbury* e dalla localizzazione del nuovo impianto nello stesso distretto urbano di *Islington*. Inoltre nel programma destinato all'area di *Islington*, stipulato tra la società ed il Comune di Londra, il *club* si è impegnato nella creazione di 1.624 posti di lavoro stabili a tempo pieno nell'area, con la prospettiva di raggiungere i 2.198 nel 2012; sempre lo stesso *club* si è poi impegnato di creare oltre 3.463 posti di lavoro temporanei.

Figura 23 - localizzazione dei principali interventi nel quartiere di *Islington*



Fonte: Elaborazione dell'autore

Come già asserito in precedenza, tra i servizi previsti - tra cui un asilo, una scuola secondaria e residenze per studenti universitari - è stato insediato un centro sportivo integrato al sistema scolastico che collabora con gli istituti presenti nell'area tramite programmi di recupero basati sull'attività sportiva e destinati agli studenti con condizioni di disagio familiare alle spalle. L' *Arsenal Sports and Community Center*, la scuola calcio appena menzionata, collaborerà con le associazioni del quartiere al fine di organizzare eventi legati al *club*, per coin-

volgere gli stessi abitanti in occasioni di ritrovo per creare “coesione” in un quartiere che, finora, è stato sempre caratterizzato da degrado.

L’accessibilità tramite la mobilità pubblica ad *Islington* è stata garantita sia grazie alla ristrutturazione ed al potenziamento della stazione «Arsenal», della metropolitana leggera, sia alla creazione di un’ulteriore fermata nei pressi dello stadio, ad *Ashburton Grove*. E’ stata quindi potenziata la capacità ricettiva della vicina stazione ferroviaria di *Holloway Road*, che garantisce un’alta accessibilità all’impianto e soprattutto al polo universitario della *University of North London*.

Nel complesso quest’iniziativa condotta dall’*Arsenal FC* e coadiuvata dal Comune di Londra, ha permesso di riqualificare gran parte del distretto di *Islington*, operando in maniera integrata sugli aspetti occupazionali, economici, sociali e culturali, anche grazie agli investitori privati che il *club* ha saputo attirare a sé. Di fatto sono stati colmati i diversi vuoti urbani in essa presenti (ad es. le aree in dismissione di *Ashburton Grove*), inserendo nuove funzioni come quella ludico/commerciale (si pensi al nuovo stadio ed ai negozi in esso presenti), nuovi servizi al quartiere (scuola, asilo, ambulatorio, parcheggi, *housing* destinato a studenti) e recuperando inoltre l’esistente (riconversione del vecchio stadio di *Highbury* e ricostruzione dell’*housing* presente ad *Highbury Hill*). Sono poi state effettuate operazioni sotto la dimensione sociale con la costruzione di una scuola calcio che collaborando con attori locali cercherà di recuperare i soggetti giovani più esposti al disagio, organizzando tra l’altro eventi ed iniziative per coinvolgere il quartiere; tutto ciò senza dimenticare la creazione di nuovi posti di lavoro.

Figura 24 - Le residenze per gli studenti



Figura 25 - L’East End di *Highbury*, dopo la riconversione dello stadio



Figura 26 - Ponte pedonale e residenze ad *Ashburton Grove*



Figura 27 - Masterplan degli interventi immobiliari nell’area



Fonte: <http://www.newlonhomeownership.co.uk/newlonarsenal/default.aspx>

4.3. Amsterdam: *Amsterdam Arena*, lo stadio come centro nevralgico della città

Lo stadio utilizzato come sede dall'AFC Ajax e dalla squadra di *football* americano *Amsterdam Admirals*, sorge in un'area collocata nella periferia sud – orientale di Amsterdam, il quartiere del *Bijlmermeer* che, dal 1992, è stato assoggettato ad un processo di rigenerazione urbana promosso dall'Amministrazione di Amsterdam e da investitori privati che hanno contribuito a rivitalizzare la zona trasformandola in un centro nevralgico per la città ed il suo *hinterland*. All'origine dell'operazione inerente la costruzione del nuovo stadio e la riqualificazione del quartiere di *Bijlmermeer*, vi era la volontà della città di Amsterdam di candidarsi per Giochi Olimpici del 1992 (tenutisi però a Barcellona), un'iniziativa cominciata a partire dal lontano 1984. L'amministrazione intendeva costruire un nuovo stadio olimpico, in sostituzione di quello già presente dal 1928; l'AFC Ajax avrebbe utilizzato il nuovo impianto come sede degli incontri casalinghi al posto del piccolo (circa 20.000 posti⁴⁸) e vetusto *De Meer* (Faroldi *et al.*, 2007, pp. 209-213). Nel 1990, l'impresa *Grabowsky & Poort*, incaricata dalla municipalità di Amsterdam, formulò un progetto di massima per il nuovo stadio che vide il favore della stessa Amministrazione e del *club* il quale, assieme ad alcuni investitori privati, tra cui "ABN AMRO" (nota banca olandese), si propose per il finanziamento dell'opera. L'operazione però, a causa dell'instabilità economica globale causata dallo scoppio della Prima Guerra del Golfo, dovette essere "rimaneggiata", in un'ottica di contenimento dei costi; fu quindi scelta l'area di *Bijlmermeer*, in quanto nonostante si trovasse in uno stato di forte degrado strutturale e sociale, era molto infrastrutturata, grazie alla presenza di una delle principali arterie urbane della città, di una stazione ferroviaria, di una fermata della metropolitana e di alcune linee di bus. La localizzazione dello stadio in quest'area garantiva ad esso una grande accessibilità, inoltre, permetteva all'Amministrazione locale di posizionare una grande parcheggio d'interscambio integrato all'interno della struttura in questione: il *Transferium*. La sua capienza è di 2.000 posti auto, ed esso si articola su due livelli, il primo dei quali permette di ospitare 1.200 automobili mentre il secondo

Figura 28 – Concerto all'*Amsterdam Arena*



Fonte: www.amsterdamarena.nl

Tabella 9 – Dati *Amsterdam Arena*

Capienza: 51.628 posti a sedere
Progetto: Rob Schuurman, Sjoerd Soeters
Committente:
- Città di Amsterdam
- AFC Ajax
Proprietà:
- Città di Amsterdam
- AFC Ajax
- Privati

Fonte: Faroldi *et al.*, *Progettare uno stadio. Architetture e tecnologie per la costruzione e gestione del territorio*, 2007

le restanti 800; il parcheggio è gestito interamente dall'Amministrazione cittadina e da esso si può raggiungere direttamente l'interno dello stadio. Il livello 1 del *Transferium*, che si configura come il basamento dell'*Amsterdam Arena*, è attraversato da un'arteria viabilistica a doppia corsia che garantisce la decongestionare del traffico, permettendo di bypassare l'impianto e raggiungere celermente la tangenziale di Amsterdam, le strade statali e le autostrade per Utrecht (A2) e per l'aeroporto di Schiphol (A9). Il quartiere di *Bijlmermeer*, funge quindi da "porta meridionale" della città, un nodo d'interscambio per coloro che provengono dalla regione a Sud di Amsterdam e che possono sfruttare l'ampio *Transferium*, parcheggiandovi la propria auto e utilizzando

⁴⁸ Fonte: Spampinato A., 2004, *Stadi del mondo. Sport & Architettura*, Gribaudo, Cuneo, 2004, pp. 272-274

l'efficiente rete di mezzi pubblici a disposizione. In quest'ottica, anche la stazione della metropolitana di *Bijlmermeer* è stata potenziata, raddoppiandone il numero di binari e migliorandone le dotazioni. Al di sotto dello stadio, come detto in precedenza, è posto il parcheggio d'interscambio *Transferium* (livelli 0 e 1) ed al primo piano di esso è posto il *tunnel* (livello 1) che attraversa l'impianto sportivo. L'*Amsterdam Arena* si articola poi su ulteriori sei livelli: *i*) al livello 3 è posto l'ingresso principale allo stadio e l'accesso al campo da gioco nonché un parcheggio riservato ai *vip* (500 posti auto), una palestra ed i servizi destinati esclusivamente alla squadra (spogliatoi, docce, idromassaggi, sauna, bagno turco), il campo è circondato da una strada carrabile di 3.000 m² atta ad ospitare chioschi e *stands* in occasione di manifestazioni; *ii*) al livello 4 sono posizionati gli uffici amministrativi del *club*, il suo museo, la sala conferenza e le aree per il ristoro destinate al pubblico, costituite da 50 chioschi, 15 aree *catering* (per un totale di 2.500 coperti) ed un ristorante aperto l'intera settimana; *iii*) al livello 5 si trovano gli accessi al primo dei due anelli che compongono lo stadio, con biglietterie, bar e toilettes, destinati agli spettatori degli eventi che si tengono all'interno dell'arena; *iv*) al livello 6, tra il primo anello ed il secondo sono stati allocati gli *Sky – boxes*, i loro accessi e gli spazi di ristorazione a servizio delle persone che li occupano durante le manifestazioni; *v*) al livello 7, che completa la struttura che, considerando il *Transferium* si compone di 8 livelli, vi sono il secondo anello di tribune, gli accessi ad esso relativi, sportelli di servizio e servizi igienici.

La “macchina complessa” sin qui descritta è dotata, inoltre, di una copertura mobile integrata alla struttura stessa che permette di isolare completamente dall'esterno il terreno di gioco, che può essere coperto da una pavimentazione rigida permeabile alla luce ed all'aria, che non compromette il manto erboso; le soluzioni tecniche appena descritte, permettono di sfruttare appieno l'impianto, in occasioni differenti, esso infatti, oltre ai *match* di *football* e *football* americano può ospitare eventi culturali come concerti o rappresentazioni teatrali, ampliando così il range di potenziali fruitori della struttura e aprendo la stessa al quartiere di *Bijlmermeer*, alla città ed alla regione urbana di Amsterdam, anche grazie all'alta accessibilità dell'area. La superficie occupata al suolo dall'*Amsterdam Arena* è di 32.500 m² e l'altezza totale del complesso è di 78 metri e nel suo complesso l'opera è costata circa 140 milioni di euro. Il primato detenuto dall'*Amsterdam Arena* è quello di essere il primo stadio europeo multifunzionale, ispirato ai modelli Nordamericani, con copertura mobile, esso è infatti stato inaugurato nel 1996 (Faroldi *et al.*, 2007, pp. 209-213).

4.3.1. La riqualificazione del quartiere di *Bijlmermeer* e l'*Arena Boulevard*

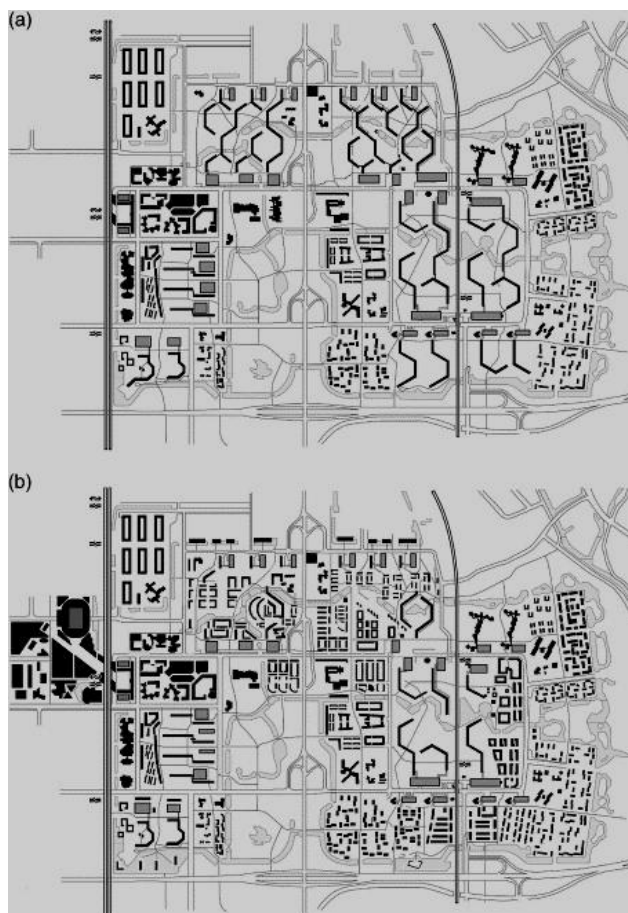
Come già asserito in precedenza, lo stadio, come in molte esperienze europee all'avanguardia per quanto concerne questa tematica, fa parte di un più vasto processo di riqualificazione che investe la porzione urbana in cui esso è insediato, sostanzialmente esso funge da volano alla trasformazione di un intero comparto urbano che fino al 1992, era rimasto povero di dotazioni e socialmente disgregato ed economicamente depresso.

Figura 29 – Vista notturna dell'*Amsterdam Arena*



Fonte: www.amsterdamarena.nl

Figura 30 – Bijlmermeer, 1990 e 2010.
In fig. (b) è visibile l'*Arena Boulevard*.



Fonte: de Uyl, *The renewal of what was tomorrow's idealistic city. Amsterdam's Bijlmermeer high-rise*, 2004

popolazioni immigrate causando di fatto l'isolamento del quartiere *Bijlmermeer* dal resto della città⁴⁹.

Questa situazione era naturalmente vista come problematica dalla città di Amsterdam, così l'Amministrazione locale decise di sfruttare l'opportunità prospettatasi con l'inserimento del nuovo stadio a ridosso del contesto degradato, avviando un'operazione di rinnovamento urbano a partire dal 1992, quasi in concomitanza con l'avvio dei lavori per la costruzione dell'*Amsterdam Arena*; Complessivamente considerato, esso è il più grande progetto di rinnovamento urbano per dimensioni ed investimenti economici, avviato dalla città olandese.

Il progetto ha previsto la demolizione di diversi palazzi e contemporanea costruzione di edifici a destinazione terziaria, commerciale e residenziale, in un'ottica di eterogeneità funzionale e di ridimensionamento morfologico degli stessi: *i*) gli appartamenti collocati in grandi blocchi residenziali passano dai 12.500 del 1990 ai 5.950 del 2010, costituendo così solamente il 44% delle soluzioni abitative presenti a *Bijlmermeer*; *ii*) gli appartamenti collocati in edifici di minor volumetria rispetto alle precedenti sono 4.600, tutti di nuova costruzione e rappresentano il 34% delle soluzioni abitative presenti all'interno del quartiere; *iii*) il restante 21% degli edifici è costituito dai 2.850 nuovi appartamenti inseriti in villette unifamiliari.⁵⁰ Oltre ad una riqualificazione fisica, il progetto, che è per sua natura integrato in parte del programma *Urban*⁵¹, prevede una serie di iniziative volte a migliorare le condizioni socio - economiche degli abitanti, puntando a fornire loro un'educazione e corsi

Il quartiere di *Bijlmermeer*, è un quartiere situato nell'area Sud – Orientale di Amsterdam, una zona periferica abitata da circa 40.000 persone, perlopiù di origine extra europea, la popolazione ivi presente infatti, è costituita da immigrati di seconda generazione originari dell'Africa (Ghana e Nigeria), del Centro (Antille Olandesi) e Sud America (Suriname). Gli immigrati sono giunti nella capitale olandese a partire dalla seconda metà degli anni Settanta ed anno "invaso" *Bijlmermeer* dopo che in esso si era verificato un fenomeno di decremento demografico, causato dalla scarsa dotazione di servizi e dotazioni infrastrutturali, che avevano spinto la popolazione allora residente ad allontanarsene. Di fatto il quartiere di *Bijlmermeer* era stato destinato, secondo la volontà dell'amministrazione che nel 1965 l'aveva realizzato, all'operario "bianco" ed ai ceti medi già residenti ad Amsterdam; erano infatti presenti diverse tipologie di abitazioni, costituite per la maggior parte da grandi edifici a blocco in grado di soddisfare un'elevata domanda di spazi abitativi, poiché a metà degli anni Sessanta, in Olanda, si verificò una grave insufficienza di dotazioni residenziali. Ciò che portò i primi abitanti ad abbandonare *Bijlmermeer*, furono: la carenza di servizi, come spazi pubblici ed attività commerciali, i grandi spazi aperti non presidiati e progettati secondo una concezione razionalistica che imponeva la separazione funzionale (posizione sostenuta dal CIAM e da Le Corbusier in particolare) e la carenza d'infrastrutture, le quali "videro la luce" solo alla fine degli anni Ottanta. Ciò favorì l'insediamento delle

⁴⁹ Fonte: Helleman G. e Wassenberg F., 2004, «The renewal of what was tomorrow's idealistic city. Amsterdam's Bijlmermeer high-rise» in *Cities*, vol. 21, n. 1, Elsevier, Great Britain, pp. 3-17;

⁵⁰ Fonte: Projectbureau Vernieuwing Bijlmermeer, 2002

d'avviamento alla professione finalizzati all'inserimento lavorativo. Inoltre il programma ha previsto il coinvolgimento degli abitanti in diverse iniziative culturali organizzate all'interno del quartiere, al fine di creare coesione sociale e combattere la segregazione all'interno di queste comunità che convivono nello stesso spazio (Faroldi *et al.*, 2007, pp. 209-213).

Oltre alla riqualificazione del quartiere di *Bijlmermeer* ed all'edificazione dell'*Amsterdam Arena*, un ulteriore progetto è stato promosso e realizzato dall'Amministrazione e dagli investitori privati: l'*Arena Boulevard*. Si tratta di un viale che si sviluppa a ridosso del quartiere già oggetto del programma di rigenerazione urbana e nel quale sorge l'impianto calcistico. In questo boulevard, sono stati inseriti alcuni edifici di grande rilevanza urbana e con destinazioni funzionali eterogenee, nonché la nuova stazione dell'Alta Velocità, che si pone tra il quartiere *Bijlmermeer* e l'*Arena Boulevard*.

Sull'*Arena Boulevard*, si attestano: *i*) la *Pathé Arena*, un cinema multisala attivo dall'anno 2000; *ii*) l'*Heineken Music Hall*, destinato soprattutto ad ospitare eventi come concerti grazie ai suoi 5.000 posti a disposizione; *iii*) il *Villa Arena*, una grande superficie commerciale di circa 80.000 m² specializzato nella vendita di mobili ed articoli di design destinati alla casa; *iv*) l'*Arena Arcade*, una spazio al cui interno si praticano attività sportive di vario genere nonché aree per il fitness e la cura della persona; *v*) il *Rainbow Office*, che ospita uffici ed un ulteriore parcheggio a servizio del boulevard. Infine attorno alla *Boulevard Arena* si attestano e sono in previsione di costruzione, numerose torri destinate alla residenza ed al terziario. Nel progetto è compreso anche il *Getz Entertainment Center* che tutt'ora è in fase di realizzazione a causa dell'attuale crisi che ne ha bloccato, per un lungo periodo, i finanziamenti; si tratta di uno spazio di 200.000 m² che dovrebbe ospitare un mix di funzioni tra cui spazi commerciali, spazi destinati al *loisir*, spazi residenziali e ricettivi.

Il progetto nel suo complesso, ha trasformato la parte Sud – Orientale di Amsterdam in una polarità a livello urbano ed extraurbano, nonché principale nodo d'interscambio per la città, grazie alla presenza di grandi superfici a parcheggio, importanti arterie viabilistiche ed alla stazione dell'Alta velocità. L'*Arena Boulevard* ed il quartiere di *Bijlmermeer* si sono state quindi configurati come una vera e propria "porta d'accesso" alla regione urbana di Amsterdam (Faroldi *et al.*, 2007, pp. 213-209).

Secondo la letteratura inerente questo progetto, il sito in questione attrae ogni anno qualcosa come 8 milioni di visitatori l'anno in quanto anche l'*Amsterdam Arena*, così come altri stadi come ad esempio l'*Allianz Arena* (§ 3.1.) organizzano dei tour allo stadio aperti anche a turisti stranieri, che inoltre, sono attratti dai numerosi eventi organizzati sull'*Arena Boulevard*, accrescendo così la rilevanza internazionale di questo luogo. Da un estratto della tabella di Paris (tab. 10), contenuta all'interno del volume "*Urbanistica dei Superluoghi*" è possibile osservare le superfici delle funzioni insediate grazie a questo intervento.

Tabella 10 - dati relativi all'*Arena Boulevard*

Funzioni insediate	Commercio, terziario – direzionale, ricettivo, multiplex
Superficie totale dell'intervento	183.470 m ²
Superficie di vendita totale	37.500 m ² (30.000 m ² in C.C., 7.500 m ² adiacenze stadio)
Superficie servizi di somministrazione	3.500 m ²
N. Esercizi di somministrazione	22
Superficie di <i>entertainment</i>	8.500 m ²
Ricettivo	140.000 m ² di s.l.p.
Parcheggi disponibili	8.500 posti auto

Fonte: Paris, *Urbanistica dei superluoghi*, 2009

Per contro, all'interno del quartiere di *Bijlmermeer*, si è verificato un vertiginoso aumento dei valori immobiliari che ha costretto una discreta parte della popolazione ad abbandonarlo, causando così un momentaneo decremento della popolazione; alcuni esperti che hanno esaminato il caso sostengono che l'amministrazione, con questo progetto, non abbia risolto il problema ma l'abbia solo "spostato" (den Uyl, 2008, pp. 15-33).

Come già riferito in precedenza l'*Amsterdam Arena* è posta nelle adiacenze dell'incrocio tra la direttrice A2, che collega Amsterdam ad Utrecht e la direttrice A9, la quale permette il collegamento del sito con l'aeroporto

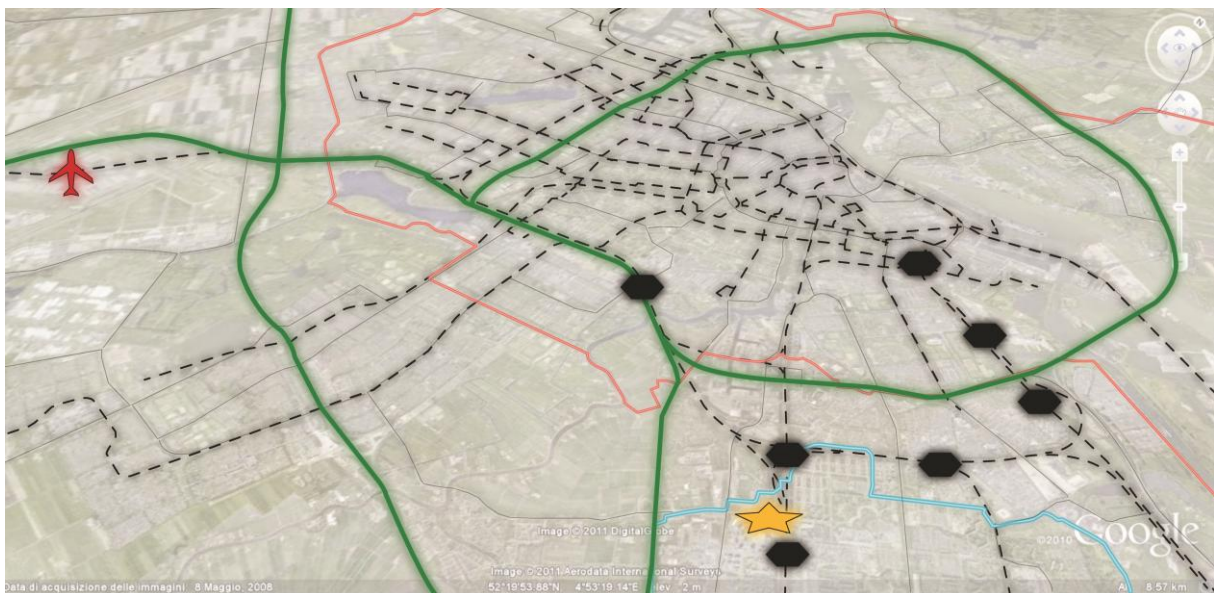
internazionale di Schiphol, sito a Sud – Ovest di Amsterdam. L'autostrada A2 s'immette nella tangenziale di Amsterdam A10, la quale permette di raggiungere altre direttrici autostradali. Inoltre nell'*Arena Boulevard* è posta la stazione dell'Alta Velocità/Alta Capacità ferroviaria, che si connette direttamente al sistema ferroviario urbano e suburbano della città olandese (fig. 31).

Figura 31 – La mixité funzionale dell'Arena Boulevard



Fonte: elaborazione dell'autore

Tavola 5 – Localizzazione dell'Amsterdam Arena



LEGENDA

Amsterdam Arena		Confine municipio di Amsterdam	
Stazione ferroviaria		Confine di Bijlmermeer	
Aeroporto Schiphol		Autostrada	
		Viabilità principale	
		Rete ferroviaria	

Fonte: Elaborazione dell'autore

4.4. Basilea: Il St. Jakob Park, un impianto calcistico di rilevanza sociale

Tabella 11 – Dati *St. Jakob Park*

Capienza: 41.500 posti a sedere
Progetto:
- Herzog & de Meuron
- Basel United AG
Committente:
- Comune di Basilea
Proprietà:
- Comune di Basilea

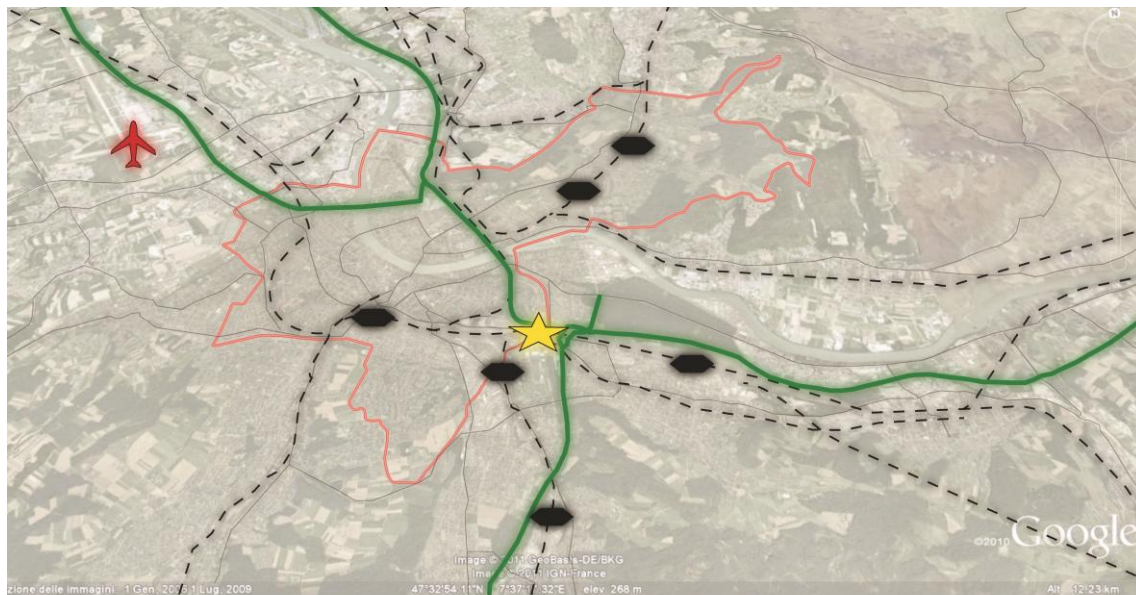
Fonte: Faroldi et al., *Progettare uno stadio. Architetture e tecnologie per la costruzione e gestione del territorio*, 2007

Il costo di questa struttura, secondo quanto riportato nel volume di Faroldi «Progettare uno stadio» è stato di circa 150 milioni di Euro ed esso è di proprietà dell'amministrazione comunale di Basilea.

Lo stadio è stato costruito sull'area dove sorgeva il vecchio impianto sportivo da cui prende il nome quello odierno: il *St. Jakob*. Il sito è posto a circa tre chilometri dal centro di cittadino e nelle adiacenze sorge la stazione ferroviaria e l'autostrada; il *St. Jakob Park* è inoltre posto a pochi chilometri dall'aeroporto internazionale *Basel – Mülhausen*. Nel localizzare l'impianto l'amministrazione ha quindi puntato sull'integrazione dello stesso con la città garantendone al contempo un'elevata accessibilità sia con la mobilità pubblica che con quella privata.

Nelle adiacenze del *St. Jakob Park* sono presenti altre strutture dedicate all'attività sportiva come il circolo tennis *Basel Sporthalle* ed lo stadio di *hockey* su ghiaccio che integrando il loro sistema di parcheggi a raso con quelli dello stadio di calcio, i quali si sviluppano al di sotto della sua struttura, vanno a soddisfare l'eventuale domanda di posti auto e moto, già ridotta dall'alta accessibilità tramite la mobilità pubblica dell'intero comparto. Il parcheggio dello stadio si sviluppa su due piani ed è in grado di ospitare 700 automobili.

Tavola 6 – Localizzazione del *St. Jakob Park*



LEGENDA

St. Jakob Park		Confine municipale di Basilea	
Stazione ferroviaria		Autostrada	
Aeroporto di Basilea		Viabilità principale	
		Rete ferroviaria	

Fonte: Elaborazione dell'autore

Lo stadio, progettato nel 1998 dagli architetti svizzeri *Herzog & De Meuron*, che nel 2003 saranno inoltre i futuri progettisti della più nota *Allianz Arena* di Monaco di Baviera (vedi par. 4.1.), può contenere 41.500 posti di cui 31.500 al coperto. Le tribune sono continue con raccordi angolari rettilinei al fine di ottimizzare la visibilità del terreno di gioco da parte degli spettatori; le tribune si sviluppano su due livelli adiacenti al rettangolo di gioco. La copertura esterna è realizzata con cuscinetti di PVC opaco rinforzato e di notte essi hanno la capacità di illuminarsi, in modo da rendere la struttura un simbolo o *landmark* della città svizzera di Basilea.

Figura 32 - Il *St. Jakob Park*



Fonte: www.prieto.ch

La copertura “avvolge” uniformemente tre delle quattro pareti dello stadio ed, all’interno della parete Ovest (una delle due tribune lunghe), è stato inserito un edificio destinato ad accogliere residenze per anziani il cui accesso è indipendente dalla struttura dello stadio ed è posto alla quota della strada. La residenza per anziani fa parte del progetto *Tertianum*, che comprende diverse strutture ricettive in territorio svizzero, dedicate ad anziani autosufficienti ma bisognosi di assistenza medica che preferiscono la vita in appartamento piuttosto che quella di comunità che una classica casa di riposo prevede. Gli appartamenti, sono ideati per vivere da soli od in coppia e sono presenti diversi moduli abitativi per dimensioni e *comfort*, a seconda della disponibilità economica di chi li occuperà. La collocazione di questa struttura è ideale per questo genere di utenti in quanto l’area è ben infrastrutturata, così da agevolare gli spostamenti, ed è ricca di servizi, infatti, all’interno dello stadio è presente un centro commerciale che attira una media di 7.500 visitatori giornalieri. Il giro d’affari annuale di questa struttura, secondo stime relativamente attuali, si attesta attorno ai 120 milioni di franchi svizzeri⁵² pari a circa 97 milioni di euro, un incremento di circa 24 milioni di euro rispetto all’anno d’apertura, sintomo che il connubio sport – consumo è “visto” positivamente dalla città. Anche in questo caso, osserviamo come allo stadio è accostata una struttura commerciale in grado di rendere l’area vitale anche al di fuori degli eventi sportivi, caratteristica che genera esternalità positive dato che l’area del *St. Jakob* non è di tipo residenziale e lo scarso presidio di fruitori della stessa, comporterebbe problemi d’incuria e degrado. Infine un’ulteriore aspetto che contribuisce a

Figura 33 – Lo shopping center *St. Jakob Park*



Fonte: Google Earth, 2012

conferire importanza al *St. Jakob* è la presenza sul tetto di una copertura a pannelli solari della superficie di 1.200 m², che permette di rendere energeticamente sostenibile l’impianto e fornisce energia ad altre 40 abitazioni della zona. Esso è uno dei più grandi impianti di produzione di energia solare posti sulla copertura di uno stadio (Faroldi *et al.*, 2007, pp. 84-87).

⁵² Dato riportato all’interno del volume di Faroldi E., Allegri D., Chierici P. e Vettori M. P., 2007, *Progettare uno stadio. Architetture e tecnologie per la costruzione e gestione del territorio*, Maggioli, Rimini;

4.5. Bando di progetto per il *restyling* dello stadio *Camp Nou* di Barcellona e progetto di Norman Foster

Figura 34 - L'esterno dello stadio *Camp Nou*



Fonte: www.starfar.blogspot.com/

In occasione del 50esimo anniversario dall'inaugurazione dello stadio *Camp Nou* di Barcellona (fig. 34), avvenuta nel 1957⁵³, il club del capoluogo catalano ha deciso di indire la stesura di un bando di concorso per la riqualificazione dello stesso. Il documento "Tender for the remodeling of the stadium of Futbol Club Barcelona", è stato redatto con la collaborazione del COAC, il Collegio degli Architetti Catalani e del Consiglio Municipale di Barcellona; esso, individuando i destinatari del bando ne definisce le modalità di partecipazione degli stessi nonché gli obiettivi che l'eventuale proposta da loro presentata deve essere in grado di soddisfare. Il bando di concorso era aperto alla partecipazione di studi catalani, spagnoli od internazionali che avessero

ro un discreto *background* in materia di progetti di rilevanza. Il concorso si è articolato in due fasi, in ciascuna delle quali una giuria ha valutato le proposte progettuali presentate dai partecipanti; la Giuria era composta da due rappresentanti del club di cui uno di essi era il presidente⁵⁴, il quale aveva la facoltà di decidere sul progetto nel caso in cui si fosse verificata una situazione di parità. Gli altri due componenti della giuria erano un rappresentante del COAC ed uno del Consiglio Municipale di Barcellona. La giuria era supportata in fase decisionale da una Commissione Tecnica la quale aveva il compito di preparare dei *reports* sia per specificare con particolari più tecnici i criteri generali del bando, sia per fornire giudizi dal punto della fattibilità strutturale ed economica delle proposte presentate. Parallelamente alla Commissione Tecnica, era presente anche una Commissione Civile, che come la precedente è stata scelta dalla Giuria; la Commissione Civile, era composta da rappresentanti del distretto *Les Corts*, dove sorge il *Camp Nou*, rappresentanti della vicina Università, parti sociali e un Board di Dirigenti del club. Il compito della Commissione Civile era quello di fornire opinioni relative ai differenti interessi delle parti coinvolti nel processo di costruzione del nuovo stadio. Secondo il bando in questione, i partecipanti dovevano fornire: *i*) un dettagliato programma progettuale e la documentazione di base relativa al progetto; *ii*) visita al Club e sopralluogo sul sito del progetto; *iii*) spiegazione delle sfide e degli obiettivi futuri del club; *iv*) studi tecnici relativi all'attuale situazione dello stadio; *v*) precisa definizione dei contenuti progettuali; *vi*) Piano urbanistico particolareggiato, comprensivo del Programma della mobilità e *budget* complessivo del progetto. La griglia di valutazione d'ausilio al compito della giuria, rappresentata in tab. 12, conferisce importanza alla qualità architettonica del progetto ed all'adattamento della proposta al programma funzionale espresso dal bando. Minore rilevanza rispetto ai primi due criteri, è stata data alla compatibilità del progetto con il funzionamento dello stadio ed al rapporto con il contesto urbano in cui lo stadio sorge, quasi a sottolineare come il bando fosse incline a premiare la proposta che conferisse all'impianto esistente la maggior rilevanza simbolica, lo stadio deve quindi essere, secondo le intenzioni del club, una bandiera per la squadra e la città, un motivo di vanto per la Catalogna.

⁵³ Dal sito: «www.sport.es»

⁵⁴ Il presidente allora in forza al Barça era Joan Laporta.

Tabella 12 - Griglia di valutazione dei progetti presentati

Qualità architettonica del progetto	Fino a 50 punti
Adattamento della proposta al programma funzionale	Fino a 20 punti
Compatibilità col funzionamento dello stadio	Fino a 15 punti
Relazioni con il contesto	Fino a 15 punti
Punteggio totale	100 punti

Fonte: "Tender for the remodeling of the stadium of Futbol Club Barcelona", 2007

Il programma funzionale indicato all'interno del bando di concorso promosso dall'FC Barcelona, è indicato alla pagina 10 del documento esaminato finora. Esso si compone di 11 punti, tradotti e riportati di seguito.

"1. Lo stadio è un'icona dell'FC Barcelona e l'obiettivo è quello di trasformarlo in un elemento urbano integrato e altamente visibile.

2. Lo stadio fa parte di un più vasto progetto di rinnovamento che includerà una serie di altri edifici, esclusi dal seguente bando e che saranno utilizzati per attività sportive ed extra sportive legate al club. [...]

3. Il progetto deve aderire all'identità dell'FC Barcelona, differenziandosi dagli altri impianti e strutture utilizzate per il football in altre parti del mondo.

4. Il progetto deve facilitare la fruizione dei terreni intorno al nuovo stadio, come spazi aperti che possano essere utilizzati per il tempo libero dalla popolazione.

5. La nuova struttura dello stadio deve occupare al massimo 52.000 m², con un'altezza non superiore a 130.00 metri sopra il livello del mare, corrispondente ad un'altezza di 40 metri sopra la quota di terra.

6. Gli elementi essenziali della struttura originale del 1957 devono essere mantenuti. [...] Questi devono essere usati come base per la nuova edificazione, e costituiranno il minimo indicatore per attività.

7. Il massimo numero di sedute dovrebbero essere al coperto nel futuro stadio, con un minimo di almeno 50% delle stesse.

8. Il rinnovamento delle dotazione non deve necessariamente implicare un incremento della capacità, ma deve piuttosto sviluppare miglioramenti in termini di comfort, accessibilità e dotazione di servizi, specialmente nei giorni degli eventi sportivi.

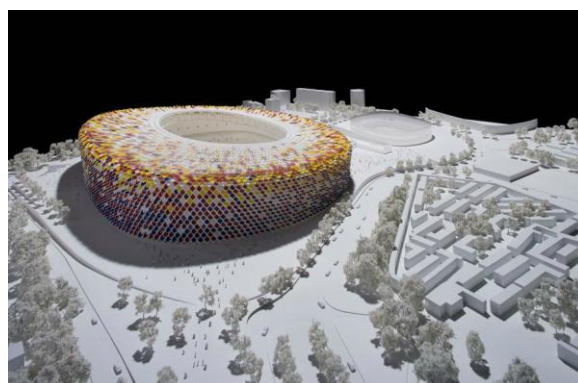
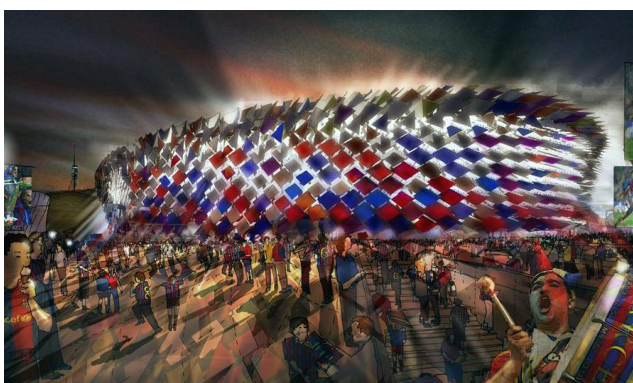
9. La nuova struttura deve essere anche contenitore di attività a complemento della funzione calcistica anche durante l'arco temporale che intercorre tra un evento sportivo ed il successivo, considerando l'area coperta a disposizione.

10. Il nuovo edificio dovrà essere costruito considerando la contingenza delle competizioni sportive a cui prenderà parte l'FC Barcelona durante le operazioni di ristrutturazione.

11. Il progetto di rinnovamento dell'impianto calcistico, dovrà tenere in conto la necessità di luce solare e ventilazione del terreno di gioco per mantenere il manto erboso in ottime condizioni".⁵⁵

⁵⁵ "Tender for the remodeling of the stadium of Futbol Club Barcelona", 2007, contenuto all'interno del sito web: <<http://www.fcbarcelona.com/>>

Figura 35 – Renders del progetto dello studio “Foster + Partners”



Fonte: «www.fosterandpartners.com», 2007

Esaminando i criteri inseriti nel bando, si può già notare ai *pp.* “1, 2, 3, 4.” l’esigenza del *club* di offrire alla città un impianto altamente integrato con la stessa, di forte impatto visivo e supportato da un sistema di edifici che ospitino attività legate allo sport ed alla società. La struttura deve avere una sua identità e deve ergersi a “simbolo” dei valori del *club* tanto che, come espresso in precedenza, coloro che intendono presentare una proposta progettuale sono invitati a visitare lo stadio e la società FC *Barcelona* per carpirne l’essenza, l’identità catalana che essa rappresenta e che il *club* chiede che sia “riversata” nel nuovo impianto. Inoltre è richiesto un incremento delle dotazioni, dei servizi da offrire al visitatore e delle funzioni extra - sportive in un’ottica multifunzionale e di completa apertura dell’impianto e degli spazi limitrofi alla città.⁵⁶

Il bando per l’operazione di restyling del *Camp Nou* è stato assegnato nel settembre 2007 allo studio “Foster + Partners” capeggiato dal celebre architetto inglese Norman Foster. Secondo quanto riportato sul sito web dello studio di architettura, il progetto prevedere l’incremento dei posti a sedere che da 98.000⁵⁷ passeranno a 106.000.⁵⁸ Intorno alla struttura esistente che come espresso nel bando, doveva essere conservata, verrà sviluppato un involucro di composto da tasselli, un mosaico di tessere, che fungerà anche da copertura permettendo così di creare superfici *in door*, in cui posizionare le dotazioni supplementari come aree *hospitality* ed aree destinate al pubblico. La particolare struttura esterna sarà composta da piastrelle brillanti con i colori del *club* “blu” e “granata” ed “oro” permetterà una buona ventilazione e l’ingresso all’interno dell’impianto della luce naturale; per la copertura Foster si è ispirato alle celebri opere dell’architetto spagnolo Gaudì.

Questi espedienti stilistici sono un chiaro richiamo all’identità del *club* e della città, tanto auspicati dagli orgogliosi catalani e criteri fondamentali per l’assegnazione del bando.

⁵⁶ Si vedano i punti “4, 8, 9” del bando.

⁵⁷ Attualmente risulta essere l’impianto più capiente per quanto riguarda il continente europeo. Fonte: «www.fosterandpartners.com».

⁵⁸ Secondo le informazioni disponibili sul sito web: «www.fosterandpartners.com»

5. L'utente dello stadio: da tifoso a consumatore di servizi urbani integrati

Dagli esempi mostrati nel precedente capitolo, possiamo notare come il modo di concepire lo stadio sia cambiato e quest'evoluzione ha avuto effetti diretti sull'utenza di questa struttura; l'utenza si è di fatto modificata e diversificata, in base alle intenzioni delle società gestrici (private o pubbliche) degli impianti sportivi.

Nei successivi paragrafi verrà approfondito un aspetto, come quello del *target* di riferimento, che diventa essenziale nell'ottica di progettazione e gestione del nuovo *concept* di stadio, presentato in questo elaborato.

5.1. Gli albori del movimento calcistico e la spettacolarizzazione del football

Come già precedentemente asserito, la democratizzazione del *leisure time*, processo avviatosi con l'ascesa socio culturale della classe borghese, ha favorito la diffusione dell'attività sportiva come passatempo delle masse; in precedenza la facoltà di svolgere la pratica ludica era infatti riservata ai ceti nobili. Diversi *colleges* dell'Inghilterra vittoriana utilizzarono i giochi di squadra a fini educativi, un fenomeno, che assieme all'enfasi culturale conferita alla pratica sportiva da parte del CIO di Pierre De Coubertin, fece da propulsore all'integrazione dello *sport* nella società moderna.

Sull'onda di queste premesse, l'Inghilterra fu il luogo in cui vennero formalizzate le regole del moderno *football* e furono fondati i primi *clubs* dedicati alla pratica di questo sport. Nelle file di questi *clubs* militavano giocatori appartenenti alle organizzazioni operaie, a dimostrazione delle origini popolari di questa disciplina. I *clubs*, successivamente subirono un processo di burocratizzazione, assumendo così lo statuto di società a tutti gli effetti; esse si esibivano le une contro le altre in tornei su diverse scale (locale, nazionale), a cui assistevano spettatori, i quali erano disposti a seguire la squadra e a pagare per poter prendere parte a questi eventi. Successivamente, verso la fine del XIX secolo e l'inizio del successivo, vennero istituite le prime federazioni e confederazioni calcistiche (par. 2.1), amplificando ancora di più il fenomeno calcistico e la sua spettacolarizzazione sino alla scala nazionale ed internazionale; parallelamente, gli impresari sportivi (i proprietari dei *clubs*) investivano denaro al fine di ampliare la dimensione delle infrastrutture sportive e disporre così di maggiori ricavi tramite la vendita dei *tickets* per assistere alle manifestazioni sportive.

5.2. Il fenomeno del "football hooliganism"

Figura 36 – Hooligans



Fonte: www.nominated.homestead.com/

Gli impianti sportivi inglesi, almeno fino alla metà degli anni Ottanta del secolo scorso, erano frequentati dalla classe lavoratrice, la stessa alla quale si deve l'origine e la diffusione del *football*. Lo stadio, in questi contesti era ed è tutt'ora la "bandiera" del *club* a cui esso è associato e secondo il *principio di territorialità*, di cui al par. 1.1.3., esso si lega in maniera forte al luogo ed all'identità insita in quest'ultimo; andare allo stadio era l'occasione d'incontro con altri membri dello stesso ceto sociale che facevano parte della propria comunità. L'aggregazione sociale all'interno delle *ends*⁵⁹, nel corso del tempo, portò però a conseguenze negative concretizzatesi nel verificarsi di comportamenti riconducibili al *football hooliganism*. Il *football hooliganism* è un fenomeno sociale correlato alle manifestazioni sportive, sviluppatosi a partire dagli anni Sessanta in In-

⁵⁹ Traduzione inglese del termine italiano "gradinata".

ghilterra e ripreso con accezioni diverse nel resto d'Europa, Italia compresa.

Nel saggio «Gli Ultras oggi. Declino o cambiamento?»⁶⁰, Roversi e Balestri definiscono come comportamenti ascrivibili al *football hooliganism*: “gli atti di vandalismo ed aggressione sistematica che, in occasione delle partite di calcio, particolari gruppi giovanili di tifosi [...] compiono ai danni di analoghi gruppi avversari sia dentro che, soprattutto, fuori dagli stadi” (Roversi e Balestri, 1999, p. 1). Si era quindi di fronte ad un fenomeno sociale concretizzato nell’aggregazione di gruppi di giovani appartenenti alle *working class*, che si ritrovavano allo stadio per sostenere la squadra che li rappresentava, utilizzando la violenza come “principale strumento [...] di unione”⁶¹ e come pretesto per potersi incontrare. Gli atti di violenza e vandalismo qui considerati, erano perpetrati in modo sistematico, cioè sulla base di logiche stabilite internamente a questi gruppi, contro altre fazioni *hooligans* “nemiche” sostenitrici di altri *clubs*. In Inghilterra, lo stadio è stato il principale vettore di questo particolare movimento, esso è stato infatti definito dal sociologo Eric Dunning “luogo di socialità primaria”, ossia il luogo dove gli appartenenti ai gruppi *hooligans* si aggregavano. A differenza di quanto accaduto successivamente in Italia (par. 5.2.1.), gli *hooligans* non erano propensi ad organizzare attività extra – partita volte alla promozione ed al sostentamento del loro gruppo di appartenenza. Come infatti espresso da Roversi e Balestri, “il gruppo hooligan [...] tende ad aggregarsi soprattutto per tifare durante la partita e per aggredire i tifosi avversari [...] rivela [...] una assenza di forme evolute e durevoli di coordinamento, di organizzazione e di promozione delle attività di curva” (Roversi e Balestri, 1999, p. 4); ancora Roversi e Balestri: “il modello inglese, centrato su una serie di attività che esaltano il senso di gruppo ma non implicano [...] un durevole e costante impegno extrapartita e nel corso dell’intera settimana, né tantomeno gruppi di lavoro o responsabili di settore per le varie attività”⁶² (Roversi e Balestri, 1999, p. 4).

I deprecabili atteggiamenti assunti dagli *hooligans*, furono la causa di numerosi incidenti avvenuti negli stadi di calcio inglesi e non solo, poiché queste tifoserie organizzate erano al seguito di *clubs* iscritti anche a competizioni internazionali. La gravità di queste azioni annoverava una serie di conseguenze tra cui gli atti di vandalismo, il ferimento o addirittura la morte di persone. Considerando inoltre lo scarso livello degli standards di sicurezza che caratterizzavano le infrastrutture sportive britanniche sino a qualche decennio fa, le grandi masse di persone che costituivano le tifoserie organizzate, rappresentarono anche la causa indiretta di alcuni di questi gravi incidenti (vedi tab. 13).

Tabella 13 – incidenti verificatesi durante eventi sportivi, U.K. (1961-1989)

Anno	Stadio	Causa	Effetti
1961	Ibrox Park	Cedimento gradinata	2 morti
1971	Ibrox Park	Sovraffollamento	66 morti, centinaia di feriti
1985	Valley Parade	Incendio	56 morti, centinaia di feriti
1985	St. Andrew's	Cedimento muro	1 morto
1989	Hillsborough	Sovraffollamento	96 morti, centinaia di feriti

Fonte: «Progettare uno stadio urbano: architettura, società e tecnologie tra comunicazione e marketing territoriale», Claudia Ciribanti, 2004

5.2.1. Il movimento “Ultras” in Italia

In Italia il *football hooliganism*, viene “ripreso” e riadattato a questo contesto a partire dagli inizi degli anni Settanta, assumendo il nome di movimento *ultras*. A differenza dell’originale, il fenomeno *ultras*, è meno legato alla classe operaia, infatti coloro che vi partecipavano erano di differente estrazione sociale e tra di essi, si regi-

⁶⁰ Roversi A e Balestri C., 1999, «Gli Ultras oggi. Declino e Cambiamento?» in POLIS, 3/99, il Mulino, Bologna.

⁶¹ Roversi A e Balestri C., 1999, «Gli Ultras oggi. Declino e Cambiamento?» in POLIS, 3/99, il Mulino, Bologna, p. 4.

⁶² Le attività a cui si fa riferimento in questo passaggio sono diverse e sono ad esempio: la produzione di coreografie da esibire durante le partite, la vendita di gadget rappresentanti uno specifico gruppo ultras, l’organizzazione delle trasferte, la diffusione di materiale informativo inerente manifestazioni od iniziative cui gli aderenti al gruppo ultras sono invitati a prendere parte ecc.

stra la comparsa di una discreta componente femminile. Questo movimento “coniuga al tipico ribellismo giovanile una vocazione politica antisistema, mutuata dai gruppi politici estremisti che in quegli anni in Italia occupavano le piazze e fornivano un ottimo esempio di spirito di gruppo, durezza e compattezza⁶³”. Gli *ultras*, avevano quindi una matrice politica e sulla base di queste premesse si organizzavano internamente e pianificavano le loro azioni ed i rapporti da intrattenere internamente (tra loro stessi) ed esternamente al gruppo (con le altre tifoserie, le società sportive ed i potenziali nuovi membri). Il movimento *ultras* si caratterizza per un più continuo e costante rapporto tra gli stessi membri dato che le attività da esso svolte comportavano un considerevole impegno anche al di fuori delle manifestazioni sportive; la violenza, quindi, a differenza del *football hooliganism*, non rappresentava più l’unica ragion d’essere di questo movimento che piuttosto, considerava essa come uno strumento, un’opzione percorribile in “caso di bisogno” (Roversi e Balestra, 1999, p. 4). Lo stadio raffigurava quindi il momento culminante nella vita sociale degli appartenenti a questi gruppi, che muovevano i primi passi nei bar, negli spazi pubblici di vicinato e nei luoghi dove si svolgevano incontri ed attività a sfondo politico e successivamente entravano a far parte delle tifoserie organizzate.

Questo movimento entra in crisi verso gli inizi degli anni Novanta, a causa di diversi fattori contingenti tra cui: “il forte ricambio generazionale soprattutto delle leadership [...]”, il “generale riflusso dei movimenti politici (la cui influenza aveva conferito a gran parte del movimento *ultras* un ulteriore elemento di identificazione ed unità)” e la “parallela disgregazione di molti spazi aggregativi e di socializzazione esterni allo stadio (che costituivano [...] il primo gradino di identificazione per il giovane *ultras*)” (Roversi e Balestri, 1999, p. 6). Dalle motivazioni espresse da Roversi e Balestri, inerenti la crisi del modello *ultras* in Italia, si evince come l’appartenenza politica fosse un requisito fondamentale per la sua sopravvivenza. Di fatto, una volta indebolitesi le ideologie partitiche e venuti meno i loro sostenitori all’interno delle curve, furono altri i valori che connotarono le tifoserie organizzate in Italia, tra questi figurano: l’esaltazione del “senso di appartenenza locale”, l’utilizzo sistematico delle “contrapposizioni campanilistiche nella individuazione degli *ultras* da considerare nemici” e l’impiego della violenza come “espressione fine a se stessa” (Roversi e Balestri, 1999, p. 6). Queste tendenze negative, sono state sempre più accolte da individui che non si riconoscono in nessuno dei gruppi *ultras* già presenti nelle curve i quali, “si rendono protagonisti di atti vandalici gratuiti e pericolosi⁶⁴”, spesso improntati al razzismo ed alla xenofobia, al fine di accrescere la loro cattiva reputazione nei confronti delle altre tifoserie.

Negli ultimi anni gli incidenti riconducibili all’azione di frange *ultras* sono in via di diminuzione anche grazie all’uso intensivo di agenti delle Forze dell’Ordine e di dispositivi di sicurezza (tickets elettronici, varchi controllati da personale assunto dalle società, tornelli d’ingresso allo stadio, telecamere ecc.) nelle aree interne ed adiacenti gli stadi, al fine di esercitare un potere coercitivo e dissuadere gli spettatori dall’intraprendere comportamenti violenti o non conformi alla Legge.

5.2.1.1. Misure speciali per la messa in sicurezza degli impianti sportivi: L. 41/2007

Tra la fine degli anni Ottanta ed i primi anni Duemila, la legislazione statale in materia di infrastrutture sportive è stata ripetutamente implementata, sulla scorta dei numerosi incidenti che hanno segnato lo svolgersi delle competizioni calcistiche a livello nazionale. La prima legge adottata in materia di sicurezza degli impianti sportivi fu la “L. 13 dicembre 1989 n. 401 – Interventi nel settore del giuoco e delle scommesse clandestine e tutela della correttezza dello svolgimento di manifestazioni sportive” la quale introduceva sostanzialmente: *i*) il divieto di accesso ai luoghi dove si svolgono manifestazioni sportive per le persone che abbiano commesso reati in concomitanza di tali eventi (comma 1, Art. 6); *ii*) sanzioni pecuniarie/penali per il lancio di materiali pericolosi, scavalcamento ed invasione di campo in occasione delle manifestazioni sportive (Art. 6-bis); *iii*) sanzioni pecuniarie/penali per il possesso di artifici pirotecnici in occasione di manifestazioni sportive (Art. 6-ter); *iv*) il reato di turbativa di manifestazione sportiva (Art. 7); pene specifiche per l’arresto in flagranza di reato durante le ma-

⁶³ Roversi A e Balestri C., 1999, «Gli Ultras oggi. Declino e Cambiamento?» in POLIS, 3/99, il Mulino, Bologna, p. 4.

⁶⁴ Atti vandalici e criminali, culminati non di rado nell’omicidio di tifosi o di Forze dell’Ordine, si veda ad es. il caso del genovese Vincenzo Spagnolo, ferito a morte da un *ultras* milanista nel 1995 o dell’Ispettore Capo della Polizia di Stato Filippo Raciti, ucciso per mano di un minorenne nei pressi dello Stadio Angelo Massimino di Catania, in occasione degli scontri verificatisi prima del *derby* tra Catania – Palermo (2007).

nifestazioni sportive (comma 1, Art. 8); iv) per i reati di cui agli Artt. 6, 6-bis, 8 comma 1, si procede con giudizio direttissimo (Art. 8-bis).

Successivamente, venne adottata la L. 88/2003, la quale introduceva l'obbligo per le società a cui sono stati affidati in gestione gli impianti, di dotarli di dispositivi elettronici per la verifica della regolarità dei biglietti per accedere agli eventi sportivi, nonché di varchi dotati di metal detector e strumenti per la registrazione televisiva dei settori occupati dagli spettatori e delle aree adiacenti lo stadio. Di seguito un breve estratto della L. 88/2003:

- Comma 1-ter, Art. 8, L. 13 dicembre 1989 n. 401 come modificata dalla L. 24 aprile 2003 n. 88:

“[...] quando non e' possibile procedere immediatamente all'arresto per ragioni di sicurezza o incolumità pubblica, si considera comunque in stato di flagranza [...] colui il quale, sulla base di documentazione video fotografica o di altri elementi [...] ne risulta autore, sempre che l'arresto sia compiuto non oltre il tempo necessario alla sua identificazione e, comunque, entro le trentasei ore dal fatto.

- Comma 1, 2, 3, 4, 5, Art. 1-quater, L. 24 aprile 2003 n. 88:

“[...] 1. I titoli di accesso agli impianti sportivi di capienza superiore alle diecimila unità in occasione di competizioni riguardanti il gioco del calcio sono numerati.

2. L'ingresso agli impianti di cui al comma 1 deve avvenire attraverso varchi dotati di metal detector, finalizzati all'individuazione di strumenti di offesa e presidiati da personale appositamente incaricato, ed e' subordinato alla verifica elettronica della regolarità del titolo di accesso mediante l'utilizzo di apposite apparecchiature.

3. Gli impianti di cui al comma 1 devono essere dotati di strumenti che consentano la registrazione televisiva delle aree riservate al pubblico sia all'interno dell'impianto che nelle sue immediate vicinanze.

4. Gli impianti di cui al comma 1 devono essere dotati di mezzi di separazione che impediscano che i sostenitori delle due squadre vengano in contatto tra loro o possano invadere il campo.

5. Le disposizioni di cui ai commi 1, 2, 3 e 4 sono attuate dalle società utilizzatrici degli impianti di cui al comma 1 in accordo con i proprietari degli stessi.

[...]”

- Comma 4, 5, 6, 7, Art 1-quinquies, L. 24 aprile 2003 n. 88:

“[...]

4. In caso di violazione delle disposizioni di cui ai commi 1, 2, 3 e 4 dell'art. 1-quater sono altresì revocate le concessioni per l'utilizzo degli impianti sportivi, che comunque non possono essere utilizzati per ospitare incontri di calcio organizzati dalla Federazione italiana gioco calcio.

5. Qualora siano emessi titoli di accesso agli impianti sportivi di cui al comma 1 dell'art. 1-quater in numero superiore a quello stabilito per l'impianto o per un settore dello stesso ovvero sia consentito l'accesso di un numero di spettatori superiore al numero dei posti di cui dispone l'impianto o il settore, si applica la sanzione amministrativa pecuniaria [...].

6. Chiunque occupa indebitamente percorsi di smistamento o altre aree di impianti sportivi di cui al comma 1 dell'art. 1-quater non accessibili al pubblico e' punito con la sanzione amministrativa pecuniaria da 103 euro a 516 euro.

7. Chiunque accede indebitamente all'interno di un impianto sportivo di cui al comma 1 dell'art. 1-quater privo del titolo di accesso e' punito con la sanzione amministrativa pecuniaria [...]”

Nel febbraio 2007, in seguito al verificarsi di un grave episodio di violenza che ha visto coinvolti un agente delle Forze dell'Ordine ed un ultrà catanese, conclusosi con la morte dell'Ufficiale di Polizia, l'allora governo in carica convertì tempestivamente in legge (L. 41/2007) il D.L. 8/2007, “*recante misure urgenti per la preven-*

zione e la repressione di fenomeni di violenza connessi a competizioni calcistiche⁶⁵. Il presente decreto è finalizzato: i) a regolamentare la vendita dei titoli d'accesso alle manifestazioni sportive⁶⁶; ii) ad obbligare le società a dotarsi di personale dedicato al mantenimento della sicurezza all'interno dell'impianto sportivo ed alla gestione delle operazioni di visura dei titoli d'accesso alle manifestazioni sportive; iii) al divieto nei confronti degli spettatori di esporre all'interno dello stadio striscioni offensivi o a stampo razzista oppure di intonare cori con le medesime connotazioni negative; iv) all'inasprimento delle pene nei confronti di chi commette reati all'interno e nelle adiacenze dell'impianto, durante una manifestazione sportiva; v) obbligo, con effetto di immediato per le società gestrici degli impianti, di dotarli dei dispositivi per la sicurezza indicati dalla L. 88/2003. Di seguito è riportato un estratto della legge in questione, che ne coglie i punti salienti.

“ Art. 1.

Misure per la sicurezza degli impianti sportivi

[...]

2. [...] *E' fatto divieto alle società organizzatrici di competizioni nazionali riguardanti il gioco del calcio di porre in vendita o cedere, a qualsiasi titolo, direttamente od indirettamente, alla società sportiva cui appartiene la squadra ospitata, titoli di accesso agli impianti sportivi ove tali competizioni si disputano, riservati ai sostenitori della stessa. E', altresì, fatto divieto di porre in vendita o cedere, a qualsiasi titolo, alla stessa persona fisica o giuridica titoli di accesso in numero superiore a quattro. [...]*

[...]

3-bis. La richiesta di acquisto dei titoli di accesso agli impianti sportivi [...] e' corredata dalla presentazione di un valido documento di identità per ogni intestatario di ciascun titolo.

3-ter. Il personale addetto agli impianti sportivi [...] accerta la conformità dell'intestazione del titolo di accesso alla persona fisica che lo esibisce, richiedendo la esibizione di un valido documento di identità, e negando l'ingresso in caso di difformità, nonché a coloro che sono sprovvisti del documento. [...]

[...]

Art. 2-bis.

Divieto di striscioni e cartelli incitanti alla violenza o recanti ingiurie o minacce

"1. Sono vietate, negli impianti sportivi, l'introduzione o l'esposizione di striscioni e cartelli che, comunque, incitano alla violenza o che contengano ingiurie o minacce. [...]

Art. 2-ter.

Norme sul personale addetto agli impianti sportivi

"1. Con decreto del Ministro dell'interno, [...] sono stabiliti i requisiti, le modalità di selezione e la formazione del personale incaricato dei servizi di controllo dei titoli di accesso agli impianti sportivi, nonché di instradamento degli spettatori e di verifica del rispetto del regolamento d'uso degli impianti medesimi. Il medesimo decreto stabilisce le modalità di collaborazione con le forze dell'ordine. [...]

2. Le società sportive e incaricate dei servizi di cui al comma 1 comunicano i nominativi del personale da impiegare nei predetti servizi al prefetto della provincia che, se constatata la mancanza dei requisiti per taluni soggetti, ne dispone il divieto di impiego comunicandolo alla società."

⁶⁵ Dal sito web: camera.it/parlam/leggi/070411.htm.

⁶⁶ Tra i contenuti della Legge 41/2007: i) Il numero di biglietti acquistabili da un unico spettatore non può essere maggiore a 4, ii) il club ospitante non può cedere alla squadra ospitata i biglietti relativi a settori riservati ai sostenitori della squadra proprietaria o gestrice dell'impianto ove si svolge la manifestazione sportiva, iii) il proprio documento d'identità va esibito sia all'acquisto dei biglietti sia durante l'ingresso allo stadio.

Art. 3.

[...]

"1. [...] chiunque, nei luoghi in cui si svolgono manifestazioni sportive ovvero in quelli interessati alla sosta, al transito, o al trasporto di coloro che partecipano o assistono alle manifestazioni medesime o, comunque, nelle immediate adiacenze di essi, nelle ventiquattro ore precedenti o successive allo svolgimento della manifestazione sportiva, e a condizione che i fatti avvengano in relazione alla manifestazione sportiva stessa, lancia o utilizza, in modo da creare un concreto pericolo per le persone, razzi, bengala, fuochi artificiali, petardi, strumenti per l'emissione di fumo o di gas visibile, ovvero bastoni, mazze, materiale imbrattante o inquinante, oggetti contundenti, o, comunque, atti ad offendere, e' punito con la reclusione da uno a quattro anni. [...]"

[...]

Art. 4.

[...]

1. [...] L'arresto è, inoltre, consentito nel caso di violazione del divieto di accedere ai luoghi dove si svolgono manifestazioni sportive [...]"

[...]

Art. 7.

Modifiche al codice penale in materia di lesioni personali a pubblico ufficiale nonché in materia di violenza e resistenza a pubblico ufficiale

1. [...] Nell'ipotesi di lesioni personali cagionate a un pubblico ufficiale in servizio di ordine pubblico in occasione di manifestazioni sportive, le lesioni gravi sono punite con la reclusione da 4 a 10 anni; le lesioni gravissime, con la reclusione da otto a sedici anni."

[...]

Art. 8.

Divieto di agevolazioni nei confronti di soggetti destinatari dei provvedimenti di cui all'articolo 6 della legge 13 dicembre 1989, n. 401

1. E' vietato alle società sportive corrispondere in qualsiasi forma, diretta o indiretta, a soggetti destinatari di provvedimenti di cui all'articolo 6 della legge 13 dicembre 1989, n. 401, o di cui alla legge 27 dicembre 1956, n. 1423, ovvero a soggetti che siano stati, comunque, condannati, anche con sentenza non definitiva, per reati commessi in occasione o a causa di manifestazioni sportive, sovvenzioni, contributi e facilitazioni di qualsiasi natura, ivi inclusa l'erogazione a prezzo agevolato o gratuito di biglietti e abbonamenti o titoli di viaggio. E' parimenti vietato alle società sportive corrispondere contributi, sovvenzioni, facilitazioni di qualsiasi genere ad associazioni di tifosi comunque denominate, salvo quanto previsto dal comma 4.

[...]

4. Le società sportive possono stipulare con associazioni legalmente riconosciute, aventi tra le finalità statutarie la promozione e la divulgazione dei valori e dei principi della cultura sportiva, della non violenza e della pacifica convivenza, come sanciti dalla Carta olimpica, contratti e convenzioni in forma scritta aventi ad oggetto progetti di interesse comune per la realizzazione delle predette finalità, nonché per il sostegno di gemellaggi con associazioni legalmente riconosciute dei sostenitori di altre società sportive aventi i medesimi fini statutari. [...]"

Art. 9.

Nuove prescrizioni per le società organizzatrici di competizioni riguardanti il gioco del calcio

1. E' fatto divieto alle società organizzatrici di competizioni riguardanti il gioco del calcio, responsabili della emissione, distribuzione, vendita e cessione dei titoli di accesso, di cui al decreto ministeriale 6 giugno 2005 del Ministro dell'interno, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 150 del 30 giugno 2005, di emettere, vendere o distribuire titoli di accesso a soggetti che siano stati destinatari di provvedimenti di cui all'articolo 6 della legge 13 dicembre 1989, n. 401, ovvero a soggetti che siano stati, comunque, condannati, anche con sentenza non definitiva, per reati commessi in occasione o a causa di manifestazioni sportive.

[...]

3-bis. Le società organizzatrici di competizioni sportive riguardanti il gioco del calcio sono tenute ad affiggere in tutti i settori degli stadi copie del regolamento d'uso dell'impianto. Le medesime società hanno cura altresì di prevedere che sul retro dei biglietti sia espressamente indicato che l'acquisto del biglietto stesso comporta l'obbligo del rispetto del regolamento d'uso dell'impianto quale condizione indispensabile per l'accesso e la permanenza all'interno dello stadio.

Art. 10.

Adeguamento degli impianti

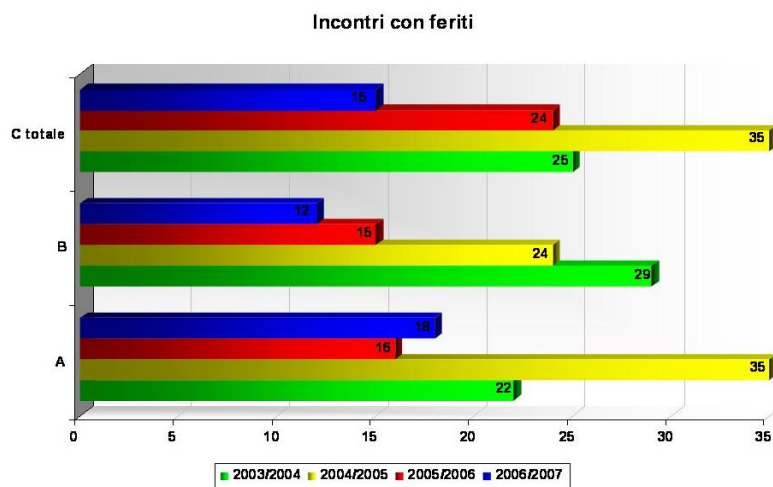
1. All'articolo 1-quater del decreto-legge 24 febbraio 2003, n. 28, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2003, n. 88, dopo il comma 5 e' inserito il seguente: "5-bis. - All'adeguamento degli impianti [...] possono provvedere, senza nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica, le società utilizzatrici degli impianti medesimi. In tale caso, qualora ai fini dell'adeguamento dell'impianto alle prescrizioni di cui ai commi 2, 3 e 4 occorranno particolari titoli abilitativi, l'amministrazione competente al rilascio del titolo provvede entro quarantotto ore dalla proposizione della relativa istanza, o convoca entro lo stesso termine, ove necessario, una conferenza di servizi ai sensi e per gli effetti dell'articolo 14 della legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni. La conferenza si pronuncia entro le successive ventiquattro ore. In difetto di provvedimento espresso, l'istanza di rilascio del titolo abilitativo si intende ad ogni effetto accolta."

[...]"

5.2.1.2. Effetti dell'applicazione della L. 41/2007: alcuni dati

Nel 1999, in seguito all'incendio di un treno speciale di tifosi salernitani avvenuto il 23 maggio di quello stesso anno, nel quale morirono 4 ragazzi, viene ufficialmente istituito l'*Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive* a cui vengono affidati compiti di coordinamento centrale delle iniziative da attuare in occasione di incontri ritenuti particolarmente a rischio. Tale organo raccoglie l'eredità della *Commissione Mista del Ministero dell'Interno, del Ministero del Turismo e della FIGC* istituita nel 1988 la quale elaborò la prima Legge antiviolenza (L. 401/1989) di cui al par. 5.2.1.2., dopo il decesso, a seguito di pestaggio, di un tifoso romanista.

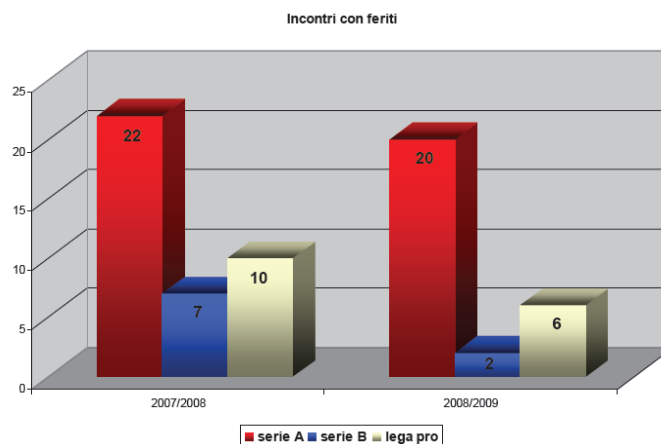
Figura 37 – Numero d’incontri con feriti, Serie A, B nelle stagioni: 2003/2004, 2004/2005, 2005/2006 e 2006/2007



Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive

Dalla sua istituzione, l'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive, ha costantemente monitorato i campionati di Serie A e di Serie B nonché le leghe minori, analizzando i dati relativi all'affluenza agli incontri ed agli incidenti (più o meno gravi) ad essi correlati. Nel periodo intercorso tra la stagione 2003/2004 e quello appena successivo all'applicazione della Legge 24 aprile 2007 n. 41, l'Osservatorio, ha riscontrato una diminuzione del numero d'incontri con feriti: da 22 a 18 per quanto concerne la Serie A e da 29 a 12 per la Serie B (vedi fig. 37). Comparando il numero d'incontri con feriti relativi alle stagioni 2007/2008 e 2008/2009, l'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive ha registrato un decremento del 28,2% che da 39 (considerando le tre leghe maggiori⁶⁷) passano a 28 (fig. 41). Questa diminuzione del numero d'incidenti è sicuramente effetto delle misure di messa in sicurezza degli impianti sportivi adottate dal Governo, anche se non bisogna dimenticare gli incidenti che accadono al di fuori dal contesto dello stadio ma che rimandano al fenomeno delle tifoserie organizzate come ad esempio la morte del tifoso laziale Gabriele Sandri, avvenuta il 12 novembre 2007 per mano di un Agente della Polstrada nei pressi di un'area di servizio autostradale ad Arezzo⁶⁸.

Figura 38 – Feriti, stagioni 2007/08 e 2008/09, Serie A, B, Lega Pro



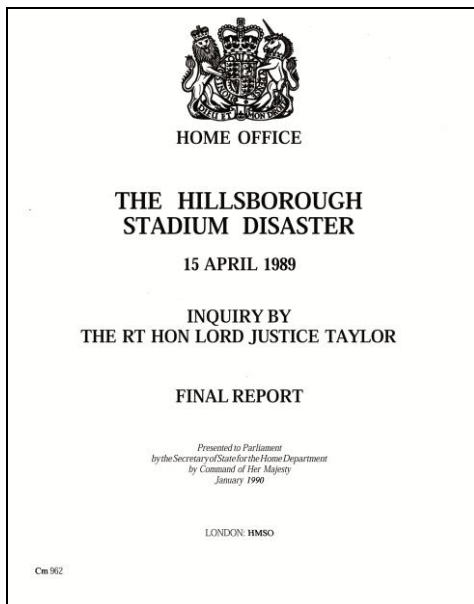
Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive

⁶⁷ Serie A, B e Lega Pro.

⁶⁸ Fonte: «//repubblica.it/».

5.3. La tragedia di Hillsborough ed il Taylor Report

Figura 39 – Taylor Report



Fonte: «Hillsborough stadium disaster final report»

Come già mostrato al par. 5.2., numerosi furono gli incidenti che segnarono la storia delle competizioni calcistiche nel Regno Unito. Tra questi, quello che più di tutti ha comportato dei cambiamenti nel modo di concepire l'impiantistica sportiva è quello avvenuto ad Hillsborough il 15 aprile 1989 nel quale persero la vita 96 persone ed altre 766 rimasero ferite. La tragedia cui si è fatto riferimento nelle righe precedenti, accadde all'*Hillsborough Stadium*, un impianto sportivo localizzato a Sheffield (ENG), campo neutro, per la semifinale di *FA Cup* tra *Liverpool FC* e *Nottingham Forest*. Lo stadio in questione, come la maggior parte di quelli presenti nel Regno Unito sino a quel periodo, aveva al suo interno delle alte recinzioni in acciaio che circondavano il terreno di gioco erette al fine di contrastare eventuali invasioni di campo da parte degli *hooligans*. Lo stadio fu diviso in due settori ciascuno destinato alle due tifoserie al seguito delle squadre impegnate nell'incontro. Gran parte dei tifosi del *Liverpool*, giunsero allo stadio in forte ritardo a causa di alcuni cantieri, non segnalati, incontrati sull'autostrada per giungere a Sheffield. La polizia, al fine di evitare un forte concentrazione di persone in corrispondenza dei tornelli d'accesso allo stadio, decise di aprire un ingressi supplementare (*Gate C*), dando origine così ad un flusso di migliaia di tifosi che da un angusto tunnel

nel posto sul retro degli spalti si riversò sulla già sovraffollata curva dei tifosi del Liverpool (essendo l'unico sbocco di quel tunnel), schiacciando questi ultimi contro le barriere a bordo campo. La stessa sorte toccò a coloro che rimasero intrappolati nel tunnel; la partita fu sospesa a pochi minuti dall'inizio, solo dopo che un agente segnalò al direttore di gara che alcune persone stavano scavalcando le barriere per tentare di sfuggire alla morsa della folla che si era ammassata alle loro spalle⁶⁹.

Lo portata di quell'incidente fu tale da spingere l'intero movimento sportivo inglese a compiere una profonda riflessione in tema di sicurezza delle infrastrutture sportive e l'allora "Governo – Thatcher" ad istituire una commissione d'inchiesta presieduta dal giudice Peter Taylor per cercare di ricostruirne le dinamiche e studiare delle soluzioni per evitare che il verificarsi di altre tragedie di questo tipo. Lord Taylor pubblicò nell'agosto 1989 un primo rapporto ad *interim* e nel gennaio 1990 quello definitivo. Nelle 109 pagine di cui è costituito il *Taylor Report*, oltre alla ricostruzione delle dinamiche della tragedia di Hillsborough, furono inserite delle raccomandazioni di carattere tecnico e gestionale, a cui le società e l'intero movimento calcistico britannico erano tenute ad aderire. Tra queste le principali furono: *i*) la riduzione, con effetto immediato, del 15% delle capienze degli stadi; *ii*) la sostituzione delle gradinate con posti a sedere⁷⁰; *iii*) la rimozione di tutte le barriere tra le gradinate ed il terreno di gioco nonché l'eliminazione di tutte le parti appuntite con cui uno spettatore/utente potesse venire a contatto all'interno dello stadio; *iv*) l'uso di dispositivi elettronici per il controllo dei titoli d'accesso agli stadi e per la registrazione video dei settori dedicati ai tifosi e delle aree adiacenti lo stadio; *v*) l'istituzione di nuovi reati come il lancio di oggetti all'interno dello stadio, l'intonazione di cori a sfondo razzista ed il reato di "bagarinaggio"; *vi*) l'introduzione del provvedimento di diffida per coloro che hanno compiuto atti illeciti in occasione di manifestazioni sportive. Taylor, all'interno del rapporto da lui stilato, additò come elementi che minavano lo svolgersi in sicurezza delle manifestazioni sportive: *i*) la somministrazione di bevande alcoliche all'interno e nei pressi dello stadio; *ii*) la mancanza di servizi all'interno degli impianti sportivi; *iii*) la vetustà degli impianti sportivi; *iv*) la mancanza di comunicazione tra tifosi e Corpi di Polizia; *v*) gli atteggiamenti od i

⁶⁹ Dal sito web: «//thelistzblog.com».

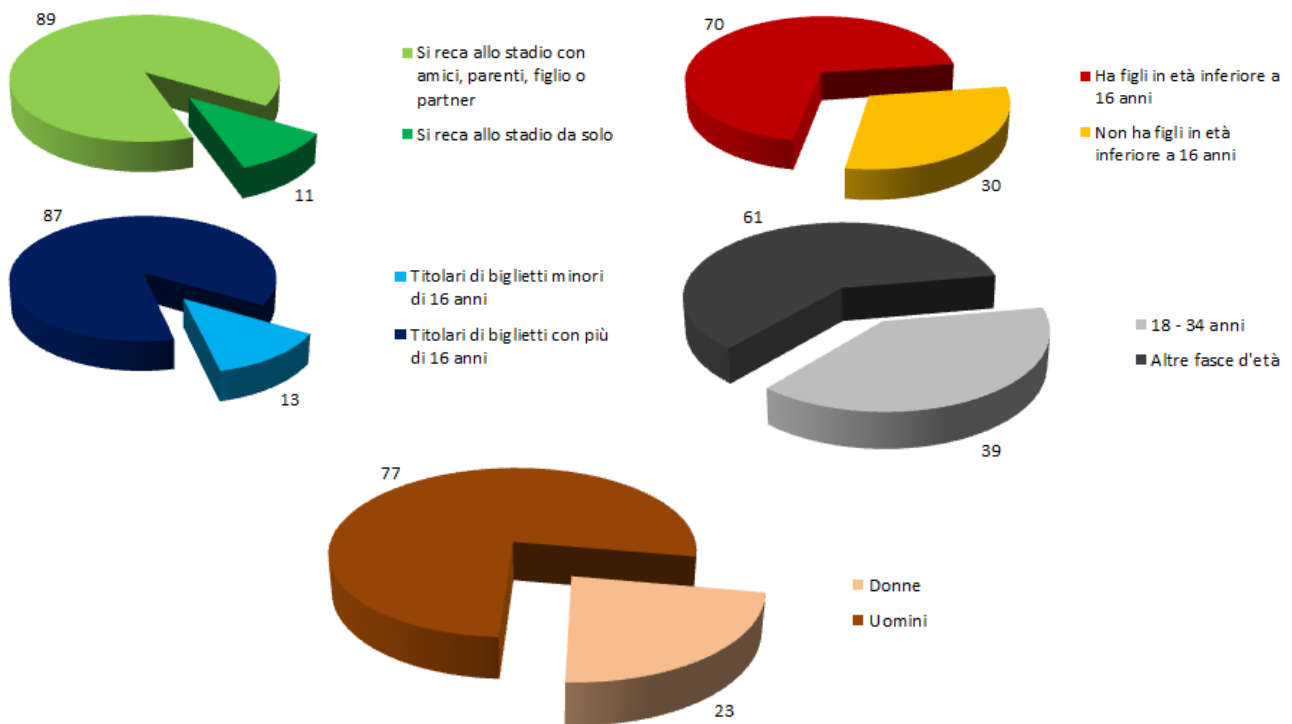
⁷⁰ Operazione da effettuarsi entro la stagione sportiva: a. 1994/1995 per gli stadi di teams partecipanti alla I e II divisione inglese; b. 1999/2000 per i clubs, proprietari/gestori di stadi, militanti in III e IV divisione.

proclami di giocatori e stampa, troppo spesso inclini alla violenza. In seguito al *Taylor report*, furono istituite il *Football Trust* e la *Football Stadium Advisory Design Council*: il *Football Trust* è una fondo su cui venivano destinate delle percentuali⁷¹ dei proventi dei giochi connessi al calcio, ai *club*, al fine di permettere ad essi, di investirli nella costruzione/riadattamento degli impianti sportivi di loro proprietà; il *Football Stadium Advisory Design Council* è una commissione di sicurezza che ha il compito di monitorare le fasi di progettazione e costruzione degli stadi e di svolgere attività di ricerca al fine di implementare questi processi.

Da questo momento in avanti, la modalità di concepire lo stadio si modifica drasticamente; il prodotto di questa svolta concettuale è lo stadio “aperto”, sicuro e fruibile da parte di chiunque, contrapposto allo stadio monofunzionale, riservato esclusivamente ai *supporters* e vitale solamente in concomitanza con gli eventi sportivi. E’ bene però precisare che alla base di questa rivoluzione vi era il tentativo, non troppo velato, da parte dei *clubs* e dei vertici del *football* britannico, di estromettere dalle curve le frange di tifosi violenti, debellando così il fenomeno del *football hooliganism*.

5.4. Da cliente a consumatore: i nuovi utenti dello stadio

Tavola 7 – Dati relativi spettatori Premier League, stagione 2009 – 2010



Fonte: Season Review 2009 – 2010

Come già asserito in precedenza, l’introduzione del Rapporto Taylor, oltre ad un innalzamento degli standards di sicurezza all’interno degli impianti sportivi inglesi, ne ha modificato il modo con cui essi sono concepiti. Lo stadio non è più solo un “contenitore di tifosi”, ma diventa un *asset* per il *club* proprietario, un bene immobile che permette alle società di godere dei proventi da esso originati come ad esempio, la vendita dei biglietti per le manifestazioni sportive, l’affitto di spazi a società terze per l’erogazione di differenti servizi, la possibilità di ospitare eventi culturali come concerti o fiere, di esaltare la propria immagine per mezzo d’iniziative sociali ad esso legate ecc.

⁷¹ “Inizialmente esse costituivano il 2,5% dei ricavi del *betting* e successivamente tale percentuale si elevò al 3%. Il *Football Trust* ha contribuito con 170 milioni di sterline a finanziare i progetti di 15 nuovi stadi e di 47 profonde ristrutturazioni, sui quali le società calcistiche investirono, per parte loro, più di 900 milioni di sterline”. (Teotino G. e Uva M., 2010, *La Ripartenza. Analisi e proposte per restituire competitività all’industria del calcio in Italia*, Il Mulino, Bologna, p. 124).

In quest'ottica anche il tifoso subisce un'evoluzione, colui che era disposto a pagare per assistere alle prestazioni sportive del *club* di riferimento, si tramuta in cliente. Il passaggio da spettatore a cliente, comporta anche un endemico cambiamento nel *target* a cui far riferimento nella progettazione e nella gestione dello stadio: esso, non è più rappresentato dall'uomo giovane o di mezza età che assiste solamente alla partita ma dalle famiglie. Di fatto così come sono stati ripensati gli stadi, volti cioè alla massima sicurezza ed alla polifunzionalità, permettono ad un'intera famiglia di trascorrervi una cospicua parte del proprio tempo libero. Si pensi ad esempio al fatto che l'uomo può recarsi allo stadio per assistere alla partita di calcio, lasciando i propri figli in aree pensate appositamente per questi ultimi, mentre la moglie può praticare lo *shopping* negli esercizi commerciali prospicienti l'impianto sportivo. Inoltre gli elevati standards di sicurezza, le *facilities* all'interno degli stadi ed il sempre più accattivante design che li caratterizza, hanno permesso di "calamitare" nuovi utenti e d'incrementare la presenza di categorie sociali che non erano soventi frequentare queste strutture, come ad esempio le donne e i bambini.

Nell'edizione relativa alla stagione calcistica 2009/2010 di «Season Review»⁷², pubblicazione che ogni anno delinea il bilancio finale della stagione di Premier League⁷³ appena conclusasi, tra i numerosi approfondimenti, si possono ritrovare alcune statistiche⁷⁴ relative ai *supporters* che hanno "frequentato" gli impianti sportivi durante quel periodo;

Tra le statistiche emerge che: *i*) l'89% di coloro che hanno risposto all'intervista si reca allo stadio con amici, altri membri adulti della propria famiglia, i propri figli o la/il propria/o partner; *ii*) il 70% di coloro che hanno risposto al questionario, ha figli in età inferiore ai 16 anni, ossia il 7% in più rispetto alla stagione 2008/2009; *iii*) il 79% è convinto che il *club* dedichi una considerevole parte dei suoi "sforzi" a rendere lo stadio un ambiente accogliente per i bambini; *iv*) il 13% dei titolari di biglietti nella stagione in cui è stata effettuata l'indagine ha età inferiore ai 16 anni; *v*) il 39% degli spettatori sono compresi nel range tra i 18 ed i 34 anni, un dato significativo se si pensa che solamente il 28% dell'intera popolazione inglese è ricompresa in questa fascia d'età; *vi*) il 23% degli spettatori delle partite di Premier League, che hanno risposto al sondaggio sono di sesso femminile; *vii*) l'11% di coloro che assistono alle partite sono di colore e appartengono a minoranze etniche; *viii*) l'11%

Figura 40 – Conference Lounge



Fonte: www.amsterdamarena.nl

della popolazione inglese (circa 5,2 milioni di persone) segue le partite allo stadio ogni stagione. Dall'interpretazione di questi dati si può evincere che: le giovani famiglie si sono "avvicinate" agli stadi (è alta infatti la percentuale di genitori con figli in giovane età che frequenta gli stadi), i bambini ed i ragazzi sono più liberi di frequentare luoghi che fino a qualche anno prima erano considerati insicuri e pericolosi per la loro incolumità fisica e morale, l'indice di gradimento dei genitori che frequentano lo stadio si è innalzato ed infine sia aumentata la percentuale delle donne, la cui presenza nelle infrastrutture sportive costituiva una rarità.

Un'ulteriore categoria d'utenti è rappresentata dai turisti, i quali compiono, soprattutto nel caso degli stadi inglesi e tedeschi, partecipano in ogni periodo dell'anno ed in qualsiasi giorno della settimana a dei *tour* organizzati per poter godere della bellezza architettonica degli impianti e visitarne i musei dedicati alla storia del *club*. Questo permette ovviamen-

⁷² Disponibile al sito web: «//2.premierleague.com/».

⁷³ Il maggior campionato di calcio inglese, corrispettivo della Serie A italiana.

⁷⁴ Tra queste un sondaggio effettuato su un campione di 10.000 tifosi che hanno risposto ad un questionario *online*, mentre altri 45.000 a completamente dello stesso, sono stati intervistati al di fuori degli stadi dagli operatori di una delle principali agenzie di ricerca sociale inglesi: "Populous", sito web relativo: «www.populous.com».

te un costante afflusso di denaro nelle casse delle squadre, un'elevata vivibilità dell'impianto e delle ricadute occupazionali per la gestione di queste attività integrate all'infrastruttura sportiva. Numerose sono le iniziative dedicate al tempo libero, che mettono al centro questi impianti sportivi all'avanguardia, ad esempio l'*Amsterdam ArenA* è la destinazione finale di un *tour* in bicicletta della città olandese, inoltre, all'interno della stessa è presente un campo, proprio a ridosso di quello in cui si svolgono gli incontri tra *clubs*, in cui è possibile praticare il calcio a 5, con le tribune come cornice di fondo. L'*Old Trafford* di Manchester, mette a disposizione, su prenotazione, le sale all'interno dell'impianto, per coloro che vogliono festeggiare il Natale oppure celebrare il proprio pranzo di matrimonio, in questa particolare ambientazione.

Infine lo stadio di nuova concezione, si rivolge anche alle aziende, infatti numerosi sono gli spazi per i *business meeting* che si affacciano sul terreno di gioco e che possono essere prenotati da società private per svolgere congressi e conferenze, oppure anche solo come occasione per l'incontro e la socializzazione dei loro dipendenti. Queste *facilities*, generalmente, sono disponibili sia durante i *match – days*, sia durante il resto della settimana e rappresentano un'ulteriore opportunità di guadagno per le società che sfruttano la particolarità della location, l'alta accessibilità dell'impianto e la rilevante offerta di servizi offerti all'interno e nelle adiacenze dell'impianto, come ad esempio ristoranti, shops, banche ecc.

5.4.1. L'uscita di scena del tifoso tradizionale, tra famiglie agli stadi e merchandising

Figura 41 - Esercizi commerciali presenti in 12 stadi tedeschi

Table E Kiosks	Kiosk type	Total number	Surface area in m ² (mean value)	Total area in m ²	Spectator capacity (national)	Customers per catering area (m ²)	Useful depth in m	Shops (merchan dise)
01 Berlin	Built-in	22	75	1,650	74,200	45	4.20	
02 Dortmund	Built-in	36	40	1,440	81,250	56	3.60	
03 Frankfurt	Built-in	22	40	880	52,100	59	4.85	
04 Gelsenkirchen	Built-in	32	60	1,920	61,500	32	3.80	5
05 Hamburg	Built-in	24	65	1,560	56,000	36	4.20	9
06 Hanover	Combination	12	70	840	49,500	59	3.70	
07 Kaiserslautern	Built-in	36	25	900	48,500	54	2.50	
08 Cologne	Combination	26	40	1,040	50,700	49	4.50	6
09 Leipzig	Combination	24	70	1,680	44,200	26	5.00	6
10 Munich	Built-in	28	50	1,400	66,000	47	4.75	15
11 Nuremberg	Stand-alone	24	45	1,080	46,800	43	3.90	9
12 Stuttgart	Stand-alone	19	50	950	56,000	59	5.00	

Fonte: Nixdorf, «Stadium atlas: technical recommendations for the grandstands in modern stadia», 2008

Dal paragrafo precedente, si è appreso come soprattutto i clubs inglesi e tedeschi, abbiano intrapreso la volontà di “rinnovare” il pubblico utente dell'impianto sportivo, disincentivando l'accesso allo stadio del tifoso tradizionale (par. 5.2.). Che cosa ha spinto queste società a sciogliere i legami con la figura del supporter che popolava lo stadio sino agli albori degli anni Novanta? Innanzitutto, adottare la famiglia come target di riferimento del nuovo concept di stadio è una scelta guidata da motivi economici e d'immagine, infatti, la facoltà di spesa di una famiglia è maggiore rispetto a quella di un singolo individuo e, considerando complessivamente i suoi componenti, questi ultimi sono portati ad usufruire di servizi differenti nel corso alle partite, sia nell'arco temporale antecedente o successivo ad esse; la famiglia allo stadio, permette inoltre di attirare a questo luogo altre famiglie, invogliate a raggiungerlo in quanto considerato sicuro, grazie al massiccio presidio di *stewards* e “vet-tore” di valori positivi legati alle competizioni sportive ed alla socialità. Questo “pellegrinaggio” verso gli stadi, da parte delle famiglie, soprattutto in occasione degli incontri, permette alle società di godere di proventi originati dalla vendita dei biglietti per le manifestazioni (che nel caso degli stadi di nuova concezione, vanno sempre in *overbooking*), ai bar, ai ristoranti ed ai fast-food all'interno degli impianti, di essere sempre gremiti ed agli

esercizi commerciali distributori del *merchandising* ufficiale del *club* di vendere questi prodotti a clienti più fedeli (i nuovi *supporters*) ed ai turisti che in occasione della visita allo stadio li acquistano come *souvenir*.

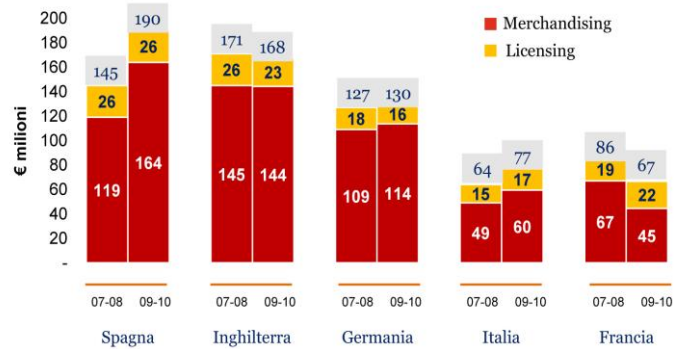
Il giro d'affari relativo al *merchandising*⁷⁵ dei principali *clubs* inglesi e tedeschi, grazie all' *e – Selling*⁷⁶ ed alla vendita *in loco* dei prodotti ufficiali delle squadre, si attesta rispettivamente attorno ai 144 milioni di Euro⁷⁷ per i primi e 114 per i secondi. Il *gap*, in tema di *merchandising*, tra i *clubs* inglesi e tedeschi e quelli italiani e francesi è sostanzialmente elevato, poiché negli ultimi due casi ci si aggira rispettivamente attorno ai 60 milioni di Euro ed ai 45⁷⁸. In Italia questo *gap* è dovuto anche all'elevato giro d'affari della contraffazione, mentre per il caso francese

questo *status* è dovuto al fatto che in patria il calcio non è lo *sport* più diffuso ed anche all'estero la risonanza mediatica dei *club* transalpini è relativamente bassa (dovuto anche agli scarsi successi nelle competizioni internazionali per squadre di *club*). Discorso diverso per la Spagna⁷⁹, in cui tali dati sono sempre stati tradizionalmente alti poiché legati all'elevata popolarità a livello globale di *clubs* come Real Madrid o Barcelona⁸⁰.

Dopo questa breve parentesi inerente il *merchandising*, osserviamo come i *clubs* abbiano modificato la loro natura di società sportive tramutandosi in società erogatrici di servizi⁸¹, che puntano sempre più alla massimizzazione dei loro profitti aumentando altresì la loro competitività a livello sportivo; in quest'ottica il tifoso tradizionale rappresenta un "freno" alla crescita economica di queste società e per questo motivo, la *policy* adottata da esse è quella di puntare alla diminuzione delle capienze degli stadi (in fase progettuale) al fine di poter aumentare i prezzi dei *tickets*, "allontanando" così i ceti popolari dalle infrastrutture sportive. C'è effettivamente da chiedersi se questa "sfrenata" commercializzazione del *leisure time* sia eticamente corretta, soprattutto nei confronti di coloro che non hanno alta facoltà di spesa e se tutto ciò non avrà ripercussioni sull'atmosfera passionale e "calda" che caratterizza questo tipo di manifestazioni sportive, dato che il pubblico è stato di fatto "snaturato". Per contro, si può affermare che le società che hanno optato per questo tipo di *policy*, sono riuscite a raggiungere l'obiettivo di ottenere in maniera costante il *sold – out* del proprio stadi di calcio (vedi tab. 14).

Figura 42 – Il merchandising delle Top Leagues

Merchandising Top League europee 2008-2010



Fonte: SPORT+MART European Football Merchandising Report

Tabella 14 – Media spettatori, stagione 2008 - 2009

Germania	Inghilterra	Italia	Spagna
42.600	35.600	25.117	24.500

Fonte: Arel, 2010

⁷⁵ L'utilizzo di un *brand* (marchio) per la vendita di un singolo prodotto od una linea di prodotti. Nel calcio solitamente, i *clubs* utilizzano come marchio il logo che rappresenta il team e lo applicano su diversi prodotti che vanno dal settore dell'abbigliamento, dei casalinghi alla moderna tecnologia.

⁷⁶ Vendita *online*.

⁷⁷ Fonte: SPORT+MARKT, European Football Merchandising Report.

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ 164 milioni di Euro, nella stagione 2009 – 2010.

⁸⁰ Secondo la classifica edita da Sport Markt, relativa al numero di tifosi delle squadre di club, il Barcelona si attesterebbe a quota 57,8 milioni mentre il Real Madrid a quota 31,8 milioni.

⁸¹ Fonte: «Progettare uno stadio urbano : architettura, società e tecnologie tra comunicazione e marketing territoriale», Claudia Ciribanti, 2004.

6. Lo stadio come “macchina ibrida”: lo stadio polifunzionale nel contesto urbano

Da quanto precedentemente espresso, si può osservare come lo stadio si sia gradualmente evoluto verso forme strutturalmente eterogenee ed, al contempo, funzionalmente più appetibili rispetto ai tradizionali impianti sportivi monofunzionali, pensati unicamente per accogliere tifosi. Dagli esempi sin qui mostrati, si possono infatti definire diverse tendenze progettuali che vanno dalla creazione d’impianti esteticamente “perfetti”, si pensi ad esempio alla straordinarietà architettonica dell’*Allianz Arena*, ad impianti che fanno della multifunzionalità il loro punto di forza come l’*Amsterdam ArenA*, ad altri energeticamente sostenibili come il *St. Jakob Park* di Basilea, infine a quelli in grado di fungere da catalizzatori d’investimenti finalizzati alla riqualificazione delle aree in cui sorgono, come ad esempio, l’*Emirates Stadium*.

Tutti gli stadi innovativi hanno in comune la caratteristica di essere elementi “aperti” alla città e non più contenitori isolati come sono invece quelli tradizionali, progettati per assolvere all’unica funzione di “contenere gli spettatori”; questa apertura si genera attraverso l’integrazione del “contenitore” con esercizi di tipo ludico/commerciale, nonché con servizi alla persona. In questo modo la struttura genera attrattività, sia su scala locale, sia su quella sovralocale, così che lo stadio sia meta di costanti flussi di popolazioni eterogenee le quali mettono in atto pratiche differenti, tra cui la semplice sosta, l’incontro, il consumo di merci e di cultura. Tutto ciò risulta irrealizzabile in uno stadio tradizionale che diventa sempre più marginale ed avulso dal contesto in cui è inserito.

Nei successivi paragrafi, verranno indagate le cause che hanno portato alla comparsa di questi insediamenti complessi, cercando successivamente di definire delle linee guida per la loro progettazione, nonché per la loro gestione.

6.1. Origine ed evoluzione dello stadio per il football contemporaneo

Come già enunciato all’inizio di questo elaborato, il *football*, nasce in Inghilterra, dapprima riservato ai ceti più altolocati, si diffonde poi tra le organizzazioni operaie come pratica per incentivare la coesione sociale attraverso la dedizione al “gioco di squadra”. Con la fondazione di primi *clubs* e l’avvento del cosiddetto *leisure time*⁸², compaiono i primi spazi dedicati allo spettacolo del *soccer* e con essi si avvia “[...] il processo di radicamento di un luogo e di una connessa società sportiva con un quartiere [...]” nonché “[...] con la stessa cultura operaia

che li aveva generati” (Faroldi, 2007, pp. 26-34). A testimonianza dello stretto legame tra *football* e *working class*, è possibile notare ad esempio come nel vecchio stadio di *Highbury* a Londra (fig. 43), gli stili architettonici di alcuni impianti sportivi richiamino quelle delle fabbriche di allora.

I primi prototipi di stadi per il *football* o sferisteri⁸³, vennero affidati in gestione ad appaltatori, i quali trasformarono la mera visione degli incontri tra opposti *clubs* in uno spettacolo da cui tratte guadagno economico; assistere ad una partita di *soccer* diventa quindi un

Figura 43 - *Highbury*, *West End* in stile *Art Déco*



Fonte: Google Earth

⁸² Traduzione del concetto “tempo libero” che aveva preso piede nella quotidianità delle *working class* grazie al miglioramento delle condizioni lavorative cui gli operai erano sottoposti.

⁸³ Una sorta di anticipazione degli stadi moderni, queste strutture ospitavano oltre al gioco del pallone fiorentino, anche i tipici giochi della cultura rinascimentale.

Figura 44 – Sferisterio



Fonte: www.historiasportu.blox.pl/html/

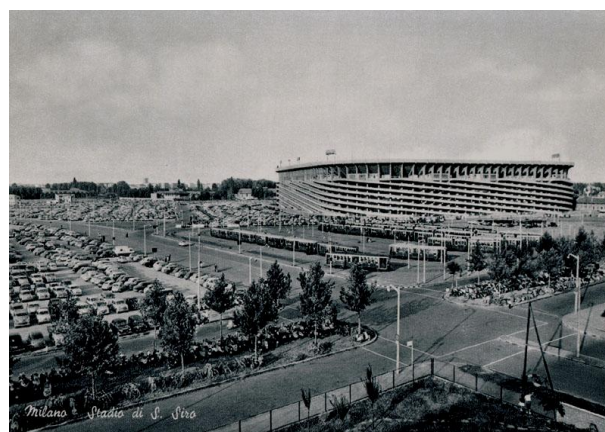
cazione stilata dall'architetto Sheard, ha puntato al connubio tra quantità e qualità, si è tentato cioè in fase di progettazione, di ideare impianti atti a contenere un consistente numero di spettatori, garantendo al contempo, *comfort* e *facilities* a servizio degli stessi; il motivo di quest'evoluzione progettuale è la comparsa dei *media* all'interno degli impianti sportivi, in particolar modo delle tecniche di ripresa, che iniziano a presidiare tali strutture dagli anni Trenta del secolo scorso, "obbligando" gli stadi a mostrarsi al mondo come luoghi comodi e confortevoli nei quali si vive un'esperienza unica in cui tutti gli spettatori sono partecipi di un evento. Allo stesso tempo, tali innovazioni, catalizzeranno sullo spettacolo del *football* ulteriori attenzioni, garantendone così la diffusione all'interno della società di massa. La maggior parte degli impianti sportivi dedicati al gioco del calcio, appartiene alla cosiddetta "seconda generazione", ne sono un esempio gli stadi italiani, descritti in precedenza, stadi che hanno infatti un'età media di circa 68 anni⁸⁴.

L'avvento degli stadi "terza generazione" si registra negli anni Novanta del secolo scorso, tali strutture sono considerate come "*family friendly*" ossia sono progettate per soddisfare i bisogni e le esigenze delle famiglie tradizionali, in esse sono infatti presenti bar, ristoranti e *fan shops* all'interno dei quali vendere il merchandising ufficiale di una determinata squadra; lo sport non rappresenta l'unico *income* di queste strutture, esso si configura infatti come il pretesto per attirare allo stadio determinati utenti, considerati quindi non più solo come semplici *supporters* ma come *customer* (Sheard, 2005). Come abbiamo già visto al par. 5.3., questo mutamento del *target* di riferimento degli stadi è dovuto all'adozione di specifiche norme mirate al debellamento del *football hooliganism*, in seguito alla pubblicazione del *Taylor Report* del 1990, documento che obbligava le società proprietarie degli impianti sportivi ad investire sulla loro messa in sicurezza onde evitare il ripetersi di tragedie come quella di Hillsborough.

modo per trascorrere il proprio tempo libero, partecipando così alla vita sociale della propria comunità. La visione della partita di calcio diventa per questo motivo, un fenomeno da commercializzare, uno spettacolo "aperto" alle masse, sancendo così la prima sostanziale evoluzione del luogo predisposto alla visione delle partite di calcio, che da sferisterio, si trasformerà in una struttura più articolata finalizzata all'accoglienza di un largo numero di spettatori: uno stadio (Vettori, 2007). Nella progettazione di tali impianti, si è mirato a soddisfare un unico obiettivo ossia quello della creazione di un "contenitore" per le masse, senza badare al concetto di *comfort* e comodità da mettere al servizio dello spettatore, si è cioè investito sulla quantità piuttosto che sulla qualità.

La successiva generazione di stadi, secondo la classifica stilata dall'architetto Sheard, ha puntato al connubio tra quantità e qualità, si è tentato cioè in fase di

Figura 45 – Stadio *San Siro*, Milano



Fonte: www.vecchiamilano.wordpress.com

⁸⁴ Fonte: Arel

Figura 46 – Il *Den* di Londra, primo impianto costruito dopo il *Taylor report*



Fonte: www.wikipedia.com/

Una successiva generazione di stadi, la “quarta”, viene poi identificata nella classifica di Sheard. Ad essa appartengono gli stadi per i quali progettazione, finanziamento e gestione sono stati integrati e condotti dal *club* calcistico stesso: per dirla con parole attuali i cosiddetti “stadi in proprietà”. Essi grazie ad un design “accattivante” (vedi fig. 47) e ad espedienti tecnologici all’avanguardia, come ad esempio la copertura mobile che ne favorisce la flessibilità funzionale, rappresentano vere e proprie opere architettoniche, *Landmarks* territoriali, meta di flussi turistici provenienti dall’estero per visitarli.

Figura 47 – Allianz Arena, esempio di stadio - *landmark* territoriale



Fonte: Wimmer A., 2008, *Stadiums*

Viene infine individuata un’ulteriore categoria di stadi, la “quinta generazione”; è tipico di questa tipologia di strutture che essi vengano considerati come catalizzatori della crescita strategica delle città del XXI secolo, delle vere e proprie icone della nostra cultura e delle nostre aspirazioni e, come sottolinea l’autore, dei nostri fallimenti (Sheard 2005).

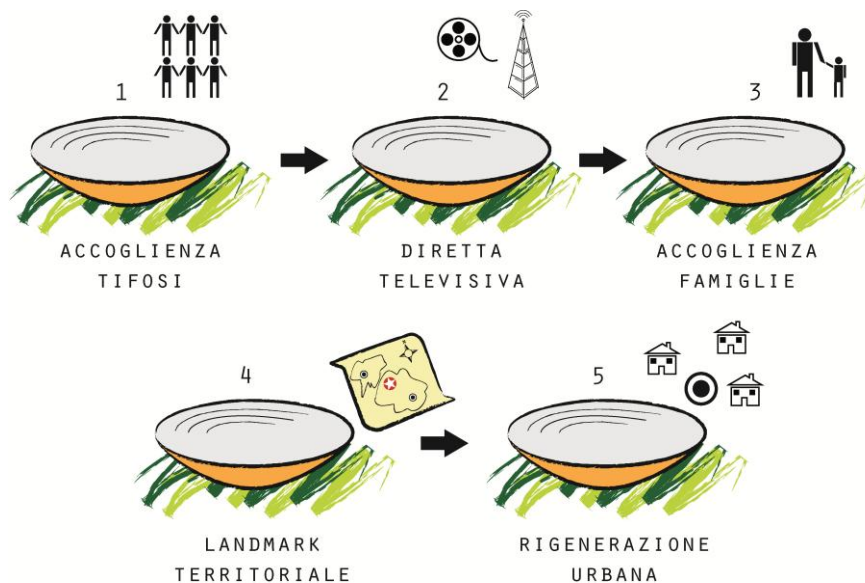
Lo stadio, quindi, da luogo “esclusivo” e monofunzionale, generatore di flussi (e congestione stradale) e teatro di innumerevoli episodi di guerriglia urbana, si è trasformato via via in luogo “inclusivo”, nonché in uno “strumento” di rigenerazione urbana come visibile nello in fig. 49. Riepilogando in breve: lo stadio è inizialmente destinato ad ospitare ingenti masse di tifosi, successivamente, in esso, vengono implementati *comfort* ed *abitabilità* grazie all’integrazione di funzioni indipendenti da quella sportiva che ne garantiscono quindi una completa apertura alla città. L’ultima frontiera è l’utilizzazione dell’impianto sportivo, come centralità per gli ambiti che versano in stato di degrado, come ad esempio, possono essere le periferie urbane; in questo senso un esempio calzante è quello rappresentato dal progetto di coinvolgimento del quartiere di *Ashburton Grove*, legato alla costruzione dello stadio *Emirates* di Londra (Par. 4.2.). Questo fenomeno sta “rivoluzionando il significato culturale dell’edificio”, favorendo “un molteplice utilizzo dell’impianto, soprattutto da parte di quelle fasce d’utenza non coinvolte dall’evento sportivo [...], ma che nella struttura possono trovare, oltre a servizi di pubblica utilità, nuove e diversificate occasioni di relazione [...]” (Faroldi, 2007, pp. 26-34).

Figura 48 - Iniziative dell’Arsenal presso Islington.



Fonte: www.arsenal.com

Figura 49 – Schema interpretativo sull’evoluzione degli stadi per il calcio



Fonte: elaborazione dell’autore

6.2. Perché lo stadio integrato è un *superluogo*?

Gli insediamenti in cui sorgono gli stadi di ultima concezione⁸⁵, si configurano come *superluoghi*⁸⁶ ossia come “luoghi in cui” si concentrano “molte delle funzioni che” identificavano “nella città moderna un punto nevralgico del territorio”, stringendo altresì relazioni con il contesto in cui sono insediati (Paris, 2009, pp. 17-38). Paris, in «Urbanistica dei superluoghi», individua quattro tipici esempi di *superluoghi* tra cui, oltre a particolari aeroporti, stazioni ferroviarie e parchi tematici, figurano anche gli stadi di calcio integrati.

In che modo questi *superluoghi* instaurano una relazione con il proprio “intorno”? Innanzitutto i *superluoghi* sono polifunzionali, in essi è infatti presente un *mixing* funzionale, si pensi in proposito ai nuovi stadi che oltre ad essere luoghi ove si può assistere ad eventi sportivi, integrano al loro interno, spazi commerciali, spazi ricettivi o spazi *ad hoc* per trascorrere il *leisure time* come cinema, locali notturni ecc. Il *mixing* funzionale, favorisce la creazione di flussi diretti verso questi luoghi, flussi di “popolazioni di pratiche”⁸⁷ differenti, che contribuiscono a renderli vitali sia nell’arco di una singola giornata, sia di un’intera settimana. Al fine di attirare flussi di persone, si sfruttano le grandi dimensioni di questi luoghi, siano essi stadi, aeroporti o stazioni poiché le infrastrutture ad essi legate come ampie arterie stradali o tratte ferroviarie garantiscono ampia accessibilità. La concentrazione di attività e di servizi diversificati, garantisce quindi un costante afflusso di persone verso questi particolari luoghi, le cui attività commerciali generano un *cash flow* pari o superiore a quello dei grandi *shopping mall*, nei quali la funzione commerciale è però quella predominante. Grazie a queste economie di agglomerazione, i più noti operatori commerciali cercano di accaparrarsi queste “preziose” localizzazioni, assicurando così un presidio costante su questi territori che funge da deterrente per la sicurezza degli utenti/consumatori che li frequentano.

Figura 50 – Un esempio di superluogo: L’aeroporto di Orio al Serio (BG)



Fonte: Elaborazione dell'autore

I *superluoghi*, sono il frutto un’unione ed al contempo di un’implementazione di particolari spazi, diffusisi nel territorio a partire dagli anni Settanta i cosiddetti *non-luoghi*⁸⁸. Molti esperti nel campo delle scienze sociali hanno studiato questi spazi tra questi il più noto è sicuramente il francese Marc Augé. Secondo il sociologo francese, per *non-luogo*, s’intende un luogo che non possiede un’identità propria, esso è stato sostanzialmente costruito per uno scopo specifico ed a questa categoria si ascrivono ad esempio centri commerciali, stazioni, aeroporti o luoghi per il tempo libero. Tutti questi luoghi sono stati progettati al fine di soddisfare una determinata

⁸⁵ Con questa terminologia si vogliono identificare quegli impianti che prevedono un *mixing* di funzioni associate allo stadio come quella commerciale, ludica, ricettiva ecc. Tali impianti sono comparsi in Inghilterra a partire dalla seconda metà degli anni Novanta a seguito della pubblicazione del Taylor report (1990) e si sono poi diffusi in Europa e nel mondo.

⁸⁶ Boeri S. (a cura di), 2001, *Retailing & Innovazione. L’evoluzione del marketing nella distribuzione*. Milano, EGEA

⁸⁷ Concetto espresso da Pasqui nel testo *Città, popolazioni, politiche*.

⁸⁸ Termine coniato dal francese Marc Augé al fine d’identificare quei luoghi progettati per una singola e specifica funzione.

esigenza, sia essa quella del commercio, degli spostamenti o del divertimento. Per citare lo stesso Augé: “Il non luogo [...], è il contrario del luogo, uno spazio in cui colui che lo attraversa non può leggere nulla né della sua identità (del suo rapporto con se stesso), né dei suoi rapporti con gli altri [...] né *a fortiori*⁸⁹ della loro storia comune” (Augé, 1999, p. 75). Questi *non-luoghi* si sono poi moltiplicati sul territorio (si pensi in proposito ad aeroporti, svincoli stradali, stazioni ferroviarie) ed al contempo hanno subito un processo evolutivo, essi “non sono più non-luoghi” ma “sono entrati nella quotidianità delle persone che li hanno riempiti di memoria, di senso, di funzionalità sociale”. L’inconsueta familiarità acquisita da spazi anonimi come stazioni o aeroporti che in precedenza erano solamente marginali, assieme al *mix* funzionale ed *upgrade* estetico conferiti ad essi da parte degli operatori commerciali, hanno elevato i *non – luoghi* al rango di *superluoghi*. L’ascesa dei *superluoghi* nell’immaginario collettivo, si ascrive in un pluridecennale processo di transizione dalla società moderna all’attuale società postmoderna, i cui tratti peculiari saranno brevemente accennati nei seguenti paragrafi.

6.3. La comparsa dei superluoghi

Nel precedente paragrafo si è fatto riferimento al fenomeno insediativo dei *non – luoghi* (e dei *superluoghi*), per i quali Patrizia Gabellini ha coniato il termine di “cittadelle⁹⁰ [...] recenti complessi funzionalmente specializzati (per gli affari, il loisir, lo stoccaggio e smistamento delle merci, il trasporto ecc.), propaggini delle grandi reti stradali e ferroviarie [...] emblema del processo di mondializzazione ed omologazione dell’insediamento umano” (Gabellini, 2010).

Come siamo giunti alla comparsa di queste particolari forme insediative? Come detto poc’anzi, è la società odierna ad aver “posto le basi” di questo fenomeno insediativo; mutamenti ideologici, culturali, sociali e tecnologici hanno infatti alterato la quotidianità di ciascuno di noi. In proposito, si pensi: all’avvento dei *media* e di internet che hanno permesso di ampliare le fonti ed i destinatari del “sapere”, alla sempre più predominante posizione che la pratica dello spostarsi nello spazio ha assunto nelle nostre vite, anche grazie al progresso delle tecnologie di trasporto, al consumismo, ai cambiamenti morfologico - sociali delle metropoli ed alla dispersione insediativa; tali cause verranno approfondite nei paragrafi successivi.

6.3.1. Dal moderno al postmoderno: verso una società eterogenea

L’origine dei *superluoghi* è indirettamente causata dall’evoluzione cultural - ideologica della società che, a partire dagli anni Settanta, prende le distanze dal modernismo, i cui valori, positivismo⁹¹, tecnocrazia⁹² e razionalismo⁹³, vengono messi in discussione nel passaggio al postmodernismo, un movimento sociale e culturale che coinvolgerà in modo trasversale differenti discipline.

Il postmodernismo si pone in contrapposizione all’idea di un “progresso lineare” che, secondo la filosofia modernista avrebbe dovuto condurre l’uomo ad un futuro migliore; il movimento postmoderno si oppone alle verità assolute ed indiscutibili ed alla “pianificazione razionale di ordini sociali ideali” imposti artificialmente al fine di governare lo sviluppo (Harvey, 1993, p. 21). Questo movimento assume quindi come valori: la frammentazione culturale, l’eterogeneità del sapere, l’indeterminatezza, l’instabilità riguardo al futuro e la “sfiducia nei linguaggi universalizzanti” che pretendono di essere omnicomprensivi⁹⁴ (Harvey, 1993, p. 21). Una testimonianza legata a quanto appena espresso è contenuta nell’opera di Raban, *Soft City*, il quale, descrive la Londra dei primi anni Settanta, come una città “enciclopedia [...] in cui ogni senso di gerarchia o persino di omogeneità dei valori era in via di dissoluzione” (Harvey, 1993, p. 15).

⁸⁹ Espressione dal latino “*a fortiori ratio*” che significa “a maggior ragione”.

⁹⁰ In riferimento al concetto espresso in «Fare Urbanistica. Esperienze, Comunicazione, Memoria», Gabellini P., 2010, Carocci, Roma, pp. 34 – 35.

⁹¹ Una corrente filosofica che esalta la fede nel progresso e nel metodo scientifico, nato in Francia nella prima metà dell’Ottocento e diffusosi poi a livello europeo e mondiale.

⁹² Una forma di governo in cui le decisioni vengono prese da tecnici, esperti nelle materie tecnico-scientifiche. Letteralmente il significato è “governo dei tecnici”.

⁹³ Il razionalismo (dal termine latino *ratio*, «ragione») è una corrente filosofica basata sull’assunto che la ragione umana può in principio essere la fonte di ogni conoscenza.

⁹⁴ Harvey D., 1989, La crisi della modernità, il Saggiatore, Milano, p. 21.

L'irrequietezza, "l'interesse per l'istantaneità", l'insubordinazione a modelli preimpostati, sono quindi il *background* della cultura postmoderna, che esalta le "qualità fuggevoli della vita moderna" ed enfatizzati dai *media* si radicano velocemente nella società influenzando così la vita quotidiana della gente comune (Harvey, 1993, p.80).

La vita dell'uomo è effettivamente mutata grazie a questo nuovo modo d'interpretare la realtà che lo circonda; la diffusione dei *media* e di internet, ha reso facilmente accessibile alle masse, un'infinita ed eterogenea quantità d'informazioni e di saperi, stimolandone gli interessi e permettendo di "coltivarli" senza che essi siano gerarchizzati a priori. Al contempo, come già accennato, assume di valore la "frammentarietà dell'esistenza", l'assurgere "l'istante" come essenza e linfa della vita. Gabriele Pasqui fornisce un'ulteriore accezione al termine "frammentazione", sostantivo che ben descrive la società contemporanea, esso "allude alla difficoltà nell'utilizzo di categorie sociali tradizionali per interpretare quel che le persone fanno, in ragione di una sempre più accentuata segmentazione dell'esperienza e della crisi di profili identitari unitari [...]" (Pasqui, 2007, pp. 40-41). Ancora Pasqui, partendo dalla descrizione delle città postmoderne, osserva: esse "[...] ci fanno segno infatti di processi radicali di individualizzazione delle relazioni sociali, di frammentazione delle pratiche d'uso degli spazi e di pluralizzazione dei mondi vitali. Questi processi non permettono di assumere geografie consolidate nella lettura della costituzione delle identità e delle appartenenze sociali e territoriali, aprendo nella direzione della costituzione di identità plurime e cangianti come tratto caratteristico della "modernità liquida" (Pasqui, 2007, p. 29). Melucci osserva poi che "la situazione di *homeless mind*, di perdita di dimora della soggettività [...] è stata indicata come caratteristica delle società contemporanee" essa, "[...] sta a significare che è in corso una ridefinizione dell'identità [...] come consapevolezza di sé" (Melucci, 1991, p. 40).

L'esistenza dell'uomo postmoderno diventa quindi frammentaria ed eterogenea, la sua quotidianità si realizza in una serie di pratiche tra loro differenti come il lavoro, lo studio, il *leisure time*, pratiche che comportano una sempre più indispensabile esigenza di spostarsi sul territorio. Questo aumento della mobilità sul territorio è però contrapposto ad un fenomeno di declassamento dello spazio pubblico tradizionale⁹⁵ dovuto all'avvento delle tecnologie ICT⁹⁶; la piazza pubblica od il *boulevard* non rappresentano più degli spazi relazionali funzionali all'incontro degli individui in quanto essi sono stati sostituito dai *forum*, dalle *chat* e dai moderni mezzi di comunicazione (e mail, sms, sistemi di messaggistica istantanea, social network, community virtuali) che mettono in contatto persone fisicamente distanti. Questa miscellanea di fenomeni, assieme alla diffusione di una delle pratiche che meglio incarnano questo momento storico, quella del consumo, hanno avuto e stanno avendo diverse ricadute spaziali, che saranno mostrate in seguito, non prima di aver approfondito cosa rappresenti lo *shopping* per "l'uomo postmoderno".

6.3.2. La "shopping experience" nella società postmoderna

La pratica del consumo, ha assunto un ruolo predominante nella società attuale, "quest'ultima coinvolge i suoi membri principalmente nella loro capacità di consumatori anziché di produttori" (Bauman, 2002, p. 79). "La vita organizzata intorno al consumo [...] è priva di norme", di punti di riferimento univoci, "è guidata da desideri sempre maggiori" e poiché non esiste un parametro per definire se un *desiderio* possa essere elevato a *bisogno* a discapito di un altro, "non esiste un indicatore su cui misurare il proprio standard di «conformità»" con la società; ciò che è più rilevante, rispetto alla "conformità" con gli altri individui, è il *fitness*, inteso come la continua capacità del corpo ad adattarsi al mondo che velocemente ed imprevedibilmente si evolve, in altre parole la sua *adeguatezza* (Bauman, 2002, p. 80).

⁹⁵ Spazio pubblico inteso come luogo d'incontro e di relazioni tra individui.

⁹⁶ Acronimo di "Tecnologie dell'informazione e della comunicazione" ossia: rete internet e mezzi di comunicazione.

Il verbo “consumare”, nell’accezione qui considerata, è una modalità di fruizione dei prodotti sul mercato attraverso la loro “*distruzione, logorio, annullamento, consumazione finale*”; *consumare* sottende quindi l’idea “che senza la scomposizione e la successiva distruzione di un bene economico l’individuo consumatore non possa ricavare da esso alcuna utilità o godimento” (Fabris, 2003, p. 18). Giampaolo Fabris, in «Il nuovo consumatore: verso il postmoderno» sostiene come, nella società postmoderna, i concetti di *bisogno* ed *utilità* siano stati metabolizzati da quello di *desiderio*, riferendosi alla tendenza del consumatore nel richiedere al mercato beni che non sono più indispensabili per la sua sopravvivenza (beni di prima necessità) ma atti a soddisfarne la voglia di *consumare*. La pratica dello shopping quindi evolve dalla mera funzione di approvvigionamento di merci e servizi necessari alla sopravvivenza, incarnando “un agire sociale dotato di molteplici livelli di senso” (Ostidich, 2009, p. 21). Il consumo diventa perciò “una *forma di metalinguaggio con cui costantemente comunichiamo*, tramite le nostre scelte a noi stessi e agli altri”⁹⁷, è considerabile come “un modo [...] per affermare la propria appartenenza a una comunità”⁹⁸ a un sistema di valori in cui il consumatore si identifica, si pensi ad esempio, al forte valore simbolico e di esclusività, conferito dal possedere prodotti “in voga”. Possedere determinati prodotti è quindi una sorta di “dichiarazione di fede” da parte di chi li acquista e esibisce (Ostidich, 2009, p. 31). Il consumatore postmoderno pone l’*apparenza* ossia la percezione che gli altri individui hanno nei suoi confronti, come una priorità nella scala dei suoi valori, il consumo è così impiegato come segno e comunicazione della propria identità e i beni acquistati, grazie al loro contenuto simbolico, assicurano la coesione con altri individui (Fabris, 2003, p. 36). Anche Pasqui, nella pubblicazione «Città, popolazioni, politiche», sottolinea come “la costituzione dell’identità (individuale e collettiva) ha sempre più a che fare con pratiche di vita plurime, connesse al consumo e al tempo libero assai più che al lavoro [...] L’esperienza del divertimento, dei piaceri, dell’uso del tempo libero che è anche l’occasione di incontro e di condivisione volontaria di pratiche di vita, di gusti e persino d’identità. L’esperienza del consumo [...] che rappresenta una dimensione centrale delle pratiche di vita nella città contemporanea, anche in ragione della dominanza culturale della sfera del consumo rispetto a quella della produzione (Pasqui, 2007, p. 92). La prospettiva sin qui descritta, ossia la pratica del consumo come atto volto alla costruzione ed al perseguimento di una propria identità sociale, sottende la perdita di importanza del prodotto stesso agli occhi del consumatore, il bene è semplicemente un mezzo per raggiungere un determinato *status* che non sarà però definitivo bensì provvisorio; una volta *consumato*, il prodotto, sarà sostituito con una nuova *release*. Se è vero che “il prodotto” in sé, diminuisce d’importanza, è altresì vero che l’atto del consumo, ossia la pratica dell’acquisto, diventa un’esperienza rilevante nell’esistenza del consumatore. Come sostenuto da Daniela Ostidich, nel linguaggio comune si inseriscono concetti come le “cattedrali del consumo” (rappresentate dai centri commerciali) e lo shopping diventa un “pellegrinaggio” una “processione”⁹⁹. Secondo l’autrice lo shopping è un “oggetto relazionale”, ossia durante l’atto del consumo, ci si relaziona con un luogo, un prodotto ed un destinatario che può essere lo stesso acquirente. L’esperienza relazionale è un’aspirazione dell’uomo poiché è at-

Figura 51 - Folla in un centro commerciale



Fonte: www.spaziopromozionale.it

⁹⁷ In «Il nuovo consumatore: verso il postmodernismo», p. 18, Fabris G., 2003, Franco Angeli, Milano.

⁹⁸ In «Hell Paradise Shopping. L’inferno e il paradiso degli acquisti e del consumo», P. 31, Cautela C. e Ostidich D. (a cura di), 2009, Franco Angeli, Milano.

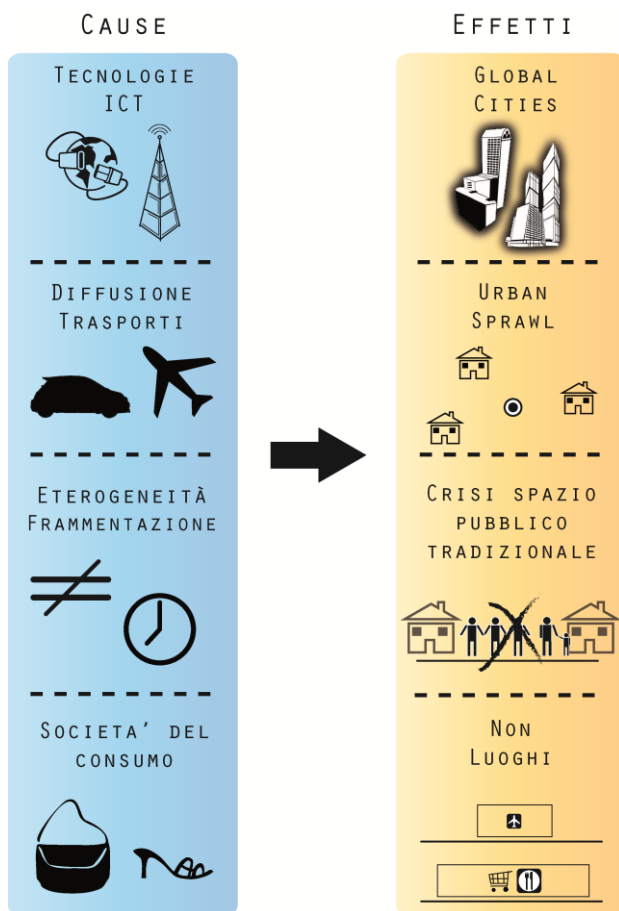
⁹⁹ In «Hell Paradise Shopping. L’inferno e il paradiso degli acquisti e del consumo», P. 23, Cautela C. e Ostidich D. (a cura di), 2009, Franco Angeli, Milano.

traverso le relazioni dell'individuo con gli altri individui, elementi e spazio che si definisce il proprio "io". In conclusione l'esperienza del consumo (*shopping experience*) assume importanza in quanto contribuisce, assieme ai "valori" insiti nel possedere un determinato prodotto, a costruire un'identità nell'individuo/consumatore attraverso le relazioni insite nella pratica stessa, che s'instaurano quindi tra il destinatario, il prodotto e lo spazio dell'esperienza (Ostidich, 2009, p. 36).

6.3.3. Ricadute spaziali della società postmoderna

Il radicamento della cultura postmoderna all'interno di una società nella quale i fenomeni si evolvono rapidamente senza seguire una precisa ed univoca logica,

Figura 52 – Schema delle ricadute spaziali dell'epoca postmoderna



Fonte: Elaborazione dell'autore

ha determinato l'incapacità, da parte dei tecnici, di "ingabbiare" la realtà¹⁰⁰ entro modelli razionali (Paris, 2009, p. 23). Come sostenuto da Fabris¹⁰¹, due aspetti che caratterizzano l'età postmoderna sono la complessità e la turbolenza, fattori con cui l'uomo deve imparare a convivere, cercando di "gestire" la complessità della realtà e non cercando di "ridurla" attraverso assiomi, teoremi o credenze di scarsa utilità; ancora Fabris: "la società postmoderna [...] si caratterizza per il convergere [...] di tanti diversi settori del sociale che condividono un comune orientamento epistemologico e culturale e [...] per la spiccata interdisciplinarietà che caratterizza approcci e teorizzazioni" (Fabris, 2003, p. 25). Numerosi fenomeni, afferenti a dimensioni diverse come l'esaltazione dell'istantaneità ad "esperienza essenziale del vivere", la diffusione delle tecnologie ICT e della mobilità di massa, hanno avuto differenti ricadute spaziali tra cui sono fondamentali: l'avvento delle *global cities*, la delocalizzazione industriale ed insediativa, l'aumento dell'infrastrutturazione del territorio e la comparsa dei grandi contenitori commerciali.

La diffusione su larga scala delle tecnologie ICT, che, grazie alla capacità insita in esse di connettere persone senza che queste siano in prossimità fisica, ha gradualmente "intaccato" la funzione sociale dello spazio urbano tradizionale: esso non è più meta preposta all'incontro tra individui ma diventa luogo di passaggio ove le persone compiono altre pratiche,

differenti da quella relazionale come ad esempio quella del consumo o del lavoro. Un altro fattore che ha contribuito al declassamento del ruolo sociale dello spazio urbano tradizionale è quello della perdita di vitalità dei centri storici nell'arco dell'intera giornata; tale fenomeno è dovuto alla terziarizzazione di queste porzioni di città, vissute solo durante le ore diurne da lavoratori, *city users*¹⁰² e turisti ma di fatto abbandonate in quelle notturne. L'odierno *status* del centro storico come "museo a cielo aperto", privo quindi di un "mixing funzionale", ha contribuito al declino dello *spazio pubblico* un tempo costituito dalle piazze e dai *boulevard*.

¹⁰⁰ La realtà a cui si fa riferimento è quella insediativa, oggetto dell'*urban planning*.

¹⁰¹ In «Il nuovo consumatore: verso il postmodernismo», p. 23, Fabris G., 2003, Franco Angeli, Milano.

¹⁰² Utente della città, ossia colui che ne utilizza spazi e dotazioni senza abitarla; tale nozione appartiene a Guido Martinotti, esperto in sociologia urbana.

Il capitalismo cognitivo¹⁰³, fomentato anch'esso dalla diffusione delle tecnologie ICT e messo in atto dalle grandi imprese multinazionali, ha influenzato e trasformato (morfologicamente, socialmente, ecc.) le grandi città e le modalità di occupare lo spazio; in campo urbanistico, infatti, si manifestano nuove modalità insediative ed organizzative dello spazio come il fenomeno dell'*urban sprawl*¹⁰⁴ (alimentato anche dalla diffusione della mobilità di massa), il decentramento produttivo e l'evoluzione delle moderne metropoli nelle cosiddette *global cities*¹⁰⁵. Il fenomeno della terziarizzazione del centro storico, è infatti dovuto al repentino cambiamento delle dinamiche del mercato immobiliare: nelle aree centrali delle grandi città si è infatti registrato un forte incremento dei canoni locativi condizionato dalla concentrazione spaziale che le grandi imprese multinazionali hanno attuato al fine di poter sfruttare economie di agglomerazione, tale fenomeno ha trasformato la metropoli moderna in *città globale* ma ha contemporaneamente inferto un "duro colpo" al commercio di vicinato che in questi luoghi centrali sono scomparsi causando la conseguente diminuzione delle aree residenziali (Paris, 2009, p. 19).

L'incompatibilità tra un'urbanistica locale fortemente legata ai limiti amministrativi e la tendenza ad abbattere le distanze fisiche che ha caratterizzato l'andamento dell'economia globale negli ultimi quarant'anni, hanno quindi portato a nuove modalità di relazione tra l'uomo e lo spazio fisico che come già detto sono: la delocalizzazione industriale, lo sviluppo di reti di collegamento infrastatali, la comparsa di nuove polarità commerciali e la perdita della concezione di *spazio pubblico* in ambito urbano (Paris, 2009, p. 20). Un effetto collaterale originato dal fenomeno della delocalizzazione delle industrie – prima nelle aree periurbane delle città occidentali, successivamente nei paesi in via di sviluppo – è la creazione di svariati "vuoti urbani" che la pianificazione è riuscita a colmare, nella maggior parte dei casi, con interventi afferenti alla sfera del settore privato (fig. 53); di fatto queste iniziative sono stati condotte e finanziate da parte di attori privati cosicché il decisore pubblico, a causa della posizione secondaria assunta in questi processi, non ha potuto curarne gli aspetti progettuali riguardanti gli *spazi pubblici* causando così la graduale perdita del loro ruolo sociale, già minato dalla diffusione delle tecnologie ICT.

I nuovi spazi urbani sono stati, per così dire, "privatizzati" in un'ottica liberista ed il disegno dello *spazio pubblico* è divenuto una pratica "residuale", di contorno. Se si esaminano infatti, alcuni dei nuovi programmi complessi che stanno modificando le nostre città¹⁰⁶, ci si accorge come i luoghi d'aggregazione rappresentino una minima porzione degli stessi, destinati prettamente a "nuove *enclaves* residenziali, tendenzialmente indifferenti e introverse rispetto al contesto, organizzate intorno a nuovi parchi urbani la cui fruibilità reale e le possibilità effettive [...] di relazionarsi efficacemente con l'intorno più prossimo, restano da verificare" (Bonfantini, 2007, p. 180).

Come già premesso, uno dei punti cardine del pensiero postmoderno è l'esaltazione dell'istantaneità e dell'eterogeneità, l'importanza che per l'uomo assume il fatto di poter partecipare e praticare esperienze molteplici e differenti. L'assolvimento di queste pratiche comporta di conseguenza una sempre più consistente domanda di mobilità, alimentata altresì dalle possibilità aperte dallo sviluppo e dalla diffusione delle tecnologie per il trasporto che, a loro volta, hanno comportato un incremento di infrastrutture sul territorio come strade carrabili, ferrovie, stazioni ferroviarie ed aeroporti ovvero tipici esempi di *non-luoghi*. A questa categoria si ascrivono anche i contenitori specializzati nel commercio come gli *shopping mall*, fenomeno americano che a partire dagli anni '80 si sviluppa anche in Italia a cui si vanno ad aggiungere i grandi *box* dedicati al *leisure time* (multisala, ludoteche) ed i parchi tematici. I *non-luoghi* o anche luoghi dello scambio, di persone e merci, diventano "tappe obbligate" dell'esperienza del vivere la quotidianità, essi rappresentano quindi le nuove centralità della città contemporanea. I centri commerciali e gli *outlet* hanno effettivamente rimpiazzato, in diverse realtà territoriali tipiche dei paesi postindustriali, centralità come oratori e luoghi cittadini tradizionali quali piazze e *boulevard*, sintomo di una coesione sociale indebolita dalla messa in discussione dei valori tradizionali quali la professione di un credo o l'appartenenza ad una comunità tipici dell'epoca postmoderna (Ostidich, 2009, pp.

¹⁰³ Concetto espresso all'interno del volume «Città, popolazioni, politiche» p. 32, di Pasqui G., Jaca Book, Milano.

¹⁰⁴ Dispersione insediativa, fenomeno che principalmente è dovuto all'aumento, negli ultimi quarant'anni, della mobilità privata, causa che ha incentivato l'allontanamento dai centri urbani, divenuti ormai troppo caotici.

¹⁰⁵ *Global cities* o "Città globali". Si configurano come nodi del sistema economico globale in cui si concentrano gli *Headquarters* delle maggiori multinazionali. Per un maggiore approfondimento si veda Sassen S., 1997, *Le città globali*, UTET, Torino.

¹⁰⁶ Si vedano, a titolo d'esempio, i P.R.U. (Programmi di Recupero Urbano) di Milano, attuati tra la seconda metà degli anni Novanta ed i primi anni Duemila. In queste *partnership* pubblico/privato, si vede come gli spazi pubblici sono sempre legati alla presenza di attività commerciali nel loro intorno.

26-28). La potenza attrattiva di questi centri commerciali, mette in relazione persone con le quali, quotidianamente, non si condividono gli stessi spazi o le stesse origini anche se “il prodotto ed il punto vendita diventano [...] di condivisione (sociale) tra individui che condividono una certa “visione” del mondo (si pensi ai moderni *Concept Store* dove si vende non solo un prodotto, ma un *brand*, in cui il consumatore s’identifica), esemplificata da una specifica scelta d’acquisto”; il negozio è capace di selezione di profili che tra di loro comunicano con lo stesso linguaggio di senso e di valori. Secondo Ostidich, “la ragione di fondo è l’incapacità della società in generale di costruire motivi e spazi di comunicazione che non abbiano un solo valore commerciale” (Ostidich, 2009, pp. 26-28).

Figura 53 - Spazio pubblico residuale, P.R.U. “Lodi TIBB”, Milano



Fonte: Google Earth

6.3.3.1. Dal non luogo al superluogo

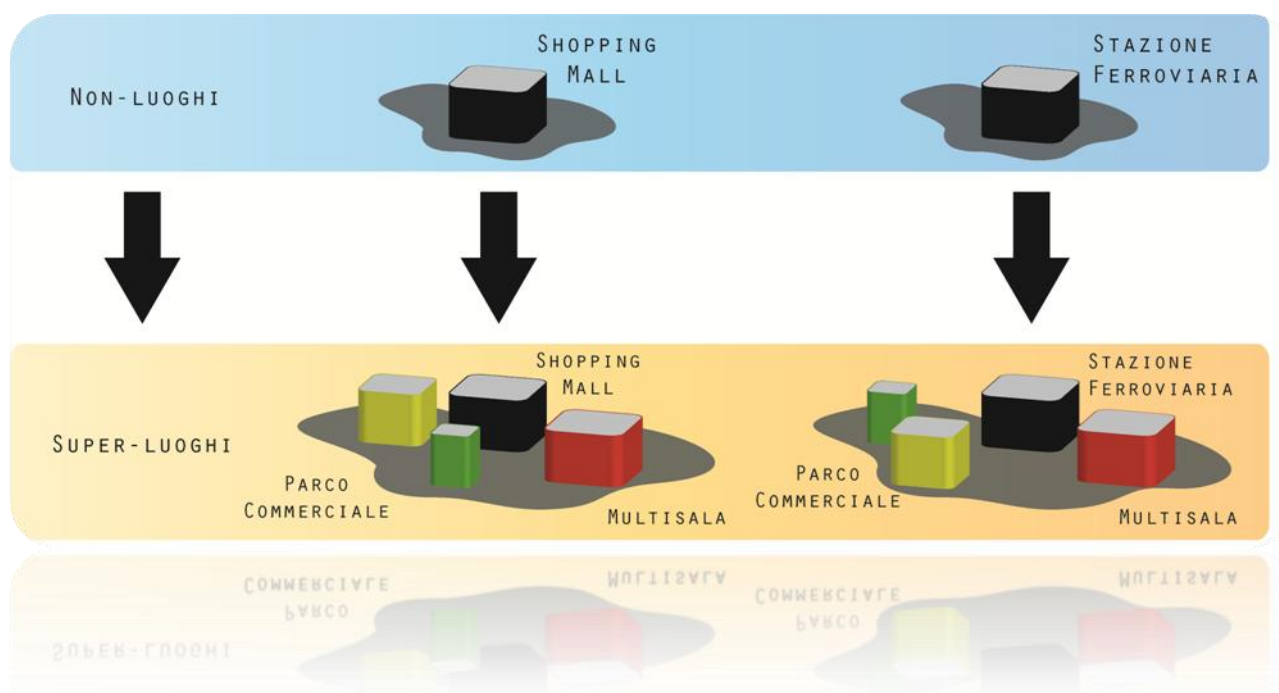
I *non-luoghi* fanno quindi la loro comparsa come effetto dei cambiamenti sociali, culturali, identitari e tecnologici tipici della società postmoderna. Essi, come già detto, si sono manifestati sotto diverse forme: shopping mall, stazioni ferroviarie, aeroporti, svincoli autostradali ecc. Ciascuna di queste forme insediative è stata concepita per l’assolvimento di un compito specifico, in funzione delle esigenze della società come effettivamente sono quella del consumo e quella della mobilità e del *leisure*. Spostando il *focus* sull’evoluzione dei box commerciali, Arturo Lanzani in «I paesaggi italiani», osserva come, a partire dagli anni Ottanta, nel nostro paese fanno la comparsa le prime “rudimentali” grandi strutture di vendita, quali ipermercati e centri commerciali che assumono come modello localizzativo quello a “corona”, cioè ai margini delle grandi città, oppure quello di tipo “diffuso” ossia lungo le principali arterie radiali che collegano gli ambiti extraurbani (ove si localizzano tali strutture) al centro.

Abbandonata la logica organizzativa di tipo *fordista*, tipica dei supermercati degli anni Cinquanta e Sessanta in cui la “distribuzione era dominata dalla standardizzazione dei prodotti [...] oggi si assiste [...] ad una più ampia e tipizzata offerta di prodotti”, come risposta ad una domanda diversificata e “a logiche di consumo basate su una sorta di “personalizzazione di massa”. L’atto del consumo diventa un modo per occupare il proprio tempo libero, un’esperienza da vivere, tutto ciò grazie alla spettacolarizzazione offerta agli occhi del consumatore, da

parte degli operatori del settore¹⁰⁷ ed alla predisposizione di ambienti sicuri in quanto affollati e monitorati costantemente dalla sicurezza preposta a questa funzione; al contempo, lo spazio pubblico all'interno di questi "contenitori", perde alcune connotazioni che caratterizzavano lo spazio pubblico urbano, quali l'imprevedibilità, la flessibilità e l'eterogeneità (Lanzani, 2003, pp. 272-275). Gli spazi della città sono spesso poco curati, sporchi o pericolosi ed in essi s'incontrano etnie e popolazioni molto differenti, più o meno integrate nella società, così il consumatore è portato a preferire "la tranquilla uniformità [...] asettica di un centro commerciale" (Ostidich, 2009, p. 28). Questi luoghi, concepiti inizialmente sulla scorta di logiche distributive di tipo fordista (distribuzione di beni standardizzati per il consumo di massa), evolutisi poi in simulacri dello spazio urbano tradizionale reso più appetibile all'atto del consumo (per via del senso di sicurezza e comfort che essi ispirano al consumatore), virano al modello nordamericano, trasformandosi così in luoghi centrali collettivi, "surrogato di spazi urbani assenti nelle vaste sub urbanizzazioni" tipiche di quelle realtà¹⁰⁸.

Tali spazi assumono quindi una dimensione maggiore, inoltre non è più solo l'ipermercato alimentare a "calamitare" i flussi di consumatori ma altre superficie commerciali non alimentari (grandi superfici di vendita di articoli sportivi o per il *bricolage* e giardinaggio) o luoghi per il tempo libero (cinema, ristoranti, auditorium) ad esso accostate (Lanzani, 2003, pp. 272-275). Parallelamente *non-luoghi* come stazioni ferroviarie, aeroporti e *luoghi* come ad esempio gli stadi di calcio (luoghi in quanto spazi relazionali e storici), si circondano di strutture commerciali e box dedicate al *leisure time* in modo da calamitare flussi eterogenei di utenti e favorire così l'afflusso di denaro nelle casse di questi esercizi ludico/commerciali.

Figura 54 – dai *non - luoghi* ai *superluoghi*



Fonte: Elaborazione dell'autore

I gli spazi del commercio monofunzionali non sono più appetibili agli occhi dell'utente/consumatore in quanto promotori di una forma di consumo ormai desueta, nella quale non è offerta nessuna esperienza alternativa a quella del consumo. Se si prendono invece ad esempio gli stessi stadi multifunzionali od i centri commerciali all'avanguardia, ciò che attrae il consumatore è la possibilità d'immergersi in un'esperienza che non è più solo quella del semplice acquisto di un prodotto ma l'immersione in un ambiente eterogeneo pieno di sfaccettature,

¹⁰⁷ Si pensi al fenomeno degli *outlet center*, sorti negli ultimi quindi anni in Italia, che assumono le sembianze di antichi borghi rinascimentali come quello di Serravalle Scrivia (AL).

¹⁰⁸ Si veda Lanzani A., 2003, *I paesaggi italiani*, Meltemi, Roma, pp. 247-253.

stimoli ed opportunità nel quale è possibile intraprendere differenti pratiche d'uso degli spazi e di consumo come possono essere il relazionarsi con altre persone, l'assistere ad un evento sportivo o ad un film, acquistare un prodotto, la cosiddetta: *shopping experience*. (Paris, 2009, p. 24). Per alcune persone “le grandi superfici [...] rappresentano un'esplorazione di un mondo sempre nuovo, [...] da ripetere magari spesso e perfino in maniera compulsiva”¹⁰⁹. Sono i luoghi “dove si va a cacciare esperienze sensoriali e oniriche, ma anche incontri e relazioni occasionali, immaginari o reali. In ogni caso è importante “vedere chi c'è”. In città come in provincia, le gallerie commerciali sostituiscono il ruolo della vecchia pizzeria e del sagrato della chiesa”. (Sparvoli, 2009, pp.8-14). Concludendo, l'esaurimento del *feeling* tra il consumatore ed il contenitore commerciale tradizionale che non è stato in grado di colpire la sua sfera emotiva, ha sancito la fine dei *non-luoghi*, cui sono subentrati i *superluoghi*; questi ultimi, come già detto, sono caratterizzati da particolari *mix* funzionali e dalla localizzazione in aree altamente accessibili ed attrattive di nuovi potenziali consumatori.

Figura 55 – Esempio di superluogo – Parco commerciale, Rozzano (MI)



Fonte: elaborazione dell'autore

¹⁰⁹ Sparvoli, 2009, in Hell Paradise Shopping. L'inferno e il paradiso degli acquisti e del consumo, Franco Angeli, Milano, p.8.

7. Un nuovo concept progettuale per lo stadio di calcio: un'opportunità di sviluppo

Perché investire su uno “stadio – superluogo” di cui il club utente/gestore è anche il proprietario?

A conclusione di questa Prima Parte, sono state delineate le ragioni che dovrebbero indurre le società di calcio e le amministrazioni pubbliche ad investire le proprie risorse economiche nella realizzazione di queste infrastrutture sportive di nuova concezione, sull'esempio, sin'ora vincente, del modello europeo in particolar modo di quello tedesco ed inglese.

7.1. La gestione pubblica dello stadio: un onere per la collettività

Innanzitutto l'amministrazione pubblica, vista anche l'attuale scarsità di risorse economiche a disposizione dei Comuni, si sgraverebbe degli oneri di gestione di queste “ingombranti” strutture, che comportano costi per la loro manutenzione, si pensi a quelli relativi al rifacimento del manto erboso, alla pulizia o alla riparazione dei seggiolini rotti o della copertura od ancora, alla retribuzione corrisposta alle Forze dell'Ordine per il servizio prestato in occasione delle manifestazioni sportive. A sostegno di quest'affermazione si riporta la testimonianza di Teotino e Uva all'interno del volume

«La Ripartenza»: *“qualsiasi studio venga fatto sullo stato degli stadi italiani di calcio mette fra le criticità [...] la proprietà comunale di praticamente tutti gli impianti [...] in alcuni casi con relativi costi di gestione a carico della collettività, a fronte di canoni d'affitto pagati dalle società di calcio* (Teotino e Uva, 2010, p. 130). Sempre all'interno de «La Ripartenza» è presente la testimonianza dell'On. Giovanni Lolli, un deputato del Partito Democratico che assieme al senatore Alessio Butti (Popolo della Libertà) ha presentato una proposta di legge bipartisan recante «Disposizioni per favorire la costruzione e la ristrutturazione di impianti sportivi e stadi»: *“gli impianti sportivi pubblici sono stati edificati quando il denaro circolava dal centro alla periferia, e senza curarsi della loro gestione successiva. Ricordo che, quando ero sottosegretario, amici di un Comune (circa 1000 abitanti e situato su una montagna) cercavano di trovare soldi per completare una piscina lasciata in sospeso dall'amministrazione precedente. Io rispondevo che non avrebbero potuto avere problema peggiore che quello di gestire una piscina una volta che fosse stata completata. Perché nessuno si era curato di verificare il rapporto tra il potenziale bacino d'utenza e le enormi spese previste nella gestione della piscina. Questo piccolo esempio mostra che è la concezione ad essere sbagliata. E questa concezione ci ha dato stadi più brutti, più scomodi, più insicuri, più costosi e meno frequentati d'Europa. Siamo di fronte a un paradosso tutto italiano per cui lo stadio, che in quasi tutta Europa è un ricavo per le società, in Italia costituisce un costo per la comunità. [...] Mi domando, [...] quale valore sociale abbia il fatto che, ad esempio, il Comune di Napoli debba dissanguare le sue casse per gestire il San Paolo, non potendo poi investire in attività sportive sul territorio, quelle sì di valore sociale”* (Teotino e Uva, 2010, p. 144).

Figura 56 – Old Trafford, Manchester



Fonte: www.2premierleague.uk

7.2. Ricavi da stadio: investimenti sulla sicurezza degli impianti

Creare la possibilità che le società possano beneficiare dei ricavi dello stadio di proprietà, significa che esse, attraverso una gestione oculata ed etica di questi proventi, possano investirli nella messa in sicurezza degli impianti, in linea con i principi stabiliti dagli enti preposti a regolamentare questo aspetto (leggi statali e regolamenti *Fifa* e *Uefa*). Stadi quindi strutturalmente più sicuri, al fine di scongiurare le numerose tragedie che hanno macchiato la storia di questo sport (par. 5.2). Inoltre, i suddetti ricavi, dovrebbero garantire anche l'incolumità di coloro che si recano allo stadio, grazie alla collocazione di personale addetto alla sicurezza ed al controllo dei tickets, sia all'interno che agli accessi degli impianti. Tutto ciò permetterebbe quindi di garantire il regolare svolgimento delle partite a cui potrebbero assistere in maniera sempre maggiore, le famiglie, le quali sono tendenzialmente più portate, rispetto ad altre categorie d'utenti, ad investire le proprie risorse economiche nello stadio e negli esercizi commerciali ad esso legati, apportando così ulteriori ricavi alle società.

7.3. Stadio come “volano” dello sviluppo economico e sociale di un territorio

Figura 57 – Arena Boulevard, Amsterdam



Fonte: www.amsterdamarena.nl

Così come pensato il nuovo *concept* di stadio, andrebbe a configurarsi come una centralità sul territorio, un polo sociale, commerciale e culturale, altamente accessibile e non solo in occasione degli eventi sportivi. Per convalidare quest'affermazione basta osservare gli esempi proposti nel cap. 4 della Parte I, in particolar modo quello che il *Saint Jakob Park* di Basilea (par. 4.4.), l'*Emirates Stadium* di Londra (par. 4.2.) o l'*Amsterdam Arena* (4.3.) rappresentano per il territorio urbano in cui sono insediati.

Nel caso dello stadio svizzero, infatti, come già asserito, è stata inserita una galleria commerciale ed una struttura ricettiva destinata a persone in età avanzata, funzioni queste che, assieme alla presenza dell'infrastruttura sportiva creano una centralità sul territorio contribuendo altresì a creare nuove opportunità occupazionali in quest'area. Sempre facendo riferimento allo stadio di Basilea, è altrettanto rilevante il fatto che sulla sua sommità siano stati collocati dei pannelli solari, in grado di garantire non solo la sua efficienza energetica ma anche quella di alcuni edifici ad esso adiacenti, fattore questo che avvalorava l'importanza che queste strutture, che prima rappresentavano un quasi un peso per la comunità, possono diventare un'opportunità di sviluppo.

L'Emirates Stadium invece è stato al centro di un progetto di rigenerazione urbana di un'area fortemente degradata, che ha previsto il recupero strutturale della stessa grazie alla realizzazione di strutture sportive destinate ai cittadini, alla riconversione in residenze (convenzionate e per il mercato libero) del vecchio stadio di *Highbury* e di diversi insediamenti residenziali nonché all'infrastrutturazione del quartiere. Inoltre, tramite la collaborazione dell'*Arsenal* con alcune associazioni locali, sono state avviate delle iniziative a valenza sociale per il recupero di ragazzi in difficoltà e l'avviamento professionale dei disoccupati che popolavano quell'area.

L'*Amsterdam ArenA*, è stata anch'essa al centro di un programma di riqualificazione urbana, avviato dall'amministrazione comunale, al fine di incrementare la vivibilità ed il mix funzionale e sociale e di un quartiere dormitorio a Sud - Est della città, caratterizzato dalla presenza di comunità immigrate, scarsamente integrate all'interno della società.

Come per i casi descritti in questo paragrafo, anche l'*Amsterdam ArenA*, grazie alla sua vocazione multifunzionale ed alle strutture ricettive/commerciali e terziarie, ad essa accostate nell'*Arena Boulevard* (par. 4.3.1.) si configura come polo culturale e del leisure time della città olandese ed ha contribuito inoltre alla crescita occupazionale e dei valori immobiliari dell'area su cui sorge.

Da questi esempi qui ricordati, si può quindi desumere come il nuovo *concept* di stadio rappresenti una centralità alla scala urbana e sovralocale (in quanto esso, se opportunamente progettato, sarebbe in grado di attrarre flussi di turistici da paesi esteri, come nei casi dell'*Amsterdam ArenA* o dell'*Allianz Arena*) e si differenzi in oltre rispetto agli impianti monofunzionali per la sua fruibilità non solamente in occasione degli eventi sportivi. Inoltre, esso oltre a permettere la creazione di nuove opportunità occupazionali, soprattutto nella gestione della struttura e delle attività commerciali/ricettive ad essa legate, può favorire "interventi di riqualificazione urbana, ambientale e territoriale, soprattutto dove il difficile impatto ambientale dello stadio esistente rappresenta un problema" (Teotino e Uva, 2010, p. 143). Concludiamo con delle previsioni contenute all'interno del documento «il futuro degli stadi in Europa», redatto dalla società ©*StageUp*[®] - *Sport & Leisure Business*, secondo cui l'indotto derivante dall'operazione di costruzione e rifacimento degli stadi italiani, da qui al 2022, si aggirerebbe attorno ai 4 miliardi di Euro e genererebbe inoltre un numero di posti di lavoro prossimo agli 85.000¹¹⁰. Di fatto, sempre secondo questa stessa proiezione, uno stadio di "nuova generazione" è in grado di originare un giro d'affari attorno ai 25 milioni di euro l'anno s'incrementerebbero di ben 10 volte, da qui al 2022, nel caso in cui si costruissero o si convertissero circa una decina/dozzina di stadi sul territorio nazionale.

7.4. L'accrescimento della competitività per le squadre di club e per lo sport italiano

Come già asserito al par. 2.3. di questa Prima Parte, il calcio italiano, anche a causa dell'arretratezza che il nostro Paese ha in tema di infrastrutture sportive, sta perdendo in prestigio e competitività, anche nei confronti di alcune nazioni, come ad esempio la Germania, dove il livello del movimento calcistico, sino ad una decina di anni fa era complessivamente inferiore, per giro d'affari, seguito e risultati sportivi.

Figura 58 - Museo Manchester United



Fonte: www.2premiereleague.uk

¹¹⁰ Considerando il lasso di tempo intercorrente da qui al 2022.

Tabella 15 – Fatturati maggiori 4 Leghe europee 1998/99, 2007/08

Fatturati	Germania	Inghilterra	Italia	Spagna
1998 - 1999	577	995	714	393
2007 - 2008	1438	2441	1421	1438

Fonte: Deloitte, 2010

Investire sull'impiantistica sportiva, garantirebbe un forte ritorno economico alle squadre italiane ed alla Federazione, permettendo di ritornare ai fasti di un tempo, la fine degli anni Novanta, quando la *Serie A* era la *Top League* per eccellenza.

Oltre alla maggior competitività delle squadre di *club* italiane, che con una quantità maggiore d'introiti, potrebbero concedersi di acquistare i giocatori più talentuosi, migliorerebbe anche l'immagine internazionale del movimento calcistico, permettendo così di aggiudicarsi le candidature per ospitare le competizioni internazionali, che mancano ormai da più di vent'anni nel nostro Paese, ed ottenere così altre risorse economiche da investire sul territorio.

In conclusione una riflessione di Luca Pancalli, ex - presidente della *Lega Pro*, che sottolinea il fatto che ripensare agli stadi non è solo un'opportunità di crescita per il movimento calcistico e/o sportivo italiano, ma anche per la nostra società: «Dobbiamo riuscire a far diventare quello che oggi nell'immaginario collettivo è un problema di pochi, ovvero sia dei club calcistici, un problema della collettività, un problema del paese, perché attraverso l'intervento strategico sul tema impiantistica, e così dicendo mi riferisco a tutta l'impiantistica, non solo agli stadi di calcio, si possa costruire un percorso e un progetto dai quali poi tutta la collettività tragga dei benefici. [...] Quindi solo se si riesce a spostare il centro dell'interesse, di pochi in un interesse generale, vuoi per la sicurezza, vuoi per il recupero di aree urbane degradate, e da ultimo per consentire ai club di riequilibrare anche le loro fonti di ricavo [...] allora probabilmente qualcosina si riuscirà a fare». Puntando magari sull'opportunità di riqualificare urbanisticamente l'area individuata di dotarla di servizi e centri ricreativi, di creare nuova occupazione e anche di utilizzare, per la realizzazione dei lavori, tecnologie alternative e a basso impatto ambientale. Un esempio: tutti i nuovi stadi europei sono dotati di copertura fotovoltaica e garantiscono così il fabbisogno di energia elettrica di centinaia di famiglie che vivono nell'area circostante [...] (Teotino e Uva, 2010, p. 145).

Parte II

Il progetto urbanistico
dello "Juventus Stadium"

8. “Juventus Stadium”: il primo stadio multifunzionale italiano

L'8 settembre 2011, a Torino, la Juventus FC ha inaugurato il suo nuovo stadio con una cerimonia d'apertura che ha fatto registrare il *sold – out* dei posti a disposizione all'interno dell'impianto.

Lo Juventus Stadium è il primo stadio in Italia senza barriere tra gli spalti ed il terreno di gioco e, aspetto molto importante, l'area su cui sorge è in diritto di superficie per un periodo di 99 anni a decorrere dal 15 luglio 2003, giorno in cui è stata stipulata la convenzione tra il Comune di Torino e Juventus F.C. S.P.A.

Lo stadio è concepito come struttura multifunzionale, oltre ad aree di ristoro, bar, ristoranti e spazi dedicati all'intrattenimento dei più piccoli, esso è stato integrato ad una GSV – Grande Superficie di Vendita – di proprietà Nordiconad, importante operatore nel campo della GDO italiana: la cosiddetta «Area I2».

In questa Parte II verrà illustrato questo progetto, una novità per il panorama italiano, un *superluogo* che unisce in sé uno stadio multifunzionale ed una grande struttura commerciale; verrà quindi presentato il processo che ha portato alla sua realizzazione, le sue caratteristiche, per quanto concerne lo stadio ed il parco commerciale e gli eventuali aspetti critici che lo contraddistinguono.

8.1. La case – history “Juventus Stadium”

Figura 60 – La copertura esterna dello stadio



Fonte: fotografia dell'autore

Figura 59 – Vista dello stadio dai parcheggi esterni



Fonte: www.juventus.com

Avendo avuto difficoltà nel ricostruire l'effettivo punto di vista di Juventus FC, per quanto riguarda l'iter che ha portato alla realizzazione dello Juventus Stadium, ci siamo avvalsi dell'intervista, effettuata da Gianfranco Teotino e Michele Uva, all'ex presidente del club Giovanni Cobolli Gigli che descrive gli eventi fondamentali che hanno portato al compimento di quest'operazione.

“Il progetto Juventus viene da lontano. Dal vecchio management, assai attivo ed efficiente prima di essere travolto da Calciopoli, capace fra l'altro di ottenere dal Comune di Torino il diritto di superficie del Delle Alpi per 99 anni. La nuova dirigenza ha avuto il grandissimo merito di non lasciare questa idea in un cassetto, ma di crederci an-

che in momenti aziendali complicati, quando le sentenze della giustizia sportiva avevano svuotato le casse oltre che impoverito il valore tecnico della squadra. [...]”. Si fa qui riferimento ai fatti del cosiddetto “Caso Calciopoli”, che nel 2006, ha visto coinvolta la “società bianconera”, condannata e retrocessa alla categoria cadetta dalla Giustizia Sportiva. Continua Cobolli Gigli: “ [...] *Il nostro obiettivo è stato dall’inizio riuscire a realizzare un ambiente nel quale, sette giorni su sette le persone vengano, stiano bene, possano trovare soddisfazioni commerciali, in un centro accanto all’impianto, e possano vivere lo stadio. [...] siamo di fronte a una fonte di ricavo assolutamente inesistente in Italia. Noi della Juventus abbiamo un po’ aguzzato l’ingegno, ma ci eravamo seduti su una speranza: che andasse a buon fine la candidatura italiana agli Europei del 2012. Quando il progetto è crollato – gli Europei ci avrebbero permesso di accedere a finanziamenti con contributi grazie ai quali il costo del denaro sarebbe stato molto basso – abbiamo dovuto ricominciare da capo e abbiamo pensato per un attimo di non essere in grado di costruire un nuovo stadio e di limitarci a rimettere a norma del decreto Pisanu il vecchio, con un investimento iniziale di 130 – 140 milioni. Però non ci siamo arresi: abbiamo cominciato a studiare come reperire fonti alternative di finanziamento e abbiamo scoperto che lo stadio può essere generatore di ricavi aggiuntivi. [...] Abbiamo trovato, [...] Sportfive, una società internazionale di marketing sportivo che era disposta a darci un minimo garantito per 12 anni in cambio della commercializzazione del naming right dell’impianto e di altri diritti di marketing legati al nuovo stadio. Una spinta all’ottimismo, perché questa società ci ha garantito 65 milioni di euro con un’anticipazione finanziaria e ci ha dato il coraggio per cercare ulteriori canali di finanziamento. Abbiamo incontrato un interlocutore affidabile come Nordiconad che ha investito 30 milioni per acquistare i diritti di superficie per realizzare un centro commerciale all’avanguardia nell’area limitrofa allo stadio. Siamo così arrivati al Credito Sportivo, un’istituzione che è riuscita a voltare pagina, cambiando la sua logica di investimenti medio - piccoli a quelli grandi. Con ciò abbiamo creato la premessa per costruire lo stadio e per poi riuscire a instaurare un “rapporto normale” con le autorità locali. Con “rapporto normale” intendo dire che siamo andati a discutere in Comune, dove abbiamo presentato i nostri programmi, che poi abbiamo anche modificato seguendo qualche indicazione. Non ci siamo trovati di fronte a nessun tipo di preconcetto, e questo ci ha portato a risolvere tutta una serie di problemi che altrove non vengono risolti. Quando parlo di autorità locali, non faccio riferimento solo al Comune di Torino ma anche agli altri comuni limitrofi allo Stadio Delle Alpi, in particolare alla città di Venaria, che ha avuto un grandissimo sviluppo con la ristrutturazione della Reggia. Si trattava ad esempio di regolare i flussi di traffico diretti allo stadio, attraverso una viabilità rinnovata che non infastidisse, anzi che fosse studiata in sinergia con Venaria. Problema risolto. Come tutti gli altri. [...] Il centro commerciale è stato ceduto a società che conoscono il mestiere di attrarre i clienti-consumatori-tifosi. Di problemi a questo punto ne rimane uno solo: si tratta di far funzionare la macchina e questo è un mestiere complesso. Il rischio è quello di costruire stadi che possano anche essere architettonicamente validi, ma che restano poi cattedrali nel deserto. Si tratta di trasformare una zona periferica di Torino, in una zona bonificata in cui sia piacevole andare. [...] decidemmo di cedere tutto quello che era parte commerciale, pure di nostra proprietà, per allearci con persone competenti nel loro ramo, in modo da gestire assieme decine e decine di spazi fisici. [...] Nel corso del processo decisionale che ha visto impegnata la dirigenza juventina per più di un anno – si trattava appunto di scegliere se limitarsi ad adeguare il Delle Alpi alle nuove normative di sicurezza o rifarlo ex novo – vi è stata anche una serie di intromissioni da parte della tifoseria, poco propensa all’idea che la società utilizzasse risorse per ricostruire lo stadio, anziché comprare campioni [...]. L’investimento sullo stadio è pari a 105 milioni. Abbiamo deciso di sostenerlo quando sono arrivati 65 milioni da Sportfive che ha rilevato i diritti d’intitolazione. Quei 65 milioni, in buona parte subito disponibili, non ci sarebbero stati in altre circostanze [...]” (Teotino e Uva, 2010, pp. 146-150).*

Per completezza delle informazioni, si riportano degli approfondimenti relativi agli argomenti menzionati nell’intervista, in particolare: *i) la candidatura italiana ai campionati europei di calcio «Euro 2012» è stata bocciata dall’U.E.F.A. nel giugno del 2007, a causa dell’inefficienza degli impianti; ii) il 18 marzo 2008, secondo quanto asserito dal suo sito web, Sportfive Italia S.r.l. ha acquistato per 65 milioni di euro il naming right dello stadio, assicurandoseli così per 12 anni e avendo così il diritto di scegliere l’/gli acquirente/i per gli stessi; iii) Juventus F.C. ha ceduto a Nordiconad, in data 1 dicembre 2009, un ramo d’azienda “ [...] comprendente parte delle aree acquisite in diritto di superficie, il progetto delle aree commerciali e le autorizzazioni commerciali*

inerenti le stesse [...] per un controvalore di 20, 25 milioni [...]”¹¹¹; iv) il 20 marzo 2009 è stato raggiunto un accordo tra Juventus F.C. e l’Istituto per il Credito Sportivo¹¹² grazie al quale il club ha acceso un mutuo di 50 milioni di euro al fine di finanziare l’operazione, successivamente, in data 14 maggio 2010, è stato stipulato un ulteriore accordo per finanziare, con altri 10 milioni di euro, l’iniziativa¹¹³.

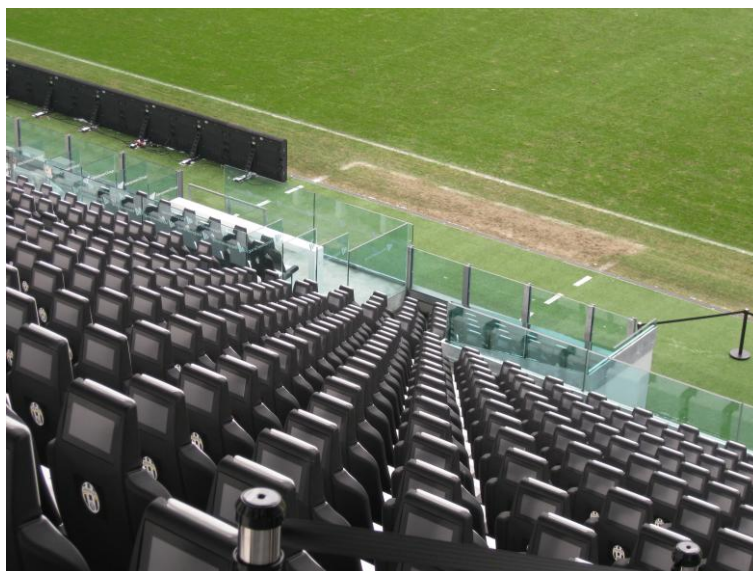
La copertura finanziaria dell’investimento è stata pertanto garantita dai due contratti di finanziamento sottoscritti con l’Istituto per il Credito Sportivo, dagli incassi anticipati previsti dal contratto con Sportfive Italia S.r.l. e dai proventi derivanti dalla cessione delle aree commerciali adiacenti a Nordiconad.

8.1.1. La Convenzione del 15 luglio 2003 tra il Comune di Torino e Juventus FC: contenuti principali

In allegato a quest’elaborato, è presente l’atto ufficiale di «Trasferimento di proprietà superficiaria e costituzione di diritto di superficie tra la città di Torino e la Juventus F.C. – S.P.A.», siglato d’intesa tra il Comune di Torino e Juventus Spa in data 15 luglio del 2003. Tale documento, gentilmente fornito dall’Amministrazione comunale di Torino, riporta le condizioni con cui è stata effettuata quest’operazione di trasferimento di diritti di superficie tra l’ente pubblico e la società sportiva in questione, in seguito modificati dagli atti 9509 e 9510, re-

cantanti i contenuti del PR. IN. “4.23 Stadio delle Alpi”; qui riportiamo alcuni dei tratti salienti di quest’accordo: “ [...] con deliberazione n. 67 in data 3 giugno 2002 [...], esecutiva dal 17 giugno 2002, il Consiglio Comunale ha adottato la variante parziale n. 56 al vigente P.R.G., al fine di promuovere un maggior sviluppo dell’area circostante lo Stadio delle Alpi, rilevando come la qualità ambientale delle aree urbane all’interno delle quali sono presenti insediamenti commerciali, pubblici esercizi, servizi ed attività turistico – ricettive, oltre a garantire un presidio attivo della zona, risulti generatrice di fenomeni di aggregazione sociale e di animazione urbana; e) con deliberazione della Giunta Comunale in data 18 giugno 2002 [...] è stato approvato il protocollo d’intesa tra la Città di Torino e la JUVENTUS F.C. – S.P.A. per la definizione del regime dell’area della Continassa e dello Stadio delle Alpi; f) – con tale protocollo si è inteso mettere in atto quanto segue, al fine di assicurare la presenza permanente nella città di Torino dell’attività sportiva [...] e dell’attività organizzativa della JUVENTUS F.C. - S.P.A. nel proprio stadio sociale ad uso esclusivo, garantendo altresì, con funzione strumentale a tale scopo, la riqualificazione ed il miglioramento dell’area della Continassa; g) – la Città di Torino, [...] ha approvato con delibera del Consiglio Comunale [...] esecutiva dal 30 dicembre 2002, una variante di Piano Regolatore che rende conforme la normativa urbanistica vigente al contenuto del presente contratto [...]”.

Figura 61 – Seggiolini all’interno dello stadio



Fonte: Fotografia dell’autore

111 «Juventus: ok a progetto Stadio e a connessi accordi con Nordiconad», in *Il Sole 24 Ore*, 24/02/ 2009, disponibile all’indirizzo web: <http://archivio-radiocor.ilsole24ore.com/articolo-678206/juventus-ok-progetto-stadio/>

112 Anche detto ICS, si tratta di un istituto bancario istituito con legge 24 dicembre 1957, n. 1295. Ai sensi dell’articolo 4, comma 14 della legge 24 dicembre 2003, n. 350, l’istituto opera nel settore del credito per lo sport e le attività culturali. Come indicato dall’art. 2, comma 2, lettera a) dello «Statuto» di ICS, “[...] l’Istituto esercita [...] l’attività bancaria, raccogliendo risparmio pubblico sia sotto forma di depositi sia sotto altra forma ed esercitando il credito, sotto qualsiasi forma. [...] Rientrano pertanto nell’ambito delle attività proprie dell’Istituto il credito per la costruzione, l’ampliamento, l’attrezzatura ed il miglioramento di impianti sportivi e/o strumentali all’attività sportiva [...]”. Secondo il sito web ICS (www.creditosportivo.it) ICS avrebbe concesso, in cinquant’anni d’attività, 23.000 mutui per un valore di 5.800.000.000 di Euro ad enti pubblici, università, associazioni sportive, enti ecclesiastici e privati operanti nel settore sportivo.

113 Per maggiori informazioni: http://cqjuvecom.domino.it/site/ita/MEDIA_comunicatostampa_D05B54C9077E4078A55B6E047415ADD9.asp

La testimonianza sopra riportata, rappresenta una parte delle “premesse” alla base dell’accordo siglato tra l’amministrazione ed il club nel luglio 2003.

Veniamo ora ai contenuti di quest’accordo che, all’art. 1 riporta quali sono effettivamente gli immobili ed i terreni oggetto di questa Convenzione: “ [...] *La CITTÀ DI TORINO trasferisce alla società JUVENTUS F.C. – S.P.A., che accetta ed acquista, la proprietà superficiaria, [...] dello Stadio delle Alpi e dei fabbricati insistenti sulle aree limitrofe, [...] precisamente formano oggetto del presente atto: nel Comune di Torino a) – area della superficie catastale complessiva di metri quadrati 299.472 [...] b) – area della superficie catastale di metri quadrati 39.218 [...] c) - appezzamenti di terreno [...] d) – fabbricato adibito a palazzina uffici [...] e) – fabbricato [...] il complesso immobiliare sopra descritto, avente superficie catastale complessiva pari a metri quadrati 349.324 [...] comprensiva dei sedimi e dei fabbricati [...]”.*

Di seguito riportiamo le condizioni con cui tale area è stata affidata a Juventus FC: “ [...] *Il diritto è costituito per la durata di anni 99 [...] e potrà essere rinnovato alla sua scadenza a favore della JUVENTUS F.C. – S.P.A. [...]. E’ esclusa la facoltà di rinnovo a favore di eventuali cessionari della JUVENTUS F.C. S.P.A.; tuttavia tale facoltà potrà essere concessa a favore di un soggetto giuridico nel quale la precitata società si sia trasformata, incorporata o scissa e che comunque configuri la continuità soggettiva e la prosecuzione anche dell’attività calcistica ora della JUVENTUS F.C. S.P.A. [...] Alla scadenza del termine la Città non potrà pretendere dal superficiario la demolizione delle costruzioni e la restituzione dello stato in pristino [...].* Juventus FC acquisì sulla superficie in questione il diritto di: “ [...] *1. ristrutturazione dello Stadio delle Alpi con realizzazione della sede sociale, nella preservazione dell’impianto architettonico originario, in particolare per quanto attiene il sistema della tensostruttura e degli elementi strutturali e di contrasto; 2. [...] utilizzazione della superficie utile esistente, di circa 54.000 [...] metri quadrati, per attività complementari all’impianto sportivo, quali palestre, spogliatoi, magazzini dell’impianto, sede sociale [S.L.P. massima 5.000 [...] metri quadrati], eccetera; Una quota pari a circa 17.000 [...] metri quadrati della suddetta superficie potrà inoltre essere utilizzata per destinazioni prioritariamente connesse a quelle sportivo/calcistiche (Fans shops, iniziative promozionali per i tifosi, museo, eccetera), anche commerciali; in ogni caso la superficie di vendita non potrà eccedere i metri quadrati 10.000 [...]; 3. Realizzazione di un nuovo insediamento annesso all’impianto sportivo di attività di servizio alle persone ed alle imprese per massimo 25.000 [...] metri quadrati di S.L.P., di cui: a) minimo 14.000 [...] metri quadrati - massimo 20.000 [...] metri quadrati [dei quali non più di 17.000 [...] di superficie di vendita netta] per attività commerciali; b) minimo 3.000 [...] metri quadrati e massimo 5.000 [...] metri quadrati per multisala cinematografica (massimo 1.300 posti); il tutto tramite una pluralità di edifici; 4. nell’ambito [...] oltre a eventuali parcheggi privati, [...], saranno realizzati servizi e parcheggi multifunzionali, anche interrati, da assoggettare all’uso pubblico, commisurati sia ai fabbisogni funzionali afferenti lo Stadio delle Alpi [...] sia alle nuove attività commerciali, per lo spettacolo e per servizi privati, [...] la cui disciplina d’uso sarà regolamentata da separata convenzione recante necessariamente che: - il gestore sarà individuato dal superficiario; - il parcheggio pubblico sarà gratuito e liberamente accessibile, tranne che in occasione di eventi che si svolgeranno all’interno dello Stadio delle Alpi, di carattere sportivo e non [...], organizzati e promossi dal superficiario; - gli oneri di gestione (compresa la manutenzione) saranno a carico del superficiario così come i ricavi derivanti dagli eventi di cui sopra [...].”.*

All’articolo 4 di quest’atto notarile – datato come già detto, 15 luglio 2003 – si specifica che: “ [...] *è facoltà del superficiario, [...] nel rispetto delle previsioni urbanistiche: - cedere anche frazionatamente il diritto di superficie e costituire diritti reali ed obbligatori a favore di terzi; - trasferire a terzi il diritto di fare e mantenere costruzioni sul suolo e sottosuolo; [...].”*, ponendo così le basi per la futura cessione del comparto commerciale all’operatore GDO Nordiconad, discorso che approfondiremo in seguito.

Nell’articolo 5 vengono inoltre poste le condizioni giuridiche per sfruttare economicamente la cessione dal *namming right* sul manufatto - stadio: “ [...] *e) – il superficiario ha facoltà di mutare la denominazione dello Stadio delle Alpi [...]; »*. Lo stesso articolo precisa che: « [...] *– la Città si impegna a promuovere [...] con la Provincia, la Regione e la società il programma di miglioramento della viabilità al servizio dello Stadio delle Alpi e di conseguenza ad attuarlo prioritariamente, in un contesto di valorizzazione della compatibilità ambientale, funzionale alla sicurezza adeguato ai realizzandi insediamenti [...].”.*

All'art. 8 della Convenzione in questione, sono riportati gli aspetti economici della stessa: “ [...] 1. A titolo di corrispettivo per il trasferimento della proprietà superficaria e la costituzione del diritto di superficie, la JUVENTUS F.C. S.P.A. corrisponderà alla Città la somma complessiva di Euro 25.000.000,00 [...], con le seguenti modalità: a) – quanto ad Euro 1.000.000,00 [...] alla sottoscrizione del presente contratto [...]; b) – quanto ad Euro 6.000.000,00 [...] al conseguimento dei permessi edilizi anche in forma di D.I.A., le cui istanze la JUVENTUS F.C. S.P.A. si impegna ad inoltrare, [...], entro cinque mesi [...] successivi alla data di sottoscrizione del presente contratto; [...] c) quanto ad Euro 18.000.000,00 [...] verranno corrisposti in 9 [...] rate annuali dell'importo di 2.000.000,00 [...] ciascuna [...]”. Al comma 2 dell'art. 8 la Convenzione precisa che: “ [...] la Città sin d'ora conviene e riconosce che l'obbligazione pecuniaria assunta dalla società circa la corresponsione degli stessi s'intenderà totalmente adempiuta alla realizzazione delle seguenti condizioni: a) – realizzazione a cura e oneri esclusivi della società – entro ventiquattro mesi dall'individuazione dell'area da parte della Città – di 2 [...] campi da calcio e relativi spogliatoi per uso sportivo da parte della Città su un'area urbana libera limitrofa, messa a disposizione dalla stessa, della quale la Città abbia la piena disponibilità; b) – ospitalità senza corrispettivo presso lo Stadio delle Alpi, fino al 30 [...] giugno 2011 [...] e compatibilmente con l'attività calcistica della prima squadra e con le esigenze dettate dai lavori di sistemazione dell'impianto, di due manifestazioni annuali promosse e/o organizzate dalla Città [...]”.

8.1.2. I contenuti del PR. IN. “Ambito 4.23 Stadio delle Alpi”

Come già precedentemente espresso, “ [...] La Proponente [...], è titolare del diritto di superficie della durata di 99 anni [...] a far data dal 15 luglio 2003, sugli immobili oggetto di intervento (mq. 349.324) [...]”. All'art. 4 del « PROGRAMMA INTEGRATO “AMBITO 4.23 STADIO DELLE ALPI” » del 12 marzo 2009 – gentilmente concesso dal Comune di Torino ed in allegato al presente elaborato –, “ [...] Il PRIN individua una superficie di mq. 148.190 [...] quale dotazione per servizi e parcheggi multifunzionali, commisurata ai fabbisogni funzionali afferenti sia allo Stadio sia alle nuove attività commerciali, per lo spettacolo e per i servizi privati ai sensi delle disposizioni vigenti. Si dà atto che il fabbisogno previsto dagli standards di legge relativamente alle attività insediabili è pari a mq. 107.000 < 148.190 mq. [...]”.

Le cosiddette aree a viabilità pedonale, “ [...] perpetuamente assoggettate all'uso pubblico quale sede di opere di urbanizzazione primaria [...] si estendono per complessivi mq. 5.210 [...]”.

All'art. 6 del PR. IN., vengono individuate le aree assoggettate all'uso pubblico: “ [...] Con il presente atto, [...] la Proponente s'impegna [...], ad assoggettare all'uso pubblico le aree destinate a servizi pubblici e viabilità per complessivi mq. 146.874 [...] (di cui mq. 141.664 per servizi pubblici e mq. 5.210 per viabilità pedonale) [...] La gestione e la manutenzione di tutte le aree assoggettate all'uso pubblico, le modalità d'uso, nonché l'accollo degli altri oneri derivanti dal loro utilizzo (illuminazione, realizzazione e cura delle aree verdi, delle aree attrezzate e degli spazi di socializzazione, ecc.) sono a carico della Proponente il presente PRIN [...]”.

All'art. 8 sono menzionati quindi gli interventi fisici, oggetto di questo piano attuativo: “ [...] Per il subambito A [...] il PRIN prevede: - la demolizione dell'attuale copertura dell'impianto sportivo e degli spalti esistenti; - la costruzione di un nuovo impianto, con la ristrutturazione di tutto l'annuale anello; - la conferma dei 54.000 mq. di superficie utile esistente, utilizzabili per le attività complementari all'impianto sportivo. Conformemente alle previsioni del P.R.G., il PRIN prevede l'utilizzazione di 8.000 metri quadrati della porzione in ristrutturazione per esercizi pubblici, centri benessere, ristorazione, museo, fan shops, ecc. Ulteriore porzione di 4.000 metri quadrati sarà trasferita nell'adiacente subambito B con destinazione commerciale. Per il subambito B [...] il PRIN prevede: - la realizzazione di nuovi edifici a destinazione ASPI e, in particolare, per attività commerciali, aventi una S.L.P. di 34.000 [...] metri quadrati, con una superficie di vendita netta di mq. 19.500 [...] – la demolizione dell'edificio esistente lungo la Strada Altessano, [...] e del basso fabbricato prospiciente Corso Grosseto.

All'art. 9 del PRIN sono specificate le tempistiche a cui Juventus FC dovrà attenersi per la realizzazione dei suddetti interventi: “ [...] L'ultimazione complessiva degli interventi dovrà avvenire entro il termine di anni 10 [...] decorrente dalla stipula della presente Convenzione. Tutte le opere inerenti alle aree destinate a servizi

pubblici dovranno, tuttavia, essere eseguite entro 3 [...] anni dall'approvazione del progetto esecutivo delle opere di urbanizzazione e, in ogni caso, non oltre 4 [...] anni dalla stipula della presente Convenzione. [...]"

Per quanto concerne gli oneri d'urbanizzazione, l'art. 10 specifica che: "[...] La Proponente si impegna [...] a corrispondere i contributi inerenti agli oneri di urbanizzazione, pari ad Euro 10.424.350,00 [...] calcolati [...]. L'importo relativo alle opere da realizzare a scomputo degli oneri di urbanizzazione [...] è stimato nel progetto preliminare in Euro 6.140.206,00 [...] e risulta inferiore all'importo dovuto, per cui la differenza verrà corrisposta secondo le consuete modalità operative dal Comune. Gli oneri di urbanizzazione relativi all'impianto sportivo (37.000 mq. di attività complementari) sono assimilati a quelli applicati alle attività produttive in quanto attività di servizio privato. [...]"

Le opere di urbanizzazione sono, secondo l'art. 12: "[...] – **Lotto n. 1:** realizzazione di un'area a parcheggio e di un'area verde ad ovest del Corso Grande Torino; con importi pari a Euro 1.542.906,00 [...], ad oggi stimato nel progetto preliminare delle opere di urbanizzazione; - **Lotto n. 2:** rifacimento parziale del parcheggio pubblico esistente (segnaletica orizzontale, raccolta acque, piantumazioni); con importo pari a Euro 1.154.451,00 [...] ad oggi stimato nel progetto preliminare delle opere di urbanizzazione; - **Lotto n. 3:** realizzazione di aree a parcheggi, di aree pavimentate e a viabilità pedonale di servizio del nuovo insediamento commerciale annesso all'impianto sportivo, con importo pari a Euro 3.896.693,00 [...] ad oggi stimato nel progetto preliminare delle opere di urbanizzazione. [...] Qualora, dallo sviluppo del progetto esecutivo [...], si determinasse una residua disponibilità di oneri di urbanizzazione, tale differenza potrà essere riservata alla realizzazione di maggiori opere da eseguirsi nell'adiacente area della "Cascina Continassa", già oggetto di progetti a cura della Città, su specifica indicazione dell'Amministrazione Comunale [...]"

Per quanto inerente la riorganizzazione dell'assetto viabilistico che connette il Comune di Torino a quello di Venaria Reale, l'art. 14 asserisce che: "[...] la Proponente s'impegna: [...] 2. a realizzare, a proprie cura e spese, prima dell'attivazione dei centri commerciali, tutte le opere di viabilità in progetto sui territori del Comune di Torino e del Comune di Venaria Reale, per un importo complessivo di Euro 1.978.000,00 [...]; [...] Le previsioni del Programma stesso e dello Studio d'Insieme dell'area della Continassa saranno oggetto di approfondimenti ed ulteriori specificazioni nell'ambito dei lavori del tavolo politico e tecnico, istituito con l'Assessorato all'Area Metropolitana della Città di Torino, su richiesta del Comune di Venaria Reale, per la definizione di un'intesa relativa all'area urbana di confine tra il territorio dei due Comuni, con particolare riferimento alla viabilità, ai parcheggi, alle localizzazioni commerciali ed alla sostenibilità ambientale degli interventi di trasformazione previsti. [...]"

Nel precedente estratto, notiamo quindi l'inserimento del Comune di Venaria nel processo decisionale, soprattutto per contribuire ad apportare indicazioni progettuali in merito all'organizzazione della viabilità tra i due comuni.

Per concludere, all'art. 19 del PR. IN., si specificano quali saranno gli orientamenti futuri dell'area oggetto di questo piano attuativo: "[...] La necessità di realizzare un mix funzionale, che non sia costituito solo da impianti sportivi ma veda anche la presenza delle attività che caratterizzano le funzioni urbane "centrali" (comuni, terziario comune, artigianato di servizio, ecc.), richiamata dal Piano Regolatore della Città, sarà soddisfatta predisponendo un programma di insediamenti nelle diverse unità immobiliari, che individui la loro probabile ubicazione; tale programma, da rendere esplicito, anche se non vincolante, con il progetto edilizio, farà parte dei documenti di commercializzazione delle superfici e dovrà essere prioritariamente rispettato. La rivitalizzazione della zona sarà favorita anche con azioni promozionali ed attività di animazione delle quali si farà carico un consorzio da costituire con la partecipazione non esclusiva dei titolari delle attività immobiliari che sorgeranno nell'area. Le suddette azioni promozionali ed attività di animazione segneranno, con le forme di comunicazione di volta in volta ritenute più idonee e con materiale informativo divulgato in loco, le eventuali manifestazioni sportive o economiche che si svolgeranno nello stesso periodo fuori dell'area dello Stadio (Ambito 4.23 Stadio delle Alpi), segnalate con congruo anticipi dalla Circoscrizione V e/o dal confinante Comune di Venaria Reale. [...]"

Tabella 16 - Contenuti essenziali di PR. IN.

S.t. dell'intervento: 349.324 mq
Durata della Convenzione tra Juventus F.C. e Città di Torino: 99 anni a decorrere dal 15 luglio 2003
Dotazione per servizi e parcheggi multifunzionali: 148.190 mq di cui 5.210 mq per viabilità pedonale
Interventi ammissibili sull'impianto sportivo: i) demolizione della copertura e degli spalti esistenti; ii) conferma dei 54.000 mq di superficie utile esistente; iii) 8.000 metri quadrati della porzione in ristrutturazione per esercizi pubblici, centri benessere, ristorazione, museo, fan shops, ecc.
Aggregato commerciale: 34.000 mq S.l.p. di cui 19.500 mq di S.v.
Oneri di urbanizzazione per la realizzazione delle opere previste nel PRIN: Euro 10.424350,00
Oneri per la cessione dei diritti di superficie a Juventus F.C. S.P.A.: Euro 25.000.000,00 *

* Dato contenuto all'interno della Convenzione del 15/07/2003

Fonte: elaborazione dell'autore

8.1.2.1. I contenuti della Convenzione così come modificati dal PR. IN. "Ambito 4.23. - Stadio delle Alpi"

Come espresso al comma 3 dell'incipit dell'« ATTO NOVATIVO E MODIFICATIVO DEL CONTRATTO A ROGITO [...] DEL 15 LUGLIO 2003, [...] TRA LA CITTA' DI TORINO E LA "JUVENTUS F.C. – S.P.A." [...] »: « Le Parti ritengono opportuno modificare e quindi novare parzialmente il Contratto, in modo tale che esso risulti rispondente alle rinnovate esigenze ed intese intercorse tra loro, ed, in particolare tenendo conto del fatto che: [...] le Varianti di P.R.G. che si sono succedute dal 2003 [...] in avanti, la conseguente evoluzione urbanistica dell'Ambito 4.23 Stadio delle Alpi, il progetto del nuovo PRIN presentato dalla società "JUVENTUS F.C. – S.P.A." [...] alla Città di Torino e da questa adottato il 20 ottobre 2008 [...], rendono necessarie le modifiche ed integrazioni al Contratto, al fine di rendere coerenti i vincoli contrattuali in essere con la disciplina urbanistica [...] ».

Vediamo quindi le modifiche apportate al Contratto originale; innanzitutto l'articolo 1 del presente contratto precisa che: « [...] Alla Juventus è trasferito il diritto di fare e mantenere sulle aree citate quanto di seguito indicato: 1. realizzazione di un nuovo Stadio, mediante demolizione della preesistente tensostruttura con relative attrezzature di sostegno della copertura e degli spalti, e realizzazione della sede sociale della Juventus; 2. Utilizzazione della superficie utile di progetto, di 50.000 [...] metri quadrati di SLP, di cui mq. 27.500 destinati ad ospitare attività complementari, mq. 8.000 per attività connesse con esclusione delle attività commerciali, e mq. 5.000 per sede sociale. La restante SLP pari a 9.500 mq., non utilizzata nel progetto di PRIN, potrà avere comunque una destinazione ad attività complementari; 3. Realizzazione di un nuovo insediamento annesso all'impianto sportivo di attività di servizio alle persone e alle imprese (ASPI) per massimo 34.000 [...] metri quadrati di SLP, utilizzabili per attività commerciali, di cui mq. 19.500 [...] di superficie di vendita netta; il tutto tramite una pluralità di edifici. E' consentita inoltre la demolizione dell'edificio, già sede dell'Azienda Agraria Città di Torino [...] ». Sostanzialmente una modifica alle superfici e la definizione dell'area commerciale destinata ad essere annessa all'impianto.

Il presente Contratto, dà la possibilità a Juventus F.C. di modificare più volte il nome dell'impianto, permettendo così a *Sportfive*, società che ha acquisito il *naming right* dello stadio, di scegliere più acquirenti durante il periodo di 12 anni in cui avrà la facoltà di gestire questi diritti. L'articolo 1 infatti specifica che: « [...] c) il superficiario ha la facoltà di attribuire la denominazione del nuovo Stadio dandone comunicazione alla Città, con facoltà di variarla nel tempo [...] ».

All'interno del Contratto si coinvolge il Comune di Venaria Reale (TO) – in quanto ambito comunale a ridosso dell'area in questione –, come ente partecipante al processo decisionale relativo al miglioramento del sistema viabilistico a servizio dello Stadio e del Parco commerciale.

Si registrano infine delle parziali modifiche per quanto riguardo l'art. 8 della precedente Convenzione, in cui si stabilivano le condizioni economiche del trasferimento dei diritti di superficie tra Comune di Torino e Juventus F.C. S.P.A.; di seguito si riportano tali modifiche: « [...] Nuovo comma 1 bis: In ragione del trasferimento di

4.000 mq. Di SLP a destinazione commerciale dall'interno dell'impianto sportivo all'esterno nel "parco commerciale", la Società Juventus ha corrisposto in data 22 dicembre 2008 [...] alla Città la somma di euro 2.000.000,00 [...], come da valutazione di congruità effettuata dal competente Settore Valutazioni; [...] Nuova lettera a) del comma 2: a) realizzazione a cura di oneri esclusivi della società, entro 24 mesi dal 12 marzo 2009 [...], dei seguenti tre interventi: - trasformazione del campo, attualmente in terra, in erba artificiale nell'impianto comunale di Via Valdellatorre, compresa la realizzazione del sottofondo, drenaggio e rete di smaltimento delle acque meteoriche; - realizzazione di un campo in erba artificiale nel nuovo impianto del "Victoria Ivest" di Via Massari [...], compresa la realizzazione del sottofondo, drenaggio e rete di smaltimento acque meteoriche; realizzazione in via dei Gladioli, all'interno del Parco delle Vallette, di un impianto di calcio a otto, composto da campo sintetico completo di recinzioni, fabbricato spogliatoi nonché sistemazione delle aree esterne; il tutto al fine di dotare il territorio comunale di campi idonei per il gioco libero, competizioni, scuole calcio, allenamenti.

8.1.3. La cronologia del processo

In questo paragrafo l'autore cercherà di restituire la cronologia del processo che ha portato al completamento dello *Juventus Stadium* e dell'*Area 12*, facendo riferimento agli atti ufficiali messi a disposizione dal Comune di Torino, ai contenuti del sito web del club torinese – che fornisce una ricostruzione schematica dell'iter dell'iniziativa in questione – ed all'intervista di Teotino ed Uva all'ex presidente "bianconero" Giovanni Cobolli Gigli, riportata nella pubblicazione «La Ripartenza».

Aprile 1995	Approvato il P.R.G. del Comune di Torino
Febbraio 2002	Approvata la Variante n. 31 al P.R.G. che individua nell'area in questione una localizzazione commerciale "L2"
Giugno 2002	Approvato il protocollo d'intesa tra la Città di Torino e la Juventus F.C. per la definizione del regime dell'area della <i>Continassa</i> e dello <i>Stadio Delle Alpi</i> ;
Dicembre 2002	Approvata la Variante n. 56 al P.R.G. denominata <i>Ambito 4.23 "Stadio delle Alpi"</i>
Luglio 2003	Il Comune ha trasferito la proprietà superficaria dello <i>Stadio delle Alpi</i> nonché il diritto di superficie sulle aree in capo alla società <i>Juventus F.C.</i>
Giugno 2004	<i>Juventus F.C.</i> ha presentato al Comune di Torino una proposta di P.E.C.
Dicembre 2004	<i>Juventus F.C.</i> ha richiesto modifica alla scheda normativa di P.R.G., approvata con Variante n. 123
Giugno 2005	<i>Juventus F.C.</i> ha presentato due istanze per Autorizzazione Commerciale di Grande Struttura di Vendita
Dicembre 2005	<i>Città di Torino</i> ha approvato la Variante n. 123 al P.R.G., con la quale sono state ridistribuite le consistenze edificatorie commerciali all'interno dell' <i>Ambito 4.23</i>
Dicembre 2005	La Conferenza dei Servizi presso la Regione Piemonte ha espresso all'unanimità parere favorevole al rilascio delle Autorizzazioni Commerciali
Gennaio 2006	Rilascio delle Autorizzazioni Commerciali da parte di <i>Regione Piemonte</i>
Gennaio 2006	<i>Juventus F.C.</i> ha presentato proposta di Variante del P.E.C. in adeguamento alla Variante n. 123

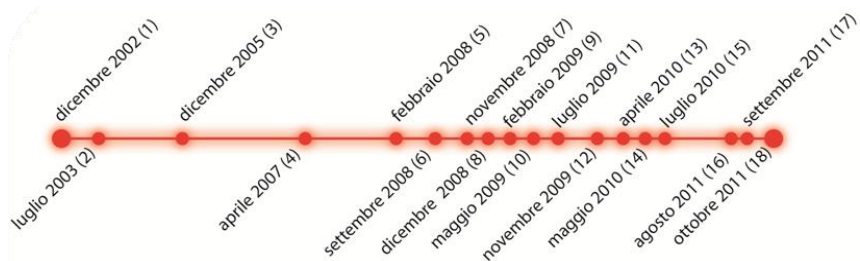
Aprile 2006	Il Consiglio Comunale ha approvato la proposta di P.E.C. in sostituzione del precedente schema di Convenzione relativo al P.E.C. approvato nel giugno 2004
Giugno 2007	L'U.E.F.A. bocchia la candidatura dell'Italia per il campionato europeo di calcio <i>Euro 2012</i> , assegnato a Polonia ed Ucraina
Aprile 2007	Sottoscrizione da parte di <i>Juventus F.C.</i> della Convenzione relativa al P.E.C.
Luglio 2007	Con atto a rogito è stata sottoscritta la Convenzione di P.E.C. in attuazione della Variante n. 123
Febbraio 2008	Approvazione del progetto da parte del C.d.A. <i>Juventus F.C.</i>
Marzo 2008	Siglato accordo con <i>Sportfive S.r.l.</i> per il finanziamento di 75 milioni di Euro
Luglio 2008	La proposta di PRIN precedentemente presentata da <i>Juventus FC</i> ha acquisito il parere favorevole della Commissione Igienico Edilizia e della Circostrizione n. 5
Settembre 2008	Gara d'appalto per la demolizione dello <i>Stadio delle Alpi</i>
Ottobre 2008	Il PRIN è stato adottato dal Consiglio Comunale di Torino
Novembre 2008	Inizio dei lavori di demolizione dello <i>Stadio delle Alpi</i>
Dicembre 2008	La Giunta provinciale esprime la compatibilità del PRIN con gli indirizzi del PTCP - Provincia di Torino, approvato nell'agosto 2003
Dicembre 2008	Gara d'appalto per i lavori di costruzione del nuovo stadio
Febbraio 2009	Approvato il PRIN e la contestuale variante di P.R.G.
Marzo 2009	Primo accordo con l'Istituto per il Credito Sportivo che eroga un finanziamento di 50 milioni di Euro per il progetto <i>Juventus Stadium & Area 12</i>
Maggio 2009	Rilasciato P.C. per il nuovo stadio
Luglio 2009	Inizio dei lavori di costruzione del nuovo stadio
Novembre 2009	Rilasciato P.C. per il parco commerciale
Dicembre 2009	<i>Juventus F.C.</i> cede a Nordiconad un ramo d'azienda, comprendente i terreni su cui verrà costruito il parco commerciale <i>Area 12</i> per 20, 25 milioni di euro
Aprile 2010	Rilasciato P.C. per il Museo della <i>Juventus F.C.</i>
Maggio 2010	Approvato il piano per le opere di urbanizzazione
Maggio 2010	Secondo accordo con l'Istituto per il Credito Sportivo che eroga un finanziamento di 10 milioni di Euro per le opere relative allo stadio ed alla parte commerciale
Luglio 2010	Rilasciato P.C. per l' <i>Ingresso Ovest</i>

Agosto 2011 Fine dei lavori e collaudo

Settembre 2011 Inaugurazione dello *Juventus Stadium*

Ottobre 2011 Inaugurazione dell'*Area 12*

Figura 62 – Cronologia processo (2002 – 2011)



- (1) Approvata variante n. 56 al PRG
- (2) Comune di Torino cede proprietà Delle Alpi a Juventus FC
- (3) Approvata variante n. 123 al PRG
- (4) Sottoscrizione convenzione relativa al Piano Esecutivo Convenzionato
- (5) Approvazione del progetto da parte del CdA Juventus
- (6) Gara d'appalto per la demolizione dello stadio Delle Alpi
- (7) Inizio lavori di demolizione
- (8) Gara d'appalto per i lavori di costruzione del nuovo stadio
- (9) Approvazione del PII
- (10) Nuovo stadio - PC
- (11) Inizio lavori di costruzione
- (12) Parco commerciale - PC
- (13) Museo Juventus - PC
- (14) Approvazione del piano per le opere di urbanizzazione
- (15) Ingresso Ovest - PC
- (16) Fine dei lavori e collaudo
- (17) Inaugurazione
- (18) Apertura Area 12

Fonte: rielaborazione dei contenuti di «www.juventus.com»

8.1.4. Lo schema degli attori coinvolti nel processo

Tabella 17 – Lo schema degli attori

Soggetto	Tipologia attore	Risorse	Posta	Obiettivi
Juventus F.C. S.P.A.	Promotore/Regista	Strategiche	Stadio & Area commerciale	Contenuto
<i>San Sisto:</i>				
- Nordiconad - Cmb Carpi (MO) - Unieco di Reggio Emilia	Alleato	Economiche	Area commerciale	Contenuto
Sportfive Italia S.R.L.	Alleato	Economiche	Stadio & Naming rights	Contenuto
Istituto per il Credito Sportivo	Alleato	Economiche	Stadio	Contenuto/Processo
Studio Rolla Studio Gau Studio Shesa Giugiaro Architettura AI Engineering Tecnicoop	Alleato	Conoscitive	Stadio & Area commerciale	Contenuto/Processo
CMBRE	Alleato		Area commerciale	Contenuto
Comune di Torino	Gatekeeper	Politiche/Legali	Riqualficazione della <i>Continassa</i>	Processo
Comune di Venaria Reale	Gatekeeper	Politiche/Legali	Miglioramento della viabilità	Processo
Provincia di Torino	Gatekeeper	Politiche/Legali	Miglioramento della viabilità	Processo
Regione Piemonte	Gatekeeper	Politiche/Legali	Riqualficazione della <i>Continassa</i>	Processo

Fonte: Elaborazione dell'autore

In questo paragrafo viene presentato uno schema esemplificativo degli attori che hanno preso parte al processo oggetto di questa *Parte II* dell'elaborato; per "attore" s'intende "un soggetto – individuo, un'organizzazione, un movimento collettivo – che esprime obiettivi unitari e identificabili nell'ambito del processo stesso"¹¹⁴. Gli attori partecipanti a questo processo, in accordo allo schema proposto da Gian Carlo Vecchi, si suddividono in: i) il promotore, ossia "l'attore che svolge il ruolo centrale durante la fase di formulazione della politica: solleva il problema, attiva gli attori necessari a risolverlo e spesso formula una possibile soluzione [...]"; ii) il regista, "l'attore più interessato a che la politica raggiunga esiti significativi, superando i possibili problemi e le conseguenze non intenzionali delle azioni. Può avere obiettivi di processo e/o di contenuto [...]"; iii) l'alleato, cioè "l'attore che condivide con il promotore e con il regista l'interesse ad una soluzione ad uno specifico problema [...]"; iv) il gatekeeper, un "attore che, spesso sulla base di risorse legali o conoscitive, è in grado di bloccare l'avanzamento del processo, e cioè agisce per rafforzare la sua posizione privilegiata [...]"

In riferimento ai contenuti di «Analisi delle politiche pubbliche. L'analisi dei processi decisionali e di attuazione. Parte I: Il modello», le risorse di ciascun attore – "[...] un qualsiasi bene che abbia valore per chi lo riceve [...]" – sono suddivise in: i) risorse strategiche, "[...] riguardano la conoscenza sul processo [...]"; ii) risorse

114 Giancarlo Vecchi, *Analisi delle politiche pubbliche. L'analisi dei processi decisionali e di attuazione. Parte I: Il modello*, CAPP, Centro per l'Amministrazione e le politiche pubbliche, Politecnico di Milano. Contenuti del corso di *Policy Analysis*, tenuto presso la *Scuola di Architettura e Società* del Politecnico di Milano, nell'anno accademico 2011.

economiche che “ *consistono nella capacità di mobilitare denaro [...]* ”; iii) risorse conoscitive che riguardano la “ *[...] disponibilità di modelli capaci di trarre valore aggiuntivo dai dati [...]* ” ; iv) risorse politiche, ossia la “ *[...] capacità di un attore di mobilitare il consenso dei cittadini [...]* ”, conseguire quindi i propri obiettivi grazie al consenso politico; v) risorse legali, quelle risorse che “ *[...] consistono nelle potestà attribuite dalle norme ad un attore [...]* ”.

La posta di una politica pubblica, secondo G. Vecchi, “ *[...] è ciò che ciascun attore vuole conseguire* ”; nella tabella sottostante sono rappresentati gli obiettivi degli attori che hanno partecipato al processo decisionale.

Per *obiettivi di contenuto* s'intendono gli obiettivi: “ *[...] relativi al problema e/o alla soluzione [...]* ”; per *obiettivi di processo* s'intendono gli obiettivi “ *[...] relativi al rapporto con gli altri attori* ”.

Una precisazione in merito all'attore “San Sisto”, alleato di *Juventus F.C. S.P.A.*; esso rappresenta la società nata dall'accordo tra *Nordiconad*, *Cmb* di Carpi (MO) e *Unieco* di Reggio Emilia, ed è quindi il promotore dell'*Area 12*, commercializzata da CBRE¹¹⁵, così come precisato dall'articolo «Area 12, shopping centre con molte novità» contenuto a p. 122 del n. 206 di *MARK UP*.

115 Importante società internazionale di consulenza immobiliare. Fonte: www.cmbre.com/IT/aboutus/

9. Il progetto: descrizione, valutazione dei benefici e delle criticità

Il progetto che, come già asserito, vede protagonista la *Juventus FC*, alleata con *Nordiconad* per quanto riguarda la struttura commerciale adiacente l'impianto sportivo, non si dovrebbe limitare alla sola realizzazione dello stadio e del centro commerciale – che coprono complessivamente una s.t. di circa 355.000 m² –, la società sportiva, nel marzo 2011, ha infatti acquistato, per 1 milione di euro, il grande isolato ad Ovest dello stadio, su cui sorge la *Cascina Continassa*, che dà il nome dell'area. Tale superficie, che desta da tempo in forte stato di degrado – secondo le cronache locali è infatti luogo di attività illegali –, si estende per 270.860 m² e dovrebbe essere oggetto di un intervento di recupero promosso da *Juventus Spa*. Il progetto in questione, prevede la riqualificazione dell'area della *Continassa* ed è stato realizzato dallo *Studio di Architettura ed Urbanistica Rolla* di Torino; esso prevede: *i*) la ristrutturazione della *Cascina Continassa* che diventerà la nuova sede sociale del club, che attualmente risiede in C.so Galileo Ferraris, nel centro di Torino; *ii*) la creazione di un parco pubblico di 100.000 m² di superficie; la realizzazione di una *Soccer School* di 29.000 m² con palestra, spogliatoi e campi da gioco annessi; *iii*) la riattivazione e la valorizzazione dell'*Arena Rock* (o *Pala Torino*), una struttura che ospitava concerti e manifestazioni culturali che sorge sull'area della *Continassa*; *iv*) infine i restanti 15.000 m² saranno destinati ad ASPI (attività di servizio a persone e imprese), come da Prg. Si è stimato che gli interventi in questione dovrebbero essere completati in 10 anni a partire dalla data di firma del Protocollo d'intesa tra la Giunta Comunale e la *Juventus Spa*¹¹⁶.

Nei successivi paragrafi verranno presentati gli approfondimenti relativi alla struttura dello stadio ed alla superficie commerciale denominata «*Area 12*»; ci limiteremo a qui a fornire qualche indicazione, di natura gestionale – relativa al solo impianto sportivo –, che pertanto, non rientra nelle tematiche afferenti la mera descrizione dello stadio.

Il nome dello stadio sarà legato ad uno sponsor così come avviene per molti altri stadi calcistici europei.

La società *Sportfive Italia S.r.l.* si è aggiudicata, con una cifra pari a 65 milioni di euro, il *naming right* dello *Juventus Stadium* per 12 anni, valido quindi dall'apertura dello stadio – 8/09/2011– sino al 30 giugno 2023 (www.sportfive.com). *Sportfive Italia S.r.l.* sarà quindi l'unica società in grado di commercializzare i diritti d'intitolazione del nuovo stadio della *Juventus*, di scegliere quindi una o più società che li acquistino; come precisa sul suo sito web, *Sportfive* – società leader europea nel settore del marketing sportivo – ha scelto *Juventus FC* in quanto caratterizzata da un considerevole «valore internazionale» (e sull'onda della realizzazione del nuovo stadio)¹¹⁷. Per contratto, l'azienda che legherà il proprio nome allo stadio non potrà essere né un concorrente dello sponsor tecnico della *Juventus* (*Nike*), né una casa automobilistica visto il legame del club con *Fiat*¹¹⁸. Inoltre, *Sportfive Italia S.r.l.*, ha il diritto di vendere gli *skybox* e le *skyrooms* presenti all'interno dello stadio.

Figura 63 – Il masterplan dell'area della *Continassa*



Fonte: *Studio di Architettura e Urbanistica Rolla*, 2010

116 Alemanno R., 2010, «Alla Continassa la nuova sede della Juve» in *Torino Click Agenzia quotidiana del Comune di Torino*, p.3, n. 105 del 8/08/2010, Anno 4, Torino;

117 Fonte: www.sportfive.com.

118 Fonte: www.juventus.com.

Attraverso la realizzazione di quest'importante *asset*, *Juventus* conta di incrementare i ricavi da stadio di circa 20 milioni nella stagione 2011/2012: secondo le stime si dovrebbe passare dagli attuali 11,5 milioni a 32 milioni. Il peso sul fatturato complessivo dovrebbe passare quindi dal 7% al 19,6%¹¹⁹.

Tavola 8 – Lo stadio sul fatturato stagioni precedenti

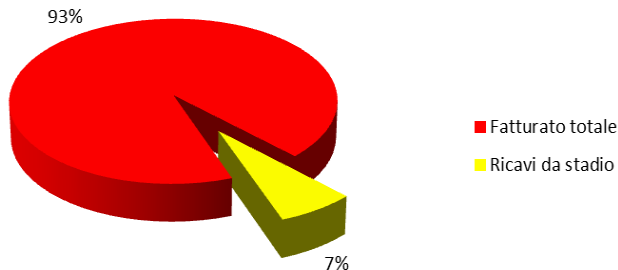
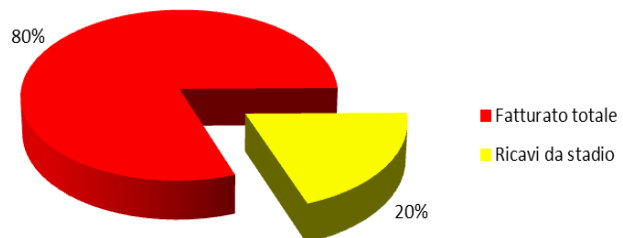


Tavola 9 – Lo stadio sul fatturato dalla stagione 2011/12



Fonte: elaborazione autore, dati *La Repubblica* 8/09/2011

9.1. Il contesto localizzativo e la descrizione del progetto

Come già più volte espresso, lo *Juventus Stadium* sorge sul sedime dello stadio *Delle Alpi* che, fino al 2006, ospitava gli incontri casalinghi di *Juventus FC* e *Torino FC*, le principali squadre di calcio di Torino; localizzato nel comparto Nord – Ovest del Comune di Torino, esso dista qualche centinaia di metro dai confini comunali di Venaria Reale (TO) e Collegno (TO).

Il sito dello stadio è posto in prossimità della Tangenziale Nord Torino, ed è quindi facilmente raggiungibile dagli svincoli autostradali di “Torino – Via Regina Margherita” e “Venaria”; esso è localizzato sull’asse “C.so Grosseto – Via Sansovino”, direttrice viabilistica che mette in collegamento il settore settentrionale del Comune di Torino con la parte Sud – Occidentale dello stesso ambito territoriale.

Il contesto in cui s’inserisce lo *Juventus Stadium* è caratterizzato dalla prevalente funzione residenziale, specialmente negli ambiti a Sud della direttrice di C.so Grosseto mentre, ad Est, la vocazione del territorio è principalmente industriale.

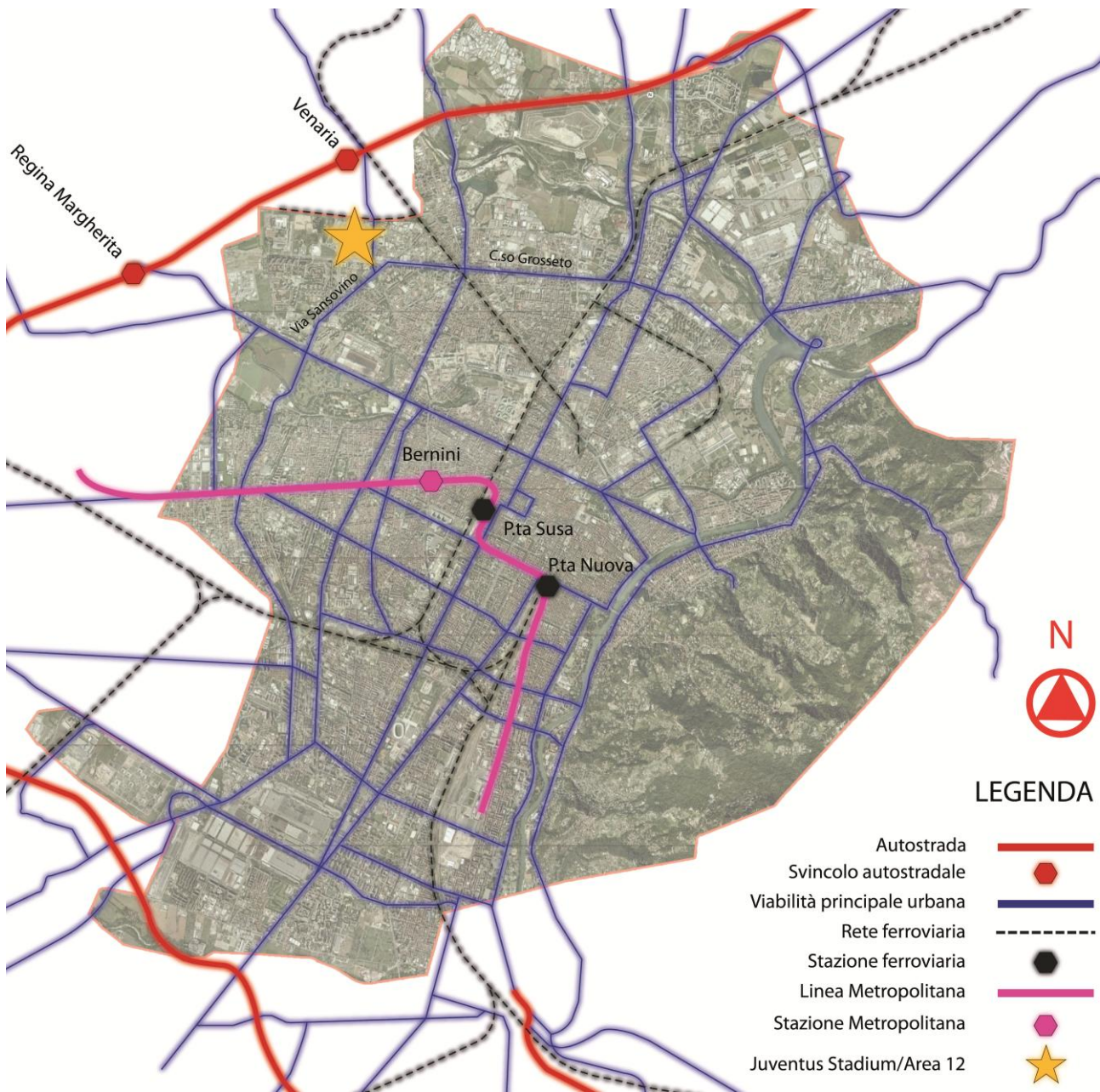
Nelle immediate adiacenze dello stadio sono presenti aree asfaltate già destinate a parcheggio, a servizio degli spettatori del *Delle Alpi* e del vicino *Pala Torino*, quest’ultimo atto ad ospitare eventi musicali e culturali, è stato inaugurato nel 1994 ma purtroppo, è tutt’ora inattivo e desta in stato di evidente degrado.

Dalle elaborazioni poste nelle pagine seguenti, si può notare la vicinanza di un centro commerciale e di una grande superficie di vendita, rispettivamente l’*Auchan* di Venaria Reale ed il *Carrefour* di C.so Grosseto. In tale contesto s’inseriscono quindi i 34.000 mq di s.l.p. dell’*Area 12*.

Nelle pagine successive sono presenti: *i)* l’inquadramento dell’ambito interessato dal progetto rispetto al Comune di Torino; *ii)* l’inquadramento dell’ambito interessato al progetto rispetto alle aree ad esso limitrofe; *iii)* le destinazioni d’uso dei suolo e degli edifici circostanti l’ambito *Ex Delle Alpi* e della *Cascina Continassa*.

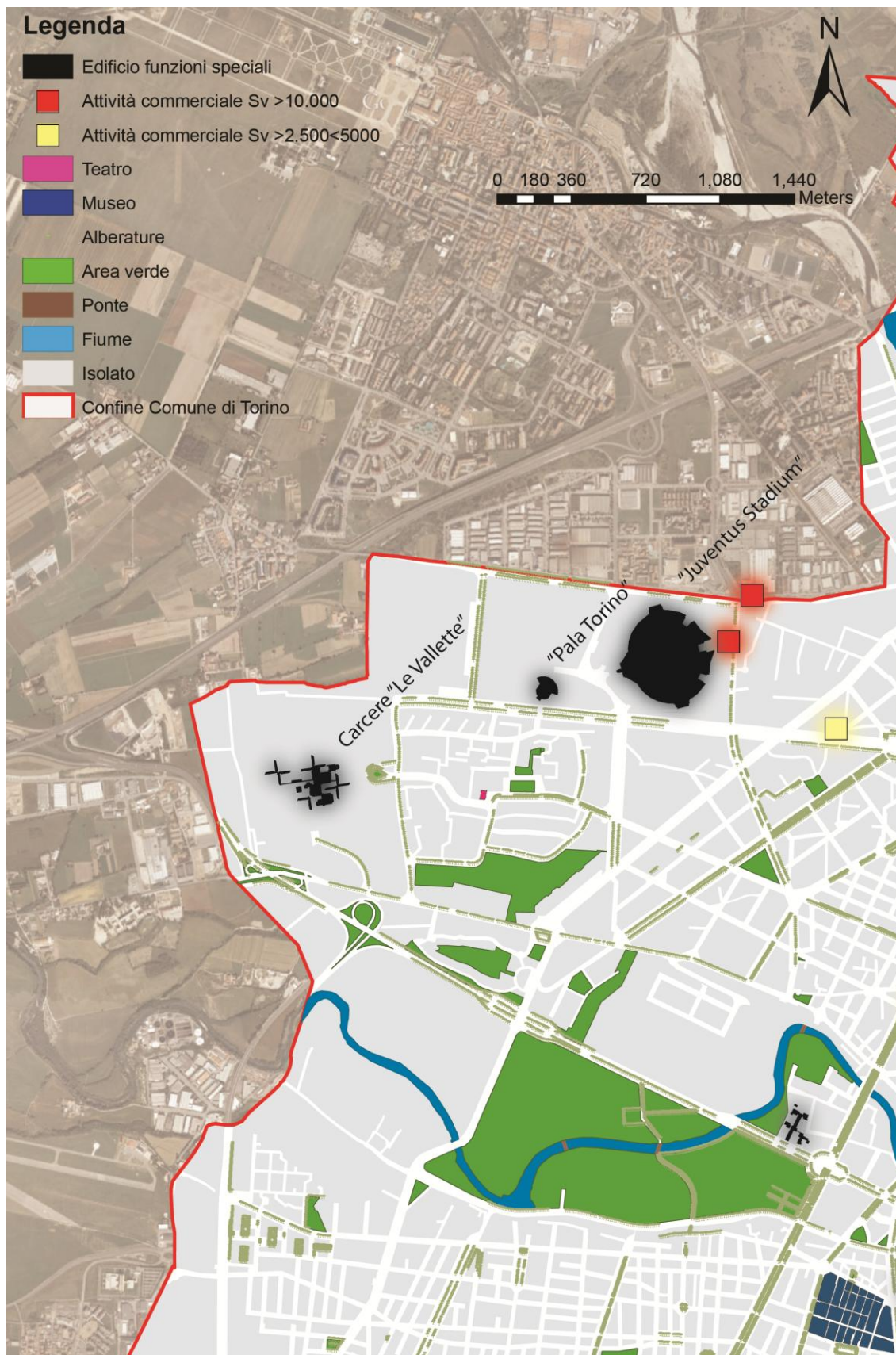
¹¹⁹ Fonte: Timothy Ormezzano, *La scommessa della Juve. Uno stadio senza barriere*, in *La Repubblica* del 8/09/2011.

Tavola 10 – Inquadramento generale



Fonte: elaborazione autore

Tavola 11 – Settore Nord – Ovest Comune di Torino



Fonte: elaborazione autore

Tavola 12 – Estratto «CTC Torino»



Fonte: C.t.c. Comune di Torino, 2011

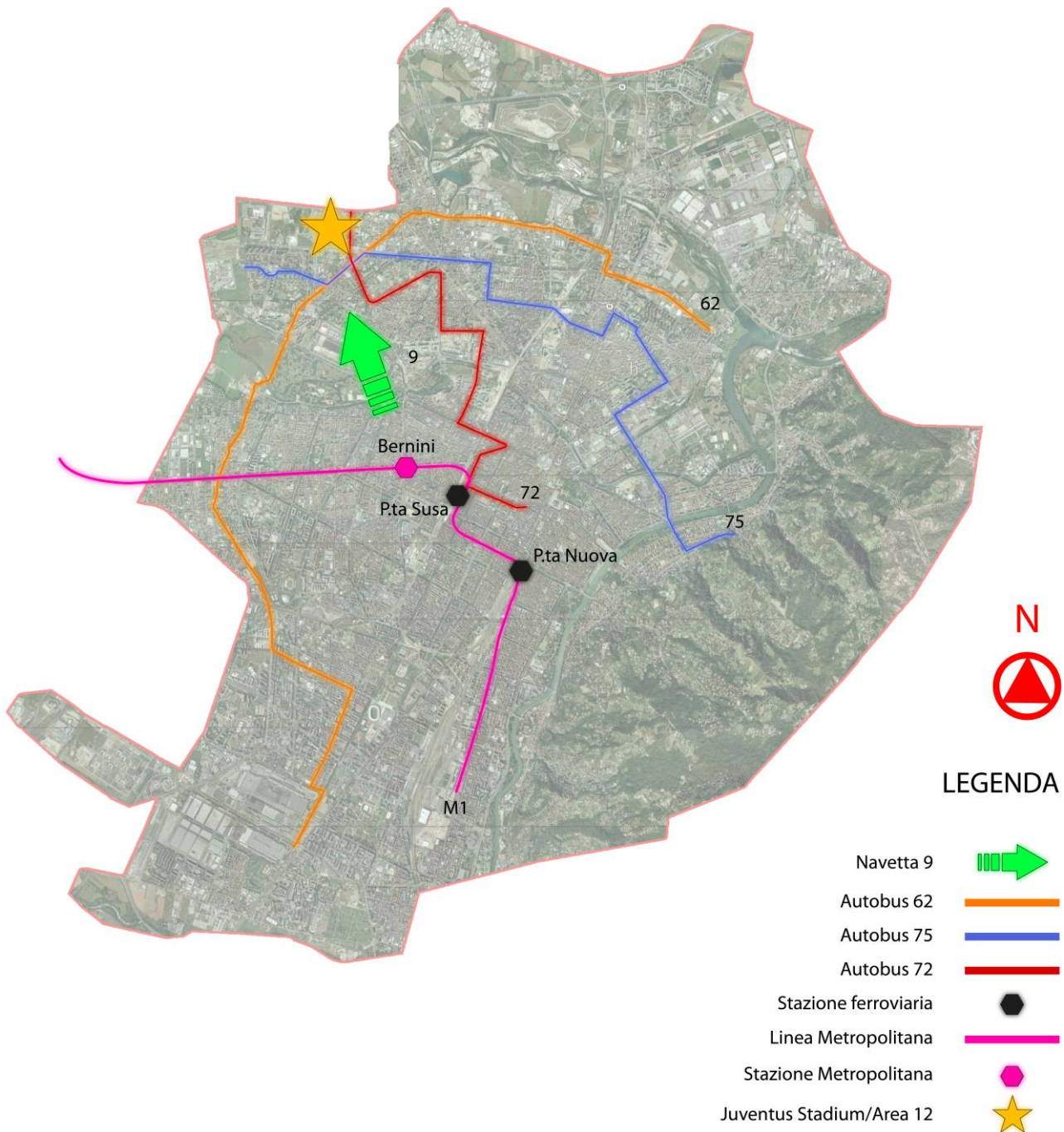
Figura 64 – L'intorno dello stadio ed il *Pala Torino*



Fonte: Fotografie dell'autore

9.1.1. Accessibilità viabilistica al sito dello stadio

Tavola 13 – Juventus Stadium, servizio TPL



Fonte: elaborazione autore

Il sito in questione è raggiungibile tramite il trasporto pubblico locale (TPL) e la mobilità privata. Le opzioni messe a disposizione dell'utente sono: le linee autobus 62, 72, 72/ e 75; la navetta «9», attiva sino a tre quarti d'ora dopo ogni *match*, effettua il servizio di collegamento allo stadio partendo dalla stazione «Bernini» della metropolitana di Torino. Quest'ultima effettua la fermata «18 dicembre», proprio in prossimità delle stazioni ferroviarie «Torino - Porta Nuova» e «Torino - Porta Susa», al fine di garantire una facile accessibilità anche a coloro che giungono nel capoluogo piemontese tramite la viabilità su ferro.

Lo *Juventus Stadium* è raggiungibile, tramite mezzo privato, arrivando dalla tangenziale Nord di Torino ed impegnando le uscite di «Venaria»¹²⁰ e di «Corso Regina Margherita»¹²¹.

Figura 65 – Prospettiva a volo d’uccello, *Juventus Stadium* e *Area Continassa*



Fonte: elaborazione autore

120 Per i titolari di biglietto dei settori Nord ed Ospiti.

121 Per i possessori di Abbonamento/Biglietto delle tribune Ovest- Est – Sud.

9.1.2. Indirizzi della pianificazione vigente per le aree del progetto

In questo paragrafo verrà ripercorso l'iter urbanistico del comprensorio della *Continassa*, su cui, come più volte riportato all'interno dell'elaborato, è stato realizzato il nuovo stadio di *Juventus F.C.* e l'aggregato commerciale *Area 12*.

Gli orientamenti originari per l'ambito di trasformazione 4.23 "Stadio delle Alpi" erano, secondo il PRG di Torino, redatto da Augusto Cagnardi (*Studio Gregotti & Associati*) nel 1995 ed approvato l'anno successivo, "Attrezzature sportive" ed "Attività terziarie e attrezzature di servizio alle imprese".

All'interno del Deliberazione del Consiglio Comunale 20 ottobre 2008, redatta dal *Settore Procedure Amministrative e Urbanistiche della Divisione Urbanistica ed Edilizia Privata del Comune di Torino*¹²² è riportato che: [...] *Con la variante parziale n. 56 [...], si è modificata la destinazione d'uso di una porzione del più vasto comprensorio della "Continassa", da area a Servizi Pubblici S - area per verde e servizi con prescrizioni particolari comprese in ambiti di riqualificazione dello spazio pubblico [...] a Zona Urbana di Trasformazione, individuando il nuovo "Ambito 4.23 Stadio delle Alpi" [...].*

Successivamente, in data 15 luglio 2003, la proprietà dell'area è stata trasferita da Città di Torino a *Juventus F.C. – S.P.A.*

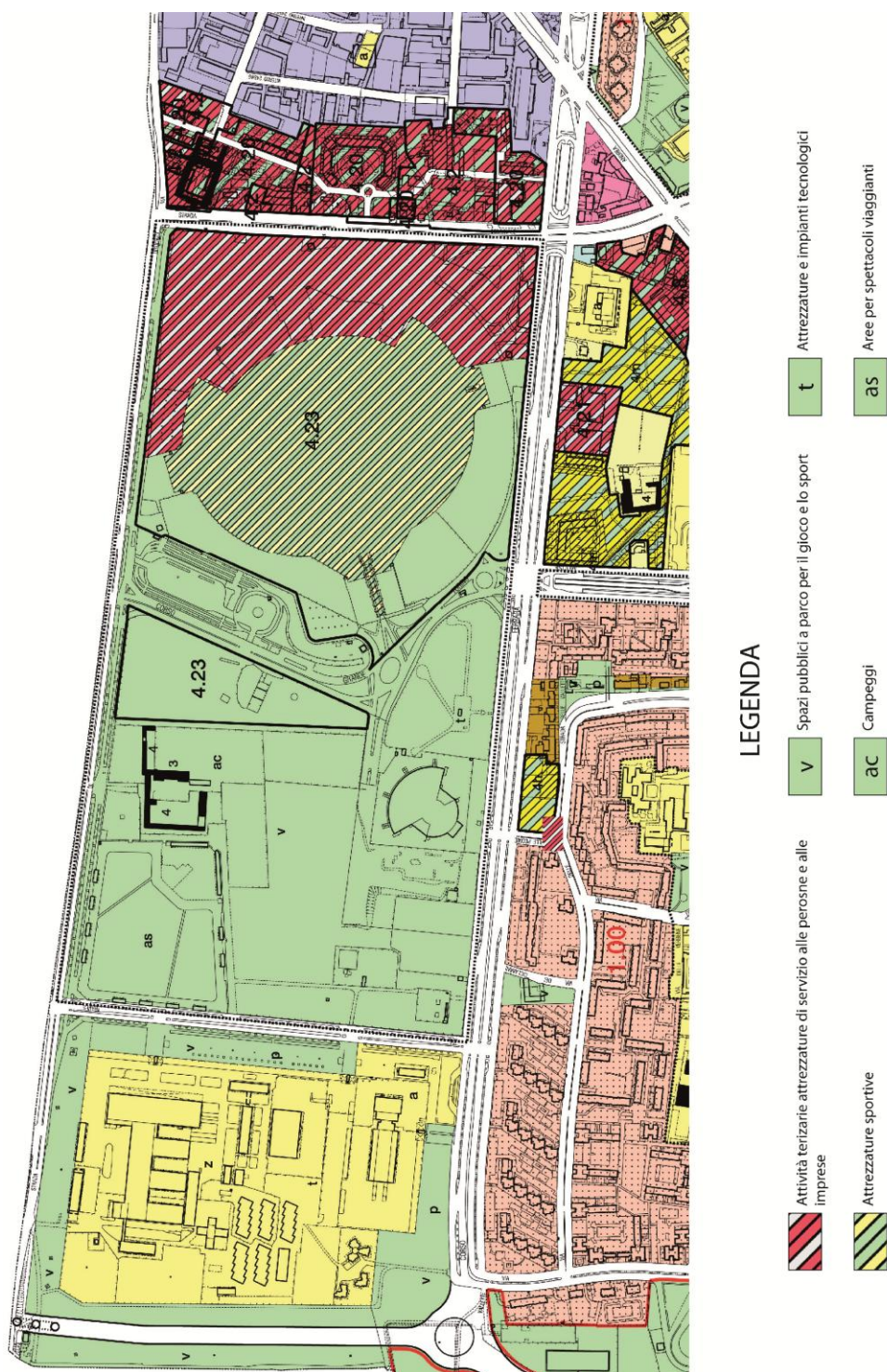
Il suddetto documento, nel passaggio qui di seguito riportato, introduce il P.E.C., proposto ma non sottoscritto da *Juventus*: "[...] *Sul piano urbanistico, in attuazione della Variante parziale n. 56, [...], esecutiva dal 12 luglio 2004, è stato [...] approvato il Piano Esecutivo Convenzionato relativo all'Ambito "4.23 Stadio delle Alpi", proposto dalla Società Juventus F.C. S.p.A., il quale, tuttavia, non veniva poi sottoscritto.*

Il 12 dicembre 2005, con deliberazione del Consiglio Comunale n. 190, la Città approvava una successiva variante al P.R.G., la n. 123 che "[...] *ha parzialmente modificato il mix funzionale [...] definito dalla citata variante n. 56 che rimane caratterizzato, oltre che dalle attività sportive, dalla presenza di attività di complemento, quali quelle commerciali e di servizio, nell'ottica di evoluzione del concetto di "Stadio". Tale provvedimento [...] non ha modificato le tipologie commerciali realizzabili nell'Ambito [...].*

Il procedimento incorre poi una fase di stallo, preludio dell'avvicendamento del PR. IN. Rispetto al P.E.C., dovuto sostanzialmente alle conseguenze di "Calciopoli" – retrocessione alla categoria cadetta e dei cambio vertici societari – ed alla mancata assegnazione dei Campionati Europei di Calcio del 2012; il suddetto PR. IN. che: "[...] *fatta salva l'impostazione generale e il dimensionamento globale previsto dal P.R.G. in termini di SLP, di destinazioni d'uso e di aree da destinare a servizi pubblici, prevede la riorganizzazione e riqualificazione dell'Ambito " 4.23 Stadio delle Alpi", attraverso una serie di interventi volti alla realizzazione di un nuovo Stadio, di un complesso edilizio dedicato alle attività commerciali, di un'ampia dotazione di servizi pubblici (in prevalenza di aree per parcheggi), e della sede sociale della Società Juventus F.C. S.p.A..* I contenuti di tale piano attuativo, sono presenti al par. 8.1.2.

122 Disponibile al sito web: http://www.comune.torino.it/giunta_comune/intracom/htdocs/2008/2008_04928.html

Tavola 14 – Estratto «tavola di azionamento» del PRG vigente



Fonte: PRG Torino "Gregotti & Associati" (1995), aggiornato al 2011

9.1.3. Lo stadio

Lo *Juventus Stadium*, inaugurato l'8 settembre 2011, sorge sulla superficie che, fino al 2008, ospitava lo stadio *Delle Alpi* (par. 3.1., Parte I). Il disegno è stato curato da due equipe di progettisti con sede in Italia, lo *Studio Gau* di Gino Zavanella e lo *Studio Shesa* di Hernando Suarez. Il disegno degli interni è stato realizzato dal noto designer Paolo Pininfarina. Per quanto concerne gli aspetti tecnici lo stadio è stato curato da *AI Engineering* di Torino. Il nome dell'impianto è ancora provvisorio in quanto la *Sportfive*, (vedi par. 9) è tutt'ora in cerca di una *sponsorship* per lo stadio.

Veniamo ora agli aspetti tecnici: secondo «juventus.com», l'area complessiva dell'intervento copre, come già precedentemente asserito, una superficie di circa 355.000 m² su cui sono poste la struttura dello stadio – di circa 90.000 m² – e quella del centro commerciale, nonché le aree a verde e servizi servizio ad essi pertinenti.

Lo *Juventus Stadium* è un impianto sportivo a pianta rettangolare con copertura fissa, non integrale, la cui superficie comprende tutti i posti a sedere presenti all'interno dello stadio. La copertura superiore, sostenuta da due pennoni in acciaio dell'altezza di 86 metri, «è costituita da quattro grandi travi ad arco rovescio di altezza massima di 7,5 metri, di 125 e 90 metri di lunghezza per lato [...] La struttura secondaria, invece, è composta da 60 travi da 40 m, passerelle e controventature [...]»¹²³. «La copertura esterna è composta da più di 7000 elementi in alucobond»¹²⁴ colorati

Figura 66 – Vista esterna dell'impianto



Fonte: foto dell'autore

in sfumature con le sfumature del bianco e del grigio, oscillanti e riflettenti; il profilo della copertura ed il disegno dei tiranti sono stati curati dal designer Fabrizio Giugiaro¹²⁵.

L'impianto sportivo in questione dispone di 41.000 posti di cui 3.600 di tipologia *Premium*, ossia posti immediatamente ai bordi del terreno di gioco, non esistono infatti barriere tra questi due elementi¹²⁶; le tribune si organizzano complessivamente su due anelli ed all'interno dell'impianto sono presenti 275 postazioni per la stampa, 2 *pitch view studio* per monitorare le

aree interne allo stadio durante i *matches*, 64 *skybox* e 4 *Suites* (www.juventus.com).

La distanza minima della prima fila di seggiolini, rispetto al campo, è pari a 7,5 m, ciò assicura un'ottima visibilità del campo, garantendo così un notevole coinvolgimento degli spettatori durante le fasi di gioco; l'ultima fila di sedili dista dal terreno di gioco circa 49 metri¹²⁷. Le misure del terreno di gioco sono, secondo quanto riportato all'interno del sito web ufficiale di FC Juventus, 105 X 68m, inoltre, ispirandosi agli stadi inglesi, le panchine occupate dai giocatori convocati per i match e dallo staff tecnico, sono incluse nelle tribune, all'altezza della prima fila di sedute.

Lo stadio è stato concepito senza barriere architettoniche, con questa scelta si è cercato di agevolare l'accesso alle persone con disabilità fisiche; gli accessi esterni sono posti ai 4 angoli dell'impianto e si raggiungono tramite ampie rampe che seguono il profilo in rilievo che circonda lo stadio. Dalle suddette rampe si accede quindi all'anello che circonda l'impianto, l'intero suo perimetro è carrabile – in questo modo si agevola la circolazione

3 Fonte: <http://www.juventus.com/wps/portal/it/stadio/stadio/progetto/idea>.

124 Ibid.

125 Ibid.

126 Ibid.

127 Ibid.

dei mezzi di soccorso –, in esso vengono controllati i titoli d'accesso. Alle tribune si accede poi attraverso 16 passerelle sospese, posizionate lungo tutta la superficie dell'anello.

Al di sotto delle tribune sono posti le aree di servizio allo stadio ed alla squadra; queste ultime comprendono tre spogliatoi, uno destinato al club proprietario e gestore dell'impianto, uno per le squadre ospiti ed infine quello per il direttore di gara e gli assistenti.

Secondo coloro che hanno compiuto i lavori di realizzazione dell'opera, essa rispetta gli attuali standards di sostenibilità, aspetto di cui non ci si è dimenticati anche durante la fase di costruzione dell'impianto; sul sito web della Regione Piemonte, si legge infatti: “[...] *Il calcetruczo derivato dalla demolizione della vecchia struttura sarà triturato e trasformato in un materiale simile alla ghiaia, riutilizzato per la costruzione delle fondamenta del nuovo impianto nel medesimo luogo. Applicando i principi della “raccolta differenziata” e del “Km 0” si otterrà inoltre un risparmio di 20 € al metro cubo. Anche il materiale delle coperture del vecchio “Delle Alpi” sarà riutilizzato, sebbene altrove: 300 tonnellate di alluminio, 6 mila tonnellate di acciaio e 100 tonnellate di rame saranno trasportati in fonderia per il riciclaggio.*”¹²⁸.

Quindi, le strategie adottate per l'edificazione di questa struttura, sono state il riutilizzo/recupero dei materiali esistenti – che ha comportato una diminuzione dei costi pari a circa 2,3 mln di euro¹²⁹ – il che ha scongiurato un ulteriore incremento dell'inquinamento atmosferico. Sulla superficie della copertura sono stati poi installati pannelli fotovoltaici, al fine di rendere energeticamente indipendente l'impianto; grazie poi, ad un particolare sistema di recupero delle acque piovane è previsto l'abbattimento, sino al 50%, dell'utilizzo di tale risorsa per l'irrigazione del terreno di gioco.

I posti auto destinati complessivamente all'area sono 4.000 posti su di un'area di 150.000 m², che comprende altresì i 34.000 m² dell'aggregato commerciale *Area 12* ed i circa 30.000 m² destinati ad aree verdi¹³⁰.

Figura 67 – Vista interno dal campo



Fonte: www.juventus.com

Figura 68 – Vista panoramica dell'interno dello stadio, dalla tribuna d'onore



Fonte: foto dell'autore

128 Il “Delle Alpi” di Torino primo stadio eco-compatibile del mondo. Fonte: <http://www.regione.piemonte.it/energia/iniziative.html>.

129 Fonte: www.greenstyle.it.

130 Fonte: www.juventus.com.

9.1.3.1. I servizi al pubblico presenti all'interno dello stadio

Figura 69 – Esterno Hospitality Vip



Figura 70 – Interno Hospitality VIP



Fonte: Fotografie dell'autore

Dal punto di vista dei servizi messi a disposizione del pubblico, nel precedente paragrafo, abbia già menzionato la presenza di 64 *skybox* e 4 *Suites*. All'interno dell'impianto sono posizionate poi 8 aree per la ristorazione oltre a 21 bar localizzati in tutti i settori; i bar all'interno dello stadio, sono aperti esclusivamente nel *match day*, da due ore prima della partita fino ad un'ora dopo l'evento.

Lo stesso discorso vale anche per i 3 punti vendita di merchandise¹³¹ della società bianconera; all'interno di questi negozi, in determinate occasioni, è possibile acquistare prodotti esclusivi ed in edizione limitata, al fine di aumentare così l'attrazione nei confronti degli spettatori interessati all'acquisto di questi particolari articoli.

Sono stati poi predisposti 2 spazi dedicati ai più piccoli, i cosiddetti "baby parking", che permettono ai genitori di lasciarvi i bambini – in età compresa dai 3 ai 6 anni – mentre vanno a vedere la partita; all'interno di ciascun baby parking è presente del personale qualificato che giocherà e si prenderà cura di loro. Il primo spazio – in tribuna Est – può ospitare fino a 50 bambini, il secondo, riservato agli abbonati *Juventus Premium Club*, può ospitarne 20 ed è localizzato in tribuna Ovest. Il servizio, gratuito, è disponibile da due ore prima della partita sino ad un'ora dopo essa.

Juventus SpA, ha annunciato che nella primavera del 2012 verrà aperto, nel lato Sud Est dell'impianto, il museo del club, così da adeguarsi a quanto hanno già fatto molti team all'estero e qualcuno in Italia, come ad esempio *AC Milan* ed *FC Inter*; "una volta ultimato, il Museo della Juventus è destinato a diventare una delle esposizioni calcistiche più importanti del mondo. Nelle diverse sale verranno messi in bella vista i 53 trofei vinti dal club e le maglie dei giocatori più importanti della storia della società bianconera. Sono inoltre previste alcune aree interattive e, appese ai muri, parecchie foto storiche"¹³². Come afferma ancora l'articolo di Marina Salvetti «Juve, allenamenti nel nuovo stadio» all'interno del quotidiano sportivo *Tuttosport*: "Nella prossima stagione [...], la squadra si allenerà una volta la settimana nel nuovo stadio, che sarà aperto anche ai tifosi. Un'iniziativa con un doppio intento: da un lato creare un maggiore feeling tra i giocatori e i sostenitori, [...], dall'altro portare avanti il progetto di uno stadio palpitante, da far vivere sette giorni su sette". Il nuovo museo, diventerà quindi una tappa "obbligata" del Tour dell'impianto che, già attualmente, i tifosi hanno la possibilità di effettuare quotidianamente.

131 Ibid.

132 Salvetti M., «Juve, allenamenti nel nuovo stadio» in *Tuttosport* del 13/01/2011. Fonte: www.tuttosport.com.

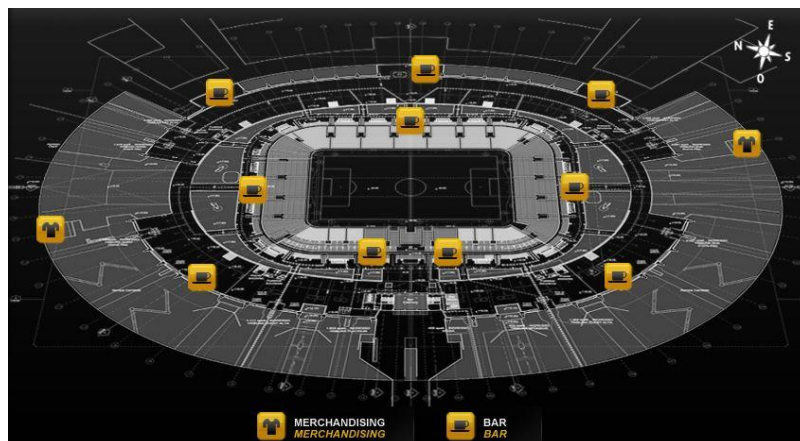
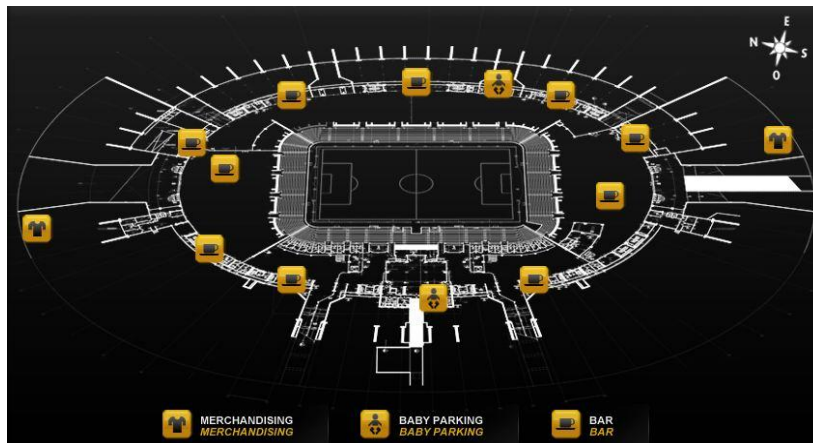
Al fine di ergersi ad alternativa altamente competitiva rispetto alla visione televisiva dell'evento sportivo, lo *Juventus Stadium* "strizza l'occhio" alla tecnologia grazie alla predisposizione del segnale *wi-fi* all'interno dell'impianto sportivo. La società *Wi-Next*, fondata nel 2007 da studenti del Politecnico di Torino, ha infatti vinto la gara per l'installazione di questo prezioso servizio. "Il passo successivo – spiega l'AD di *Wi-Next* – è stato creare una tecnologia nuova e assolutamente innovativa, in grado di creare reti di sensori tramite i quali far interagire la rete *Wi-Fi* con l'ambiente circostante per monitorare, ad esempio, il passaggio delle persone, l'autenticazione, parametri ambientali e agire con l'accensione automatica della luce o del condizionatore" (www.lastampa.it).

Figura 71 – Il tour dello Stadio



Fonte: Foto dell'autore

Figura 72 - servizi all'interno dello stadio: 1° anello e 2° anello



Fonte: www.juventus.com

9.1.4. L'aggregato commerciale "Area 12"

L'aggregato commerciale¹³³ *Area 12* è stato così denominato in riferimento al mondo del calcio: «area» è una porzione della superficie del campo di gioco, «12» si riferisce al "dodicesimo uomo", che nel gergo calcistico, è il tifoso che in considerazione dell'attaccamento alla squadra è come se giocasse.

Come detto in precedenza l'aggregato commerciale, progettato dallo *Studio Rolla* di Torino e realizzato dalla società d'ingegneria *Tecnicoop* di Bologna, si estende per 34.000 m² di s.l.p., di cui 19.500 m² costituiscono la s.v. I primi studi del progetto in questione risalgono al 2008 ed i lavori per la sua realizzazione sono terminati il 27 ottobre 2011, oltre un mese dopo la cerimonia di presentazione dello stadio¹³⁴. Secondo l'articolo «Area 12, shopping centre con molte novità» di Roberto Pacifico, contenuto a pag. 122 del n. 206 di *MARK UP*, l'investimento per la realizzazione di *Area 12* è stato stimato in 90 milioni di euro.

Secondo quanto asserito dai tecnici del Comune di Torino che hanno curato tale pratica, l'«*Area 12*» è divisa in tre lotti: *i*) il «lotto 1» è rappresentato da una media superficie di vendita di 2.500 m², un unico comparto *extra – alimentare* a cui sono abbinati alcuni esercizi pubblici; *ii*) nel «lotto 2», su di una s.l.p. di 23.000 m² sono presenti una GSV di 4.500 m² di vendita, 4 medie strutture – una da 258 m², una da 321 m², una da 945 m² ed una da 1.817 m² – e 43 esercizi di vicinato – ciascuno con Superficie di vendita inferiore a 250 m²–; *iii*) il «lotto 3» si compone quindi di 5.000 m² di vendita, composti da una grande struttura da 4.500 m² e da due esercizi di vicinato per complessivi 500 m². Il numero di posti auto, per l'intero aggregato commerciale, è pari a 2.000, di cui 800 al coperto¹³⁵.

Nella tabella seguente sono presenti i dati disponibili dal sito web¹³⁶ della Regione Piemonte, relativi alle autorizzazioni rilasciate per i tre lotti componenti il comparto commerciale.

Tabella 18 - Estratto dal documento relativo alle Autorizzazioni commerciali rilasciate da Regione Piemonte

Comune	Provincia	Società	S.v.	S.l.p.	Tipologia	Numero di D.D.	Data di D.D.
TORINO	TO	Juventus F.C. S.P.A.	2.500,00	4.000,00	M – SE4	n. 263	4/11/2009
TORINO	TO	Juventus F.C. S.P.A.	11.960,00	23.000,00	G – CC2	n. 263	4/11/2009
TORINO	TO	Juventus F.C. S.P.A.	5.000,00	7.000,00	G – CC2	n. 263	4/11/2009

Fonte: Regione Piemonte

Regione Piemonte, come visibile nella tabella sovrastante, ha classificato il «Lotto 1» come tipologia «M – SE4», ossia: addensamenti commerciali con superficie di vendita compresa tra i 1.801 ed i 2.500 m² che sorge in localizzazioni L2, cioè "Localizzazioni urbano periferiche non addensate; il «Lotto 2» ed il «Lotto 3» sono definiti come «G – CC2», cioè: addensamenti commerciali con superficie di vendita compresa tra i 6.001 ed i 12.000 m² che sorgono in localizzazioni L2.

Il «lotto 1» dispone di 1.945 m² di parcheggi ad uso pubblico, il «lotto 2» di 21.687 m², infine il «lotto 3» di 9.700 m².

133 Aggregato commerciale in quanto considerato come l'unione di più superfici di vendita, nella fattispecie esse sono 3.

134 Fonte: *Tecnicoop*, 2011, Centro commerciale Area 12 – Torino, Bologna;

135 Fonte: P. 122, n. 206, *MARK UP*, Il Sole 24 Ore.

136 Testo coordinato dell'allegato a alla D.C.R. n. 536-13414 del 29.10.199, "INDIRIZZI GENERALI E CRITERI DI PROGRAMMAZIONE URBANISTICA PER L'INSEDIAMENTO DEL COMMERCIO AL DETTAGLIO IN SEDE FISSA IN ATTUAZIONE DEL D.LGS 31.3.1998 n. 144/98".
Fonte: www.regione.piemonte/commercio

Figura 73 – Pianta di Area 12, In senso orario i Lotti «1,2, 3»



Fonte: www.area12.to.it

Grazie all'unione dell'impianto sportivo integrato con la GSV, l'area in questione si può considerare, a tutti gli effetti, come un «superluogo» (si veda la Parte I), dove si integrano quindi funzioni differenti tra cui quella sportiva, ludica, commerciale ed infrastrutturale inoltre, esso è attivo 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, oltre l'evento sportivo.

All'interno dell'aggregato commerciale, trovano spazio 51 negozi tra cui figurano bar, ristoranti, un ipermercato ad insegna E. Leclerc Conad e due grandi strutture non alimentari. L'ipermercato ad insegna E. Leclerc Conad mette disposizione dei clienti la formula drive, offre quindi la possibilità ai clienti di ordinare la propria spesa *online* e di ritirarla presso il punto vendita; *escamotage* pensato anche in funzione dello spettatore che giunge già allo stadio per assistere alla partita ed al contempo può sfruttare tale occasione per “fare la spesa”. All'interno del comparto commerciale in questione, sono presenti: *Euronics*, *Obi*, *H&M*, *Game7*, *Conbipel Uomo*, *C&A Kids*, *Zuiki* e *Tege Calzature*. Molto importante è infine lo Juventus Store, che si estende per 550 m² all'interno dell'aggregato commerciale e rappresenta il più grande negozio a tema su una squadra di calcio¹³⁷.

“Adiacente al settore est dello stadio, lo Shopping Center rimane indipendente rispetto agli accessi e ai servizi del campo sportivo, ma risulta allo stesso tempo fortemente integrato in termini di forma e materiali, seguendo e dilatando il profilo esterno dello stadio” (Tecnicoop, 2011). I progettisti, hanno riservato particolare attenzione allo studio della copertura, “rivestita da un manto verde vegetale che costituisce il completamento visivo e geometrico dell'ampio anello di aree verdi esterne allo stadio” (Tecnicoop, 2011).

I promotori dell'iniziativa hanno previsto un'affluenza media ad Area 12 di circa 10.000 visitatori al giorno, per un giro d'affari stimato in 150 milioni di Euro.

137 Pacifico R., 2012, «Area 12, shopping centre con molte novità» in MARK UP, n. 206, p. 122, Il Sole 24 Ore;

Figura 74 – Immagini Area 12



Fonte: Tecnicoop, 2011, Centro commerciale Area 12 - Torino



CENTRO COMMERCIALE AREA 12 - TORINO

Inaugurazione 27 Ottobre 2011

Il centro commerciale si colloca nel più ampio contesto di riqualificazione urbanistica dell'area adiacente allo stadio Della Alpì a Torino. Il progetto è stato realizzato nel 2008, l'incarico è stato affidato a un unico complesso in un unico complesso, il nuovo Stadio dello Juventus e lo Shopping Center realizzato da Conad e dai suoi partner. Più che un luogo dove un "superlogo", dove si integrano funzioni diverse: cultura, sport, commerciali e infrastrutturali. Un nodo fondamentale del territorio, in cui è localizzato un centro polifunzionale, vivo 24 ore su 24 e aperto 7 giorni su 7, anche al fuori del calendario sportivo.

Nel 34.000 mq di superficie complessiva, trovano posto una galleria commerciale con 80 tra punti vendita bar e ristoranti, un ipermercato ad insegna E Leader, Conad e due grandi strutture commerciali non alimentari. Integrazione ed autonomia sono le parole chiave che hanno guidato l'intervento. Adiacente al settore est dello stadio, lo Shopping Center rimane indipendente rispetto agli accessi e ai servizi del campo sportivo, ma risulta allo stesso tempo fortemente integrato in termini di forma e materiali, seguendo e dilatando il profilo esterno dello stadio. Una particolare attenzione è stata riservata allo studio della copertura, rivestita da un manto verde vegetale che costituisce il completamento visivo e geometrico dell'ampio anello di area verdi esterne allo stadio.

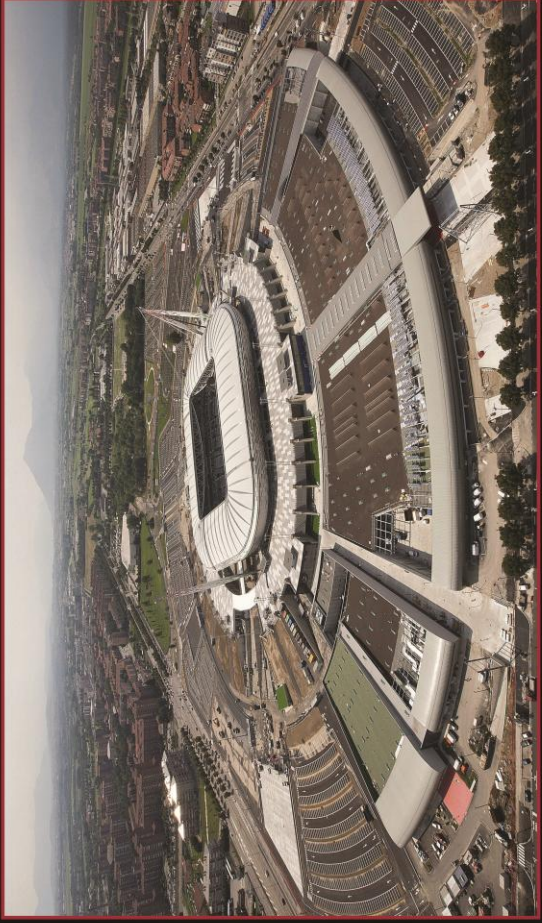
90 MILIONI DI € DI INVESTIMENTO

10.000 PRESENZE GIORNALIERE PREVISTE 2 GRANDI STRUTTURE NON ALIMENTARI

19.500 m² DI SUPERFICIE DI VENDITA


50.000 m² DI AREE PER PARCHEGGIO 1 IPERMERCATO

60 NEGOZI 150 MILIONI DI € GIRO DI AFFARI PREVISTO





Progetto Architettonico e supervisione artistica : Studio Rolla
Progetto Architettonico esecutivo e Direzione Lavori : Tecnicoop



SEZIONE A - A - GALLERIA COMMERCIALE

9.1.5. La nuova viabilità in progetto

Figura 75 - La nuova viabilità

A seguito dell'insediamento del progetto *Juventus Stadium* ed *Area 12*, gli enti pubblici che hanno curato questa pratica, hanno chiesto ed ottenuto, da parte del club calcistico, che parte degli oneri d'urbanizzazione, circa 3 milioni di euro, venissero investiti nel miglioramento della viabilità di collegamento tra il Comune di Torino e quello di Venaria Reale; questo per evitare l'aggravamento – dato che la presenza dello stadio era già di per sé generatrice di problemi di traffico su C.so Garibaldi, direttrice che collega i due comuni in questione – dei problemi di congestione stradale¹³⁸.

L'assetto viabilistico adottato prevede la creazione di uno svincolo autostradale sulla Tangenziale Nord di Torino, all'altezza del sito su cui sorge lo stadio, permettendo così di dividere i flussi in entrata, tra coloro che sono diretti allo *Juventus Stadium* e coloro che sono diretti alla *Reggia* di Venaria Reale; i primi accederanno direttamente ai parcheggi dell'impianto, scavalcando l'arteria autostradale e passando per C.so Alessandria, gli altri entreranno direttamente nel Comune di Venaria. In questo modo è possibile, per coloro che giungono allo stadio da Milano (o comunque da Est), bypassare il già congestionato C.so Garibaldi. Per coloro che giungono invece da Ovest (direzione Piacenza), è possibile uscire direttamente su C.so Alessandria e raggiungere lo stadio.

Lo stesso discorso, ossia l'utilizzo degli svincoli autostradali, evitando la congestione della viabilità locale, vale anche per coloro che abbandonano il sito su cui sorge l'impianto.

C.so Alessandria, collegherà, scavalcando la tangenziale, il Comune di Torino con il quartiere di *Gallo Praile*, posto in un'area periferica del Comune di Venaria, sempre nell'ottica di decongestionare C.so Garibaldi. Per destinare unicamente agli abitanti di questo quartiere, di circa 3.000 persone, gli spazi dedicati alla sosta degli autoveicoli, saranno posizionati dei *pilomatt*, azionabili solo dai residenti, al fine quindi, di evitare che questi parcheggi siano occupati dai tifosi, durante i *match days*.

Infine, gli interventi sulla viabilità prevedono anche la creazione di un percorso ciclabile, su C.so Garibaldi, con l'intento di collegare il capoluogo piemontese alla Reggia di Venaria, incentivando così la mobilità leggera.



Fonte: La Stampa

¹³⁸ Il contenuto di questo paragrafo si riferisce a riferimento all'articolo di Gianni Giacomino, «Rivoluzione viabilità. Tutti i tifosi arrivano dalla tangenziale» riportato su *La Stampa* del 08/09/2011.

9.2. Uno sguardo critico al progetto “Juventus Stadium”

Nei paragrafi a seguire l'autore cercherà di fornire un giudizio sull'iniziativa urbanistica, oggetto di questa Parte II, cercando di definire quali possono essere gli aspetti positivi che l'hanno caratterizzata ed, al contempo, delineare i connotati negativi della stessa.

9.2.1. Gli aspetti virtuosi

Gli aspetti virtuosi che hanno caratterizzato quest'intervento sono molteplici; sicuramente si può annoverare, negli aspetti positivi, il fatto che quest'iniziativa sia stata condotta e finanziata da operatori privati – *Juventus F.C.*, *Nordiconad* e *Sportfive Italia S.r.l.* –, gli enti pubblici coinvolti – Comuni di Torino e Venaria Reale, *Provincia di Torino* e *Regione Piemonte* – infatti, non hanno erogato alcun sussidio a suo sostegno, al contrario, l'amministrazione comunale di Torino ha potuto beneficiare dei proventi della vendita dell'area della *Continassa* e degli oneri di urbanizzazione connessi a quest'operazione. Il primo punto a favore di quest'iniziativa, è quindi la sostenibilità economica; tale aspetto ha caratterizzato il processo di finanziamento dell'iniziativa: *Juventus F.C.* acquistò dal Comune di Torino l'area della *Continassa*, vendette il *namings right* dell'impianto a *Sportfive Italia S.r.l.* così come la porzione di terreno su cui è stato costruito il Parco commerciale ed il relativo ramo d'azienda. Una volta fatto ciò presentò la richiesta di finanziamento ad *ICS*, con la garanzia di risarcire il prestito con i proventi del nuovo *asset* societario, riuscendo così a coprire un esborso di circa 120 milioni di Euro.

L'operazione è poi andata a vantaggio degli enti pubblici stessi, i quali vedono così l'opportunità di recuperare un'area in perenne stato di degrado. Quest'operazione di recupero consta, oltre alla riqualificazione fisica dell'ambito, anche nella sua rifunzionalizzazione in un'ottica di vivibilità non solo nei *match days* ma durante tutto l'arco della settimana. Ciò è reso ora possibile dalla presenza del parco commerciale, dei tour guidati allo stadio, del museo (disponibile dalla primavera 2012) e degli *skyboxes* presenti all'interno dell'impianto ed accessibili alle aziende che li hanno acquistati per svolgere *business meeting* in una *location* particolare come è lo stadio; in futuro, se gli sviluppi delineati per l'area della *Continassa* dovessero prendere la direzione auspicata da *Juventus F.C.* (si veda il par. 9), l'area verrà dotata di un grande parco pubblico, di una scuola calcio

Figura 76 - Immagini dallo stadio



Fonte: fotografie dell'autore

e l'«Arena Rock» (o «Pala Torino») ivi presente, verrà ristrutturata al fine di poter ospitare concerti e manifestazioni culturali, lo scopo per cui era stata concepita.

Grazie a quest'operazione la Città di Torino si è dotata di un impianto rinnovato ed all'avanguardia, sia per la sicurezza degli spettatori che per il confort funzionale ed estetico – il design esterno ed interno della struttura, la vicinanza degli spalti col terreno di gioco, la disponibilità di differenti servizi quali ristoranti, bar, baby parking e la tecnologia *Wi-Fi* – messo a loro disposizione che contribuisce a rendere ancora più emozionante la visione degli eventi sportivi; senza dubbio, quest'*asset* permetterà alla società

“bianconera” di incrementare i cosiddetti “proventi da stadio”, proprio a partire dalla vendita dei *tickets* per assistere ai match; in merito a tale argomento, si riporta qui di seguito il numero degli spettatori che hanno assistito agli incontri casalinghi sin qui giocati da *Juventus F.C.* nella stagione calcistica in corso 2011 – 2012.

Dal sito web «www.stadiapostcards.com» contenente statistiche ufficiali relative agli spettatori delle partite di calcio della *Seria A* e *B* e di altri campionati stranieri, *Juventus F.C.*, in 11 *match* disputati allo *Juventus Stadium*, ha registrato 404.991 spettatori paganti, attestandosi ad una media di 36.817 a partita; nella speciale classifica relativa alla “media spettatori”, la *Juventus F.C.* si trova al quinto posto, dietro ad *Inter F.C.*, *Milan A.C.*, *Napoli Calcio F.C.*, *Roma A.S.*, dotati però di impianti a più alta capacità. Il picco di spettatori allo *Juventus Stadium* è stato registrato nel *match* contro l'*Udinese Calcio* – in tale occasione si è raggiunta la quota di 38.433 spettatori –, giocato peraltro in condizioni atmosferiche proibitive il 28 gennaio 2012; la partita che sinora ha visto il numero inferiore di spettatori è stata *Juventus F.C. – Siena Calcio A.C.* con 35.226 paganti. Il dato che più impressiona è il “delta” tra il massimo afflusso e quello minimo, pari appena a 3.207 paganti, il più basso registrato negli stadi italiani per quanto concerne la presente stagione.

Figura 77 – Lo stadio al massimo della capienza



Fonte: www.juventus.com

Tabella 19 – Numero di spettatori allo *Juventus Stadium*, stagione 2011/12

Match	Numero di spettatori (di cui abbonati 24.352)
<i>Juventus F.C. – Parma F.C.</i>	35.920
<i>Juventus F.C. – Bologna F.C.</i>	35.679
<i>Juventus F.C. – Milan A.C.</i>	37.281
<i>Juventus F.C. – Genoa C.F.C.</i>	35.618
<i>Juventus F.C. – Fiorentina A.C.</i>	35.517
<i>Juventus F.C. – Palermo U.S.</i>	36.489
<i>Juventus F.C. – Cesena A.C.</i>	38.217
<i>Juventus F.C. – Cagliari Calcio</i>	38.293
<i>Juventus F.C. – Novara Calcio</i>	38.318
<i>Juventus F.C. – Siena Calcio A.C.</i>	35.226
<i>Juventus F.C. – Udinese Calcio</i>	38.433

Fonte: www.stadiapostcards.com

Dal punto di vista della sostenibilità ambientale, il progetto non va ad “intaccare” altro suolo libero, ma sfrutta semplicemente aree già urbanizzate; parimenti l'impianto esistente, ossia lo *Stadio delle Alpi* non è stato abban-

donato bensì riqualificato, evitando anche disagi agli utenti; sempre nell'ottica di una progettazione sostenibile c'è infine da sottolineare il fatto che nella parte superiore della copertura dello stadio sono stati posti dei pannelli fotovoltaici, fonti d'energia pulita per rendere la struttura indipendente dal punto di vista energetico. Un ulteriore aspetto positivo del progetto sono le ricadute occupazionali dovute alla realizzazione delle strutture in questione, dati in questo momento non sono disponibili.

9.2.2. *Le esternalità negative*

Veniamo ora a considerare quali possono essere gli aspetti negativi o comunque poco virtuosi che hanno caratterizzato questo processo.

Il vero difetto, se così si può definire, è – secondo l'opinione dell'autore – il fatto di non aver sfruttato appieno la vocazione pubblica che una struttura di tali proporzioni può assumere. Nella fattispecie si fa riferimento al fatto che lo stadio in questione, sarà esclusivamente destinato ad ospitare delle partite di calcio e non altri eventi, quali ad esempio concerti o manifestazioni culturali (fiere, esposizioni, ecc.); di fatto, al di là della presenza giornaliera di visitatori come turisti o *businessman*, l'impianto in sé rimarrà vuoto. Ciò che rappresenta un vero ed effettivo patrimonio per la città è ad esempio uno stadio di proprietà pubblica, dato in gestione a società private od utilizzatrici, sul modello, presentato nella successiva Parte III, dell'*Amsterdam Arena*. Quest'ultima è sempre attiva, tutto l'anno, in quanto ospita gli eventi delle società utilizzatrici (una squadra di calcio, una squadra di football americano, una società che organizza concerti, ecc.) che, in cambio, pagano un canone alla città per lo sfruttamento della struttura; bisogna però aggiungere che, a differenza di quanto accaduto a Torino – come verrà evidenziato nella Parte III –, nel caso dell'*Amsterdam Arena*, il processo è stato condotto dall'attore pubblico che intraprese il ruolo di promotore dell'iniziativa.

Solo nel caso in cui *Juventus F.C.* decidesse d'investire altre risorse economiche sulla rifunzionalizzazione dell'area della *Continassa*, nell'immediato Ovest dell'impianto, ristrutturando l'area per concerti e dotando la città di un nuovo parco urbano e di una scuola calcio, allora si potrà parlare di un vero valore aggiunto per il Comune di Torino e per le aree limitrofe.

Un ulteriore aspetto problematico, o comunque potenziale generatore di esternalità negative, è l'addensamento, nel settore settentrionale dell'area urbana torinese, di grandi strutture commerciali.

L'alta concentrazione di grandi superfici di vendita, visibile alla tav. successiva, potrebbero generare dei fenomeni di congestione stradale; l'introduzione di *Area 12* potrebbe avere inoltre influenze sul sistema commerciale dell'ambito nord – occidentale dell'area urbana torinese vista la vicinanza con un centro commerciale come *Auchan* e di una media struttura di vendita come il *Carrefour* di C.so Grosseto.

Dal punto di vista della viabilità, i funzionari del Comune di Torino – con i quali è stata condotta un'intervista, riportata al par. 10.1. di questa Parte II – hanno assicurato che durante il processo decisionale, sono state svolte molte riflessioni sul sistema viabilistico adottando soluzioni che veicolassero il traffico sulle arterie tangenziali evitando di saturare le già congestionate direttrici viabilistiche urbane, quali C.so Grosseto e la Strada Comunale Altessano che collega il Capoluogo piemontese al Comune di Venaria Reale.

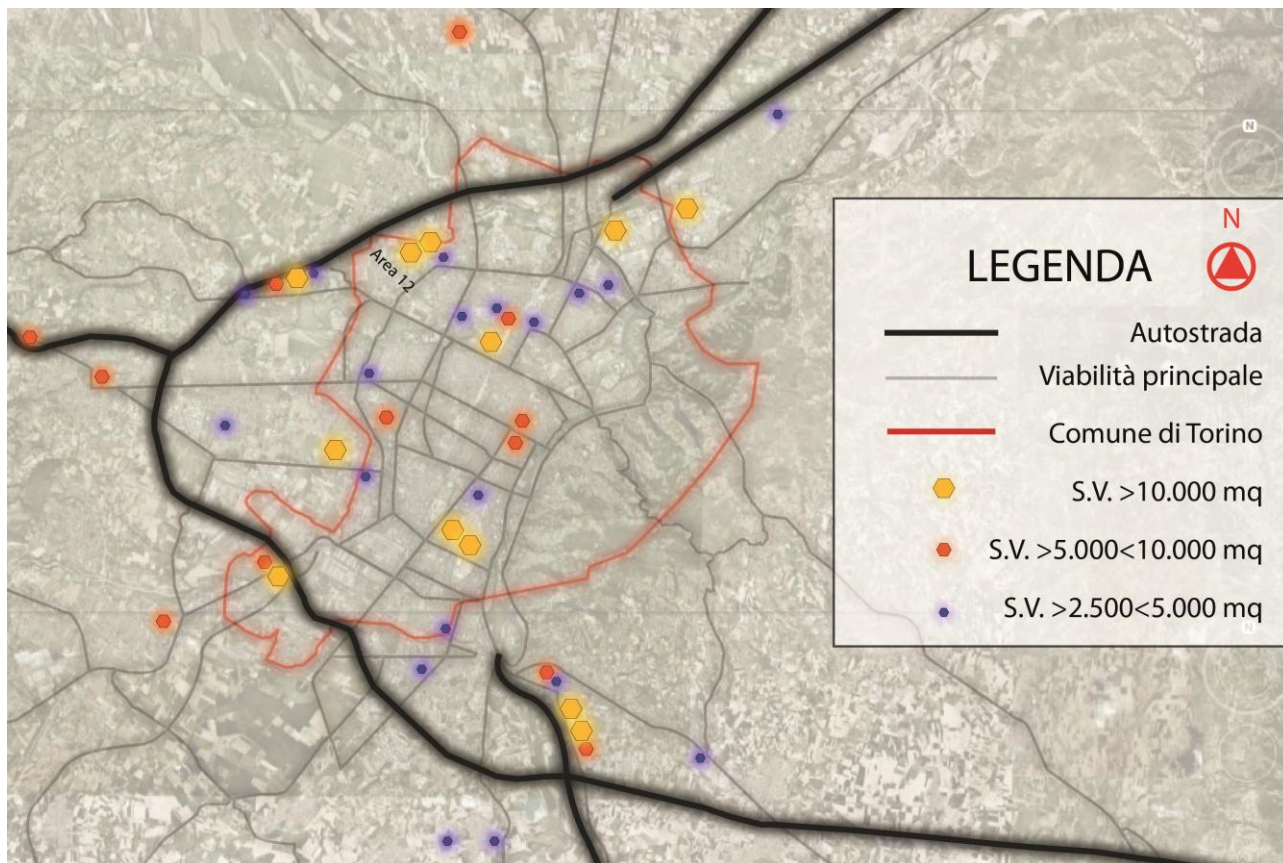
Dal punto di vista della disciplina delle attività commerciali, con l'entrata in vigore del Decreto Legge n. 1 24 gennaio 2012 sulle liberalizzazioni, sarà garantita maggiore flessibilità alle attività commerciali per ciò che concerne gli orari e la possibilità di effettuare le aperture domenicali; in questo modo si verrà a creare un equilibrio concorrenziale che permetterà quindi, per far riferimento al caso preso da noi in esame, ad *Area 12*, all'*Auchan* di Venaria – Comune, quest'ultimo, che essendo considerato “turistico”, dava la possibilità alle attività commerciali ivi presenti di effettuare apertura domenicale – ed al *Carrefour* di rimanere sempre aperti, anche la domenica.

Si riporta infine un articolo apparso sul «*Sole 24 Ore*» del 7/09/2011 di Er. Br., dal titolo “Prove di coesistenza per tre centri commerciali molto vicini”, relativo proprio alla questione al centro di questo paragrafo: “[...] *Due grandi centri commerciali a 500 metri di distanza l'uno dell'altro. Poco più lontano (4 km) sorge un Carrefour. [...] Il vicino Auchan sorge invece nel territorio di Venaria reale [...] Il vicino Auchan, quando fece il piano di marketing chissà cosa scrisse alla voce «Rischi dalla futura concorrenza». Cosa accadrà ai suoi ricavi adesso? Inevitabilmente la sua offerta di prodotti, servizi e cortesia verrà confrontata con quella della nuova strut-*

tura (Conad per l'alimentare) mentre Brico si confronterà con Obi. Per alcune persone del posto Auchan (aperto nel 1982) ha una qualità così elevata che non dovrà temere la competizione. Per altre invece ben venga un'alternativa.

Dal quartier generale di Auchan non fanno commenti. In passato hanno sollevato perplessità sugli strumenti di pianificazione territoriale che non limitano queste aperture ravvicinate. Per Nordiconad il bacino di utenza calcolato per l'area è di 1,2 milioni di persone e potrebbe essere sufficiente per tutti. Quali saranno gli effetti per l'indotto? Al momento il distributore Eni, situato proprio di fronte al nuovo centro, per bocca del gestore Monica d'Asta conta di incrementare il giro d'affari del 50%¹³⁹.

Tavola 16 – Le principali attività commerciali nel Comune di Torino e limitrofi



Fonte: Rielaborazione da Gabriele Cavoto, 2011

139 Fonte: <http://www.casa24.ilsole24ore.com/>

10. Testimonianze relative al case – study “Juventus Stadium”

Nei paragrafi successivi sono riportate le testimonianze di alcuni attori che hanno partecipato al processo conclusosi con la realizzazione dello stadio e dell’area commerciale.

Il paragrafo seguente, comprende le risposte alle domande che sono state rivolte ad alcuni referenti all’interno del Comune di Torino, tra questi, chi ha curato la Convenzione e gli aspetti legali della stessa, coloro che si sono occupati delle autorizzazioni commerciali ed altri, che hanno partecipato ai momenti decisionali relativi agli assetti viabilistici dell’area in questione.

10.1. Intervista ai referenti presso il Comune di Torino (arch. Bologna, arch. Pentassuglia, avv. Petrucci, arch. Assoro)

Domande ai referenti del Comune di Torino

1. Quale erano gli orientamenti urbanistici (indirizzi & strategie) del PRG dello Studio Gregotti, Cagnardi per quel comparto?
2. Si sono riscontrate delle questioni problematiche nell’iter amministrativo per la realizzazione del nuovo stadio?
3. Quali benefici trarrà il Comune di Torino in termini di standards qualitativi, leva fiscale (oneri di urbanizzazione, Ici commerciale, tasse rifiuti) ed incremento occupazionale da questa trasformazione urbana?
4. Come è organizzato il comparto commerciale “Area 12”? Quali esternalità (positive e negative) potrebbe generare l’addensamento di medie e grandi strutture commerciali nell’ambito di prossimità del nuovo stadio?
5. Con quali modalità il Comune collaborerà con JUVENTUS S.p.A., sfruttando la vocazione integrata e polifunzionale del nuovo impianto sportivo per eventi ed iniziative di natura culturale, sportiva, per il tempo libero e d’intrattenimento?
6. Tema dell’accessibilità pubblica: sono in previsioni progetti di collegamento del sito alla rete della metropolitana leggera?
7. Come procede l’iter relativo all’area della “Continassa”?

1 . Gli indirizzi originali del Piano di Gregotti (ndr, PRG del 1995) erano quelli di assoggettare l’area a servizio pubblico. La variante ha poi introdotto quest’ «area a funzione speciale» che includeva appunto il manufatto (ndr, Il “Delle Alpi”) che poi è stato demolito [...]. Si veda il par. 9.1.2. relativo agli indirizzi del PRG (1995).

Cit. Arch. Giuseppina Bologna, *Settore Trasformazioni Convenzionate* – Comune di Torino

2 . Diciamo che l’iter è stato molto “laborioso”, molto articolato, perché ogni Conferenza di Servizi rappresentava sempre un punto interrogativo, perché non sapevamo mai come chiudere questi incontri, perché ostacoli ce ne sono sempre stati tantissimi [...] anche in considerazione che gli attori erano pa-

recchi, sia “esterni” che “interni” [...] Sono state fatte diverse conferenze in Regione Piemonte e poi nel nostro interno, come “settore urbanizzazioni”; per tutti gli aspetti sono state fatte delle verifiche, con i settori competenti, il che ha comportato un allungamento del processo.

Con legge regionale e poi con delibera del Consiglio Comunale di Torino sono state richieste delle opere di compensazione, in quanto veniva realizzata questa struttura commerciale (ndr, Area 12) [...] questi decreti regionali e comunali obbligavano i privati a realizzare delle opere di compensazione per migliorare, evitare interferenze ed intralci al traffico; realizzare delle infrastrutture quindi, al fine di alleggerire ed “alleviare” il traffico, cercando di non peggiorare le cose ma anzi, addirittura, migliorarle.

Noi del settore mobilità abbiamo fatto alcune richieste di realizzazione di nuovi impianti semaforici, operazioni di sincronizzazione d'impianti semaforici, di realizzazione o spostamento di corsie riservate, tutte iniziative reperate dai richiedenti ed, in seguito, realizzate.

Nelle fasi finali, abbiamo chiesto anche la realizzazione di alcune piste ciclabili, in parte già realizzate, in parte in fase di completamento; il nostro stesso iter, è stato effettuato dal Comune di Venaria reale, che ha richiesto piste ciclabili, per incentivare una mobilità sostenibile, a vantaggio della fluidità del traffico. Da parte nostra e dell'Amministrazione del Comune di Venaria è stata avanzata anche la richiesta della realizzazione di uno svincolo in più, sulla tangenziale Nord, al fine di bypassare il corso principale, (ndr, Strada Altezzano), che già attualmente è abbastanza congestionata [...] quindi in occasione degli eventi sportivi l'arteria principale poi diventa quella di allaccio con la Tangenziale che ne aumenta così la fluidità del traffico.

Il discorso della “contemporaneità” (ndr, eventi sportivi e commercio) è stato un grosso ostacolo da superare [...] in prima istanza, in Regione Piemonte, dopo tutte le conferenze fatte, avevamo detto che non era possibile la contemporaneità degli eventi, sia quello sportivo che quello commerciale, poi c'è stata una revisione di questo impegno che aveva sottoscritto la Juventus e si è arrivati quindi ad una verifica d'impatto sulla viabilità ed è emersa così la proposta di realizzare lo svincolo di cui si è fatta menzione di precedenza [...]. Si veda il par. 9.1.5., relativo agli interventi di miglioramento della viabilità.

Cit. Arch. Giuseppe Pentassuglia, Settore viabilità e traffico – Comune di Torino

3. Gli oneri d'urbanizzazione, già fissati in Convenzione, si aggiravano sui 10 milioni di euro, di cui 6 erano per “opere a scomputo”, quindi il “delta” [...] da pagare [...] è di 4 milioni.

Sotto il profilo commerciale, le autorizzazioni sono state sicuramente più onerose [...] Abbiamo aperto un tavolo con i colleghi dell'Ufficio Tributi, poiché attualmente i terreni in concessione hanno un carattere ancora privato e sono assoggettati quindi alle dinamiche ICI, e poiché comunque si tratta di oneri consistenti, abbiamo aperto un'istruttoria che dovremo assumere al più presto, anche per inchiodare gli oneri di Juventus [...] Inoltre, Juventus, tra i vari oneri, ci ha anche corrisposto 2 milioni di euro perché c'è stata una valorizzazione commerciale, perché 4.000 m² sono stati spostati e posizionati al di fuori, rispetto al precedente PRIN. Si vedano i parr. 8.1.1., 8.1.2. e 8.1.2.1.

Cit. Avv. Anna Petruzzi, Ufficio Procedure Amministrative Urbanistiche – Comune di Torino

4. A livello commerciale abbiamo tre lotti: denominati «lotto 1, 2 e 3». Inizialmente, nel 2006, sono stati realizzati come titoli autorizzativi, tramite Conferenza di Servizi «il lotto 2» ed «il lotto 3», successivamente nel 2009 anche il «lotto 1». Bisogna dire che, dall'inizio del progetto, si è fatta una revisione degli spazi utilizzati e del loro posizionamento. Dall'autorizzazione rilasciata nel 2006 a quella rilasciata nel 2009 e recentemente, a seguito di una modifica nel 2011, per fattori ambientali e viabilistici, questi 3 “pezzi” sono stati “shiftati” leggermente, in modo da favorire sia la viabilità che la compatibilità ambientale con l'intorno. Il «lotto 2» ed il «lotto 3», rappresentano 2 centri commerciali [...] nel «lotto 2», abbiamo: 11.960 m² di vendita e una superficie complessiva di 24.250 m² e comprende 1 grande struttura da 4.500 m² di vendita, 4 medie strutture (una da 258 m², un'altra da 321 m², 945 m² e 1817 m²), più 43 esercizi di vicinato (superficie di vendita inferiore ai 250 m²); il «lotto 1» rappresenta una media superficie di vendita di 2.500 m² (un comparto

unico extra – alimentare) con l'abbinamento di alcuni esercizi pubblici (di cui 2 attualmente attivi su 3); il «lotto 3», anch'esso un centro commerciale, suddiviso in 5.000 m² di vendita, composti da una grande struttura da 4.500 m² e due esercizi di vicinato per complessivi 500 m².

Ovviamente, abbinati alle superfici di vendita, visto le sue dimensioni, c'è la necessità del reperimento del fabbisogno parcheggi, il «lotto 3» ha 9.700 m² ad uso pubblico, il «comparto 2» 21.687 m² ed il «comparto 1», 1945 m². Questi spazi a parcheggi, sono stati suddivisi in parcheggi privati ed in parcheggi pubblici, questi ultimi, per legge, devono costituire almeno il 50% della superficie complessiva destinata a parcheggi. Oltre a questi parcheggi, ci sono tutte le superfici che hanno a che fare il “carico/scarico merci” e le superfici relative alla viabilità all'interno delle aree di sosta. Questo assetto è stato definito completamente nel 2009, unitamente al rilascio del permesso di costruire; successivamente, a seguito della cessione dei titoli autorizzativi ad una nuova società – nel senso che la Juventus è stato l'ente promotore dell'intervento, perché era in particolar modo interessata alla costruzione dello stadio ed alle attività commerciali come “attività integrative” e so che all'interno della stessa non vi era la volontà di gestire direttamente la parte commerciale –, la Nordiconad che, a sua volta, ha affittato ad altre società le autorizzazioni [...] In questa fase ci sono state, anche in funzione delle necessità, alcune piccole modifiche agli spazi di ogni esercizio commerciale [...], pertanto, rimanendo invariata la superficie complessiva di vendita, ci sono state delle piccole differenziazioni nell'ambito delle superfici destinate sia agli esercizi di vicinato, sia alle medie strutture di vendita che hanno portato ad una revisione del layout complessivo [...] parimenti è stato richiesto alla commissione edilizia, un nuovo rilascio di un permesso di costruire in variante, proprio per tenere in considerazione queste piccole modifiche interne.

L'intero comparto commerciale è stato assoggettato ad una verifica di VIA e di VAS, ma non c'è stata la necessità di effettuare queste due procedure [...]

Per rispondere alla tua domanda sulle eventuali problematiche che si potrebbero verificare a causa dell'addensamento di attività commerciali: in questo caso non si parla di un addensamento a livello commerciale, ma di una localizzazione periferica, è un L2¹⁴⁰, d'altra parte siamo proprio nell'estrema periferia; per quanto riguarda gli aspetti commerciali, invece, recentemente stiamo assistendo ad una liberalizzazione abbastanza spinta degli orari. Gli orari stessi sono stati oggetto di lamentele, in particolar modo da parte di Nordiconad, perché a poche decine di metri c'è l'Auchan; quest'ultimo, essendo all'interno di un altro comune (turistico) godeva della possibilità dell'apertura continuativa degli esercizi commerciali senza vincoli stabiliti dal Comune, mentre Torino, non ha la possibilità, e probabilmente nemmeno l'intenzione di far riconoscere l'intera città come «zona turistica» – Torino ha solamente il centro come «zona turistica» –. Avevamo quindi una situazione in cui un'attività, sita nel Comune di Torino doveva rispettare determinati orari, per cui la chiusura domenicale, la chiusura festiva e a distanza di poche decine di metri un centro commerciale che ha invece la possibilità di stare aperto sempre. Questo è stato infatti oggetto di contenzioso o comunque di richieste di apertura [...].

Con la liberalizzazione degli orari, effettuata con il decreto legge del 6/12/2011, diciamo che questa possibilità è stata assolutamente utilizzata, in particolar modo dalla Juventus, nel senso che all'interno di questa legge, si dice che non ci sono più vincoli degli orari, della chiusura infrasettimanale [...] comunque tutti manterranno le aperture che avevano precedentemente, non so dalle 9 alle 21, con in più l'apertura domenicale [...]. Si veda il par. 9.1.4. il cui contenuto si riferisce all'aggregato commerciale Area 12.

Cit. arch. Marco Assoro, *Sportello Unificato per il Commercio* – Comune di Torino

5. Nella convenzione c'era un articolo sulla “Completezza funzionale all'attività di animazione della zona, proprio per la necessità di realizzare un mix funzionale che non sia costituito solo da impianti sportivi ma veda anche la presenza delle attività che caratterizzano le funzioni urbane centrali, quindi quella commerciale, terziario, artigianato di servizio. Quest'obiettivo sarà soddisfatto predisponendo un programma d'insediamenti nelle diverse unità immobiliari che individui la loro probabile ubicazione. Tale programma, da

140 Come già in precedenza espresso, per localizzazione “L2”, Regione Piemonte intende: “Localizzazioni commerciali urbano - periferiche non addensate”. Fonte: Testo coordinato dell'allegato a alla D.C.R. n. 536-13414 del 29.10.199, “INDIRIZZI GENERALI E CRITERI DI PROGRAMMAZIONE URBANISTICA PER L'INSEDIAMENTO DEL COMMERCIO AL DETTAGLIO IN SEDE FISSA IN ATTUAZIONE DEL D.LGS 31.3.1998 n. 144/98”. Disponibile al sito web: www.regione.piemonte/commercio/.

rendere esplicito, anche se non vincolante con il progetto edilizio, farà parte dei documenti di commercializzazione e dovrà essere rispettato [...] poi la rivitalizzazione della zona sarà favorita con azioni promozionali e attività di animazione delle quali si farà carico un consorzio da costituire utilizzando le opportune forme di comunicazione [...] diciamo che i principi ci sono. Nella Convenzione speravo si potessero già approfondire questi argomenti, in modo da renderli più “stringenti” nei confronti di Juventus, però è una bozza a cui adesso stiamo lavorando. Tutto ciò è ancora nelle “nostre teste” che non sono quelle di Juventus, ovviamente. Ci saranno sicuramente delle manifestazioni, private, programmate da loro (ndr, la società Juventus) [...], comunque lo stadio non verrà sfruttato per concerti od altri eventi in accordo con noi, come Comune, almeno per il momento. Si vedano i parr. 8.1.1., 8.1.2. e 8.1.2.1.

Cit. avv. Anna Petruzzi, *Ufficio Procedure Amministrative Urbanistiche* – Comune di Torino

6. *Questi collegamenti sono già presenti [...] negli anni Novanta infatti, il progetto “Stadio Delle Alpi” aveva già previsto un collegamento di “metropolitana leggera”, la «Linea 3», realizzata in occasione di «Italia '90»; questa linea si è mantenuta e rafforzata, per aumentare l'accessibilità e permettere al TPL, di servire maggiormente quest'area, “arricchita”, adesso, dal centro commerciale. Devi considerare inoltre le linee di trasporto urbano su gomma che collegano Strada Altessano e Via Druento all'esterno ed al centro della città (ndr, le linee 62, 72, 29, 90, ecc.) ; comunque, la linea “di forza”, è quella di questo Tram [...] Ricordo, inoltre, che in occasione delle partite è presente il servizio di navetta per lo stadio (ndr, «Linea 9»). Si veda il 9.1.1. relativo al TPL*

Cit. arch. Giuseppe Pentassuglia, *Settore viabilità e traffico* – Comune di Torino

7. *La Continassa è un'area che abbiamo sul piatto adesso [...] è una vasta area di proprietà della città, con una serie di problematiche, perché c'è un'area dedicata ai giostrai, in questo momento, ci sono i nomadi, insomma è tutta una situazione piuttosto compromessa [...] la Juventus si è dichiarata disponibile a rilevare l'area [...] comunque è un discorso a parte rispetto all'ambito «4.23» ...presuppone anche questo una variante urbanistica in istruttoria e sono percorsi in divenire che in questo momento non sono nulla di concreto. In riferimento al par. 9.*

Cit. avv. Anna Petruzzi, *Ufficio Procedure Amministrative Urbanistiche* – Comune di Torino

10.2. Intervista a Gino Zavanella, Arch. presso *Studio Gau* di Torino (di Ormezzano T., in *La Repubblica*, 8/09/2011)

Si riporta qui l'intervista¹⁴¹ all'architetto Gino Zavanella, riportata su «La Repubblica» del 8/09/2011, che ha curato il progetto della struttura del nuovo stadio.

“ - **La “creatura” corrisponde all’idea originaria?**

«Avevo pensato a uno stadio innovativo, accogliente, un luogo di pace e di amicizia [...]. Uno stadio non violento, senza barriere, con un buon impatto ambientale, costruito utilizzando parte dei vecchio Delle Alpi».

- **Crede che questa struttura cambierà davvero il modo di vivere le partite?**

«[...] L'impianto deve vivere sette giorni su sette, non solo in ragione del calcio. Dove fare acquisti, andare al ristorante o al bar, ma soprattutto ritrovarsi. Uno stadio come una piazza».

- **Quando inizio l'avventura?**

«Credo fosse il 1995 o il '96: il dottor Giraudo mi accompagnò da Umberto Agnelli e mi incaricarono del progetto [...]».

- **Si parla di modello inglese: un esempio corretto?**

«[...] Il nuovo stadio juventino assomiglia a se stesso: lo vedrete è davvero unico. Gli inglesi sono impareggiabili per cultura sportiva, ma i loro stadi hanno solo negozi. Non basta. Occorre creare più occasioni di svago e d'incontro, non solo di commercio. Può bastare anche una panca sotto un ombrellone, una zona d'ombra confortevole in cui sostare, magari in attesa della partita. Sarebbe bello che la gente non scappasse dopo le gare, e avesse voglia di rimanere ancora un po' in un luogo non alieno, non estraneo ma familiare [...]»”.

141 «Oltre il modello inglese: non business ma cultura» in *La Repubblica*, 8/09/2011.

Parte III

Il progetto di un nuovo stadio integrato:
linee guida e ipotesi gestionali

11. Linee guida progettuali e gestionali per il nuovo concept di stadio

Dopo aver svolto una riflessione sulle origini delle nuove infrastrutture sportive per il calcio e sull'evoluzione dell'utente delle stesse, verranno ora presentate una serie di linee guida per la progettazione e gestione dell'innovativo *concept* di stadio per il calcio. Tali criteri, sono stati definiti sulla base di indicazioni scaturite da esperienze in essere od in via di realizzazione nonché dal confronto con il parere di tecnici che hanno affrontato ed affrontano questo tipo di tematiche. Come già espresso all'interno di questo breve paragrafo, i criteri trattati in questo capitolo saranno suddivisi in "criteri progettuali", ossia quelli relativi alle scelte tecniche operate in fase di progettazione, ed in "criteri gestionali" quelli relativi alla gestione economica di queste moderne "macchine complesse".

11.1. Linee guida progettuali per la realizzazione di infrastrutture sportive

Lo stadio di calcio integrato: è chiaro a tutti come la progettazione di un manufatto architettonico di tali proporzioni, che comprende altresì un mix di funzioni, comporti la necessità di considerare una serie di dimensioni differenti nel tentativo di conoscere e fornire risposte valide alle questioni più problematiche.

Partendo da quest'approccio, si è deciso di scorporare il tema della realizzazione delle infrastrutture sportive integrate, in alcune sottotematiche che verranno sviluppate e successivamente integrate tra loro in una lista di linee guida progettuali per queste particolari tipologie insediative.

11.1.1. Linee guida progettuali: la scelta localizzativa

Qual è la posizione migliore per localizzare un impianto sportivo integrato? E meglio localizzare il nuovo impianto all'interno di una realtà urbana consolidata? E meglio localizzarsi in aree extraurbane prossime, però, a contesti fortemente urbanizzati? Non esiste una risposta generica a questo quesito, essa, chiaramente, dipende dal contesto insediativo e culturale all'interno del quale si opererà. Ad esempio, come appreso dalla bibliografia esaminata e dalle interviste effettuate in fase di redazione dell'elaborato, in Inghilterra possiamo notare come i *club* siano fortemente radicati al contesto territoriale da cui hanno avuto origine, nello stesso modo in cui i supporters di una determinata squadra sono legati ad essa. Per questo motivo, come già riportato al par. 4.2. della Parte I, l'*Arsenal*, nel momento in cui si trovò a decidere ove localizzare l'*Emirates Stadium*, optò per una localizzazione poco distante dall'*Highbury*, nello stesso distretto urbano di *Islington*, al contempo, visto il malcontento manifestato dai tifosi alla notizia dell'abbandono e della presumibile demolizione del vecchio impianto, scongiurò quest'operazione riconvertendolo in residenze. Nel caso inglese quindi, l'eventuale scelta localizzativa di un impianto di nuova costruzione, è fortemente condizionata da questo fattore.

Questo fenomeno, non contraddistingue però la realtà italiana, in quanto, nel nostro Paese, un *club* di

Figura 78 – Complesso dell'*Highbury Square*, ed *Emirates Stadium*



Fonte: www.arsenal.com

prima fascia¹⁴² non s'identifica quasi mai in un quartiere, in un'area quindi molto limitata, bensì il "bacino di riferimento" di una squadra corrisponde ad un'area molto più dilatata e frammentaria rispetto a quello che può essere il corrispettivo di una squadra inglese. Per questo motivo In Italia, così come in altri paesi europei quali Germania, Spagna o Francia, non sussiste questa variabile nella localizzazione di un impianto sportivo.

Facendo riferimento al caso italiano, perché è quello che ci interessa, possiamo affermare, sulla scorta di quanto asserito¹⁴³ da un interlocutore esperto in tema di progettazione d'infrastrutture sportive come l'Arch. Emilio Faroldi, che la localizzazione migliore per una tipologia insediativa di questo tipo è sicuramente quella extraurbana, in prossimità delle grandi infrastrutture stradali, ferroviarie ed aeroportuali. Innanzitutto perché si privilegia la dimensione dell'accessibilità, su cui torneremo al par. 11.1.2.1. Parte III, secondo poiché un manufatto di tali dimensioni è generatore di flussi d'utenza (pedonali e veicolari) di grande consistenza, fattore questo, in grado di sconvolgere gli equilibri già precari dei nostri centri storici. Negli ambiti centrali dei nostri insediamenti urbani, probabilmente, nel caso tali strutture venissero insediate, si registrerebbe una carenza infrastrutturale tale da generare rilevanti esternalità negative. Infine, un'ulteriore argomentazione a sostegno del decentramento degli stadi polifunzionali di nuova costruzione, è costituita dagli elevati valori immobiliari che caratterizzano gli ambiti centrali e semicentrali nel contesto italiano; sempre secondo Faroldi, per le aree libere a disponibili all'interno dei centri storici e delle prime periferie italiane, sono più appropriate altre destinazioni funzionali, come ad esempio quella residenziale, o comunque destinazioni d'uso che non abbiano una rilevanza territoriale così marcata come può essere quella che caratterizza un'infrastruttura sportiva di queste dimensioni. Inoltre, come precisa, lo stesso interlocutore, le eventuali aree libere, disponibili all'interno del tessuto urbano, grazie al loro elevato valore economico, possono essere eventualmente utilizzati, da parte dell'Amministrazione, come eventuale "merce di scambio" da cedere agli operatori immobiliari che investono le proprie risorse nell'edificazione di queste innovative tipologie insediative che sono gli stadi multifunzionali.

E' bene ricordare però, che in un'ottica di sostenibilità ambientale, è bene privilegiare i cosiddetti *brownfield*, ossia le aree industriali o commerciali dismesse, senza che quindi l'insediamento dell'infrastruttura sportiva e delle altre strutture ad essa correlate, non implicino un ulteriore consumo di risorse ambientali, una su tutte il suolo.

Sulla base di quanto affermato in questo paragrafo, i modelli a cui, coloro che si occupano d'impiantistica sportiva, in particolar modo degli stadi di calcio, debbono far riferimento sono: l'*Allianz Arena* (par. 4.1., Parte I) e il *Saint Jakob Park* (par. 4.4., Parte I), progetti rispettivamente frutto della collaborazione tra l'Amministrazione di Monaco di Baviera, il primo, e l'Amministrazione comunale di Basilea il secondo, con il team di architetti svizzeri dello studio *Herzog & De Meuron*.

Parlando di "cifre", Geraint John e Rod Sheard, all'interno del manuale, «*Stadia. A Design and Development Guide*», sostengono che per insediare un impianto sportivo, sono necessari almeno 15 *acri internazionali*¹⁴⁴, pari a circa 60.703 m² (John e Sheard, 1994, p. 34); ovviamente questo computo non include tutte le altre eventuali strutture che dovrebbero costituire l'intero complesso multifunzionale.

11.1.2. Linee guida progettuali: gli elementi di contesto

Per elementi di contesto, s'intendono quelle variabili, proprie delle infrastrutture sportive, che è bene tenere in considerazione durante la fase progettuale. Al fine di agevolare l'elencazione di questi elementi contestuali, essi sono stati qui suddivisi in due categorie principali: *i*) quelli relativi alla scala urbana, finalizzati cioè al miglior inserimento possibile del/dei manufatto/i, all'interno del contesto territoriale di destinazione; *ii*) quelli relativi alla scala architettonica, vale a dire l'insieme delle caratteristiche che il manufatto deve avere e le relazioni che esso dovrebbe intrattenere con le aree e le strutture ad esso prospicienti.

¹⁴² Stiamo parlando qui di club italiani con un elevato seguito di tifosi come ad esempio la Juventus, il Milan, l'Inter, il Napoli, la Roma, la Lazio, la Fiorentina il Bari.

¹⁴³ L'intervista a cui si fa qui riferimento, è riportata all'interno del cap. 3 di questa Parte III.

¹⁴⁴ L'acro internazionale è pari a 4046,85642 m², ossia 0,40468564224 ha. Fonte: www.wikipedia.org.

11.1.2.1. Elementi di contesto alla scala urbana: accessibilità, eterogeneità funzionale

L'accessibilità è forse una delle prime dimensioni da considerare in fase di progettazione di un impianto sportivo, al fine di scongiurare eventuali ricadute negative, in termini di congestione stradale ed inquinamento atmosferico ed acustico, nell'intorno o sulla parte di città in cui esso sarà insediato. Quindi, sia che esso sorga in pieno contesto urbano, dove, presumibilmente, sarà garantita una buona accessibilità tramite la mobilità pubblica, sia che esso sia localizzato in un ambito extraurbano è fondamentale verificare che esso sia facilmente raggiungibile dall'utenza. Se lo stadio sarà localizzato nella parte centrale o semi-centrale¹⁴⁵ di un contesto urbano, è bene privilegiare l'accessibilità tramite TPL¹⁴⁶ e scoraggiare il ricorso, da parte degli utenti, alla mobilità privata. Se l'impianto di nuova costruzione sarà localizzato al di fuori del contesto urbano sarà necessario oltre ad incentivare la mobilità pubblica, predisporre delle aree da destinarsi a parcheggio delle autovetture che, sempre in un'ottica di sostenibilità ambientale e quindi di diminuzione del consumo di suolo, sarebbe preferibile porre ad un livello inferiore alla quota di terra. Si vedano in proposito alcune buone pratiche sul tema dell'accessibilità agli stadi: i) il sito di *Ashburton Grove*, dove sorge l'*Emirates Stadium*, che è stato collegato alla rete dei trasporti pubblici londinesi per mezzo della fermata *Arsenal* della linea della metropolitana *Piccadilly* e delle stazioni ferroviarie urbane di *Finsbury Park* e *Drayton Park*; ii) l'*Amsterdam ArenA*, la cui accessibilità è favorita grazie alla presenza di una stazione dell'AV/AC olandese a cui s'integra quella della metropolitana di Amsterdam e che, attraverso la presenza del *Transferium* (par. 4.3., Parte I) si trasforma in un nodo d'interscambio modale, permettendo così a coloro che sono giunti in quel sito tramite la mobilità privata, di parcheggiare il proprio veicolo al di sotto dello stadio e raggiungere il centro città tramite il TPL (che mette anche a disposizione il servizio di *Bike Sharing*); iii) come l'*Amsterdam ArenA* anche l'*Allianz Arena* si configura come nodo d'interscambio modale, grazie al parcheggio posto al di sotto della piastra multifunzionale antistante l'impianto, lo stadio è raggiungibile dalla città per mezzo di una stazione della metropolitana ed è posto in prossimità di un raccordo autostradale che garantisce un'ottima raggiungibilità tramite la mobilità privata.

Un'altra dimensione che è necessario considerare in fase di progettazione di un'infrastruttura sportiva, è l'eterogeneità funzionale dell'ambito su cui esso verrà insediato, dimensione questa, più volte caldeggiata all'interno di quest'elaborato e che demarcerebbe un "solco" tra lo stadio per il calcio tradizionale e quello di nuova concezione. Eterogeneità funzionale, ovvero prossimità spaziale di edifici e superfici a destinazione funzionale differente, lo stesso stadio deve configurarsi come "contenitore polifunzionale" ed avere al suo interno un insieme di spazi destinati ad attività differenti. Qual è la forza di questo modello di stadio attuale, che permette di fare la differenza tra il modello di stadio che conosciamo e quello già adottato in altre realtà straniere? La possibilità che il sito su cui sorge l'infrastruttura sportiva, costituisca una centralità sul territorio, un luogo frequentato

Figura 79 – Arena Boulevard



Fonte: www.panoramio.com

¹⁴⁵ Tale scelta è perseguibile, secondo il personale punto di vista dell'autore, solo nel caso in cui motivi affettivi e di attaccamento della società e dei tifosi all'impianto storico, spingano ad optare per la ristrutturazione e la rifunzionalizzare di uno stadio esistente, si veda nello specifico il caso del Camp Nou di Barcellona, par. 4.5., Parte I.

¹⁴⁶ Acronimo di Trasporto Pubblico Locale.

sia in occasione degli eventi sportivi, sia al di fuori di essi, sia nelle ore diurne che notturne, a seconda delle funzioni ivi insediatesi; ciò permette di “vivacizzare” ed al contempo rendere sicuro il contesto dello stadio. Il range di funzioni insediabili vicino all’arena per il calcio è molto ampio: gli esempi sin qui illustrati, dimostrano come esse siano tra le più varie, si va infatti dai servizi alla popolazione, alle gallerie commerciali, agli spazi da destinare all’attività sportiva, ai palazzi per i concerti, alla ricettività. In quest’accezione d’eterogeneità funzionale, l’esempio più calzante è rappresentato dalla già citata *Amsterdam ArenA*, che grazie al suo inserimento all’interno dell’*Arena Boulevard*, ha originato una potente sinergia tra essa e le attività ricettive, terziarie, ludico – sportive (*Heineken Music Hall*, *Multiplex*, ecc) ed a servizi (aree commerciali, stazione AV/AC e della metropolitana, *Transferium*), allocate in quest’area, trasformando un ambito sino ad allora marginale ed in perenne stato di degrado, il quartiere di *Bijlmermeer*, in una centralità urbana. In Italia, la concezione con cui sono stati realizzati i due impianti di nuova costruzione, in occasione dei Mondiali di calcio del 1990, era diametralmente opposta a quella precedentemente descritta: lo stadio *Delle Alpi* di Torino (par. 3.1., Parte I) e lo stadio *San Nicola* di Bari (par. 3.2., Parte I) sono stati infatti collocati in aree periferiche (in modo eccessivo nel caso di Bari), poco “vivaci” da un punto di vista urbanistico, che presentavano come prevalente destinazione funzionale dell’interno quella del verde e dei servizi sportivi, ciò ne ha decretato un sostanziale fallimento progettuale.

Come già mostrato più volte negli esempi presentati nella Parte I, l’occasione dell’insediamento di un nuovo stadio, può rappresentare anche un’opportunità di rigenerazione urbana di un’area scarsamente dotata; l’approdo di un manufatto di tali proporzioni, in ambiti caratterizzati da degrado diffuso, potrebbe (grazie alla portata finanziaria e mediatica che solitamente contraddistinguono questo tipo d’iniziativa) favorire il recupero di strutture abbandonate, la costruzione di nuovi edifici, per incrementare il mix funzionale e le dotazioni di questi contesti. Non da sottovalutare è anche l’aspetto sociale su cui torneremo in seguito, quando verranno trattate le strategie gestionali adeguate a queste strutture.

In chiusura di questo paragrafo, nel quale sono stati analizzati gli aspetti inerenti la scala urbana, da tenere in considerazione durante la fase di progettazione dello stadio per il calcio, sembra doveroso soffermarsi sulla questione delle dotazioni. Come già affermato in precedenza in tema di accessibilità, è necessario che il sito su cui sorgerà l’impianto sia sufficientemente provvisto di dotazioni e *facilities* a disposizione dell’utente che si appresterà ad utilizzarlo; queste dotazioni, comprendono ad esempio la predisposizione di aree per la sosta di autoveicoli e motocicli, aree destinate al ristoro, spazi pubblici aggregativi, infrastrutturazione tecnologica (*Wi-Fi*, pagamenti elettronici ecc), in modo tale che il nuovo insediamento s’inserisca nel contesto adiacente e non sconvolga gli equilibri di quest’ultimo, incoraggiando altresì l’utente a frequentarlo.

In merito a quest’affermazione, è molto efficace la descrizione di una domenica tipica del tifoso italiano che si reca allo stadio, proposta da Teotino ed Uva: “*Gli stadi italiani sono vecchi, scomodi, poco funzionali, insicuri e spesso quasi irraggiungibili. Una domenica allo stadio diventa così un esercizio di puro masochismo: bisogna uscire di casa, prendere la macchina, attraversare la città nel traffico, cercare disperatamente un posto dove lasciare l’auto, alla fine doverla lasciare sul marciapiede pagando comunque il posteggiatore abusivo, essersi muniti in precedenza di un regolare biglietto nominativo che per i posti migliori è sempre carissimo, essere costretti a percorrere le stesse direttrici degli ultrà, vedere male stando attenti a non essere colpiti da oggetti da oggetti o liquidi vaganti (pioggia compresa), uscire dallo stadio rischiando di nuovo la propria incolumità, cercare la macchina, trovare la multa sul parabrezza, restare per almeno un’ora imbottigliati nel traffico, tornare a casa e non trovare più parcheggio. Molto più comodo guardarsi la partita in televisione, a un prezzo, fra l’altro, assai competitivo rispetto a quanto poco uno stadio italiano oggi è in grado di offrire. Ed ecco così che la forbice dei ricavi generati dall’utilizzo e dalla gestione dell’impianto si allarga a dismisura nei confronti delle rivali europee [...] (Teotino e Uva, 2010, p. 127)”.*

Per concludere, una citazione dal testo «Progettare uno stadio. Architetture e tecnologie per la costruzione e gestione del territorio», che molto sinteticamente racchiude l’essenza del progetto di uno stadio contemporaneo: “*L’idea di “parco polifunzionale”, strutturato attraverso il coinvolgimento organico delle infrastrutture esistenti, sembra essere una delle soluzioni ideali per inserire lo stadio all’interno di un’area non eccessivamente periferica e facilmente raggiungibile, così da integrare differenti destinazioni d’uso attraverso un progetto dello spazio pubblico realmente usufruibile*” (Faroldi et al., 2007, p. 51-62).

Figura 80 – Dimensioni da considerare alla scala urbana



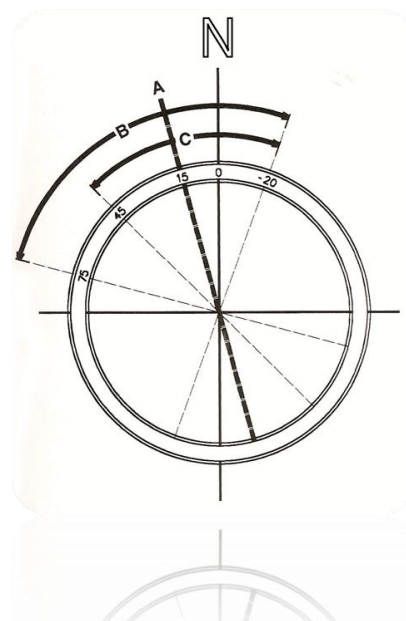
Fonte: Elaborazione dell'autore

11.1.2.2. Elementi di contesto alla scala micro-urbanistica: varietà dell'offerta, sostenibilità

Passando alla scala architettonica, è necessario che anche per il manufatto in questione, si osservino delle fondamentali linee – guida, al fine di conferire allo stadio caratteristiche strutturali e funzionali adeguate ad una struttura di queste proporzioni.

Innanzitutto, un aspetto che è bene considerare, è l'orientamento dello stadio, scelta che diventa fondamentale per gli atleti impegnati nelle competizioni e per la fruizione visiva delle partite da parte degli spettatori; tale scelta avrà, chiaramente, delle ricadute sul disegno del *Masterplan* dell'area dello stadio e sulla disposizione dei volumi e dei vuoti all'interno di essa. John e Sheard, all'interno della pubblicazione «Stadia» hanno inserito uno schema di riferimento per guidare l'orientamento dello stadio, visibile in fig. 4. Secondo i due architetti inglesi, l'orientamento del terreno di gioco deve essere deciso sulla base degli eventi che si svolgeranno su di esso, quindi se si tratta di uno stadio che ospiterà partite di football e rugby, potremo optare per la stessa disposizione (Range B, in fig. 4), se invece avremo a che fare con uno stadio che ospiterà anche eventi d'atletica, l'inclinazione ottimale sarà ricompresa in un range da -20° Nord - Est a 45° Nord – Ovest (Range C, in fig. 81). Gli altri fattori che influenzeranno l'orientamento dell'impianto saranno: *i)* l'emisfero in cui esso sarà localizzato (si noti che in fig. 81 si fa riferimento all'orientamento ottimale di uno stadio localizzato nell'emisfero boreale); *ii)* il periodo dell'anno ed il momento della giornata in cui sarà praticato lo sport per cui l'impianto è progettato; le specifiche condizioni ambientali del territorio in cui è localizzato, su tutte la direzione del vento (John e Sheard, 1994, pp. 28 – 29). In Europa il calcio è giocato soprattutto durante l'autunno e nei mesi invernali, nelle prime ore del pomeriggio, ciò significa che il sole è basso nel cielo e si muove dalla direzione Sud-Sud - Ovest ad Ovest. Un orientamento ideale per il terreno di gioco è quello di avere il suo asse longitudinale che scorre a Nord a Sud, ancora meglio da Nord – Ovest a Sud – Est. Con quest'orientamento il sole sarà a lato dello stadio durante il gioco, e la mattina pre-

Figura 81 – Schema per l'orientamento dell'impianto
 - A: Migliore asse di orientamento per molti sport;
 - B: Range accettabile per football e rugby;
 - C: range per pista con annesso terreno di gioco.

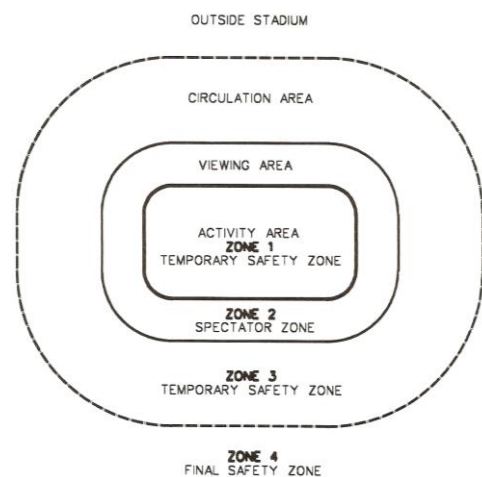


Fonte: John G. e Sheard R, 1994

sto esso irradierà il campo aiutando così a scongelarlo prima che il gioco cominci (John e Sheard, 1994, p. 28).

Un altro aspetto da osservare, scrupolosamente, alla scala architettonica, è la predisposizione di aree all'esterno dello stadio per il disimpegno della folla in caso di evacuazione forzata dell'impianto, le cosiddette aree di sicurezza. Facendo sempre riferimento al manuale di John e Sheard, esso individua quattro tipologie (fig. 5): i) l'*Activity area*, l'area dove si svolge il gioco, considerata in caso d'emergenza, *temporary safety zone*¹⁴⁷; ii) la *Viewing area*, ovvero le tribune, "Zona 2"; iii) la "Zona 3" o "*Circulation area*", "zona di sicurezza temporanea", costituita dallo spazio intercluso tra lo stadio e le barriere per accedere ad esso; iv) la "Zona 4", ovvero l'area esterna al recinto dello stadio, anche detta "*Outside Stadium*", la quale rappresenta la "zona di salvezza definitiva" (John e Sheard, 1994, pp. 29 – 30). John e Sheard, arricchiscono la descrizione con ulteriori particolari ed indirizzi, specifici per ogni zona individuata. La Zona 4, dovrebbe essere in grado di ospitare tutti gli spettatori dello stadio, con una densità dalle 4 alle 6 persone/m² ed inoltre deve essere dotata di uno spazio di "cintura" nel quale gli spettatori possano circumnavigare lo stadio e spostarsi da un ingresso all'altro, nel caso avessero intrapreso una scelta errata; Tale area è altresì ideale per la localizzazione di strutture di vendita, punti – informazione e chioschi. La sua pavimentazione così come il paesaggio che si andrà a delineare all'esterno dello stadio, necessitano di una soluzione originale e ricercata, in modo che il luogo dove sorge lo stadio, rappresenti un punto di "disconnessione visiva" tra la realtà di tutti i giorni e l'esperienza d'evasione della competizione sportiva o del concerto, in modo da accentuarne questa caratteristica ludica (John e Sheard, 1994, p. 31). La "Zona 3", rappresenta una sorta di riserva posta tra la "Zona 4" e la "Zona 1", una cosiddetta "zona di salvezza temporanea". Nel caso in cui la "Zona 1" non destinata ad essere una "zona di salvezza temporanea", la "Zona 3" deve essere in grado di ospitare dalle 4 alle 6 persone/m², nel caso in cui invece, la "Zona 1" sia destinata ad essere "zona di salvezza temporanea" è possibile un appropriato ridimensionamento della "Zona 3". In tutti i casi il numero di uscite e la loro dimensione, devono permettere il necessario e rapido deflusso da una zona ad un'altra; inoltre la "Zona 3" deve permettere la circumnavigazione del perimetro dello stadio. La presenza della cosiddetta "Zona 3", si è resa necessaria in seguito ad un incidente, accaduto nel 1985 al *Valley Parade Stadium* di Bradford, nel Regno Unito. In quella drammatica occasione, morirono 56 persone a causa di un incendio sviluppatosi all'interno dell'impianto, in gran parte realizzato in legno, le quali, una volta abbandonati gli spalti si ritrovarono intrappolate agli ingressi dello stadio, che erano stati chiusi in precedenza dai gestori dello stadio, al fine di evitare l'ingresso di spettatori sprovvisti di titolo d'ingresso valido (John e Sheard, 1994, p. 30). La "Zona 2" comprende le tribune, i corridoi interni e le "aree sociali" (bar, ristoranti, ecc). E' la zona che deve essere evacuata in caso d'emergenza e deve essere inoltre progettata per una semplice e sicura fuga dalla propria postazione individuale, *in primis* verso la "Zona 1" o la "Zona 3" secondariamente verso la "Zona 4" o di "sicurezza definitiva". Ci sarà spesso una seconda linea di sicurezza tra la "Zona 2" e la "Zona 3" dove i biglietti sono controllati e ci spesso una recinzione tra il perimetro interno, dove le tribune "incontrano" il campo, ma queste barriere non devono impedire alle persone di spostarsi da un'area all'altra in caso di emergenza. Infine anche per la "Zona 1" i materiali del terreno di gioco devono essere quanto più ignifughi possibile (John e Sheard, 1994, p. 32).

Figura 82 – Zone per la sicurezza



Fonte: John G. e Sheard R, 1994

¹⁴⁷ Zona di sicurezza temporanea, nello schema di John e Sheard essa rappresenta la "Zona 1".

Un'ulteriore caratteristica dell'impianto che può condizionarne il minore o maggiore *appeal* da parte degli spettatori, è come abbiamo già visto nel caso dei due stadi italiani descritti nella Parte I (par. 3.1. e 3.2.), la presenza o l'assenza della pista d'atletica. E' consigliabile, per uno stadio atto esclusivamente ad ospitare manifestazioni sportive come quelle calcistiche oppure culturali come i concerti, eliminare la pista d'atletica, soprattutto per una questione legata al coinvolgimento emotivo ed alla partecipazione del pubblico, senza escludere, ovviamente, la maggior fruibilità visiva degli eventi da parte degli spettatori.

Un'altra caratteristica dello stadio di nuova concezione, è rappresentata dalla multifunzionalità del contenitore e dalla "diversificazione dell'offerta visiva", in altre parole, all'interno dell'impianto devono essere presenti servizi di differente natura (quali toilette, punti di ristoro e *retailing*), in modo che allo spettatore sia offerta costantemente la possibilità di soddisfare le sue esigenze, permettendo inoltre al proprietario dell'immobile di poter godere dei proventi delle transazioni commerciali avvenute all'interno della struttura, sia durante sia al di fuori degli eventi sportivi. L'altra caratteristica a cui si fa riferimento è l'inserimento di *Sky Box* e di *Business Lounge*, che permettano di differenziare l'offerta di fruizione dell'evento sportivo, in base al maggior importo del titolo d'ingresso allo stadio; ciò permette così di creare una nuova categoria di *audience* che è poi costituita dalle aziende, le quali possono sfruttare l'impianto sia per *meeting*, durante le partite sia per

Figura 84 – Schizzo dell'area *executive*, Stadio San Siro



Fonte: Giani G. e Jonghi Lavarini G. M., 2006

parlare del gioco, loro fanno affari. Lo stadio è uno di quei pochi luoghi nel quale tutte le classi sociali vanno insieme nello stesso momento [...] Io critico pesantemente lo stadio che tende troppo a segregare le persone. Certe regole del gioco devono però essere mantenute [...] il fiume di visitatori deve essere diviso. I fans di una

Figura 83 – Esultanza di una squadra, prossimità degli spettatori



Fonte: www.mfc.co.uk/

convention al di fuori di esse, garantendo così alla società proprietaria dell'immobile un ulteriore profitto. A seguire, un brano del volume «Stadiums», di Albert Wimmer, in cui l'autore descrive uno stadio austriaco al momento d'inizio di una partita, intitolato «Pandemonium and Hierarchy»¹⁴⁸: «30 minuti prima del fischio d'inizio: nel settore dei tifosi, l'atmosfera si riscalda. I tamburi rullano, i cori "scuotono lo stadio" e la tensione sale [...] Nello stesso momento, le Audi nere si stanno avvicinando dall'altro lato dello stadio. I manager ed i presidenti, aiutati dalle loro signore "tacchi-alti", escono dalle loro autovetture e salutano i loro colleghi, amici e nemici. In questo mondo sportivo, il pubblico accedere insieme al buffet VIP, negli sky – boxes [...] Il gioco è semplicemente un pretesto dietro ad un pannello di vetro fonoassorbente. Qui la gente non guarda, ma fa conoscenza; piuttosto che

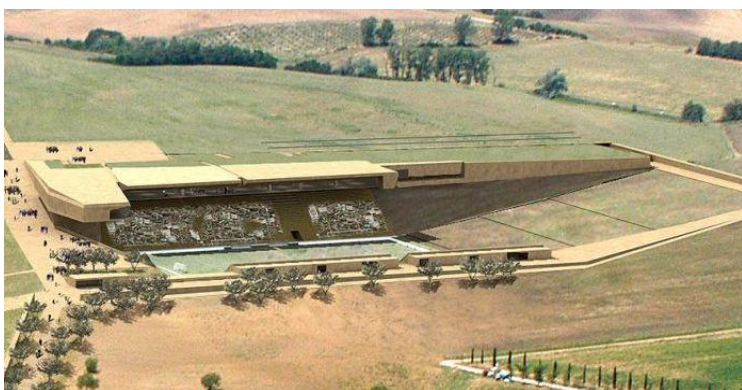
¹⁴⁸ Traduzione inglese dell'italiano: «Pandemonio e Gerarchia».

squadra non possono mischiarsi con i rispettivi dell'altra. Quelli che arrivano in abito e vestito da cocktail non vogliono osservare "ventri da birra". La classe media amante del calcio, si sistema da qualche parte nel mezzo [...] (Wimmer A., 2008, pp. 52-53)".

La sostenibilità intesa nelle accezioni di ambientale ed energetica, rappresenta ormai, a livello generale, una dimensione non trascurabile in fase progettuale. Scontato è quindi il ricorso, anche nel caso degli stadi per il calcio, a tecnologie ed *escamotage* volte a contenere l'impatto¹⁴⁹ che una determinata struttura od un insieme di strutture, provocano sul territorio. Per questo motivo, attualmente, in diversi progetti, sono state adottate soluzioni tecniche come la collocazione di pannelli solari al di sopra delle ampie coperture degli stadi, si vedano a titolo d'esempio il già più volte citato stadio *St. Jakob* di Basilea oppure il *National Stadium di Taiwan*, il cui involucro è interamente realizzato con pannelli fotovoltaici (vedi fig. 85).

Un occhio all'impatto visivo dello stadio è stato curato nel progetto per il nuovo stadio del *Siena Calcio*, che ha visto la collaborazione di diversi studi¹⁵⁰ impegnati nella suggestiva progettazione di una struttura "incastonata" nel paesaggio delle campagne senesi (vedi fig. 86). "Molteplici impianti realizzati negli ultimi anni hanno adottato infatti, la possibilità di posizionare il livello del campo ad una quota inferiore rispetto al piano di campagna:

Figura 86 – Progetto per lo stadio del Siena Calcio, Isola d'Arbia (SI)



Fonte: www.iotti-pavarani.com/

tale soluzione favorisce una considerevole riduzione dell'impatto ambientale di edifici che, altrimenti, svilupperebbero un'altezza non compatibile con il territorio circostante" (Faroldi et al., 2007, pp. 51-62). Infine, dagli esempi sin qui proposti, scaturisce che un'ulteriore aspetto, da considerare in fase progettuale è un saggio utilizzo dell'architettura e del design, al fine di creare dei manufatti che si configurino come *landmark territoriali*, in grado di rappresentare un elemento di forte impatto visivo ed una centralità sul territorio, al fine di attrarre altresì considerevoli flussi turistici, alimentati anche dalla presenza di attività commerciali di grande rilevanza. In sostanza, grazie ad un'architettura curata in ogni suo dettaglio, si vedano ad esempio gli stadi ed i progetti di stadi realizzati dallo studio svizzero *Herzog & De Meuron*, come il *St. Jakob Park*, l'*Allianz Arena* od il nuovo *Camp Nou*, i quali si configurano come dei veri e propri simboli da sfruttare in un'ottica di *marketing territoriale* (che approfondiremo nella sezione dedicata alle linee – guida gestionali del nuovo *concept* di stadio per il calcio) finalizzato ad accrescere la competitività economica, sociale di un ambito che potrebbe beneficiare inoltre di ulteriori investimenti da parte di operatori privati interessati a "rinvigorire" la propria localizzazione. Ri-capitolando, in fase di progettazione di un impianto sportivo integrato, è necessario considerare una serie di di-

Figura 85 – Taiwan National Stadium



Fonte: www.engadget.com/

Fonte: www.engadget.com/

¹⁴⁹ Visivo, energetico, ambientale nell'accezione del consumo di risorse quali il suolo e nella creazione d'interferenze all'ecosistema in cui il progetto si andrà ad insediare.

¹⁵⁰ Sviluppato da *Iotti + Pavarani Architetti* (team leader), in collaborazione con: *Marazzi Architetti*, Arch. Giovanni Cenna (progetto architettonico), *Favero&Milan* (strutture), *Manens Intertecnica* (impianti) e *AI Engineering* (studi ambientali e paesaggistici). Il progetto si è aggiudicato nel 2004 il primo premio nel concorso internazionale di progettazione in due fasi indetto dal Comune di Siena per il Nuovo Stadio a Isola d'Arbia ed è stato successivamente sviluppato in ulteriori fasi di progettazione (Il progetto definitivo è stato approvato nel 2009). Fonte: www.repubblica.it

mensioni che influiranno sulla sicurezza, sulla qualità e sulla funzionalità del prodotto ivi considerato, cioè: lo stadio. Tali caratteristiche sono: *i)* l'orientamento dello stadio; *ii)* la predisposizione delle zone di sicurezza all'interno e nelle adiacenze dell'impianto; *iii)* l'eliminazione della pista d'atletica e di qualsiasi ostacolo visivo tra le tribune ed il terreno di gioco; *iv)* la dotazione di servizi differenziati all'interno del manufatto (toilettes, bar, ristoranti, aree executive, stores, ecc) e la diversificazione delle modalità di fruizione dell'evento sportivo (tribune, curve, Sky – Box, ecc); *v)* sostenibilità energetica ed ambientale; *vi)* progettazione curata e tecnologicamente innovativa del manufatto.

Figura 87 – Dimensioni da considerare alla scala micro-urbanistica



Fonte: Elaborazione dell'autore

11.1.3. Linee guida progettuali: il dimensionamento dell'impianto sportivo

A seguire una serie di linee guide orientate alla definizione di criteri per dimensionare l'impianto nel numero di posti da predisporre per il pubblico, nel dimensionamento delle aree destinate alla sosta di auto e motoveicoli e dei servizi integrati all'impianto e/o prossimi allo stesso. Al fine di stilare questa parte si è fatto riferimento ai testi «STADIA» di John e Sheard, «StadiumATLAS» di Stefan Nixdorf ed alle interviste con l'Arch. Emilio Faroldi ed il Dott. Nicholas Gancikoff.

11.1.3.1. Capacità dello stadio e superficie indicativa degli spalti e del terreno di gioco

Come abbiamo già visto in precedenza, nella sezione della Parte I dedicata al passaggio dell'utente dello stadio, da tifoso a consumatore, gli standard riguardanti il numero di posti a sedere all'interno degli impianti, hanno subito un ridimensionamento. Ad esempio, per club di rilevanza internazionale come il Bayern Monaco o l'Arsenal, la capacità del proprio stadio si attesta attorno alle 60.000 persone, mentre, per rifarci agli esempi nostrani, lo Juventus Stadium si aggira attorno ai 41mila spettatori ospitabili. Tutto ciò in un'ottica di contenimento dei costi di costruzione, di aumento degli standard di sicurezza e d'incremento del prezzo medio dei titoli per accedere alle manifestazioni sportive. Quindi per una grande squadra, che partecipa regolarmente alle coppe europee, primeggia nel proprio campionato ed ha un elevato seguito di tifosi, il numero di posti cui fare riferimento è nell'ordine dei 40/50 mila posti. Al contrario per un club di minor rilevanza mediatica, legato magari ad un ambito provinciale, la capacità si dovrà aggirare attorno ai 20mila posti dato che c'è il rischio che l'investimento fatto per aumentare la capienza di un impianto potrebbe non essere "coperto" a causa della scarsa affluenza, magari anche in relazione all'andamento sportivo della squadra. Secondo i regolamenti UEFA, per ospitare le coppe europee sono necessari almeno 18.000 posti quindi, per un club cosiddetto "minore" è necessario progettare l'impianto con una capacità superiore (di poco) a tale cifra. In tab. 20 sono riportati due esempi in cui nonostante la riduzione del nuovo impianto, rispetto a quello vecchio, si è registrato un aumento del fatturato.

Tabella 20 – Benefici economici dei nuovi stadi costruiti da club europei

Squadra	Nome stadio	Costo dell'opera (mln €)	Differenza di capienza	Differenza fatturato (mln €)
Schalke 04	Veltins Arena	190	- 500	+64
Benfica	Estadio da Luz	150	- 11.000	+15

Fonte: Teotino G. e Uva M., 2010

E' chiaro che queste scelte progettuali sono state dettate anche dalla diffusione dei media e dalla trasmissione, sempre più in alta definizione, degli eventi *live* sulle televisioni *payperview*, fattori che da una parte possono sponsorizzare il *club* ed esaltare l'intero movimento calcistico, attirando così la gente negli stadi, ma che dall'altra parte costituiscono un ostacolo al riempimento degli impianti. Si è reso quindi necessario riflettere sulla capacità degli stadi e gli eventuali introiti non incassati a causa di un numero inferiore di posti, verranno recuperati con l'aumento del prezzo dei biglietti e con gli altri profitti generati dal nuovo *asset* societario: lo stadio. Il manuale di Stefan Nixdorf, pubblica alle pp. 120 – 121, un abaco progettuale nel quale indica, a seconda delle diverse configurazioni morfologiche e dimensionali dell'impianto sportivo, la superficie delle tribune. I dati contenuti all'interno di questa tabella forniscono indicazioni utili in fase progettuale riguardo la superficie che occuperà la struttura, la quale una volta realizzata, non si discosterà di molto rispetto a quanto suggerito da questo schermo¹⁵¹.

Tabella 21 – Superficie degli spalti in funzione di capacità e forma

Numero di posti	Cerchio Segmentato (1)**	Geometria circolare (2)**	Rettangolare (3)**	Geometria ottagonale (4)**	Rettangolo arrotondato (5)**
20.000	25 * 9350 m ²	21-46 * 9269 m ²	29* 9280 m ²	25* 9352 m ²	25* 9299 m ²
40.000	44 * 18136 m ²	42-67* 18159 m ²	57* 18,240 m ²	44* 18238 m ²	45* 18571 m ²
45.000	49 * 20690 m ²	47-72* 20572 m ²	64* 20480 m ²	49* 20829 m ²	49* 20620 m ²
50.000	53 * 22805 m ²	51-76* 22765 m ²	71* 22720 m ²	53* 22980 m ²	53* 22736 m ²
60.000	62 * 27780 m ²	60-85* 27383 m ²	79 * 25.280 m ²	61* 27483 m ²	62* 27731 m ²

* numero di file

** riferimento a fig. 11

Fonte: Nixdorfs, 2008

Figura 88 – Le forme dello stadio considerate



Fonte: Rielaborazione Nixdorfs, 2008

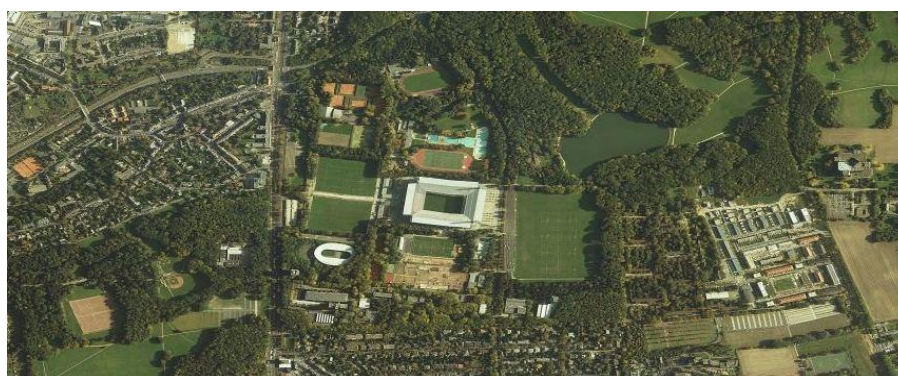
¹⁵¹ StadiumATLAS propone un confronto tra i dati indicati nella tabella relativa alle indicazioni di pre - dimensionamento dell'impianto e l'effettiva superficie occupata dagli impianti realizzati. Per avere un'idea della percentuale di scarto tra il modello proposto nello schema ed uno stadio realizzato si forniscono qui alcuni dati: i) Stadio di Berlino, esteso circa il 105% della dimensione prevista; ii) Stadio di Lipsia – esteso circa il 94% della dimensione prevista; iii) Norimberga, esteso circa il 93% della dimensione prevista. (Nixdorf, 2008, p. 121)

Ipoteticamente quindi, optando per una di queste alternative, la superficie degli spalti per uno stadio da 60.000 posti, in linea con la media dei principali *clubs* europei si aggirerà attorno ai 30.000 m² a cui si andranno a sommare i circa 10.000 m² di superficie del terreno di gioco¹⁵², per un totale approssimativo di 40.000 m². Le indicazioni relative al pre – dimensionamento¹⁵³, proposte in tab. 2, sono calibrate su uno scenario standard con singoli posti a sedere profondi 80 cm e larghi 50 cm intervallati da passerelle di larghezza 1,20 m (pari alla larghezza di due individui affiancati), per una densità di 2,20 posti/m².

11.1.3.2. Dotazioni di parcheggi

I parcheggi, è bene sia collocati nell'area adiacente l'infrastruttura sportiva, l'ideale è che essi siano posti sullo stesso livello degli accessi, anche se, questo potrebbe comportare un più elevato consumo di suolo, che in determinati ambiti urbani, scarseggia o è disponibile solo con elevati esborsi di risorse economiche, inoltre il deposito di una vasta superficie di asfalto provoca delle ricadute negative sull'ambiente circostante. Il manuale «Stadia. A Design and Development Guide» propone 4 alternative percorribili in fase di progettazione del sistema dei parcheggi per il sito dove sorgerà lo stadio: *i*) parcheggio multilivello; *ii*) parcheggio condiviso con altri servizi; *iii*) parcheggio sulle strade adiacenti l'impianto; *iv*) sistema “*park and ride*” (John e Sheard, 1994, pp. 39-40). L'opzione *i*) è la più costosa da realizzare ma riduce la quantità di suolo consumato ed evita il deposito di “distese” di cemento da predisporre per il parcheggio delle automobili. La seconda alternativa prevede che il parcheggio dell'impianto sia in condivisione con quello di altre strutture ad esso adiacenti, come uffici, industrie o grandi aggregati commerciali; in questo caso, per calcolare la dotazione di parcheggi, è necessario tenere in considerazione il contemporaneo sfruttamento delle strutture cui essi fanno riferimento. L'opzione *iii*), ossia il cosiddetto *on - street parking*, crea delle ricadute a livello di congestione stradale sull'intorno dell'impianto, ma, nel caso in cui la localizzazione dello stesso sia extra urbana, è possibile localizzare le zone destinate alla sosta dei veicoli su una vasta superficie, in modo da non concentrarle nell'area prospiciente lo stadio; ad esempio lo stadio di Colonia, ristrutturato in occasione dei Mondiali di *Germania 2006*, sorge su di un vasto parco in ambito periurbano, attorno al quale sono stati posizionati i parcheggi. L'ultima alternativa è quella del *park and ride*, ossia la predisposizione di un parcheggio a pagamento situato ad una certa distanza dall'impianto, raggiungibile attraverso una navetta che lo collega all'area di sosta. Nella realtà italiana, o comunque europea, vista la scarsità della risorsa suolo è preferibile optare per l'alternativa *i*) oppure *ii*), in modo da evitare ulteriori sprechi di risorse ambientali in un'ottica di sostenibilità. All'interno dell'opera «StadiumATLAS» è riportata un'indicazione di massima, relativa alla suddivisione modale degli spettatori di un evento sportivo/culturale, cui far riferimento in fase di dimensionamento delle aree destinate a parcheggio: il 40% di essi giunge all'impianto tramite la mobilità pubblica, un ulteriore 40% tramite la mobilità privata ed il restante 20% con altre modalità come comitive in bus o a piedi (Nixdorf, 2007, p. 28); è lo stesso manuale a consigliare l'effettuazione, da parte dei soggetti promotori dell'infrastruttura sportiva, di

Figura 89 – Lo stadio del Colonia



Fonte: www.bingmaps.com

¹⁵² 105 m di lunghezza per 68 metri di larghezza, secondo le normative FIFA a cui è consigliabile sommare, secondo la *Football Association* inglese, un margine di sicurezza di almeno 6 metri dietro la linea di porta e di 3 metri lungo le 2 linee laterali (John e Sheard, 2004, p. 84).

¹⁵³ Per un maggior dettaglio, consultare p. 118 di Nixdorf S., 2008, *StadiumATLAS*, Ernst & Sohn, Berlino.

un'indagine sugli utenti dello stadio, relativa alla modalità con la quale essi lo raggiungono, un *escamotage* utilizzato ad esempio dall'amministrazione di Colonia per la ristrutturazione del *Müngersdorfer Stadion* iniziata nel 2001 e conclusasi nel 2004, la quale richiese la consulenza di una società ingegneristica specializzata nei trasporti¹⁵⁴ (Nixdorf, 2008, p. 29). Vi è poi da tenere presente, come rammentano le guide di John/Sheard e Nixdorf, che il tasso di riempimento delle automobili è stimato attorno alle 2/2,5 persone per veicolo e che inoltre è necessario studiare il sistema dei parcheggi in riferimento alle tipologie di eventi che si terranno all'interno dello stadio. La guida di John e Sheard suggerisce la predisposizione di 1 parcheggio per autovetture ogni 10/15 ed 1 parcheggio per bus ogni 240 utenti dello stadio (John e Sheard, 1994, p. 42).

Il parametro di riferimento definito dalla FIFA/UEFA per un impianto da 50.000/60.000 persone è di 10.000 parcheggi per veicoli privati e altri 500 per gli autobus. UEFA inoltre stabilisce il numero di parcheggi da predisporre per i bus dei supporters in base all'importanza del match che si andrà a disputare, esso è compreso tra i 200 (per una partita di fase a gironi di *Europa League* o *Champions League*) ed i 450 (per la finale di *Europa League* o *Champions League*). I parcheggi devono essere inoltre localizzati all'altezza del terreno di gioco, illuminati e segnalati ed ad una distanza massima di 10/15 minuti dall'impianto (considerando come velocità media 5km/h, gli stalli per i pullman dovrebbero distare al massimo 1/1,5 km dallo stadio). E' preferibile, secondo UEFA separare i lotti dei parcheggi destinati al settore "ospiti" dagli altri. La vicinanza degli spazi destinati alla sosta degli autoveicoli ad un'autostrada o comunque ad una grande arteria viabilistica deve essere garantita, al fine di non creare ricadute in termini di congestione stradale sull'intorno (Nixdorf, 2008, p. 29).

Apriamo ora una breve parentesi sulla dimensione degli stalli per autoveicoli: l'estensione preferibile per questo tipo di elementi, secondo quanto contenuto nella pubblicazione «StadiumATLAS», è di 4,70 m (l) x 1,75 m (w)¹⁵⁵. Un ulteriore regolamento GarVO NRW¹⁵⁶, stabilisce in 5 m la lunghezza minima preferibile (comprese le strisce di delimitazione dello stallo) e la larghezza variabile a seconda della tipologia del singolo stallo ossia di 2,30 m se entrambi i lati non sono liberi, 2,40 m se un lato è cieco, 2,50 m se entrambi i lati sono ciechi ed infine 3,50 per quelli destinati alle persone con handicap fisici. Lo stesso regolamento definisce poi, a seconda della larghezza del parcheggio e della tipologia (45° o 90°), la larghezza della carreggiata di disimpegno (vedi tab. 22).

Tabella 22 – Larghezza della carreggiata di servizio ai parcheggi

	2.30 m	2.40 m	2.50 m
For 90° set-up	6.50 m	6.00 m	5.50 m
For 45° set-up	3.50 m	3.25 m	3.00 m

Fonte: GarVO NRW, 1990

11.1.3.2.1. Parcheggi speciali: VIPS, media, atleti, personale di servizio e disabili

Questo paragrafo illustra brevemente, le modalità con cui si dimensionano e le caratteristiche degli spazi dedicati alla sosta degli autoveicoli appartenenti a particolari tipi di spettatori che assistono/partecipano agli incontri di calcio vale a dire: VIPS, atleti, personale di servizio e persone con handicap fisici.

I parcheggi destinati ai VIPS sono esplicitamente richiesti all'interno dei regolamenti FIFA (fig. 90); la loro posizione deve essere prossima agli ingressi degli spazi/stanze, riservati a queste persone. A seconda dell'importanza del match che verrà disputato all'interno dello stadio, l'UEFA stabilisce il seguente numero di spazi destinati alla sosta: *i*) da 4 ad 8 posti destinati ai bus di VIPS; *ii*) da 150 a 250 stalli per le autovetture dei VIPS; *iii*) da 4 ad 8 posti destinati ai bus dei partner commerciali; *ii*) da 70 a 170 stalli per autovetture dei partner commerciali (Nixdorf, 2008, p. 30).

¹⁵⁴ La società in questione è la *IVV Aachen*. Fonte: Nixdorf S., 2008, *Stadium atlas: technical recommendations for the grandstands in modern stadia*, Ernst & Sohn, Berlino;

¹⁵⁵ Questo parametro è stato stabilito all'interno del rapporto *Construction e Planning* (BMVBW), redatto dal Ministro Federale dei Trasporti della Germania.

¹⁵⁶ Regulation on garages, North Rhine-Westphalia.

Figura 90 – Comma 3., Art. 10, *Safety regulations*, Brazil 2014

3. For VVIPs, there shall also be rooms and areas that are protected against forced entry and the use of firearms or explosive devices. There shall also be secure areas in which the vehicles of these persons can be parked.

Fonte: FIFA, 2008

Per quanto concerne i Media, secondo l'UEFA, gli spazi da destinare ad essi variano dai 300, per le partite di minor importanza, ai 400 per i match cosiddetti "di cartello"; essi devono essere posti nelle adiacenze dell'impianto, ben illuminati, protetti e sorvegliati (Nixdorf, 2008, p. 30).

I parcheggi per gli atleti impegnati nelle competizioni dovrebbero essere posti in prossimità degli spogliatori con accesso diretto e sicuro, evitando di percorrere le direttrici attraversate da Media e spettatori, preferibilmente quindi all'interno dell'impianto. L'UEFA presenta le seguenti raccomandazioni: *i)* 10 posti auto per il Direttore di gara e gli assistenti; *ii)* 4 posti auto, 2 per minibus e 2 per bus, da destinare alle squadre; *iii)* da 2 a 4 posti bus e da 30 a 60 posti auto, per i dirigenti delle squadre (Nixdorf, 2008, p. 30).

Per il personale di supporto al "servizio – traffico" l'UEFA indica la predisposizione di 20 stalli per automobili e 3 per i camion contenenti la segnaletica per la gestione del traffico veicolare (Nixdorf, 2007, pp. 27-30).

Infine, secondo le ricerche di MVStättV¹⁵⁷, devono essere destinati ai disabili, almeno 30 m² di posti auto, da posizionare nelle adiacenze dell'impianto e serviti da viabilità riservata (Nixdorf, 2007, p. 30).

11.1.3.3. Dotazione dei servizi integrati

Come già affermato in precedenza, al par. 11.1.2.2., il progetto di un impianto di nuova concezione, prevede oltre alla predisposizione di un sistema di parcheggi efficiente, anche la creazione di dotazioni a servizio dei consumatori al fine di garantire sufficiente *appeal* da parte di essi; dotazioni che comprendono: toilettes, bar, ristoranti, centro di primo soccorso, biglietterie, aree *executive*, *sky boxes*, museo del/dei club/s, *shops* e *retailers* ed eventuali uffici amministrativi.

La domanda di standard superiori di comfort e dotazioni di ristoro e la propensione a pagare per questi benefici, varia da persona a persona. Uno stadio ben progettato risponde a quest'esigenza attraverso la predisposizione di un largo range di opzioni in termini di vivibilità (visibilità dell'evento, comfort delle sedute e qualità dello spazio) ed in termini di dotazioni di supporto (catering, connettività, ecc) che si traducono in un'offerta "calibrata" sulla maggiore o minore disponibilità dei clienti a pagare per livelli di servizi differenziati (John e Sheard, 1994, p. 131). La guida di G. John e R. Sheard classifica gli *sky boxes* nella categoria delle *Private facilities*, ossia dei "servizi privati", sottolineandone la rilevante utilità a livello economico per gli/l'enti/e proprietari dell'infrastruttura sportiva (John e Sheard, 1994, p. 131). Un individuo che affitti un "private box" è disposto a pagare una cifra molte volte superiore al prezzo medio delle postazioni all'interno dello stadio ed è solitamente portato a spendere denaro in cambio di cibo e bevande durante la partita (John e Sheard, 1994, p. 131). In riferimento a questa tematica, nella già più volte citata *Amsterdam ArenA*, l'offerta di tali dotazioni è costituita da ben sei tipologie di po-

Figura 91 – *Fan-shop*, Allianz Arena.



Fonte: www.allianzarena.de

¹⁵⁷ 2005, Par. 13 (1), par. 10 (7).

stazioni differenti per assistere alle partite casalinghe dell' AFC Ajax e degli Amsterdam Admirals, nel complesso sono infatti presenti: i) 9 skybox destinati ai fondatori¹⁵⁸; ii) 54 skybox per le società private che sponsorizzatrici dell'impianto; iii) 8 skylounge; iv) 12 skyrooms, v) 20 postazioni speciali per personalità importanti; vi) 1500 posti "business"¹⁵⁹. Gli skylounge, ciascuno di 87 m² di superficie, hanno l'accesso su terrazze di pertinenza che garantiscono un'ottimale visibilità del terreno di gioco e sono dotate di 20 posti a sedere. Essi sono serviti da elettricità, connessione via cavo, telefono ed affittandoli vi è la possibilità di poter acquistare 10 posti parcheggio nel Transferium. L'affittuario è inoltre obbligato ad acquistare almeno 20 biglietti per stagione per la visione delle prestazioni dell'Ajax, in modo da garantire alla società amministratrice dello stadio un considerevole ritorno economico da poter dividere con le società utilizzatrici dello stesso. Il modulo skyroom, ha una superficie inferiore rispetto a quello skylounge, circa 26 m², dà su di una terrazza con 10 posti a sedere ed è servito da elettricità, connessione via cavo, la possibilità di comprare 5 posti auto nel Transferium e l'obbligo dotarsi di almeno 10 titoli per la visione delle partite casalinghe dell'AFC Ajax¹⁶⁰. Esaminando la guida di S. Nixdorf «StadiumATLAS», sono messi a disposizione dei dati relativi alle dotazioni di skybox e posti executive relative ai 12 stadi che hanno ospitato i Mondiali di Germania 2006. Dalla disamina dei suddetti dati si evince che gli impianti a maggiore capienza, destinati quindi ad ospitare i match casalinghi dei più "blasonati" club tedeschi (Bayern München, Borussia Dortmund, Schalke 04, ecc), hanno una dotazione di postazioni di "lusso" che si attesta attorno al 3,5 – 6,5 % del loro capienza totale per quanto riguarda le executive seats ed una percentuale di private boxes compresa in un range da 1,2 % a 2,0 % (Record peraltro detenuto dall'Allianz Arena). La media complessiva, calcolata sui 12 impianti è pari a 3,7 % della capienza totale per quanto concerne i posti executive mentre quella relativa ai private boxes si aggira attorno all'1,1% (vedi tab. 23).

Tabella 23 – Dotazioni di postazioni speciali, Mondiali Germania 2006

	Total posti VIP	Posti executive (1)	Box privati (2)	% (1)/tot.	% (2)/tot.
Berlino	5.653	4.758	895	6.4 %	1.2 %
Dortmund	1.946	1.748	162	2.7 %	0.2 %
Monaco	3.449	2.152	1.297	3.3 %	2.0 %
Gelsenkirchen	3.255	2.438	817	4.5 %	1.5 %
Media (12 casi)	2.626	2.038	588	3.7 %	1.1 %

Fonte: Nixdorf S., 2008

Stando quindi a tali dati, da assumere come *benchmark* per uno stadio che ospiterà un club dalle elevate ambizioni sportive, la quantità delle postazioni "speciali" da inserire nell'offerta di uno stadio multifunzionale si attesta nell'intervallo compreso tra i 3.000 ed i 5.000 posti di cui circa 1.000 da destinare a skybox/skylounge.

Come per gli skybox, anche i servizi di catering hanno fatto la loro comparsa in Europa a partire dal Regno Unito, che a sua volta ha ripreso quanto già sperimentato dalla realtà nordamericana, quella che per prima ha saputo sfruttare, dal punto di vista commerciale, gli impianti sportivi. I servizi di catering e la dotazione di bar e ristoranti all'interno degli stadi, concorrono ad aumentare la *customer satisfaction* e forniscono un importante contributo alle entrate economiche del manufatto stadio; naturalmente essi devono essere sfruttati appieno, vale a dire, sia durante l'evento sportivo, sia durante il resto della settimana e devono essere quindi meta di flussi di visitatori dello stadio, di utenti che utilizzano le aree executive, come i board aziendali, o degli utenti/consumatori che si recano nell'area commerciale integrata allo stadio. Buona parte di essi devono quindi essere attivi durante tutto il corso dell'anno al fine di giustificare le spese per la loro realizzazione altrimenti, si rappresenterebbero per le società proprietarie d'impianti e per quelle cui questi spazi sono dati in gestione, un investimento "a perdere". Per quanto riguarda la superficie delle VIP reception areas, l'UEFA richiede che sia-

¹⁵⁸ Le aziende che hanno contribuito alla fondazione dell'Amsterdam ArenA, ovvero: Grolsche Bierbrouwerij Nederland B.V., Philips Nederland B.V., KPN Telecom e Bouwcombinatie Stadion Amstedam v.o.f.

¹⁵⁹ Markerink H. J. e Santini A., «Stadi e grandi aree d'intrattenimento. Il caso Amsterdam ArenA.», in *Symphonya: emerging issues in management*. N. 2, CLUEB, Bologna, 2004.

¹⁶⁰ Ibid.

no disponibili almeno 2 m²/per postazione VIP: se ad esempio, i posti executive sono 2.000, la dimensione dell'area da dedicare a questa funzione sarà di 4.000 m².

I chioschi e gli shops devono servire in maniera uniforme tutto l'impianto ed essere localizzati in posizioni strategiche, quindi dove si concentrano significativi flussi di clienti; è preferibile perciò posizionare queste strutture nelle adiacenze delle tribune, in modo tale da garantirne una rapida accessibilità da parte degli spettatori, soprattutto durante i brevi momenti di sosta del gioco, come ad esempio l'intervallo tra la prima e la seconda frazione di gara, in cui si verifica un picco d'affluenza. Chioschi e shops integrati allo stadio, richiedono, secondo le attuali tendenze, una superficie compresa tra i 35 ed 45 m² al fine di garantire spazio sufficiente alla cucina ed all'attività di vendita¹⁶¹. Nei 12 stadi

che hanno ospitato il Mondiale di Germania 2006, ad esempio, i chioschi sono in media 25 per impianto (si andava dai 12 dello stadio di Hannover ai 36 di Dortmund) ciascuno dei quali è caratterizzato, mediamente, da una superficie di circa 50 m² (da un minimo di 25 ad un massimo 75 m²)¹⁶².

Un altro aspetto che può caratterizzare in positivo l'interno dello stadio e l'area ad esso adiacente è la presenza di esercizi commerciali per la vendita di prodotti extra – alimentari i cosiddetti *retail sales*. La loro presenza può contribuire alla sostenibilità finanziaria dell'intero stadio, è quindi interesse del management della struttura sfruttare in pieno quest'opportunità di profitto. Secondo la guida «Stadia» di John e Sheard, la quota di shops da localizzare nella “Zona 4”, cioè all'esterno dell'impianto, è di 1 vetrina ogni 1000 spettatori, mentre quella da localizzare nella “Zona 3”, cioè nell'immediato intorno degli accessi all'impianto è di 1 vetrina ogni 5000 persone (John e Sheard, 1994, p. 152).

Infine, è necessario predisporre ulteriori attrezzature al fine di rendere lo stadio più funzionale e sicuro possibile: oltre, ovviamente, alle *toilettes*¹⁶³ ed alle cucine di servizio ai ristoranti presenti all'interno dello stadio, è necessario dotare questa struttura con spazi destinati ai media¹⁶⁴ ed agli atleti¹⁶⁵, elementi che in questa fattispecie, ci limiteremo a menzionare visto l'eccessivo “salto di scala” che una maggior dovizia di indicazioni progettuali comporterebbe.

Figura 92 – Due tipologie di skybox

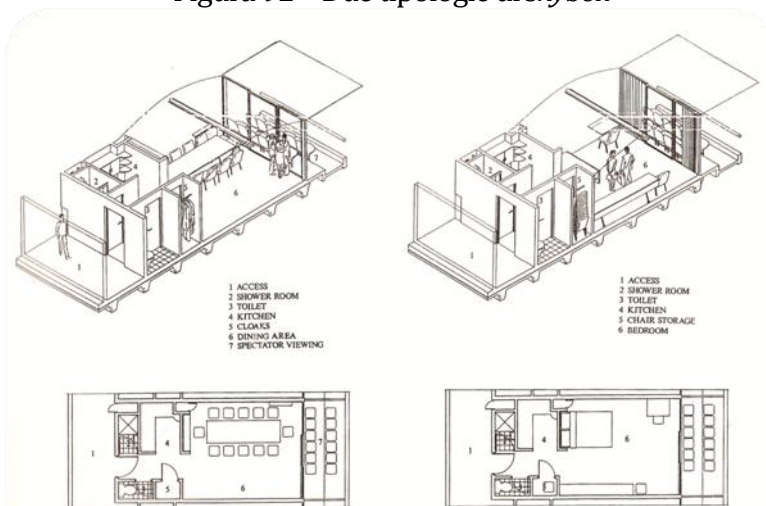


Figure 9.3 Typical layout of a private box of Type B in Figure 9.2.

Figure 9.4 A private box that can be converted into a bedroom.

Fonte: John e Sheard, 1994

¹⁶¹ Nixdorf S., 2008, StadiumATLAS, Ernst & Sohn, Berlino.

¹⁶² Ibid.

¹⁶³ In uno stadio polifunzionale, destinato quindi ad ospitare altri eventi culturali, come concerti o fiere, oltre alle competizioni sportive, il rapporto tra toilettes destinati ai maschi e femmine è pari ad 1:1. Tuttavia, poiché l'affluenza delle donne allo stadio per assistere alle partite di calcio (che è poi lo scopo principale) è senza dubbio minore di quella degli uomini, il rapporto tra bagni riservati agli uomini e bagni riservati alle donne era generalmente 80 a 20, anche se vi è la possibilità di modificarne la quantità (cambiando le indicazioni ad essi relativi) a seconda dell'esigenza specifica. Le raccomandazioni per gli orinatoi sono di 2 per più di 100 maschi più 1 ogni altri 80 maschi; Le raccomandazioni per i WC sono di 1 per più di 250 maschi, più 1 per ogni 500 maschi. Per le donne 2 per più di 50, 3 da 51 a 100, più 1 ogni altre 40. Per i lavandini, le raccomandazioni sono di 1 per WC ed 1 ogni 5 orinatoi (maschi); i lavandini destinati alle donne sono minimo 1 per WC, più 1 ogni 2 WC. Tali raccomandazioni si riferiscono a cinema, sale concerti e luoghi affini (John e Sheard, 1994, p. 149).

¹⁶⁴ *Mixed Zones* o “zone miste” dove i giornalisti possono fare interviste agli atleti, tribune – stampa, sale - conferenze, locali per la rielaborazione ed il montaggio dei servizi video, spazi per l'accredito della stampa e parcheggi, questi ultimi già menzionati in precedenza.

¹⁶⁵ Il manuale di Stefan Nixdorf, StadiumATLAS riporta, alle pp. 94-96, le principali dotazioni a servizio degli atleti, dei tecnici delle squadre impegnate nella competizione, del direttore di gara e del suo staff; esso sono: relaxation pool, massage room, team coaches' changing rooms, referees' room, dope testing area, medical care, warm-up area, training grounds.

11.2. Linee guida gestionali dell'asset – stadio

Il piano di gestione dell'asset – stadio è sicuramente la componente primaria da sviluppare precedentemente al progetto dello stesso, infatti da essa dipenderanno le caratteristiche dell'impianto e delle altre strutture ad esso correlate. Nei successivi paragrafi verranno presentate le principali strategie gestionali alla base del progetto del nuovo concept stadio, ed i benefici che esse sono in grado di apportare ad esso. Per una maggior chiarezza espositiva, si è deciso di suddividere le strategie relative al reperimento delle risorse economiche necessarie alla realizzazione/ricostruzione dell'asset – stadio da quelle inerenti la gestione dello stesso, una volta realizzato o riqualificato.

Le fonti a cui si farà qui riferimento sono: il testo redatto da Emilio Faroldi e l'intervista effettuata allo stesso, nonché a quella rivolta a Nicholas Gancikoff (entrambe riportate in forma scritta nel capitolo conclusivo di questa Parte III), la guida «Stadia. A Design and Development Guide» di John e Sheard, le analisi proposte dalla ricerca «Il futuro degli stadi in Europa» condotta da *StageUp – Sport & Leisure Business* ed il report inerente la gestione dell'*Amsterdam ArenA* di Markerink e Santini.

11.2.1. Stime dei costi realizzativi del manufatto e spese operative

Tabella 24 – Costi di realizzazione di alcuni dei principali impianti sportivi

Nome dell'impianto	Costo per la sua realizzazione *
Emirates Stadium	450
Allianz Arena	340
Amsterdam ArenA	130
St. Jakob Park	150
Juventus Stadium	120

* dati espressi in milioni di Euro

Fonte: *StageUp*, 2011

Come già asserito nel precedente paragrafo, visti i considerevoli costi di realizzazione di queste strutture complesse, è necessario studiare delle strategie gestionali articolate, al fine di affrontare questo importante “scoglio” iniziale. Innanzitutto, secondo la ricerca «Il futuro degli stadi in Europa»¹⁶⁶, l'investimento medio per la realizzazione di uno stadio di nuova concezione si aggira attorno ai 150 milioni di Euro, ciò naturalmente dipende dal tipo di operazione che verrà effettuata; nel caso in cui si opti per la riqualificazione dell'impianto la media tenderà ad abbassarsi, infatti lo *Juventus Stadium* è costato circa 120 milioni di Euro, diversamente, si otterrà l'effetto contrario, ne sono un esempio l'*Allianz Arena* (340 milioni di Euro) o l'*Emirates Stadium* (450 milioni di Euro). Da questi dati si evince la necessità e l'importanza di stipulare delle formule contrattuali solide e sicure, legate a progetti caratterizzati da un business plan che garantisca innanzitutto la fattibilità economica dell'iniziativa e che oltre a garantire la piena copertura dei costi di realizzazione, permettano d'infondere benefici diffusi a tutti gli enti coinvolti in questi accordi.

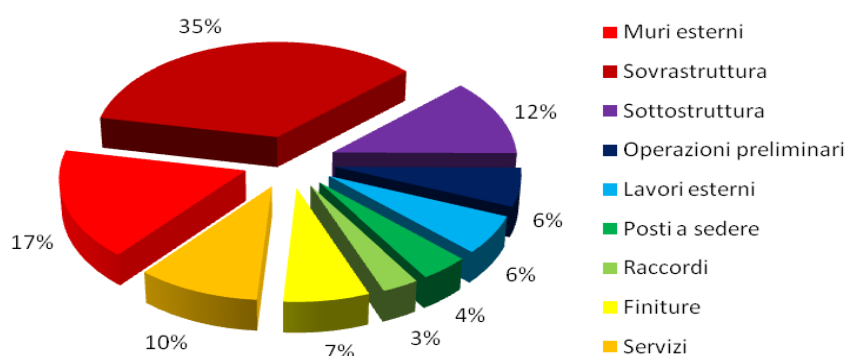
Il punto di partenza essenziale per uno sviluppo valido è quindi uno studio di fattibilità che comprenda i costi di costruzione ma anche un'attenta analisi di come lo stadio verrà gestito dal punto di vista finanziario. Le caratteristiche dello studio di fattibilità influenzeranno il progetto, la forma ed il contenuto della proposta finale, e lo studio dovrà necessariamente dare indicazioni sui seguenti fattori: *i*) costo di capitale iniziale; *ii*) costi operativi dello stadio; *iii*) previsioni sulla redditività dell'impianto (John e Sheard, 1994, p. 213).

¹⁶⁶ Condotta da *StageUp – Sport & Leisure Business*.

La guida di John e Sheard fornisce come generico riferimento uno schema a torta (tav. 17) che riporta la ripartizione del costo di capitale iniziale (*i*) relativo ad uno stadio di tipologia *open – roof*¹⁶⁷. È importante notare, sottolineano gli autori, come la voce «external works»¹⁶⁸ non includa i costi di realizzazione dei parcheggi ed i lavori di riqualificazione paesistica; l'intero schema, inoltre, si riferisce solo ai costi di edificazione di un nuovo impianto e non di una ristrutturazione di uno esistente (John e Sheard, 1994, p. 213). Diversi costi elementari varieranno da progetto a progetto a seconda di numerosi fattori, dalle condizioni iniziali del sito, agli standard dell'impianto, sino alla tipologia ed alle finiture dei box destinati ai privati. Dallo schema qui presentato, emergono comunque alcuni punti significativi. Il primo è che per un impianto *open roof* la dimensione dei servizi è minore rispetto ad altre tipologie architettoniche. Questo fattore è dovuto al fatto che la maggior parte degli stadi di grandi dimensioni e le curve per gli spettatori non hanno forme di riscaldamento o raffreddamento. Un'altra voce che è stata identificata come elemento separato, da parte degli autori del grafico qui discusso, è il costo dei posti a sedere in sé. Le postazioni fisse, sarebbero normalmente state incluse nell'intero costo di realizzazione della struttura, ma da quando i posti a sedere sono diventati un elemento incisivo nella determinazione dei costi di uno stadio, i due autori hanno deciso di considerarli separatamente. È chiaro che il grafico qui presentato non deve essere assunto ciecamente, in quanto, a seconda delle situazioni e dei contesti in cui si opererà i costi della realizzazione delle opere saranno differenti, esso però, se trattato con sensibilità potrebbe rivelarsi molto utile per un team di progettisti alle fasi iniziali della programma (John e Sheard, 1994, p. 213).

La seguente lista identifica quelli che sono i fattori che hanno un impatto significativo sui costi dello stadio, e

Tavola 17 – Ripartizione del capitale iniziale



Fonte: Stadia, 1994

devono essere discussi pienamente con i consulenti dei costi ad una fase iniziale del progetto: *i*) il tipo di struttura; *ii*) il numero di posti ed anelli dell'impianto; *iii*) le tempistiche del programma di realizzazione della struttura; *iv*) l'estensione della copertura; *v*) la qualità e l'estensione dei parcheggi; *vi*) la qualità e l'estensione dei lavori esterni; *vii*) i metodi di costruzione utilizzati (John e Sheard, 1994).

Passando invece a quelli che sono i costi operativi, quelli generati cioè dalla “messa in funzione” dello stadio, John e Sheard affermano che sono quelli più difficilmente quantificabili durante la fase di predisposizione del piano di fattibilità economica; essi si basano infatti su previsioni e sino a tempi recenti, erano avvertiti come un problema “di domani” piuttosto che un problema “di oggi”. Quest'approccio è controproducente in quanto i costi di funzionamento, considerando tutto il ciclo di vita di queste strutture, superano di molto quelli relativi al capitale iniziale – un trend in aumento, visti i crescenti costi dell'energia e delle prestazioni di lavoro. Lo scopo, quindi, è quello di concepire uno stadio che valorizzi il denaro non solamente dal punto di vista dei costi iniziali, ma anche in termini di: *i*) mantenimento della superficie di gioco e della struttura dello stadio in modo che sia sicura e funzionalmente soddisfacente, anno dopo anno; *ii*) mantenere puliti il terreno di gioco e le varie superfici; *iii*) le attuali attività dello stadio (il personale, i sistemi d'illuminazione e di riscaldamento, i dispositivi di sicurezza, ecc.) – la struttura dovrebbe essere concepita infatti in modo da incoraggiare l'efficienza di queste questioni. In ogni caso “il valore del denaro” non significa semplicemente investire il minimo, ma il minimo costo per mantenere gradevole, efficiente e attrattivo lo stadio; solo in queste condizioni esso può essere attrattivo nei confronti dei consumatori cosicché i proprietari possano avere un ritorno dei loro investimenti. Le categorie da includersi nel personale addetto alla gestione ed al mantenimento dell'impianto sportivo saranno: *i*)

¹⁶⁷ Traduzione dall'inglese: “senza copertura”.

¹⁶⁸ Traduzione dall'inglese: “lavori esterni”.

l'amministrazione; *ii*) il personale addetto alla manutenzione dei servizi e del terreno di gioco; *iii*) operai quali elettricisti, carpentieri, giardinieri, addetti alle pulizie ecc.; lavoratori ausiliari non qualificati; *iv*) stewards; *v*) personale di sicurezza (John e Sheard, 1994, p. 216).

11.2.1.1. Strategie per la copertura dei costi di realizzazione dell'asset

Una volta esaminati quali sono i principali costi di realizzazione e funzionamento di uno stadio, verranno mostrate le principali strategie per il reperimento delle risorse economiche destinate alla copertura di tali spese; come reperire quindi i fondi necessari a tali operazioni? Le strategie adottate dalle società e dagli enti che hanno recentemente intrapreso l'iniziativa di progettare uno stadio multifunzionale sono differenti e variano soprattutto in base alla dimensione del *club* utilizzatore finale dell'infrastruttura e dalla volontà dell'amministrazione pubblica di partecipare all'iniziativa e dal coinvolgimento di operatori privati.

Lo stadio interamente finanziato da fondi statali è probabilmente il modello più comune nella maggior parte dei paesi nel mondo – ne è un esempio l'attuale realtà italiana – in particolar modo se si fa riferimento agli impianti di grandi dimensioni, destinati ad ospitare le partite di calcio. Per un soggetto privato risulta infatti più conveniente finanziare la costruzione di un impianto interamente coperto e di piccole dimensioni poiché, grazie alla copertura che protegge gli spettatori dalle eventuali precipitazioni ed al numero limitato di eventi in grado di attrarre dalle 50mila alle 100mila persone, questo tipo di strutture possono ospitare oltre 200 manifestazioni all'anno¹⁶⁹ il che può garantire la fattibilità finanziaria del progetto. Diversamente quando si parla di stadi per il calcio, per le ragioni qui indicate, anche se concepiti come impianti integrati e polivalenti, la loro "vitalità" finanziaria (e quindi il minore o maggiore contributo economico da parte di privati) dipende anche dalle ambizioni della squadra utilizzatrice finale. Per questi motivi, a partire dai paesi di cultura anglosassone, si è sempre più spesso scelto di avviare operazioni di cooperazione tra la sfera pubblica e quella privata per la realizzazione di queste strutture che, come già più volte ricordato devono essere multifunzionali e d'interesse pubblico al fine di soddisfare le esigenze economiche e sociali delle parti in causa. In riferimento a quanto appena menzionato, si pensi che negli Stati Uniti "i finanziamenti diretti variano in genere dal 35% al 70%"¹⁷⁰ oppure che il *Football Trust*, ossia la fondazione istituita dal governo britannico per finanziare la riconversione degli stadi per il calcio, versò in sette anni (dal 1991-1997) alle società sportive circa 507,8 milioni di sterline (circa 611,5 milioni di euro) – queste somme, elargite per altri tre anni, provenivano dai proventi delle lotterie; anche in Italia è in fase di studio una proposta di legge, che analizzeremo nel capitolo successivo, la quale, una volta approvata, permetterebbe d'istituire un fondo finalizzato all'abbattimento degli interessi sui prestiti accesi dalle società sportive per la costruzione/ristrutturazione dell'impianto. In alternativa, come suggerisce il testo «*La Ripartenza*», le società sportive, o comunque le società private interessate alla costruzione dello stadio, potrebbero accedere ai finanziamenti grazie ad aiuti, sotto forma di garanzie ventennali (o addirittura trentennali), da parte dello Stato (Teotino e Uva, 2010, pp. 176-177).

Al di là di quelle che possono essere le agevolazioni statali di tipo economico, esistono altri tipi d'incentivi pubblici alla realizzazione di queste opere: un esempio tipico è quello della concessione, nella fattispecie quella di 99 anni che, per la prima volta in Italia, è stata stipulata tra il Comune di Torino e la *Juventus FC* per far fronte alle esigenze di diversificazione degli *income* di una grande società sportiva e per offrire all'amministrazione comunale del capoluogo piemontese (nonché alle amministrazioni locali limitrofe), l'opportunità di dotare il proprio territorio di un'importante centralità, molto utile dal punto di vista socio economico (sicurezza, occupazione, servizi sussidiari alla cittadinanza); nello specifico questa soluzione ha permesso alla società sportiva di gestire direttamente i proventi derivanti dalla "messa in funzione" dello stadio e del centro commerciale ad esso annesso, per i prossimi 91 anni (dato che la concessione onerosa è stata stipulata nel 2003).

Restando in tema *Juventus*, è noto che la società, al fine di finanziare i circa 120 milioni di euro, per la costruzione del nuovo impianto sportivo, ha usufruito della pratica, nata negli Stati Uniti, ed adottata successivamente in Europa, del *naming right*¹⁷¹; come già ampiamente descritto in precedenza, la *Juventus FC* ha concesso,

¹⁶⁹ John e Sheard, 1994, p. 216.

¹⁷⁰ Teotino e Uva, 2010, p. 176.

¹⁷¹ Traduzione dall'inglese di: «Diritto d'intitolazione».

l'esclusiva, per 12 anni, alla società di marketing sportivo *Sportfive*, di cercare uno sponsor che associ il proprio nome a quello del nuovo stadio. In cambio, la *Sportfive*, ha versato a *Juventus S.p.A.* circa 65 milioni di euro, per coprire parte delle spese iniziali. Iniziative analoghe, che per la realtà italiana sono all'avanguardia, sono invece la regola in paesi come Stati Uniti, Inghilterra o Germania, ad esempio l'*Emirates Stadium*, finanziato da *Fly Emirates*, compagnia aerea qatariota nonché sponsor dello stesso club londinese *Arsenal FC*, che ha acquistato il *naming right* per 115 milioni di euro, valevole per un periodo di 15 anni; la stessa *Allianz Arena*,

è stata in parte finanziata dall'investimento del noto gruppo di servizi finanziari tedesco *Allianz* che per l'ottenimento di un *naming right* trentennale ha versato una cifra prossima agli 80 milioni di euro. La *Juventus S.p.A.* si è quindi affidata ad un *broker* per la ricerca di una sponsorizzazione mentre, negli altri casi appena presentati, le società che hanno acquistato il *naming right* si sono proposte direttamente al *club* utilizzatore e proprietario dell'impianto in quanto già tra i *main sponsor* della società sportiva. Una caratteristica che accomuna l'esercizio di questa pratica, è la durata piuttosto ampia della concessione del "diritto di nome" che, in genere, si estende dai 5 ai 15 anni, in modo tale da garantire un effettivo ritorno economico, visto i considerevoli esborsi di risorse finanziarie, della società che investe in essa.

Un'altra pratica intrapresa dalla società *Juventus*, in tema di costituzione del capitale iniziale, è stata quella di cedere onerosamente ad una società operante nel settore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO), la *Nordiconad*, una parte dell'area ottenuta in concessione dal Comune di Torino; ciò ha permesso di finanziare per altri 30 milioni il progetto dello stadio e così facendo *Nordiconad* ha potuto edificare un centro commerciale annesso all'impianto sportivo, conferendo all'intero comparto una vocazione polifunzionale. Tra gli esempi citati nella Parte I, è doveroso, in questa fase, riproporre la brillante operazione immobiliare che ha visto protagonista l'*Arsenal FC*, *Fly Emirates* e la società di *affordable housing*¹⁷² «*Newlon - home ownership*», grazie alla quale si è riconvertito il vecchio stadio di *Highbury*, di proprietà del *club*, in unità immobiliari in edilizia libera e convenzionata e servizi al cittadino. Quindi un'altra indicazione interessante che si può evincere dai due esempi appena mostrati, è l'esigenza per le società coinvolte nella costruzione o nel *refurbishment* dello stadio, di legare queste operazioni a progetti immobiliari di rilevanza (vedi il centro commerciale a Torino oppure le residenze in una zona semi centrale di Londra).

Altre pratiche abbastanza comuni nei paesi anglosassoni, sono l'*advertising*, ossia la vendita di spazi pubblicitari all'interno dell'impianto, display fissi a bordo campo – pagati maggiormente dagli sponsor in caso di diretta televisiva – oppure la *sponsorship*, cioè la distribuzione esclusiva di un prodotto all'interno dell'impianto anche definita "diritto di fornitura". Ne sono un esempio le strategie di *Coca Cola* o di *Red Bull* azienda produttrice di bevande energetiche nonché main sponsor e titolare del *naming right* dello stadio del *Red Bull Salzburg* in Austria.

Un'altra pratica indicata dalla guida «*Stadia. A Design and Development Guide*» di John e Sheard è quella della vendita degli abbonamenti per i posti a sedere, azione intrapresa ad esempio, dalla società che gestisce il mana-

Figura 93 – *Red Bull Arena*, Salisburgo (A)



Fonte: redbulls.com/soccer/salzburg/en/home.html

¹⁷² Società costruttrice di edilizia convenzionata o a canone moderato, fondata ad Hackney (UK) nel 1968.

gement dell'*Amsterdam ArenA*, la quale ha finanziato il progetto del nuovo stadio con la cessione a privati degli *skyboxes* per un totale di 29,5 milioni di euro¹⁷³, circa il 20% del costo totale dell'operazione¹⁷⁴.

Progettare aree a parcheggio di pubblica utilità ed a servizio dell'infrastruttura sportiva, può essere un'ulteriore metodo di finanziamento dell'opera, in quanto i finanziatori dello stadio potrebbero godere dei proventi generate dai pagamenti delle tariffe di sosta effettuati da parte degli utenti dello stesso (John e Sheard, 1994, p. 217).

Nel caso in cui un *club* fosse unicamente l'utilizzatore finale dell'infrastruttura sportiva integrata – ma non il proprietario – potrebbe contribuire finanziariamente alla realizzazione del progetto; un esempio di questa strategia è il finanziamento, da parte di *AFC Ajax*, di una quota di circa il 10 % – pari a 9,08 milioni di euro¹⁷⁵ – al capitale iniziale per la realizzazione dell'*Amsterdam ArenA*.

In Spagna l'amministrazione madrilenha ha incentivato il finanziamento della *Ciudad Deportiva del Real Madrid FC* – il centro d'allenamento della squadra – tramite la supervalutazione dei terreni in vendita, di proprietà della squadra (Teotino e Uva, 2010, 176); un'operazione anche detta *land deal*, secondo la quale possono finanziare le operazioni di nuova costruzione o riqualificazione dell'infrastruttura sportiva tramite la vendita dei terreni di loro proprietà. In alternativa un'area in surplus, in possesso dell'amministrazione può essere venduta al club che acquistandola si "sposta" su di essa, liberando così la sua localizzazione originale, che se posta in un contesto con elevati valori immobiliari, come può essere un centro cittadino, può generare ulteriori opportunità nel settore del *real estate* (John e Sheard, 1994, p. 218); quest'ultima operazione, è simile alla strategia adottata nella procedura di realizzazione dell'*Allianz Arena*, in quanto l'amministrazione di Monaco di Baviera vendette alle società sportive impegnate in questo progetto l'area – di sua proprietà – di *Fröttmaning*, nella quale venne localizzato il nuovo impianto cittadino (si veda a riferimento la Parte I).

In alternativa alle soluzioni appena presentate, l'Amministrazione statale o comunale, può adottare strategie, che ci limiteremo ad elencare qui di seguito: *i*) donazioni di aree di proprietà pubblica ai soggetti promotori; *ii*) riduzione della pressione fiscale per incentivare questo tipo di sviluppo; *iii*) incremento della tassazione per l'incentivazione al rinnovamento dell'impiantistica sportiva; *iv*) titoli di Stato (John e Sheard, 1994, p. 218). Proprio in merito a quest'ultimo punto *iv*), «*Stadia. A Design and Development Guide*» fornisce una definizione di questa strategia operativa: “[...] una gamma di differenti tipologie di titoli di Stato sono utilizzati in paesi dove le autorità locali, o lo stesso governo, hanno la possibilità di emetterli. Questi bonds possono variare dalle Obbligazioni a garanzia generica con le quali l'amministrazione vende titoli per finanziare la costruzione di servizi e li rifonde grazie alle entrate generali, alle obbligazioni emesse dagli enti locali che vengono ripagate dai guadagni generati dalla struttura, una volta operativa” (John e Sheard, 1994, p. 218). Questa strategia operativa è stata adottata da parte dei soggetti promotori della realizzazione dell'*Amsterdam ArenA*, infatti, all'interno di una pubblicazione relativa a questo processo, viene riportato che: “[...] Il progetto presentato nel 1990 prevedeva costi di costruzione stimati in circa 109 milioni di euro. Il consiglio comunale di Amsterdam, *AFC Ajax* e *ABN AMRO* avrebbero fornito la base finanziaria per lo stadio come investitori. Il contributo del consiglio comunale di circa 27 milioni di euro sarebbe stato quello di maggior importanza. Un'emissione di titoli era destinata a raccogliere una larga parte delle finanze richieste [...]”¹⁷⁶; sfortunatamente a causa dell'imminente scoppio della Prima Guerra del Golfo, la crisi finanziaria generata da quest'evento impose un ridimensionamento dell'intera iniziativa.

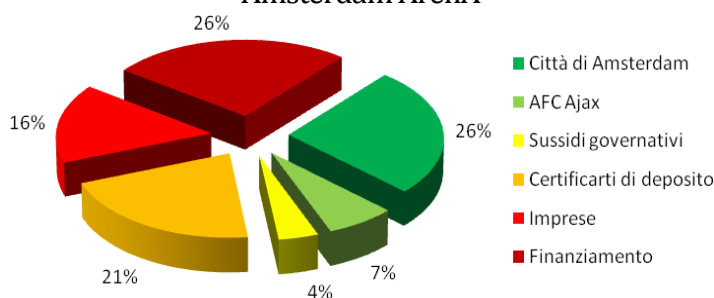
¹⁷³ Markerink H.J., 2003, «Stadi e grandi aree di intrattenimento. Il caso Amsterdam ArenA», in Canigiani M. e Cherubini S. (a cura di), *Media e co-marketing sportivo - strategie di convergenza nel mercato globale e locale*, Franco Angeli, Milano.

¹⁷⁴ Ibid.

¹⁷⁵ Ibid.

¹⁷⁶ Markerink H.J., 2003, «Stadi e grandi aree di intrattenimento. Il caso Amsterdam ArenA», in Canigiani M. e Cherubini S. (a cura di), *Media e co-marketing sportivo - strategie di convergenza nel mercato globale e locale*, Franco Angeli, Milano.

Tavola 18 – Ripartizione dei costi di finanziamento Amsterdam Arena



Fonte: Amsterdam Arena, 2003

Lo stesso documento, riporta il susseguirsi degli eventi, evidenziando gli aspetti finanziari del progetto, riproposti qui di seguito: l'« [...] Amsterdam Arena ebbe un costo finale di circa 127 milioni di euro. Esso fu finanziato dalla città di Amsterdam (26% - circa 33 milioni di euro), da AFC Ajax (7% - circa 9 milioni di euro), con sussidi governativi (4% - circa 5 milioni di euro), attraverso l'emissione di certificati di deposito a cui erano legati particolari diritti (21% - circa 27 milioni di euro), da imprese (16% - circa 20

milioni di euro) e, il rimanente 26%, con un prestito. Una larga porzione del costo dell'Amsterdam Arena fu finanziata attraverso i contributi di partecipazione di otto importanti società. [...] L'emissione dei certificati di deposito fu estremamente di successo. Tutti i certificati di deposito sulle quote dello Stadion Amsterdam furono venduti da Stichting Administratiekantor Stadion Amsterdam. I possessori dei certificati di deposito hanno diritto al posto a sedere nell'Amsterdam Arena, ma un biglietto di accesso separato deve essere comprato per ogni evento aperto al pubblico organizzato nello stadio. Ai possessori di certificati di deposito di tipo A e B fu offerta la possibilità di associarsi alla Ajax Business Associates (ABA), a discrezione di ABA e soggetta al pagamento della quota di iscrizione. [...]»¹⁷⁷. A seguire una tabella che mostra il valore nominale ed i diritti relativi a ciascuna tipologia di certificato di deposito emesso da Stichting Administratiekantor (tab. 25).

Tabella 25 – Tipi di certificato di deposito

Tipo	Valore nominale	Diritto
A	113.445,05 €	Skybox
B	6.806,70 €	Business seat
C	3.630,24 €	Seat in the east main tribune
D	2.722,68 €	Seat in the east side tribune
E	1.134,45 €	Seat in a short side section

Fonte: Amsterdam Arena, 2003

A conclusione di questo paragrafo, uno schema esemplificativo delle strategie adottabili in fase di reperimento delle risorse economiche da parte dei soggetti promotori dell'iniziativa per la costruzione od il rinnovo dell'impiantistica sportiva (tab. 26).

Tabella 26 – Strategie di finanziamento

Collaborazioni e incentivi statali	Incentivi privati
Finanziamento diretto	Finanziamento diretto
Aumento della tassazione locale	Naming right
Sgravi fiscali per soggetti promotori	Concessioni a terzi
Cessione gratuita aree	Vendita abbonamenti
Cessione onerosa aree	Advertising
Stato garante	Sponsorship
Emissione di titoli statali	Predisposizione di servizi pubblici

Fonte: elaborazione autore

¹⁷⁷ Ibid.

11.2.1.1.1. Strategie operative per società sportive minori: l'opinione dei soggetti competenti

In questo paragrafo, riporteremo due significativi pareri in merito alle soluzioni percorribili dalle squadre di club per così dire “minori”, ovvero che spesso militano tra la Serie A e la categoria cadetta e che sono contraddistinte da un giro d'affari molto limitato rispetto ai *Top Clubs*. Si ricorda inoltre che a parte lo stadio della *Juventus FC* (Parte II) e dell'*AC Reggiana Calcio* (par. 11.2.1.1.2.), la realtà italiana è caratterizzata da stadi di proprietà comunale e solo nel caso dell'Olimpico di Roma, di proprietà demaniale.

Giuseppe Fenucci, A.D. dell'U.S. *Lecce*, all'interno della pubblicazione di Gianfranco Teotino e Michele Uva «*La Ripartenza. Analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia*», esprime il suo parere in merito a quanto compiuto dalla *Juventus FC*, sottolineando le peculiarità di cui gode il club, che hanno agevolato le operazioni relative alla costruzione del nuovo stadio di proprietà: “*La Juventus, [...] ha portato a compimento un progetto che è difficilmente replicabile in altri contesti*” (Teotino e Uva, 2010, p. 151). Lo stesso Fenucci manifesta i suoi dubbi inerenti lo “stadio di proprietà” come “salvagente” per le società di rango medio – piccole, che per intenderci, militano tra la massima divisione e la serie cadetta: “*Il tema degli stadi [...] è di complessa valutazione e non esiste una risposta unica. [...] La costruzione di nuovi impianti sembra essere diventata la panacea per tutte le problematiche, soprattutto quelle economiche, che colpiscono il sistema calcistico oggi. Il modello di ristrutturazione presentato dalla Juventus è interessante, ma la sua sostenibilità economica è legata a fattori di attrazione peculiari del club torinese e di pochissimi altri in Italia*” (Teotino e Uva, 2010, p. 151). L'A.D. dell'U.S. *Lecce* fa quindi notare che il “modello Juventus”, così come è stato realizzato, è difficilmente applicabile ad ogni contesto esistente nel nostro Paese, a causa del differente *audience* dei club cosiddetti di “prima fascia” rispetto a quelli di “seconda fascia” e quindi della differente capacità di attrarre capitali; per questo motivo tentare di replicare *in toto* l'esempio della *Juventus* o di altre grandi società sportive europee, può risultare quantomeno azzardato. La soluzione è quindi quella di costruire la strategia sul contesto in cui si andrà ad operare. Fenucci continua poi così: “*Sono convinto che l'avvio di nuove attività all'interno degli stadi produrrà un incremento dei ricavi prodotti dalla partecipazione del pubblico alle partite, ma sulla possibilità che questi nuovi introiti portino immediatamente a un risultato positivo sarei più scettico. Senza un cambiamento del modo di vivere l'evento calcistico non sarà possibile creare una domanda sufficiente per coprire i costi dei nuovi servizi. E' un investimento sulle nuove generazioni e, quindi, sul passaggio ad una nuova tipologia di tifoso. Nel breve diventano, perciò, vincolanti per l'economicità dei progetti la possibilità di accedere a mercati pubblicitari di dimensioni rilevanti e/o lo sviluppo di attività immobiliari sinergiche nell'area di riferimento*” (Teotino e Uva, 2010, p. 151). In questo passaggio, Fenucci sottolinea che difficilmente, soprattutto per certe realtà, la trasformazione dello stadio porterà ai club degli introiti immediati (dal ticketing e dalle attività ludico/commerciali integrate allo stadio), infatti, alla base di questi risultati, deve verificarsi un cambiamento nella mentalità dei tifosi della squadra stessa, che devono imparare ad “assimilare” un rinnovato approccio all'evento sportivo. Per questo motivo, Fenucci sostiene l'importanza di accostare l'iniziativa di costruzione del “nuovo stadio”, ad aziende *sponsor* di sufficiente rilevanza e/o legarli a progetti immobiliari di “sicuro” successo (es. vedi *Highbury Square* di Londra) che chiaramente sorgono nel medesimo contesto territoriale.

Fenucci sostiene anche che, per favorire un ricambio dei tifosi o comunque, un cambio di mentalità, bisogna proporre loro degli stadi sicuri, accomodanti ed accattivanti, aspetti questi, che potrebbe essere favoriti da una consistente ristrutturazione degli stessi grazie anche a contributi statali: “*Uno degli aspetti che avrebbero dovuto sollecitare da tempo un intervento legislativo in materia è quello relativo al contributo dei nuovi impianti nella eliminazione dei comportamenti violenti all'interno degli stadi. Nel degrado attuale gli spalti possono diventare luoghi di aggregazione di persone con attitudini pericolose che all'interno della massa non sono facilmente individuabili. La nuova normativa ha prodotto qualche risultato e diverse complicazioni anche per i tifosi normali. La struttura dei nuovi impianti, più piccoli, composti da quattro tribune con adeguate facilities, con pochi spazi vuoti e il conseguente obbligo di rispetto del proprio posto, potrebbe favorire una percezione dell'evento da parte del pubblico differente dall'attuale e agevolare il recupero di spettatori; l'obiettivo dovrebbe essere quello di abbassare il costo medio dei tagliandi riducendo, nel contempo, le ampie differenze di prezzo, oggi esistenti, tra i vari settori dello stadio*” (Teotino e Uva, 2010, p. 152).

Ancora l’A.D. dell’U.S. Lecce: “ [...] *La Juventus ha completato un progetto fondato, a mio avviso, su tre pilastri: la sua storia sportiva, la continuità di fatturato e la capacità del management. Sono fattori peculiari che non si riscontrano facilmente nelle altre società. Il nostro caso può essere rappresentativo. [...] Le nostre problematiche sono le stesse [...] di una qualsiasi società professionistica nel Centro – Sud. Il primo vincolo risiede nella difficoltà di attirare aziende in grado di investire nello stadio come strumento di comunicazione. E’ riconosciuta da tutti la rilevanza del cash flow generato dalla cessione di palchi, corporate boxes, naming right eccetera. Nei piani finanziari relativi alla ristrutturazione degli impianti approntati, nel passato, in Inghilterra o in Germania questo flusso rappresenta la principale voce di copertura del finanziamento dell’operazione. Anche l’accordo con Juventus e Sportfive è esemplificato in tal senso. Il secondo problema sta nella difficoltà di destinare stabilmente una quota del proprio fatturato a un investimento, lo stadio, destinato a produrre ritorni nel lungo termine. Il rischio connesso alle retrocessioni, con il conseguente squilibrio economico da esse determinato, rende impossibile qualsiasi programmazione finanziaria in questa direzione. I club che stabilmente sono presenti nella massima categoria possono invece contare su una base di ricavi stabile e accettare la sua variabilità in senso positivo in caso di accesso alle competizioni europee. I due elementi sopra citati, in conclusione, escludono l’opzione di coprire, anche parzialmente, l’investimento nei nuovi impianti con le risorse prodotte direttamente dall’attività caratteristica del club. E’, pertanto, necessario progettare un investimento immobiliare più ampio nell’area di riferimento. Qui nasce un ulteriore problema, da pochi sottolineato. Il plusvalore che gli investimenti immobiliari generano non è identico nel territorio nazionale. A una sostanziale uniformità del costo di costruzione, il ricavo della cessione, definitiva o in locazione, di un metro quadro è significativamente diverso a seconda che si tratti di Milano, Bologna o Lecce. Per questo l’impatto urbanistico e la ricaduta sul settore commerciale locale del progetto stadio è completamente diverso da provincia a provincia. In teoria potrebbe essere necessario sviluppare attività immobiliari sinergiche di dimensioni rilevanti in contesti territoriali limitati, con tutte le difficoltà derivanti dai piani regionali (Teotino e Uva, 2010, pp. 152 – 153). Come già ribadito più volte in questo paragrafo, per società definite “medio – piccole”, è difficile reperire partnership commerciali di grande rilevanza che possano acquistare, a scopi pubblicitari, palchi, settori dello stadio, superfici od acquisire i “diritti di intitolazione”; inoltre, le squadre a cui si fa riferimento in questo paragrafo, sono più esposte al rischio di retrocessione, a causa del non elevato tasso tecnico dell’organico e quindi sono più soggette a considerevoli ed improvvise perdite economiche non potendo così garantire una continua sostenibilità finanziari alle operazioni di costruzione/riqualificazione dello stadio. Infine, facendo sempre riferimento al virgolettato qui sopra, Fenucci evidenzia come, nel caso d’investimenti *real estate* cui “legare” il progetto – stadio, la rendita immobiliare vari a seconda del contesto territoriale in cui si opererà e sarà evidentemente inferiore per una provincia del Meridione, rispetto ad una grande città del Nord - Italia.*

Fenucci consiglia quindi: “*Si deve individuare un progetto imprenditoriale, possibilmente innovativo, e reinvestire i proventi di questo o i suoi flussi nell’operazione stadio. Come in altri settori industriali, è necessaria una visione di ampio respiro ispirata, principalmente, dalla specificità del territorio. Il modello generalmente presentato, il cosiddetto stadio polifunzionale, nei fatti un impianto unito ad un centro commerciale multisala eccetera, non è poi così diffuso nell’esperienza europea e, nonostante sembri l’idea più semplice, potrebbe non essere facile da realizzare. Per molti mesi, ad esempio, abbiamo valutato, con un investitore estero, un progetto di ristrutturazione del nostro stadio con la costruzione nelle aree adiacenti di un parco commerciale. L’operazione ha incontrato subito delle forti resistenze, soprattutto in relazione ai vincoli presenti nel piano regionale per le grandi superfici. E’ opportuno, perciò, che nei piccoli centri il piano di attività sia compatibile con il mercato esistente e con lo sviluppo prospettico dell’economia del territorio. Inoltre è auspicabile che questi progetti prevedano la destinazione di una parte delle aree ad impiantistica sportiva a beneficio della comunità (Teotino e Uva, 2010, pp. 153 – 154).*”

All’interno dello stesso volume, «*La Ripartenza*», è riportata l’intervista all’attuale sindaco di Piacenza Roberto Reggi, il quale, preoccupato della disaffezione dei tifosi alla squadra calcistica cittadina, aveva formulato una proposta di accordo tra il Comune e la società *Piacenza Calcio FC* per la ristrutturazione ed il ridimensionamento dello stadio¹⁷⁸ e la successiva annessione dello stesso ad una serie d’infrastrutture per garantirne la so-

¹⁷⁸ Secondo l’intervista lo stadio di Piacenza sarebbe passato dagli attuali 23mila spettatori ai circa 12-13mila. Teotino e Uva, 2010, p. 175.

stenibilità finanziaria. Secondo questa proposta, i costi dell'operazione sarebbero stati a carico della società sportiva, in cambio della gestione decennale del diritto di superficie dello stadio e delle attività ad esso connesse; il Comune si sarebbe impegnato a restituire la quota di ammortamento annuale dell'investimento intrapreso dal *Piacenza Calcio FC*. Quest'ultima non si è però mostrata interessata alla proposta dell'Amministrazione comunale piacentina (Teotino e Uva, 2010, p. 175).

11.2.1.1.2. Lo "Stadio del Giglio" di Reggio Emilia: un progetto "troppo" all'avanguardia

Lo stadio primo caso in Italia di stadio in proprietà di una squadra di calcio, nella fattispecie dell'*AC Reggiana Calcio*, è denominato lo "Stadio del Giglio", secondo la pratica del *naming right*, infatti, la società cedette il "diritto d'intitolazione" ad una cordata d'imprenditori privati che finanziarono oltre allo stadio, un centro commerciale posto nelle vicinanze dell'impianto. Con capienza pari a 20.084 spettatori, esso è stato inaugurato nel 1995; il costo del manufatto - stadio, è stato di 28 miliardi di lire¹⁷⁹ (circa 14,5 milioni di euro).

Il costo dell'opera venne finanziato interamente da privati, l'amministrazione comunale si limitò a finanziare le opere di urbanizzazione.

Inizialmente, 8 miliardi di lire arrivarono da abbonamenti pluriennali sottoscritti dai tifosi e da pacchetti *hospitality* acquistati da aziende e istituti bancari, un miliardo da parte del costruttore, 6 dal mutuo acceso dalla Reggiana, quattro dalle sponsorizzazioni che prevedevano i *naming rights* di curve e tribuna est, 2,5 miliardi dall'aumento di capitale varato dal club. La convenzione del '94 sanciva, inoltre, che lo stadio sarebbe diventato di proprietà del Comune dopo 50 anni¹⁸⁰.

Lo stadio, "all'inglese" è dotato di dispositivi e soluzioni atti a tutelare la sicurezza degli spettatori, quali sistema di video registrazione, tornelli elettronici, ed ingressi e parcheggi separati per la tifoseria "ospite"; è sprovvisto di pista d'atletica, in modo da garantire una buona visibilità del terreno di gioco dagli spalti e può ospitare diversi eventi come concerti e meeting¹⁸¹. Per quanto riguarda la localizzazione, lo stadio è ubicato nella periferia di Reggio Emilia, a ridosso dell'autostrada A1 e di un breve ramo ferroviario che può scortare direttamente i tifosi dalla stazione all'ingresso del settore ospiti¹⁸².

La società sportiva, che ha militato nella stagione 2010/2011 nel Girone A della Prima divisione (Lega Pro), è quarta per numero di presenze allo stadio nella sua categoria¹⁸³ e decima assoluta delle formazioni che partecipano alla Prima divisione con circa 3.500 spettatori a partita e con circa 1.157 abbonamenti stagionali¹⁸⁴.

In un articolo riportato all'interno del sito web «www.skysport.it», l'autore, Lorenzo Longhi, riferisce della situazione in cui desta ora questo impianto, che non è più di proprietà del club, fallito nel 2005 e gestito da un curatore fallimentare. Il problema secondo Longhi, di cui riportiamo un breve stralcio dell'articolo, è dovuto

Figura 94 – Lo Stadio Del Giglio



Fonte: www.reggianacalcio.it

¹⁷⁹ Fonte: www.reggianacalcio.it

¹⁸⁰ Fonte: www.skysport.it

¹⁸¹ Fonte: www.reggianacalcio.it

¹⁸² Fonte: www.skysport.it

¹⁸³ Fonte: www.reggianacalcio.it

¹⁸⁴ Fonte: www.reggianacalcio.it

all'insufficiente appeal e dell'audience che caratterizza l'AC Reggiana Calcio: "La Reggiana, [...] non è la Juventus, non ha la sua forza economica e non può contare su un nome di grido a livello europeo: accadde così che, con la retrocessione in B dei granata e le successive annate negative, soprattutto una volta finiti gli anni '90, lo stadio di proprietà per il club fosse diventato soprattutto un onere. Seguirono nuove convenzioni e cessioni immobiliari e di superficie, sino al fallimento del club, nel 2005, e all'inserimento dello stadio fra i beni del crac. Oggi, infatti, il Giglio è nelle mani del curatore fallimentare Adolfo Barbieri. Periodicamente, le aste per l'assegnazione dell'impianto vanno deserte, perché i potenziali acquirenti giocano al ribasso. La Reggiana (Prima Divisione) oggi ha lo stadio in concessione, paga un canone di affitto piuttosto basso, deve occuparsi della manutenzione straordinaria e subaffitta l'impianto al Carpi che, in attesa della ristrutturazione del suo impianto, gioca in esilio a Reggio"¹⁸⁵.

Ciò che quest'esperienza insegna è che lo stadio in proprietà non è la soluzione più percorribile per una squadra di club che milita nelle serie minore è che ha un pubblico numericamente non paragonabile ai *Top Clubs* poiché in caso di disaffezione del pubblico (conseguente, magari, ad una retrocessione), gli introiti del ticketing e delle attività correlate allo stadio verrebbero meno inferendo gravi danni alle finanze della società sportiva in questione.

11.2.2. Metodi operativi per una gestione virtuosa dell'infrastruttura sportiva

In questo paragrafo, verranno suggerite alcune indicazioni relative ad un'equilibrata gestione dello stadio multifunzionale, partendo da un modello di management virtuoso come quello che caratterizza l'*Amsterdam ArenA*, si tenteranno di delineare alcune linee guida inerenti lo sfruttamento economico dell'*asset* stadio, considerandolo anche in un'ottica di marketing territoriale.

11.2.2.1. Un modello gestionale esemplare: lo Stadion Amsterdam CV

In questo paragrafo verrà introdotto il modello gestionale di quello che, nonostante non sia l'esempio più recente, rappresenta il modello di riferimento in tema di stadio multifunzionale.

L'*Amsterdam ArenA* è caratterizzata da una struttura gestionale complessa, in cui una società proprietaria dell'impianto, la *Stadion Amsterdam N.V.* è in stretta partnership con la società che coordina lo sfruttamento della struttura ossia la *Stadion Amsterdam C.V.* Il motivo di questa separazione è la possibilità di isolare la proprietà dai rischi correlati all'attività di sfruttamento della struttura e distinguere inoltre il controllo dalle strategie operative; di fatto "se lo sfruttamento generasse perdite, l'ente proprietario – *Stadion Amsterdam N.V.* – non dovrebbe risentirne (Markerink e Santini, 2003, p. 5).

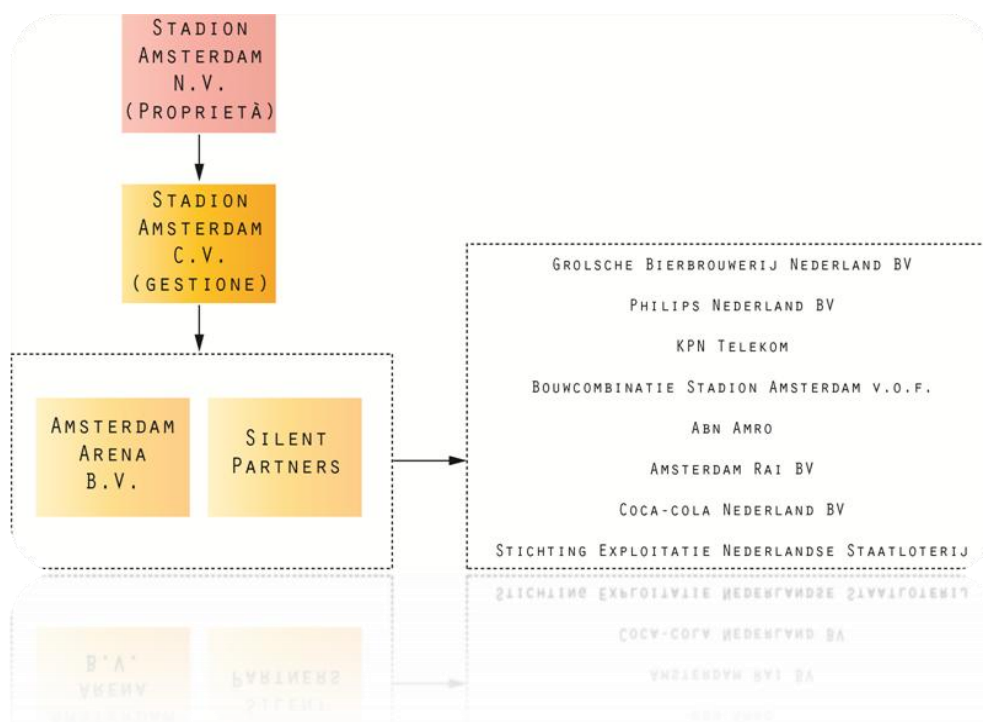
La *Stadion Amsterdam C.V.*, a sua volta, è composta da una società amministratrice, l'*Amsterdam ArenA B.V.* e da un insieme di partner privati (indicati in fig. 18) definiti «Silent Partners». Questi ultimi costituiscono altresì i cosiddetti *Fondatori* ossia coloro che hanno finanziato il progetto con una quota costituente circa il 21%¹⁸⁶ del capitale iniziale.

Al fine di contribuire al finanziamento del progetto, la *Stichting Administratiekantoor Stadion Amsterdam*, la fondazione unica azionista di *Stadion Amsterdam N.V.*, emise i certificate di deposito registrati (di cui al par. 11.2.1.1.) sulla sua partecipazione; a differenza dei normali certificati di deposito, la rendita finanziaria non è l'unica ragione per cui acquistarli, infatti, essi permettono a chi è in loro possesso di detenere il diritto di prelazione sui posti a sedere disponibili per gli eventi che si terranno nell'arena (Markerink e Santini, 2003, p. 6). I suddetti certificati di deposito sono negoziabili ed il loro valore è legato ai risultati sportivi dell'*AFC Ajax*; i titolari di certificati di deposito detengono diritti finanziari e di fatto la società *Stadion Amsterdam N.V.*, può corrispondere loro i dividendi nel caso gli azionisti decidano di distribuire i profitti generati dallo stadio (Markerink e Santini, 2003, p. 6). A differenza dei titolari dei certificati di deposito, gli azionisti di *Stadion Amsterdam N.V.* hanno i diritti di controllo e di voto all'interno della società (Markerink e Santini, 2003, p. 6).

¹⁸⁵ Fonte: www.skysport.it

¹⁸⁶ Circa 20 milioni di euro. (Markerink e Santini, 2003, p. 5).

Figura 95 – La struttura legale dell'Amsterdam Arena



Fonte: Amsterdam Arena, 2003

Stadion Amsterdam C.V. in qualità di operatore della struttura è responsabile dell'acquisizione, e dell'agevolazione degli eventi (che spesso sono organizzati da altre società), nonché dell'utilizzo quotidiano delle strutture amministrative, commerciali, ricettive e delle aree di sosta (escluso il parcheggio multilivello *Transferium*) presso lo stadio (Markerink e Santini, 2003, p. 7). La società responsabile dell'impianto sportivo ha stipulato, nel tempo, contratti pluriennali con gli utilizzatori finali della struttura, tra di essi figurano: AFC Ajax, la nazionale olandese di calcio KNVB, *Mojo Concerts*, la squadra di Football americano cittadina *Amsterdam Admirals*, ecc; AFC Ajax, in qualità di utilizzatore principale dell'arena, affitta anche le strutture per l'allenamento della squadra e gli uffici amministrativi ivi localizzati (Markerink e Santini, 2003, p. 7). A sua volta *Stadion Amsterdam C.V.* subappalta le attività di erogazione dei servizi di distribuzione alimentare, *catering*, *hospitality*, pulizia e sicurezza ad altre società, sfruttandone le competenze organizzative e mantenendo al contempo la flessibilità necessaria a rispondere, adeguatamente ed in tempi rapidi, alle sempre più crescenti esigenze dell'utenza; i costi dei servizi al cliente variano a seconda del tipo di evento che lo stadio ospiterà (Markerink e Santini, 2003, p. 7).

Il *Transferium*, il parcheggio multilivello che va a comporre il primo piano interrato ed il piano a quota terra del manufatto (si veda Parte I), a differenza degli altri servizi integrati allo stesso, è gestito dalla municipalità di Amsterdam, questo in quanto con i quasi 2.000 posti – auto a disposizione, rappresenta il più importante nodo di scambio intermodale per coloro che giungono ad Amsterdam dai territori a sud dell'importante città olandese – ove è ad esempio localizzata Utrecht.

Ricapitolando, la *Stadion Amsterdam C.V.*, è responsabile delle funzioni di: *i*) manutenzione dell'edificio; *ii*) consegna di tutte le strutture agli organizzatori degli eventi; *iii*) sorveglianza e sicurezza dell'edificio; *iv*) fornitura dei servizi d'assicurazione del personale e dell'utenza; *v*) sfruttamento giornaliero di tour, museo, strutture per le conferenze ed espositive, ristoranti ecc (Markerink e Santini, 2003, pp. 7-8).

La *Stadion Amsterdam C.V.* è gestita da un direttore amministrativo e da un team di 4 manager i quali gestiscono rispettivamente il settore finanziario, il settore Marketing e Vendite, la Gestione delle strutture e quella degli eventi; il direttore amministrativo è competente per le funzioni di staff (Relazioni pubbliche, Risorse Umane, Affari legali), nella fattispecie del settore Risorse Umane, si occupa della selezione e della formazione del per-

sonale da inserire all'interno dell'impianto nonché dei rapporti con le agenzie di lavoro per l'assunzione di lavoratori temporanei in caso di esigenze particolari (Markerink e Santini, 2003, p. 8). Il dipartimento Marketing e Vendite si occupa della vendita dello stadio come sede per eventi oltre che della loro organizzazione, sotto molteplici aspetti quali, ad esempio: la definizione del concept dell'evento, la promozione dell'evento nei confronti dei potenziali sponsor, il coinvolgimento dei partner media e delle organizzazioni che si occupano della vendita dei biglietti; un ulteriore settore di questo dipartimento si occupa della vendita di tour guidati e della visita al museo dello stadio, ad hotels e tour operators (Markerink e Santini, 2003, p. 8). Il dipartimento Eventi, cura poi gli stessi sotto il profilo organizzativo attraverso la gestione del personale, il controllo finanziario e la loro programmazione (Markerink e Santini, 2003, pp. 8-9). Il settore Gestione delle Strutture si occupa della manutenzione e della pulizia del manufatto; infine il settore Finanziario controlla gli aspetti economici delle attività relative all'operatività dello stadio (Markerink e Santini, 2003, pp. 8-9).

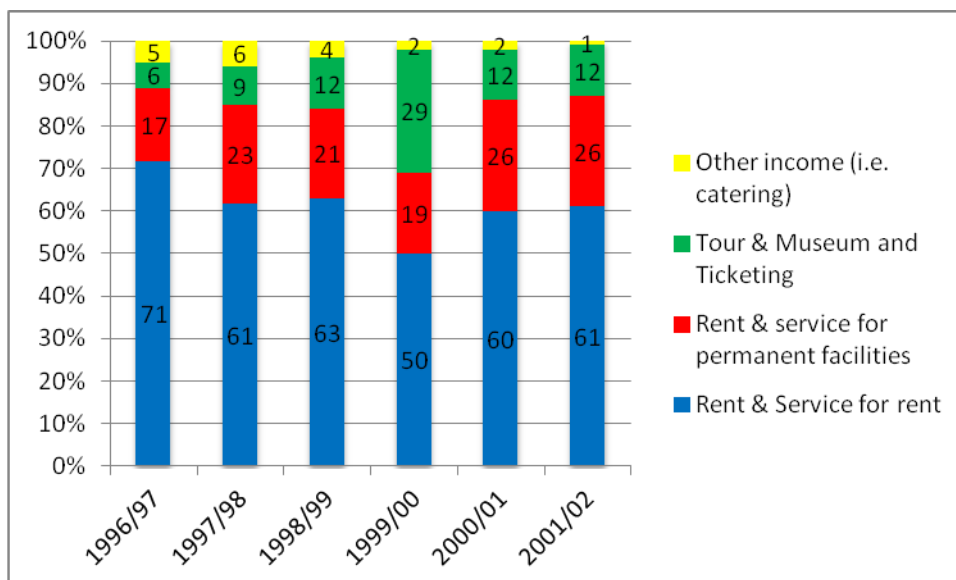
11.2.2.1.1. Lo sfruttamento dell'Amsterdam Arena

In questo paragrafo verranno presentate le principali modalità di sfruttamento dell'asset *Amsterdam Arena* e delle sinergie che esso genera con la direttrice stradale, a destinazione polifunzionale, *Arena Boulevard*. Verranno riportati inoltre alcuni risultati d'esercizio, generalmente relativi all'intervallo di tempo intercorso tra il 1996 – anno d'inaugurazione dell'*Arena* – ed il 2003.

La *mission* di *Stadion Amsterdam C.V.* doveva essere quella di rendere l'*Arena*: *i*) un edificio conforme ai più elevati standards tecnologici e di sicurezza; *ii*) una struttura multifunzionale, non solo uno stadio ma un edificio in grado di ospitare una vasta gamma di manifestazioni; *iii*) internazionalmente conosciuto grazie alla possibilità di ospitare eventi di rilevanza sovranazionale; *iv*) focalizzato sul lungo periodo ed a servizio della clientela per diversi anni; *v*) il suo *core – business* doveva essere l'ospitare le partite casalinghe di AFC *Ajax* (Markerink e Santini, 2003, p. 10).

La società operativa si fa corrispondere un canone fisso dagli organizzatori degli eventi in modo tale da evitare qualsiasi rischio connesso a questo *business*; di fatto come mostrato nella seguente tavola, i maggiori *income* dell'*Amsterdam Arena* sono rappresentati dai canoni di affitto delle società utilizzatrici.

Tavola 19 – Analisi del giro d'affari all'Amsterdam Arena



Fonte: Amsterdam Arena, 2003

Poiché il *core – business* dell'*Amsterdam Arena* era rappresentato dai canoni di affitto dei *performer* che si esibiscono i manager dello stadio decisero di costituire un gruppo di utilizzatori abituali, assicurandosi così un

costante profitto finanziario, minimizzando i rischi grazie a contratti pluriennali; furono così “ingaggiati” AFC Ajax, KNVB¹⁸⁷, Amsterdam Admirals, Mojo Concerts, ID&T¹⁸⁸, IEP¹⁸⁹ (Markerink e Santini, 2003, p. 11); così facendo Stadion Amsterdam C.V. ha garantiti circa 34 eventi l’anno¹⁹⁰.

Agli eventi per così dire “fissi” si aggiungono almeno una trentina di altre manifestazioni, portando ad ospitare nell’ArenA, secondo i dati forniti da Markerink e Santini, a circa 70 eventi l’anno. Nel corso degli anni gli eventi extra-sportivi sono aumentati “aprendo” così lo stadio ad altre categorie di utenti, con manifestazioni rivolte ad esempio ai più piccoli, grazie soprattutto alla versatilità della struttura (Markerink e Santini, 2003, p. 12). Durante la fase di stesura del progetto sono stati coinvolti diversi referenti per le manifestazioni che potevano, potenzialmente, essere ospitate nello stadio in modo che i tecnici potessero capire le loro esigenze e costruire lo stadio in base ad esse; infatti a seconda dell’evento ospitato l’ArenA può assumere diversi assetti, o ambientazioni: i) *ambientazione per il calcio*, con capacità di 52.000 persone; ii) *ambientazione circolare per concerti*, capacità di 70.000 posti; iii) *ambientazioni per concerti e show*, capacità 52.000 posti; iv) *ambientazione panorama per concerti* 30.000 posti; v) *ambientazione ad anfiteatro*, con capacità di 12.000 posti; ambientazione per concerti dance, capacità 35.000 persone (Markerink e Santini, 2003, p. 16). Queste molteplici configurazioni sono possibili grazie al tetto semovente ed alle pareti retrattili, adattabili in ogni tipologia situazione.

Altri aspetti tecnologici che giocano un ruolo fondamentale per l’appetibilità e per un’ottimale fruibilità del manufatto, da parte della clientela sono: i) un efficiente sistema di sicurezza, in grado di identificare persone e localizzare tempestivamente situazioni problematiche all’interno della struttura che, secondo le intenzioni future, dovrebbe progredire dai punti di vista tecnologico grazie, ad esempio, all’utilizzo di lettori biometrici¹⁹¹; ii) 2 grandi pannelli video agganciati alla struttura di copertura dell’edificio e mobili, danno informazioni e trasmettono highlights e statistiche, in modo da rendere sempre aggiornato l’utente; iii) sistema di pagamento *cashless*, che tramite un’unica carta, permette di accedere allo stadio e di acquistare la merce al suo interno, utile anche per monitorare i movimenti e le esigenze della clientela nonché i *cashflow* degli esercizi commerciali ivi localizzati.

Nelle seguenti tavole, alcuni dati inerenti i profitti d’esercizio dell’Amsterdam ArenA. Il giro d’affari generato dalla struttura è salito dai 16,49 milioni di euro della stagione sportiva 1996/1997 ai 28,203 milioni di euro della stagione 2003/2004¹⁹². Il flusso di cassa delle attività commerciali presenti nello stadio è cresciuto di circa 4 milioni di euro¹⁹³ dalla stagione 1997/98 – prima stagione di piena operatività della struttura – alla stagione 2002/03.

¹⁸⁷ La Federcalcio olandese che organizza abitualmente all’interno dell’Amsterdam ArenA la *Dutch Supercup*, ossia la Supercoppa d’Olanda, partita vede come sfidanti la detentrica del Titolo nazionale contro la vincitrice della Coppa d’Olanda. (Markerink e Santini, 2003, p. 11).

¹⁸⁸ Società che organizza grandi manifestazioni dance-party in Europa come il noto «*Sensation White*» (Markerink e Santini, 2003, p. 11).

¹⁸⁹ Società inglese che organizza eventi sportivi, come ad esempio amichevoli estive quali il *Torneo di Amsterdam* (Markerink e Santini, 2003, p. 11).

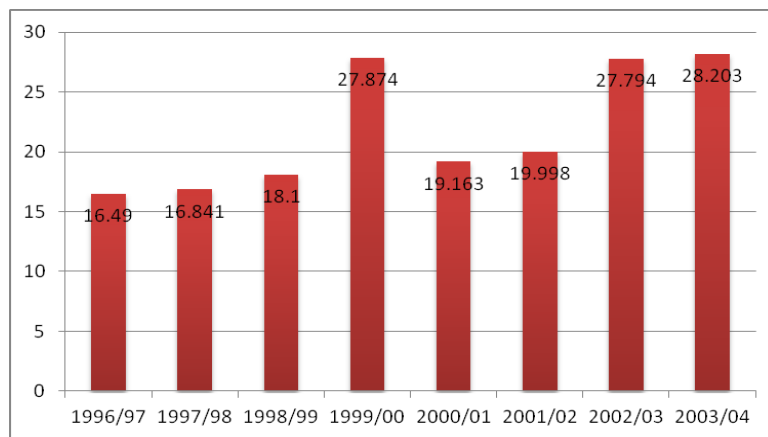
¹⁹⁰ (Markerink e Santini, 2003, p. 11).

¹⁹¹ “Un sistema di riconoscimento biometrico è un particolare tipo di sistema informatico che ha la funzionalità e lo scopo di identificare una persona sulla base di una o più caratteristiche biologiche e/o comportamentali (biometria), confrontandole con i dati, precedentemente acquisiti e presenti nel database del sistema, tramite degli algoritmi e di sensori di acquisizione dei dati in input”. Fonte: www.wikipedia.org.

¹⁹² (Markerink e Santini, 2003, p. 17).

¹⁹³ Ibid.

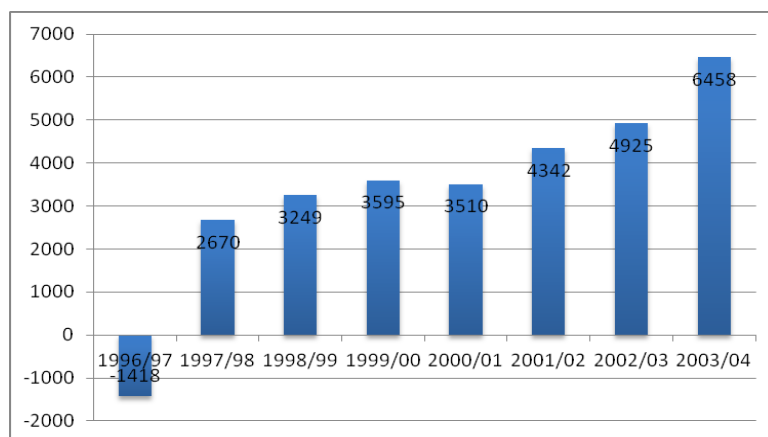
Tavola 20 – Giro d'affari all'Amsterdam Arena



dati espressi in milioni di Euro

Fonte: Amsterdam Arena, 2003

Tavola 21 – Cash flow, (euro '000)



Fonte: Amsterdam Arena, 2003

11.2.2.1.2. Sinergie con l'Arena Boulevard

Come già riferito all'interno della Parte I, l'*Amsterdam Arena* sorge su di un asse polifunzionale denominato *Arena Boulevard*; tale area è stata definita «temporaneamente permanente» in quanto «*le strutture per la produzione degli eventi (hardware) sono presenti tutto l'anno, mentre gli eventi hanno una durata limitata (software)*» (Markerink e Santini, 2003, p. 18). Essa rappresenta una delle aree economicamente più sviluppate del territorio olandese, grazie all'elevato mix funzionale da cui è caratterizzata, sulla sua superficie si attestano infatti: attività commerciali, strutture a destinazione ludica, ricettiva, uffici, servizi pubblici e persino residenze¹⁹⁴. «*L'Arena Boulevard è diventata sede di molte imprese ma anche un posto dove vivere*»¹⁹⁵; la sua rilevanza è internazionale, tanto che i tour operator organizzano delle visite, generalmente della durata di un week end, per vivere l'esperienza dell'*Arena Boulevard* e visitare inoltre l'*Amsterdam Arena*¹⁹⁶, che gode inoltre di un'ottima accessibilità (si veda il par. 4.3.3. – Parte I).

¹⁹⁴ Sono presenti circa 240 residenze localizzate all'interno di un parco. (Markerink e Santini, 2003, p. 18).

¹⁹⁵ Markerink e Santini, 2003, p. 18

¹⁹⁶ Nel solo anno 2002 circa 4,1 milioni di turisti hanno visitato l'area. (Markerink e Santini, 2003, p. 20).

L'operazione di rigenerazione urbana che ha previsto il recupero dell'area degradata di *Bijlmermeer*, grazie, soprattutto, alla costruzione dell'*Amsterdam ArenA* e dell'*ArenA Boulevard*, ha generato un aumento dei valori immobiliari del suddetto distretto e lo ha trasformato esso in un polo attrattore di imprese creando altresì notevoli ricadute occupazionali; inoltre la città di Amsterdam “ [...] ha ottenuto un ritorno economico dalle concessioni pagate dalle imprese stabilitesi nell'area, così come dallo sviluppo immobiliare attivato” (Markerink e Santini, 2003, p. 20). In conclusione, secondo una definizione di Santini: “l'*Amsterdam ArenA*, migliorando la qualità della vita della città, creando orgoglio civico, e fornendo uno spazio per una moltitudine di eventi pubblici, è anche parte integrante della collettività ed un'infrastruttura culturale” (Markerink e Santini, 2003, p. 20). In questa sede non ci soffermeremo sulle miglorie apportate al quartiere di *Bijlmermeer* in quanto argomento già trattato al par. 4.3.3. della Parte I.

11.2.2.1.3. Le sfide future per l'Amsterdam ArenA e l'Arena boulevard

Per quanto riguarda gli obiettivi su cui la società amministratrice dell'impianto sta operando, sono principalmente: *i*) l'incremento del numero di eventi ospitabili fino ad una cifra prossima a 120 all'anno nel 2011; *ii*) il miglioramento dell'acustica del luogo per dare una maggior “soddisfazione” allo spettatore di concerti ed eventi teatrali; *iii*) l'aumento del coinvolgimento degli spettatori nell'esperienza della partita di calcio, tramite la diffusione di contenuti – inerenti *highlights* od interviste ai protagonisti in campo – e servizi attraverso dispositivi portatili quali *Smart Phones* o *Tablets PC*.

Quest'ultimo punto *iii*) è finalizzato a conferire un valore aggiunto all'evento “dal vivo”, col fine di motivare il tifoso a preferire questa modalità di fruizione della manifestazione sportiva rispetto alla semplice visione televisiva, inoltre, l'emissione d'informazioni relative ad eventi in corso prima e dopo le manifestazioni sportive o musicali dovrebbe servire a prolungare la permanenza degli utenti presso l'*ArenA Boulevard*.

Infine, da qualche tempo è operativa l'*Amsterdam ArenA Advisory*, una società di consulenza che intende assistere clienti internazionali, nella progettazione, sviluppo e gestione di stadi diffondendo l'esperienza ed il *know how* acquisiti “sul campo” (Markerink e Santini, 2003, pp. 23-24).

11.2.2.2. Metodi operativi per la massimizzazione dei profitti all'interno dell'impianto

Dopo l'exkursus inerente l'*Amsterdam ArenA*, che rappresenta un modello gestionale esemplare, ci occuperemo di redigere una serie di linee guida attraverso le quali gestire lo “stadio integrato”, accentuandone così la produttività e la vocazione di struttura culturale e polivalente.

Innanzitutto i paragrafi precedenti ci suggeriscono, ove possibile, di separare l'ente proprietario della struttura, dall'ente che la gestirà, in questo modo la società proprietaria eviterà di assumersi i rischi d'impresa che si accollerà, invece, la società operativa; inoltre la proprietà è così in grado di monitorare le azioni intraprese dall'ente gestore e potrà altresì controllarne gli aspetti economici.

Sempre in merito agli aspetti gestionali, la società operativa ha il compito di “far funzionare” lo stadio poiché esso può generare profitti solo nella misura in cui è in grado di ospitare eventi. Come è infatti visibile nei dati precedentemente mostrati, la voce in bilancio che più di tutti è in grado di originare *incomes*, è il canone di utilizzo versato dalle società utilizzatrici (clubs, organizzatori di eventi, aziende), nel caso dell'*Amsterdam ArenA* infatti, essa rappresenta circa il 60% degli introiti del manufatto. Si rende quindi necessario, oltre alla versatilità ed all'attrattività funzionale ed estetica della struttura, la capacità del settore «Marketing» di saperla “vendere” alle società organizzatrici di eventi, possibilmente con contratti pluriennali, in modo da garantirsi entrate sicure negli anni a venire. In media, dall'analisi dei casi esaminati, una struttura di questo tipo dovrebbe ospitare dai 70 ai 100 eventi l'anno, tutto ciò al fine di garantire la sostenibilità economica della stessa. Allo stesso modo, le aziende utilizzatrici dell'impianto, devono investire nella fidelizzazione del cliente con l'obiettivo di coprire almeno il 70% dei posti disponibili all'interno dello stadio. Tale obiettivo dev'essere perseguito soprattutto nel caso in cui la società sportiva utilizzatrice dell'impianto coincida con quella proprietaria dello stesso. In questo modo oltre agli *incomes*, derivati direttamente dalla vendita degli abbonamenti, la società gestrice/proprietaria

può acquisirne ulteriori, grazie alla presenza di una consistente quota di clientela sempre presente alle manifestazioni sportive.

Le caratteristiche della società gestore dell'impianto devono essere: *i*) la suddivisione in *business unit*, coordinate da un'unità centrale che ne controlla gli aspetti finanziari, caratteristica che permette ad essa di essere costantemente operativa sul mercato, ad esempio, il dipartimento «Marketing» della *Stadion Amsterdam C.V.* una volta stipulato un contratto con un ente organizzatore di eventi, può trasferire tale pratica al dipartimento «Eventi» che si occuperà del managing degli stessi ed immediatamente continuare la ricerca di nuovi potenziali clienti; *ii*) l'*outsourcing* per la gestione delle attività all'interno dello stadio che, come già precedentemente detto, garantisce la presenza di aziende competenti nei diversi settori operativi permettendo altresì un'ampia flessibilità in risposta alle sempre più crescenti e mutevoli esigenze della clientela dello stadio. A loro volta, le aziende specializzate nel *catering* e nel *retailing*, apprezzano le opportunità che si vengono a creare negli impianti sportivi, dove, decine di migliaia di persone giungono per trascorrere la loro giornata in un'atmosfera di relax.

Dal punto di vista dell'offerta è consigliabile che sia presente qualcosa per tutti – il cliente che vuole godersi un tranquillo pasto al coperto, circondato da un contesto di prestigio; il cliente con meno facoltà di spesa, che sarà soddisfatto da una caffetteria self service; e il cliente di fretta che desidera una grande varietà di *fast – food* o di esercizi di somministrazione alimentare *take away*. Bisogna anche considerare che queste categorie non riflettono più le stratificazioni della società: il chiosco *take away* può essere “preso d'assalto” dai detentori di biglietti più onerosi cui capita di trovarsi spesso in ritardo, ed un lussuoso ristorante, da famiglie meno opulente che intendono regalarsi un momento di svago. Tutti i servizi devono quindi essere resi accessibili a chiunque.

Concessioni, in affitto, possono effettuarsi in diversi modi. Una strategia è, per l'azienda di *catering*, quella di finanziare la costruzione di alcuni punti di ristoro in uno stadio, in cambio di un periodo di esclusiva di vendita in quel luogo. La società proprietaria dello stadio, a sua volta, incasserà una percentuale delle vendite. Si possono inoltre prevedere servizi di ristorazione supplementari che esercitino temporaneamente la loro attività, ad esempio in concomitanza con eventi straordinari, nell'area antistante l'impianto sportivo, creando altresì possibili ricadute occupazionali (John e Sheard, 1994, pp. 138-141).

I proprietari di box dovrebbero essere incoraggiati, da parte del management o delle società utilizzatrici finali dello stadio, a fare uso dei servizi a loro riservati, non solo durante l'evento sportivo, ma anche per pubbliche relazioni o per l'intrattenimento del personale della propria azienda sia durante il giorno della partita od in altre occasioni. Gli spettatori inoltre, devono essere incentivati a raggiungere presto lo stadio ed a rimanerci fino a tardi, un modello di utilizzo questo, che potrebbe rendere più agevoli le dinamiche di circolazione e di traffico pedonale all'interno ed all'esterno dell'impianto. Alcuni dei metodi per estendere il tempo di permanenza dei clienti allo stadio possono essere ad esempio l'organizzazione di eventi “*warm up*”¹⁹⁷ prima della partita o mostrando gli *highlights* su di un video, dopo l'evento stesso.

Lo stadio deve inoltre essere caratterizzato da dotazioni tecnologicamente avanzate come possono essere la presenza di sistemi di connessione *wi – fi*, in modo che sia agevolata la trasmissione, tramite dispositivi *Smart Phone* o *Tablets* di informazioni e contenuti relativi agli eventi in corso (*highlights*, servizi disponibili presso lo stadio, ecc) così da conferire valore aggiunto alla visione dell'evento dal vivo e porsi come esclusiva alternativa alla visione televisiva della manifestazione sportiva. Un altro aspetto, su cui ad esempio si è investito all'*Amsterdam ArenA* od all'*Emirates Stadium* è il sistema di pagamento *cashless*, vale a dire, che invece di utilizzare i contanti per effettuare pagamenti, il cliente è dotato di una speciale carta, che serve anche per accedere all'impianto, con la quale può pagare i servizi/prodotti offertigli all'interno dello stadio. Inoltre la società proprietaria deve essere in grado di rinnovare costantemente lo stadio, strutturalmente e sotto il piano dell'offerta al cliente, in modo che esso sia sempre attrattivo nei confronti dell'utenza.

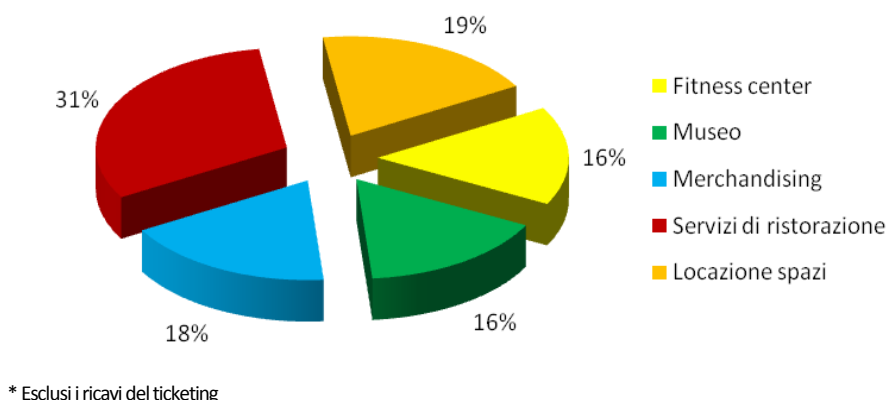
Diventa quindi essenziale “*il rapporto con i mass media che amplificano i flussi d'informazioni, sotto forma di messaggi pubblicitari di cui lo stadio si deve far veicolo*”; lo stadio “*diventa sempre più luogo per un pubblico virtuale, deve simultaneamente soddisfare una domanda sensoriale sempre più sofisticata, che richiede un uso accurato di colori, luci, suoni, configurandosi perciò come una struttura multimediale e multitemporale*” (Vettori, 2007, pp. 195-204). “*Uno degli elementi essenziali dello stadio moderno è pertanto rappresentato dalla*

¹⁹⁷ Traduzione dell'italiano: «riscaldamento».

gestione dell'informazione, in quanto solo l'introduzione di strumenti di comunicazione adeguati può rendere lo stadio competitivo con gli altri strumenti mediatici. [...] L'era della "neo-televisione" ha imposto una rivoluzione nel modo di vedere l'evento e, conseguentemente, anche sul "contenitore" del medesimo, individuando in quest'ultimo un potenziale veicolo pubblicitario a livello sia locale sia sovralocale. [...] l'obiettivo di una gestione integrata pre-

vede che vengano tenute presenti le esigenze dettate dalle regole del marketing, perseguendo un'immagine dello stadio più accattivante e attrattiva non solo per il pubblico – reale e virtuale –, ma anche per gli investitori che intendono usufruire di tale potente veicolo per promuovere l'immagine della propria azienda o del proprio prodotto" (Vettori, 2007, pp. 195-204).

Tavola 22 – Stadio multifunzionale europeo.
Ricavi dei servizi



Fonte: Elaborazioni StageUp, 2011

Tabella 27 – Prodotti e Servizi: Serie A vs Premiere League

Prodotti e servizi negli stadi	Serie A *	Premiere League *
Pagamenti posti con carta di credito	18.75	100
Negozi merchandise del club	68.75	100
Ordine per corrispondenza del merchandise	43.75	100
Sito Internet	93.75	84.62
Gadget e Mascotte	68.75	92.31
Visite alle strutture/impianti sportivi	43.75	92.31
Rivista/house organ	/	84.62
Affitto campo sportivo	/	38.46
Ristorante	/	76.92
Sale per i soci	/	53.85
Sale per conferenze	/	76.92
Hospitality box	/	76.92
Bar	/	61.54
Palestra	/	7.69

* dati espressi in percentuale

Fonte: S. Giudice, 2008

In tab. 27 sono mostrate le percentuali di presenza di prodotti e servizi all'interno degli stadi di Serie A, paragonati con quelli della Premiere League, rilevati nell'anno 2008. Da questi dati, si può notare come i primi siano carenti rispetto a quelli caratterizzanti la realtà inglese, soprattutto per quanto riguarda la presenza di attività legate alla ristorazione ed all'hospitality come ad esempio, ristoranti o sale conferenza. I dati anche se non considerano il nuovo Juventus Stadium, lo stadio Del Giglio e la ristrutturazione, avvenuta nel 2009 dello stadio San Siro, mostrano comunque che nella loro complessità, gli stadi italiani pagano lo scotto di essere eccessivamente monofunzionali. Anche i guadagni relativi alla voce "visite alle strutture" per quanto concerne i principali stadi

italiani sono bassi, a causa soprattutto, della scarsa domanda dovuta alla modestia dell'impiantistica sportiva nel nostro Paese.

E' quindi necessario per le società, cercare di diversificare gli introiti da stadio, prendendo accordi con società terze per la gestione di nuovi servizi od erogandone parte di essi direttamente. Solo allora verrà esaltata la capacità produttiva dello stadio e le società gestrici, potranno godere dei proventi da esso originati.

A proposito degli *incomes* relativi alle attività complementari allo stadio, una ricerca di *StageUp* mostra la ripartizione di questi guadagni per uno tradizionale stadio europeo multifunzionale; essa è visibile in tav. 6. Le voci più consistenti sotto l'aspetto finanziario sono rappresentate dal settore della ristorazione (31%), che garantisce elevati *cash flow* e dalla locazione di spazi, a società terze (19%); un'altra voce che "considerevole" è rappresentata dal merchandising e dai guadagni delle attività commerciali che vendono i prodotti ufficiali della squadra (18%). Infine, un ulteriore 32% dei guadagni di un moderno stadio europeo, è rappresentato dagli introiti dalle visite al museo del club (16%) e dal Fitness center localizzato all'interno dell'impianto. E' chiaro che per alcune squadre, con una limitata storia sportiva ed un prestigio minore, è difficile mettere in atto determinate iniziative, come ad esempio l'istituzione di un museo del club, è bene però puntare alla diversificazione dei servizi, come ad esempio l'inserimento nel sito dello stadio di aree ludico/commerciali.

Tabella 28 – Riepilogo principali linee - guida gestionali

Separazione tra proprietà e gestione
Suddivisione dell'ente gestore in business units
Outsourcing per la gestione dei servizi complementari alla struttura
Dai 70 ai 120 eventi all'anno
Stipulare contratti pluriennali con società organizzatrici di eventi
Vendere almeno il 70% dei posti disponibili con formule d'abbonamento
Organizzare "warm up - events" o eventi di contorno alle manifestazioni
Diffusione di informazioni, servizi e contenuti tramite dispositivi mobili
Predisporre dispositivi cashless per i pagamenti di prodotti e servizi ed accesso all'impianto
Rinnovare costantemente offerte e strutture

Fonte: elaborazione autore

11.2.2.3. Tra rigenerazione urbana e marketing territoriale: sinergie tra lo stadio e territorio

Dagli esempi riportati nella Parte I – su tutti l'*Emirates Stadium* ed *Amsterdam ArenA* –, abbiamo visto come manufatti di tali proporzioni sono in grado di generare ricadute sia sull'immediato intorno, sia su vasta scala; poter costruire o ristrutturare uno stadio, rappresenta quindi un'importante opportunità per intraprendere, da parte delle amministrazioni locali e dei soggetti privati, significative operazioni di rigenerazione urbana ed in senso più ampio, di marketing territoriale. Come esprime Vettori in «Progettare uno stadio. Architetture e tecnologie per la costruzione e gestione del territorio» però: "Le dotazioni richieste a queste strutture complesse devono evidentemente essere compatibili con l'assetto del territorio sia a livello urbanistico sia ambientale, perseguendo un rispettoso rapporto con il contesto e promuovendo iniziative di supporto alla vita di quartiere. L'incidenza, dunque, risulta evidente anche sul progetto delle infrastrutture, dei parcheggi, della mobilità, sia urbana che extraurbana, ed ovviamente su quello paesaggistico" (Vettori, 2007, pp. 195-204). E' quindi un fattore virtuoso che il progetto s'inserisca nella realtà territoriale e sociale ove è localizzato, in modo da poter creare sinergie con l'intorno che vanno dalla possibilità di organizzare eventi in accordo con le associazioni del quartiere, di creare opportunità occupazionali, di riqualificare le strutture esistenti ed anche potenziare le infrastrutture che caratterizzano un dato contesto (da quelle per la mobilità a quelle per la cultura).

Veniamo quindi alla questione dello stadio integrato come oggetto di marketing territoriale. Innanzitutto cosa s'intende per "marketing territoriale"? Per introdurre questo concetto, Tronconi, riprende i contenuti del noto testo della Sassen, *Le città nell'economia globale*: "Il processo di globalizzazione, determinato in buona parte dallo sviluppo finanziario, dal ruolo economicamente sempre più rilevante delle società multinazionali e dalla

diffusione dei servizi specializzati e dalle tecnologie ICT si è in massima parte condensato nelle più significative aree urbane a livello mondiale [...] e “la produttività economica e culturale dei centri urbani ha assunto una dimensione sempre più rilevante” (Tronconi, 2009, p. XV). A causa di questi cambiamenti verificatisi nell’economia globale, le grandi città e regioni urbane si trovano in una condizione di aperta competizione tra loro, al fine di accedere “a mercati sempre più globalizzati di risorse ed attività che vanno dall’investimento estero all’acquisizione di quartieri generali, dalle istituzioni internazionali al turismo e alle manifestazioni internazionali”¹⁹⁸; per questo motivo “La competizione tra Regioni e città per attrarre risorse economiche e garantirsi interessanti opportunità qualitative di sviluppo è un fenomeno che sempre più caratterizza la nostra fase storica”; Tronconi, sottolinea come, in questa delicata fase economica, “la competizione tra territori è destinata ad acuirsi ulteriormente” (Tronconi, 2009, p. XVI). Secondo lo stesso autore, sono tre i soggetti fondamentali che dovrebbero entrare in sinergia al fine di ottimizzare questi processi: i) lo Stato, il cui intervento “potrebbe permettere di superare alcuni limiti da sempre noti dei mercati reali (asimmetrie informative¹⁹⁹, comportamenti non orientati alla massimizzazione, orizzonti decisionali limitati al breve periodo) e che, proprio per questo, nel sistema economico sopravvivono questioni di interesse generale che possono trovare risposta solo se l’intervento dello Stato riesce a ristabilire condizioni adeguate”²⁰⁰; ii) le amministrazioni locali, che dovrebbero avere la responsabilità di definire “strategie di crescita” a partire dalle analisi delle potenzialità del territorio di riferimento; iii) gli operatori privati, che possono contribuire a concretizzare le strategie per lo sviluppo del territorio (Tronconi, 2009, pp. XVI-XVII). Il marketing territoriale si sviluppa in un serie di fasi quali: i) la valutazione delle potenzialità del territorio di riferimento; ii) l’elaborazione di strategie condivise di sviluppo; iii) il recepimento di questi indirizzi da parte degli strumenti urbanistici; iv) la definizione di progetti concreti di marketing territoriale; v) la somministrazione di tali proposte al target adeguato di operatori del Real Estate; v) l’avvio di un confronto tra operatori privati al fine di delineare gli strumenti per la selezione della più appropriata offerta di mercato (Tronconi, 2009, p XVII).

Tabella 29 – Ricadute positive riconducibili alla partecipazione mega - events

Nuove strutture edificate
Infrastrutture in genere
Rilancio urbano
Incremento del turismo nel breve periodo
Creazione di nuovi posti di lavoro temporanei o permanenti
Opportunità di business a livello locale
Delocalizzazione delle imprese
City marketing
Produzione di valori culturali
Creazione di memoria e spirito popolare
Know-how

Fonte: Kesenne, 2005

Come sostenuto da Marzia Morena: “Lo sviluppo dell’economia è almeno in parte legato alla presenza di progetti a scala [...] territoriale di elevata qualità, che abbiano una forte capacità di riqualificazione e rifunzionalizzazione”²⁰¹, in quest’ottica quindi uno stadio polifunzionale può rappresentare un “tassello” importante

¹⁹⁸ S. Sassen, *Le città nell’economia globale*, Il Mulino, Bologna 1997.

¹⁹⁹ Una condizione in cui un’informazione non è condivisa integralmente fra gli individui facenti parte del processo economico, dunque una parte degli agenti interessati ha maggiori informazioni rispetto al resto dei partecipanti e può trarre vantaggio da questa condizione. Fonte: www.wikipedia.org.

²⁰⁰ F. Gobbo, Editoriale, in “Economia dei servizi”, n. 3, 2007.

²⁰¹ P. XX in Baiardi L. e Morena M., 2009, *Marketing territoriale. Strategie per la riqualificazione la valorizzazione e la promozione del territorio: esperienze e tendenze in atto*, Il Sole 24 Ore, Milano.

dell'offerta di marketing territoriale di un determinato ambito e può altresì essere un deterrente per la partecipazione del Paese ai cosiddetti *mega – events*²⁰² (Morena, 2009, p XX).

All'interno di «Progettare uno stadio. Architetture e tecnologie per la costruzione e gestione del territorio», Faroldi illustra che: *“Il miglioramento del milieu fisico e sociale del territorio può aprire la città all'introduzione di nuove economie di scala, interne ed esterne, nelle quali l'interazione dinamica di scambi e influenze può sviluppare “conseguenze a effetto domino”. In questo contesto gli enti locali, passati da un profilo essenzialmente burocratico ad un profilo di public management, sono chiamati ad adottare soluzioni innovative con il condiviso obiettivo di promuovere uno sviluppo partecipato e sistemico, attivando specifiche politiche necessarie ad attrarre portatori di interessi, adottando nuovi modelli di governance territoriale come la negoziazione e gli accordi pubblico/privato. [...] i grandi eventi rappresentano, per le città che li ospitano, il pretesto di rilanciare la propria immagine rinnovandosi e ottimizzando le proprie risorse. In tale contesto, un grande evento assume valenza di grande progetto innovatore quando è in grado di porsi in qualità di manifestazione relativamente unica, quando, perciò, comporta la costruzione di infrastrutture funzionali e attiva significativi flussi verso il territorio, implicando il coinvolgimento di attori diversi. I grandi eventi sportivi costituiscono occasione irripetibile per la strutturazione di alcuni territori e per la loro personalizzazione: richiedono mutamente per adattarli alle specifiche esigenze e presentando spesso un impulso omologante e standardizzante, l'evento diviene l'elemento scatenante e trascinatore di forze concentrate, nel tempo e nello spazio”* (Faroldi et al., 2007, pp. 13-15).

Vettori riconduce poi il rinnovo dell'impiantistica sportiva alla tematica del marketing insediativo che *“trasforma il progetto delle strutture sportive in uno strumento di analisi delle strategie di offerta competitiva e di attivazione di politiche che coinvolgono il duplice aspetto di comunicazione di prodotto (l'oggetto stadio) e di comunicazione ambientale e sociale (il quartiere o la città). [...] Sempre più attraverso operazioni che coinvolgono rapporti di scala differenti, gli impianti sportivi attrezzati e i luoghi per lo sport in genere, costituiscono strumenti di riqualificazione urbana e sociale. Le dinamiche che ne derivano, possono essere di tipo diretto, quanto la sola presenza fisica dell'edificio e delle funzioni che esso contiene costituisce già di per sé un elemento qualificante del tessuto urbano; e indiretto quando l'intervento genera il potenziamento della dotazione infrastrutturale, la costruzione di una nuova identità locale, lo sviluppo di attività economiche e nuovi investimenti, l'implementazione dell'occupazione e l'incremento dei flussi turistici. Il ruolo dell'impianto sportivo come motore di competizione a livello territoriale si attua riconoscendo il valore aggiunto dell'architettura e del suo eventuale indotto rispetto alle strategie di comunicazione, trasformandolo in elemento veicolatore delle strategie della “città impresa” e al tempo stesso attuatore di quella “manutenzione sociale” che, attraverso il coinvolgimento degli utilizzatori del costruito, va auspicabilmente operata sul patrimonio architettonico”* (Vettori, 2007, pp. 195-204). E quindi auspicabile una collaborazione tra i privati e l'amministrazione che non si fermi al semplice scambio di risorse economiche, ma che si orienti verso un'ottica più ampia, uno scambio di conoscenze che ponga al centro di questi progetti la loro valenza architettonica e la loro capacità nel veicolare i soggetti coinvolti, curando altresì gli aspetti sociali. Purtroppo, in riferimento al caso italiano, *“sono mancati, [...] una certa visione di sistema e un complesso coordinamento a livello nazionale da parte degli enti preposti delle diverse modalità operative: le municipalità hanno operato autonomamente, senza adottare un'ottica di rete, obiettivo strategico di qualsiasi intervento di valorizzazione urbana territoriale”* (Schiaffonati, 2007, p. 9).

²⁰² Ad esempio: Esposizioni universali, Campionati del mondo di calcio, Olimpiadi. *“Manifestazioni che hanno [...] implicazioni che vanno al di là della tematica specifica dell'evento e coinvolgono fattori di valenza economica, sociale e culturale con effetti a lungo termine, anche se si tratta di manifestazioni di durata limitata nel tempo”*. Fonte; P. 44 in Baiardi L. e Morena M., 2009, *Marketing territoriale. Strategie per la riqualificazione la valorizzazione e la promozione del territorio: esperienze e tendenze in atto*, Il Sole 24 Ore, Milano.

12. Contenuti e questioni emergenti del disegno di legge sull'impiantistica sportiva in Italia

Nei seguenti paragrafi, verrà esaminata la proposta di legge *bipartisan*, avanzata dal senatore Alessio Butti (*Popolo della Libertà*) e dal deputato Giovanni Lolli (*Partito Democratico*), recante «disposizioni per favorire la costruzione e la ristrutturazione di impianti sportivi e stadi» che, tutt'ora, resta in fase di approvazione, vista anche la delicata congiuntura politica attuale. In precedenza, la proposta presentata dagli Onn. Butti e Lolli, era stata approvata dalla Camera dei deputati per poi passare al vaglio del Senato che, una volta apportate alcune modifiche, l'aveva rinviata al mittente che, tramite la Commissione cultura interna alla Camera, ha provveduto ad arrecare le opportune modifiche.

12.1. «Disposizioni per favorire la costruzione e la ristrutturazione di impianti sportivi e stadi»: il Piano triennale d'intervento straordinario: soggetti interessati, iter procedurale e contenuti principali

Soffermiamoci quindi sui contenuti principali di questa proposta legislativa volta, come noto, a sostenere l'iniziativa di edificazione e rimodernamento dell'impiantistica sportiva in Italia, destinata, come espresso all'art. 2, agli impianti sportivi «di almeno 10.000 posti a sedere allo scoperto e di 7.500 posti a sedere al coperto²⁰³». Di seguito è riportato un estratto del disegno di legge in esame, che all'art. 1, comma 1 asserisce che: «La presente legge, attraverso la semplificazione e l'accelerazione delle procedure amministrative, ha lo scopo di favorire e di incentivare, mediante un Piano triennale di intervento straordinario, la realizzazione di nuovi impianti sportivi e stadi ovvero la ristrutturazione di quelli già esistenti secondo criteri di sicurezza, fruibilità e redditività dell'intervento e della gestione economico – finanziaria, in modo che sia già garantita, nell'interesse della collettività, la sicurezza degli impianti e degli stadi, anche al fine di prevenire fenomeni di violenza all'interno e all'esterno dei medesimi, e sia migliorata, a livello internazionale, l'immagine dello sport in vista della candidatura dell'Italia per l'organizzazione di manifestazioni sportive di rilievo europeo o internazionale» (Teotino e Uva, 2010, p. 160). L'art. 1, al comma 2 precisa che: «[...] le opere oggetto della presente legge sono dichiarate di preminente interesse nazionale, di pubblica utilità, indifferibilità e urgenza», sottolineando così l'importanza e l'impellenza della questione.

L'art. 3 specifica il già menzionato Piano triennale d'intervento (Teotino e Uva, 2010, p. 160). Il comma 1 del suddetto art. 3, esprime le tempistiche ed i soggetti interessati alla elaborazione del Piano triennale d'intervento: «Per le finalità di cui alla presente legge, la Presidenza del Consiglio dei ministri, d'intesa con i ministeri dell'Economia e delle finanze, dello Sviluppo economico, dell'Interno, delle Infrastrutture e dei trasporti e per i Beni e le attività culturali, nonché con il ministro del Turismo, sentiti i rappresentanti dell'Associazione nazionale comuni (Anci) e del Comitato olimpico nazionale italiano (Coni), previo parere della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le provincie autonome di Trento e di Bolzano, entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, procede alla pianificazione dei progetti di costruzione dei nuovi stadi o di nuovi complessi multifunzionali, nonché di ristrutturazione, ammodernamento e adeguamento degli stadi esistenti o per la trasformazione degli stadi stessi in complessi multifunzionali, e alla conseguente elaborazione del Piano triennale di intervento straordinario necessario per gli stadi e complessi multifunzionali idonei alla realizzazione di scopi di sicurezza delle manifestazioni sportive nell'interesse della collettività, nonché di scopi d'interesse sociale, culturale, sportivo e ricreativo (...)» (Teotino e Uva, 2010, p. 161). Al comma 3, art. 3 si propone l'istituzione di un fondo finalizzato al finanziamento del piano di sviluppo qui sopra considerato: «Il Piano triennale di intervento straordinario prevede, nei limiti delle risorse disponibili, la concessione di contributi destinati all'abbattimento degli interessi sul conto capitale d'investimenti. A tal fine è istituito presso la Presidenza del Consiglio dei ministri un fondo nel quale confluiscono il contributo di cui all'articolo 28, comma 4, del decreto legge 1° ottobre 2007 (...) e gli eventuali ulteriori contributi provenienti anche dagli enti locali. La Presidenza del Consiglio dei ministri e l'Istituto per il credito sportivo stipulano una convenzione al

²⁰³ Questa quota è oggetto di discussione da parte della Commissione cultura della camera dei deputati che intende apportare delle modifiche alla proposta avanzata dal Senato. La suddetta Commissione suggerisce che: «Il limite di capienza dovrebbe essere abbassato a 7.500 per gli stadi e 4.000 per i palasport per aumentare i potenziali fruitori». Fonte: p. 160, Teotino G. e Uva M., 2010, La ripartenza. Analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia, il Mulino, Bologna.

fine di determinare i criteri e le modalità di erogazione dei contributi» (Teotino e Uva, 2010, p. 161). Al comma 4 dell'art. 3, sono definite le modalità con cui i soggetti che si propongono d'implementare dell'impiantistica sportiva italiana, possono accedere ai fondi menzionati dal comma 3, art. 3: «*I soggetti proponenti che intendono accedere ai contributi concessi ai sensi del Piano triennale di intervento straordinario devono presentare alla Presidenza del Consiglio dei ministri, entro tre mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, lo studio di fattibilità (...) comprensivo dei relativi oneri finanziari complessivi. Gli enti locali che, successivamente alla data del 30 ottobre 2008, abbiano già dato inizio alle attività di individuazione delle aree con la promozione dell'accordo di programma, devono presentare, entro il predetto termine di tre mesi, richiesta scritta contenente l'indicazione degli oneri finanziari complessivi*²⁰⁴» (Teotino e Uva, 2010, p. 161). Il comma 5 dell'art. 3, sottolinea la necessità che il Piano triennale recepisca le istanze avanzate dai soggetti proponenti: «*Il Piano triennale di intervento straordinario deve tenere conto, altresì, delle istanze presentate dai soggetti proponenti relativamente a lavori di costruzione di nuovi stadi o di nuovi complessi multifunzionali, di ristrutturazione, ammodernamento e adeguamento degli stadi esistenti, nonché di quelle riguardanti la realizzazione di complessi multifunzionali già in corso alla data di entrata in vigore della presente legge*». Il comma 6, art. 3, specifica l'esigenza di emanare un regolamento atto ad individuare le procedure di predisposizione e definizione del Piano triennale d'intervento straordinario nonché ad individuare gli organi preposti a questa funzione, il tutto ai sensi del comma 3, art. 17 della L. 23 agosto 1988 n. 400²⁰⁵ (Teotino e Uva, 2010, p. 162).

12.1.1. Il Piano triennale d'intervento straordinario: gestione dei programmi complessi, contenuti dei piani di fattibilità e vincoli alla perequazione immobiliare

Secondo l'art. 4 della proposta di legge approvata al Senato, la localizzazione delle aree per la realizzazione delle nuove opere può avvenire sia da parte dei "soggetti proponenti" (la società sportiva ovvero una società di capitali dalla stessa controllata, fruitrice prevalente dello stadio, nonché i soggetti privati e pubblici che, al fine di effettuare investimenti sullo stadio o sul complesso multifunzionale, stipulino un accordo con la medesima società sportiva») sia da parte dei Comuni «nell'ambito di un progetto di riqualificazione del proprio territorio» (Teotino ed Uva, 2010, p. 162). Il nuovo testo del presente disegno di legge, quello cioè modificato dalla Commissione cultura della Camera dei Deputati, aggiunge anche che l'accordo tra il Comune ed il soggetto proponente, dovrebbe diventare condizione necessaria per l'attivazione dei procedimenti (Teotino e Uva, 2010, p. 162).

Per quanto concerne il piano di fattibilità delle opere, esso deve essere «*comprensivo delle valutazioni di ordine sociale, ambientale e infrastrutturale, degli impatti paesaggistici e delle esigenze di riqualificazione paesaggistica, e del piano finanziario con l'indicazione delle eventuali finanziamenti per la sua predisposizione*» e secondo le modifiche successivamente apportate al testo, da parte della già citata Commissione cultura «*dovrà prevedere un crono programma delle opere, i criteri di gestione economico – finanziaria del complesso multifunzionale post operam, oltre alle necessarie opere di viabilità e di funzionalità a servizio del fruitore*» (Teotino e Uva, 2010, p. 162). Il sindaco del Comune «*entro sessanta giorni dalla presentazione dello studio di fattibilità al Comune, promuove, anche al fine di approvare le necessarie varianti urbanistiche e commerciali e per conseguire l'effetto di dichiarazione di pubblica utilità e di indifferibilità ed urgenza delle opere, un accordo di programma (...) che deve necessariamente concludersi entro e non oltre sei mesi dalla presentazione dello studio di fattibilità. In deroga, peraltro, a quanto disposto dall'articolo 34, comma 5, del citato testo unico di cui al decreto legislativo n. 267 del 2000, nel caso in cui l'accordo di programma comporti variazione degli*

²⁰⁴ Anche per quanto riguarda la questione delle tempistiche, è sono state avanzate delle modifiche, da parte della Commissione cultura della camera dei deputati, alla proposta avanzata dal Senato. La Commissione suggerisce infatti che: «*I mesi per la presentazione delle richieste di agevolazione potrebbero diventare sei per avere un lasso di tempo più congruo*». Fonte: pp. 161-162, Teotino G. e Uva M., 2010, *La ripartenza. Analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia*, il Mulino, Bologna.

²⁰⁵ Comma 3, art. 17, Legge 23 agosto 1988 n. 400: «*Con decreto ministeriale possono essere adottati regolamenti nelle materie di competenza del ministro o di autorità sottordinate al ministro, quando la legge espressamente conferisca tale potere. Tali regolamenti, per materie di competenza di più ministri, possono essere adottati con decreti interministeriali, ferma restando la necessità di apposita autorizzazione da parte della legge. I regolamenti ministeriali ed interministeriali non possono dettare norme contrarie a quelle dei regolamenti emanati dal Governo. Essi debbono essere comunicati al Presidente del Consiglio dei ministri prima della loro emanazione*».

strumenti urbanistici comunali, vigenti o adottati, l'adesione del sindaco allo stesso deve essere ratificata dalla giunta comunale entro 30 giorni. Resta impregiudicata comunque l'applicazione della disciplina in materia di valutazione di impatto ambientale. All'accordo di programma partecipa in ogni caso il rappresentante del ministero per i Beni e le attività culturali territorialmente competente (...). In deroga a ogni contraria previsione, alla conferenza convocata al fine di concordare l'accordo di programma di cui al presente comma, nonché alla stipulazione di tale accordo, si applica, anche quando agli effetti del dissenso espresso nella conferenza suddetta, la disciplina prevista dagli articoli da 14 a 14-quinquies della legge 7 agosto 1990, n. 241» (Teotino e Uva, 2010, p. 163). La Commissione cultura aggiunge poi che: «Dovrebbe essere introdotto nel testo un punto fondamentale per vietare qualunque deroga ai vincoli archeologici e a quelli idro-geologici previsti dalla normativa vigente. Altro punto importante, l'approvazione dell'accordo di programma dovrebbe essere ratificato dal Consiglio comunale e non dalla Giunta» (Teotino e Uva, 2010, p. 163). Il testo del Senato prosegue: «Nel caso in cui l'area su cui verrà realizzato il nuovo stadio o complesso multifunzionale fosse di proprietà del Comune, una volta attribuita l'idonea destinazione urbanistica, il Comune può concedere, a titolo oneroso, il diritto di superficie della stessa, al soggetto proponente, tramite assegnazione diretta, previa idonea garanzia da parte del soggetto proponente della effettiva realizzazione e utilizzazione dello stadio o del complesso multifunzionale previsto nello studio di fattibilità. Il valore della cessione è individuato sulla base di apposita perizia di stima redatta dall'Agenzia del territorio competente (...) Gli oneri derivanti dalla attività di valutazione dell'Agenzia del territorio sono posti a carico dei soggetti cessionari interessati, al fine di garantire l'assenza di effetti finanziari negativi sulla finanza pubblica» (Uva e Teotino, 2010, p. 163). Ancora le modifiche apportate dalla Commissione cultura alla Camera dei Deputati: «La perizia dovrà essere predisposta entro tre mesi dalla richiesta del Comune. Dovrebbe essere questo anche l'articolo chiave che conterrà le necessarie misure per la sostenibilità e per l'equilibrio economico finanziario sia della costruzione che della gestione degli impianti sportivi. Il sistema dovrebbe prevedere la possibilità per i Comuni di valutare una perequazione immobiliare che possa permettere di non sborsare denaro pubblico, anzi di trarre vantaggi economici e sociali per la comunità. Dunque un cambio dell'investimento, la società sportiva utilizzatrice prevalente dell'impianto sportivo, che sia esso nuovo o ristrutturato, avrà la possibilità di ottenere metrature edificabili che potranno coprire il solo costo dell'impianto e delle aree di servizio, quali parcheggi e viabilità, secondo parametri oggettivi derivanti dalle valutazioni Ute (Ufficio tecnico erariale). Lo stop ai vari speculatori immobiliari sarà dato da un valore al tetto massimo di cubatura compensativa. L'impianto sportivo dovrà essere al centro del complesso multifunzionale e non viceversa. Niente cattedrali nel deserto, nessun mega impianto con costi gonfiati» (Teotino ed Uva, 2010, pp. 163-164). Infine per gli impianti sportivi in nuova costruzione, in un'ottica di sostenibilità è consentita «la possibilità di un ampliamento edificatorio delle cubature che già insistono sull'area interessata», in variante, se necessario, al piano regolatore (Teotino e Uva, 2010, p. 166). Teotino ed Uva, affermano che il Senato, in fase di revisione della proposta di legge, aveva modificato l'art. 8, il quale prevede l'istituzione di una Fondazione sostenuta economicamente dai club attraverso il versamento del 10% dei proventi acquisiti dai diritti televisivi; nel disegno originale una quota consistente di questi fondi sarebbe stata destinata all'impiantistica sportiva, mentre nella proposta varata dal Senato, solo lo 0,5 % di essi vengono destinati a questa funzione, il restante 9,5% è da spartirsi tra Serie B, Lega Pro e Lega dilettanti (Teotino ed Uva, 2010, pp. 168-169).

12.1.2. Il Piano triennale d'intervento straordinario: criteri per la progettazione e gestione degli impianti sportivi in nuova costruzione od esistenti

Una volta sviluppate le tematiche relative agli aspetti procedurali e generali del Piano triennale d'intervento straordinario e successivamente normate le questioni inerenti la stipula degli accordi tra i soggetti pubblici e quelli privati per la realizzazione dell'impiantistica sportiva, il disegno di legge si sofferma sui principali criteri progettuali a cui dovranno attenersi i promotori delle opere al fine di beneficiare dei fondi predisposti dall'Istituto per il credito sportivo.

All'articolo 5, sono elencati una serie di indicazioni relative al progetto ed allo studio di fattibilità: «a) garantire l'equilibrio economico e finanziario della gestione dello stadio o se, inserito, del complesso multifunzionale; b)

garantire le migliori condizioni di visibilità per gli spettatori anche in relazione alla distanza fra le tribune e il campo di gioco; c) prevedere locali da adibire a palestra, servizi commerciali, spazi destinati ad attriti sociali, a uso della cittadinanza, anche mediante convenzioni con istituti scolastici, associazioni sportive dilettantistiche, federazioni sportive nazionali ed enti di promozione sportiva» (Teotino ed Uva, 2010, p. 165).

Per quanto inerente i requisiti di sicurezza, confort e per una gestione virtuosa, il disegno di legge in esame sancisce la: «a) diversificazione delle attività all'interno della struttura; b) previsione di box o di palchi per seguire le manifestazioni sportive da una postazione privilegiata; c) massima adattabilità alle riprese televisive; d) previsione di un sistema di telecamere a circuito chiuso e di una centrale operativa da cui siano visibili le immagini di tutte le telecamere, situata in un locale all'interno dello stadio» (Teotino e Uva, 2010, p. 165).

L'articolo 6 è atto a regolamentare le operazioni di ristrutturazione e di privatizzazione degli impianti esistenti, al comma 1 asserisce: «Al fine di favorire concretamente un'adeguata, efficace e trasparente attività di ristrutturazione degli impianti sportivi pubblici esistenti, (...), il Comune, effettuata una apposita perizia di stima da parte dell'Agenzia del territorio competente, può cedere con affidamento diretto, i diritti reali di proprietà o di superficie, questi ultimi per periodi non inferiori a cinquant'anni, relativamente agli impianti sportivi, alle società sportive, che ne abbiano, a qualsiasi titolo legittimo, l'uso prevalente (...)» (Teotino e Uva, 2010, p. 165)

». Al comma 2, l'art. 6 precisa che: «Possono essere oggetto della cessione ai sensi del comma 1, unitamente allo stadio, anche le aree e le strutture ad esso funzionali o pertinenziali, quali parcheggi, aree di rispetto, costruzioni adibite a biglietteria, a pronto soccorso o ad accoglienza, eventualmente costituite da fabbricati strutturalmente autonomi» (Teotino e Uva, 2010, pp. 165-166). Secondo il comma 3, dello stesso art.: «mediante apposita convenzione, l'acquirente, deve garantire l'uso delle strutture di cui ai commi 1 e 2 per lo svolgimento di attività sportive, commerciali e ricettive connesse, ricreative e di spettacolo, nonché per le funzioni sociali e pubbliche cui gli stadi sono destinati» (Teotino e Uva, 2010, p. 166). Al comma 4, l'art. 6 sancisce che: «Nell'atto di cessione dello stadio ai fini della ristrutturazione dello stesso o della trasformazione in complesso multifunzionale, il Comune può prevedere la possibilità di un ampliamento edificatorio delle cubature che già insistono sull'area interessata, in modo da garantire equilibrio economico – finanziario della gestione dello stadio o del complesso multifunzionale e la loro redditività»; infine al comma 5, art. 6: «Le opere di ristrutturazione degli stadi e di trasformazione in complessi edilizi multifunzionali, purché conformi alle destinazioni d'uso previste ai sensi del comma 4 ed iniziate entro il termine di cinque anni dalla data di entrata in vigore della presente legge, possono essere realizzate in base a denuncia di inizio attività ai sensi dell'articolo 23 del testo unico sull'edilizia, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 6 giugno 2001, n. 380, e successive modificazioni»; il testo della proposta di legge precisa inoltre che in caso di fallimento della società proprietaria dell'impianto, il bene dovrà seguire il titolo sportivo (Teotino e Uva, 2010, p. 166). In sostanza, il contenuto dell'art. 6, che è finalizzato a fornire indicazioni riguardo il recupero delle infrastrutture sportivi esistenti, stabilisce che in caso di ristrutturazione dei propri impianti, i Comuni potranno cederli, dopo averli inseriti nel proprio patrimonio disponibile e dopo aver effettuato una perizia di stima, con «affidamento diretto», senza cioè indire una gara. Inoltre per ristrutturare i vecchi impianti basterà la semplice denuncia di inizio attività (DIA), accolta dopo 30 giorni con il silenzio assenso dell'amministrazione comunale (Teotino e Uva, 2010, p. 166).

A margine di questo discorso, inerente la qualità progettuale cui gli stadi in nuova costruzione e quelli da riqualificare debbono attenersi, Teotino ed Uva, all'interno de «La Ripartenza» (p. 168), affermano che la revisione effettuata sul testo approvato dal Senato, da parte della Camera, ha previsto «l'abolizione del Comitato [...] che aveva il compito di regolare e valutare la conformità dei progetti», che sarebbe stato diretto da un esperto del settore come Luca Pancalli²⁰⁶; al posto del comitato, sono stati attribuiti «poteri più diretti alla Presidenza del Consiglio dei ministri».

²⁰⁶ «Pentatleta, nuotatore e dirigente sportivo italiano. Avvocato, è attualmente vicepresidente del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) presidente del Comitato Italiano Paralimpico (CIP) nonché Segretario Generale del Comitato Paralimpico Europeo (EPC). È stato [...] uno dei promotori delle Paralimpiadi in Italia [...] Il 21 settembre 2006 [...] è stato nominato commissario straordinario della Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC). Dimesososi dalla carica, ha mantenuto gli impegni istituzionali in seno al CONI e al CIP. In questa veste è stato tra i promotori della Città dello Sport Paralimpico, impianto modello a livello mondiale in fase di costruzione a Roma, Tre Fontane. L'8 febbraio 2011 è stato nominato dalla giunta del CONI Commissario Straordinario della Federazione Italiana Danza Sportiva [...]». Fonte: www.wikipedia.org.

12.2. Il disegno di legge sugli stadi di calcio: aspetti innovativi e principali problematiche

Il Disegno di legge oggetto dei precedenti paragrafi, introduce alcune interessanti argomenti, soprattutto riguardo gli aspetti attuativi e gestionali della strategia di rinnovamento del patrimonio d'infrastrutture sportive che lo Stato italiano ha intenzione d'intraprendere da qui ai prossimi anni.

Innanzitutto, come è possibile notare al par. 12.1., tutti gli interventi che saranno inseriti all'interno del Piano triennale d'intervento e che potranno così accedere ai finanziamenti predisposti dall'Istituto per il credito sportivo, sono dichiarati «*di pubblica utilità, indifferibilità ed urgenza*», aprendo così la strada ad eventuali espropri e a varianti urbanistiche. La Conferenza di Servizi²⁰⁷ indetta al fine di ratificare l'accordo di programma²⁰⁸ non dovrà necessariamente raggiungere l'unanimità dei soggetti coinvolti, ma si potrà concludere «tenendo conto delle posizioni prevalenti» in accordo con la L. 241/1990, fatta eccezione per gli eventuali pareri negativi dei rappresentanti dei ministeri dell'Ambiente o dei Beni culturali, che potranno comunque essere superati da una decisione del Consiglio dei ministri; L'accordo di programma sarà sufficiente a far scattare la variante al piano regolatore (Teotino e Uva, 2010, p. 164). Come asserito al par. 12.1.1., in relazione all'art. 4 la cessione a titolo oneroso dell'area o del diritto di superficie, da parte del Comune, essa potrà realizzarsi senza gara ma tramite l'assegnazione diretta; al fine di garantire uno sviluppo “responsabile”, anche per l'edificazione/riqualificazione dell'impiantistica sportiva non potranno essere applicate deroghe alle leggi vigenti in materia di vincoli archeologici ed idro-geologici (Teotino e Uva, 2010, p. 164). Il Comune potrà prevedere una perequazione immobiliare avendo come riferimento i parametri *Ute* (acronimo di Ufficio Tecnico Edilizia); sempre nell'ottica di una gestione oculata della strategia di rinnovo dell'impiantistica sportiva, viene introdotto un tetto massimo alle volumetrie concesse in perequazione (Teotino e Uva, 2010, pp. 164-165).

Nel complesso, la proposta di legge qui esaminata, è improntata allo snellimento delle procedure autorizzative per la costruzione/rinnovo degli impianti sportivi, “all'aumento delle cubature edificabili” ed all'introduzione di varianti al piano regolatore, tutto ciò “secondo criteri e limiti precisi” ed “a fronte di un piano di fattibilità economico – finanziario dettagliato e credibile” presentato dai soggetti proponenti (Teotino e Uva, 2010, pp. 166-167). Grazie alle modifiche apportate alla legge da parte della Camera in tema di perequazione (introduzione di limiti massimi di volumetrie edificabili) e di tutela ambientale (divieto di costruire in deroga ai vincoli archeologici e idro – geologici), si vuole perseguire l'intento d'incentivare uno sviluppo promosso da “imprenditori sportivi²⁰⁹”, ponendo inoltre uno sguardo vigile alla salvaguardia dell'ambiente e del patrimonio storico – culturale che caratterizza il nostro Paese. Promuovendo la *deregulation* urbanistica in tema di stadi, i promotori intendono invitare i Comuni e gli enti locali a sgravarsi degli oneri, alimentati dall'inadeguatezza degli impianti e ad impegnarsi nell'attrarre la finanza privata, dotando altresì il proprio territorio di un valore aggiunto che è rappresentato dallo stadio multifunzionale. In qualsiasi caso, l'attivazione dei programmi di costruzione o riqualificazione degli impianti da parte di attori privati, che possono essere le società sportive o società che fanno a capo ad esse, deve essere presa in accordo con le amministrazioni comunali, che possono così utilizzare queste iniziative come “volano” delle strategie di riqualificazione del territorio, come si è per altro già effettuato a Londra, Amsterdam ecc.

La legge, come visto al par. 12.1.2., fornisce già delle indicazioni di massima relative al progetto degli stadi che in primis, devono essere multifunzionali o comunque localizzati in contesti caratterizzati da eterogeneità fun-

²⁰⁷ La Conferenza di Servizi è un istituto della legislazione italiana di semplificazione amministrativa dell'attività della pubblica amministrazione, volta ad acquisire autorizzazioni, atti, licenze, permessi e nulla-osta comunque denominati mediante convocazione di apposite riunioni collegiali, i cui termini sono espressamente disposti dalla normativa vigente (Legge 241/90 e s.m.i.). Le determinazioni della Conferenza di Servizi si sostituiscono alle autorizzazioni finali ed hanno lo scopo di velocizzare la conclusione di un procedimento amministrativo, ad esclusione di concessioni edilizie, permessi di costruire e DIA. La disciplina della conferenza di servizi di recente è stata profondamente riformata dall'art. 49 del Decreto legge 31 maggio 2010, n. 78. Fonte: www.wikipedia.org

²⁰⁸ L'accordo di programma è una convenzione tra enti territoriali (regioni, province o comuni) ed altre amministrazioni pubbliche mediante la quale le parti coordinano le loro attività per la realizzazione di opere, interventi o programmi di intervento. L'accordo di programma è disciplinato dall'art. 34 del D.Lgs. 267/2000 (Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali). Fonte: www.bosettiegatti.com.

²⁰⁹ Imprenditori che siano volti a garantire, in primis, la tutela dell'attività sportiva, attraverso la costruzione di stadi moderni ed efficienti e non a tutelare unicamente i propri interessi personali, attraverso l'edificazione di grandi impianti poco funzionali per speculare ed ottenere in cambio grandi volumetrie edificatorie.

zionale e devono avere inoltre determinate caratteristiche per poter essere giudicati adeguati e godere così dei finanziamenti statali.

12.2.1. E' necessaria una legge quadro?

Facendo riferimento al più volte citato «*La Ripartenza*», gli autori di questa pubblicazione, si chiedono se effettivamente sia necessario introdurre questa legge all'interno dell'ordinamento italiano, soprattutto in considerazione di quanto già realizzato dalla Juventus (vedi Parte II); è quindi necessaria questa legge? Per provare a rispondere a questa domanda, gli autori, si rivolgono ad un avvocato, esperto di diritto pubblico, Francesco Cardarelli, che esprime il suo interessante ed articolato punto di vista, che verrà qui ripreso.

Citando «*La Ripartenza*»: «è possibile fare in Italia quello che è stato fatto in altri paesi (Olanda, Germania, Regno Unito) e cioè abbattere uno stadio, realizzare contemporaneamente un centro commerciale e/o residenziale e un nuovo stadio nello stesso o in altro luogo sulla base delle leggi vigenti? [...] Teoricamente sì, lo dimostra la Juventus. Però sono richieste alcune condizioni [...]» (Teotino e Uva, 2010, p. 169). Tali condizioni sarebbero, secondo il punto di vista dell'Avv. Cardarelli: *i*) la disponibilità di un lasso di tempo sufficientemente ampio per realizzare tutti i procedimenti amministrativi e burocratici necessari; *ii*) la solidità economica della società sportiva che si occuperà di concretizzare il progetto, vale a dire, la sua rilevanza mediatica, la sua tradizione²¹⁰, il suo seguito di tifosi e la competenza del suo management; *iii*) la diversificazione tra attività afferenti al mondo dello sport ed altre legate al mondo dell'imprenditoria. In quest'ultima fattispecie, l'autore cita quanto espresso dall'ormai ex-presidente della Juventus Giovanni Cobolli Gigli, in merito alla realizzazione e gestione del comparto commerciale dell'area su cui sorge lo *Juventus Stadium*, affidato ad una società operante nel settore, la *Nordiconad* (Teotino e Uva, 2010, p. 169). Cardarelli prosegue citando alcuni esempi, al fine di cercare di rappresentare la variegata e difficilmente aggregabile realtà degli stadi di calcio italiani: «Se è vero che lo stadio realizzato dalla Juventus appare un fenomeno irripetibile, è un'eccezione anche l'esperienza dell'Olimpico, visto che [...] le due società di Roma hanno in animo di costruire ciascuna un proprio stadio [...] Così come è un caso particolare il Meazza, attualmente gestito in coabitazione a Milano tra Inter e Milan. E lo è il San Paolo di Napoli, inserito in un contesto urbano che non consente una facile trasformazione del bene senza radicali interventi urbanistici. Lo è pure lo stadio di Bologna, protetto alla luce delle leggi vigenti in materia di beni culturali» (Teotino e Uva, 2010, p. 170).

Rifacendosi alle parole dell'On. Lolli, Cardarelli sostiene che questa legge quadro per gli stadi italiani, si rivelerebbe utile soprattutto se capace d'innescare «auspicabili circoli virtuosi²¹¹» ossia collaborazioni esemplari tra il settore pubblico e gli attori privati finalizzate a costruire immobili che siano un valore aggiunto per il territorio in cui sono insediate, una centralità per la popolazione, nonché una fonte di guadagno per le società che li realizzano e li gestiscono.

12.2.2. Limiti della proposta di legge: aspetti urbanistici, commerciali e finanziari

Cardarelli, consultato da Teotino ed Uva, sostiene che la legge «avrebbe senso, [...] se riesce a consentire il superamento dei veri tre problemi che impediscono la realizzazione di stadi moderni»: *i*) le questioni afferenti l'urbanistica; *ii*) le problematiche legate all'erogazione delle licenze commerciali; *iii*) l'inadeguatezza dei rapporti tra Comune e società calcistica, in caso di ristrutturazione e privatizzazione di un'infrastruttura integrata a valenza pubblica, evento che potrebbe limitare la fruibilità della stessa (Teotino e Uva, 2010, p. 171). Per quanto attinente la voce *i*), è chiaro che la realizzazione di un complesso multifunzionale costituito da uno stadio e da una o più strutture a destinazione eterogenea (commerciale, ludica, terziaria, ricettiva o residenziale), ha delle proporzioni tali da non lasciare indifferente il contesto circostante: è necessario perciò studiare, *ad hoc*, delle soluzioni localizzative che siano in accordo con i vincoli prescrittivi imposti dalla pianificazione vigente e dagli studi di settore; inoltre è necessario formulare piani viabilistici, supportati da un efficiente sistema di trasporto

²¹⁰ Di fatto, una cosa è movimentare capitali attorno ad una società blasonata come la Juventus, il Milan o l'Inter, un'altra è reperire investimenti attorno a società più piccole, seppur importanti, come U. S. Lecce, Bari F.C., ecc.

²¹¹ Espressione dell'Avv. Cardarelli, contenuta a p. 170 de «*La Ripartenza*», Teotino e Uva, 2010, il Mulino, Bologna.

pubblico, che siano condivisi dai vari enti competenti. Per quanto al punto *ii*), l'ostacolo allo sviluppo di questi progetti si concretizza in quanto i soggetti competenti in questa materia sono le Regioni ed i Comuni, i quali possono rallentare, se in disaccordo, l'iter amministrativo per l'approvazione completa dei programmi. Per quanto attiene la questione *iii*), essa è sollevata dal Cardarelli in quanto lo stesso si domanda se sia così scontato il fatto che lo stadio da riqualificare debba necessariamente diventare di proprietà di una squadra di calcio dato che, come insegnano le molteplici esperienze straniere, esso deve essere inteso come struttura polivalente "nell'ambito della quale è possibile svolgere, fra le altre, un'attività sportiva [...]" (Teotino e Uva, 2010, p. 171).

Il testo di Teotino ed Uva, approfondisce ulteriormente le questioni sopra introdotte, sempre sulla scorta di quanto sostenuto dall'Avv. Cardarelli che entrando nuovamente nel merito di esse, si esprime così: "*Il nostro ordinamento istituzionale prevede che l'urbanistica, il commercio e [...] l'ordinamento sportivo siano materie di competenza legislativa concorrente Stato – Regioni*", in altre parole, entrambi gli enti qui citati possono legiferare riguardo a questi tre settori e ovviamente, la legislazione regionale, dovrà recepire i principi e le regole emanati dallo Stato, conserveranno però la propria autonomia normativa (Teotino e Uva, 2010, p. 171). Poiché in Italia sono presenti 20 ordinamenti regionali differenti, in merito alle materie sopra citate, è impossibile formulare un quadro legislativo unitario che le assoggetti a scala nazionale (come ad esempio fece il *Taylor Act* nel Regno Unito) se non forzando la Costituzione²¹² (Teotino e Uva, 2010, p. 171). Viste queste premesse, la proposta di legge qui esaminata, può rappresentare una semplice "*legge cornice*", che afferma "*dei principi*" e stabilisce "*dei limiti*", ma che consente "*anche facoltà d'intervento regionale*" (Teotino e Uva, 2010, p. 171). Sempre riguardo l'aspetto urbanistico della questione "stadi per il calcio", Cardarelli fa notare la possibile incompatibilità tra i contenuti del diritto comunitario (principi di concorrenza) e la possibilità, conferita da questa proposta di legge ai Comuni, di procedere all'assegnazione diretta (quindi senza nessuna gara) dei diritti di superficie e/o costruzione ai soggetti proponenti (Teotino e Uva, 2010, p. 171). La proposta di legge qui presentata, risulta inoltre debole, secondo l'opinione dell'Avv. Cardarelli e degli autori de «*La Ripartenza*», per quanto attiene la capacità d'implementare programmi di riqualificazione urbanistica, legati ai progetti di realizzazione o recupero dei manufatti sportivi, in altre parole, essa, così come stilata, non incentiverebbe la rigenerazione urbanistica dei contesti in cui si andranno ad insediare gli stadi.

Per quanto concerne la questione delle licenze commerciali, Cardarelli afferma che, grazie alla "*piena applicazione del diritto comunitario*" ed alle liberalizzazioni introdotte in Italia dal Dl 223/2006²¹³ (cosiddetto "Decreto Bersani"), che abolisce le distanze minime da rispettare per l'insediamento di attività commerciali appartenenti alla stessa tipologia d'esercizio, non risulta necessario regolamentare ulteriormente questa materia (Teotino e Uva, 2010, p. 171).

Infine, un'ulteriore questione problematica è rappresentata dai metodi di finanziamento dei progetti inclusi nel Piano triennale d'intervento straordinario. Partendo dall'assunto che a causa dell'attuale congiuntura economica, sarebbe difficile se non impossibile, per lo Stato, finanziare in modo cospicuo e costante il suddetto piano per l'impiantistica sportiva²¹⁴ (se non con versamenti *una tantum*), è altresì arduo che questa strategia di copertura dei costi d'interesse sui prestiti, da parte dell'Amministrazione Statale, possa ergersi a "volano" d'investimenti sull'impiantistica sportiva da parte di soggetti privati; inoltre, l'investimento di fondi pubblici in un settore di questo genere sarebbe considerato alquanto impopolare (Teotino e Uva, 2010, pp. 175-176).

²¹² La quale prevede appunto la ripartizione delle competenze in questi settori tra Stato e Regioni.

²¹³ Dl 223/2006, convertito con Legge n. 248 del 4 agosto 2006, che all'art. 3, comma 1, lettera b), sancisce: «le attività commerciali, come individuate dal decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 114, e di somministrazione di alimenti e bevande, sono svolte senza i seguenti limiti e prescrizioni: il rispetto di distanze minime obbligatorie tra attività commerciali appartenenti alla medesima tipologia di esercizio». Fonte: www.altalex.com.

²¹⁴ "L'On. Lolli, in un'intervista riportata all'interno de «*La Ripartenza*» (p. 168) stima in circa 20 milioni di Euro l'anno, la cifra versata dallo Stato da destinarsi all'abbattimento degli interessi sui finanziamenti per la costruzione/riqualificazione degli impianti sportivi in Italia.

12.2.3. Indicazioni per l'implementazione della proposta di legge: favorire progetti virtuosi, snellire le procedure, tutelare gli enti pubblici

Partendo dalle condivisibili critiche mosse ai limiti strutturali del disegno di legge in questione, Teotino ed Uva, sentiti l'interessante punto di vista di un esperto di legge, Francesco Cardarelli e quello di Andrea Cardinaletti, presidente dell'Istituto per il Credito Sportivo, tentano di definire una serie di suggerimenti per un'implementazione sensata del testo normativo in questione che verranno presentati qui di seguito.

Anzitutto sarebbe auspicabile sfruttare l'irripetibile occasione che l'approvazione della legge sugli stadi potrebbe rappresentare, in quanto gli impianti sportivi, potrebbero ergersi a volano d'importanti progetti di rigenerazione urbana, come si è già effettuato in Inghilterra od Olanda; sarebbe quindi utile, secondo il punto di vista degli autori, inserire all'interno della proposta di legge, norme che incentivino la costruzione di complessi polifunzionali legati a progetti di riqualificazione urbanistica delle aree in cui essi saranno insediati, attraverso, ad esempio, *“la presentazione di progetti che contemplino [...] la demolizione dello stadio esistente e consentendo incrementi di capacità edificatoria con destinazione residenziale o commerciale”* (Teotino e Uva, 2010, p. 173). Gli stessi autori tengono però a precisare che, all'interno della legge, siano introdotti dei tetti massimi, in funzione della capienza dello stadio e dei valori indicati dall'Agenzia del territorio, in modo da evitare un'eccessiva deregulation delle cubature compensative (Teotino e Uva, 2010, p. 301).

Proseguendo quest'analisi relativa alle misure apportabili alla proposta di legge per un'adeguata implementazione della stessa, gli autori de *«La Ripartenza»*, sostengono che essa debba risultare quanto più flessibile possibile, in merito ai modelli di riqualificazione e gestione attuabili per le infrastrutture sportive esistenti. Se per una grande società sportiva, la cessione dell'impianto a titolo oneroso, da parte dell'ente pubblico, è la soluzione più opportuna, in quanto consente loro una patrimonializzazione, è altresì vero che per una società sportiva medio – piccola, che non ha esigenze di questo tipo (poiché non quotata in borsa), *“[...] si potrebbe pensare ad accordi commerciali e industriali con investitori privati e/o con le Amministrazioni pubbliche, alle quali mantenere la proprietà dell'impianto e, se interessate, la gestione delle attività commerciali”* (Teotino e Uva, 2010, p. 174). E' quindi essenziale che la normativa permetta, nelle varie situazioni, di poter operare in sufficiente libertà al fine di optare per la soluzione gestionale più adeguata. Rispetto al tema delle strategie gestionali, il presidente dell'Istituto per il credito sportivo Andrea Cardinaletti, sostiene che in Italia sarebbe auspicabile che la legge permettesse di formare figure professionali da inserire all'interno degli enti (pubblici o privati) gestori degli impianti, i cosiddetti *«stadium manager»*, senza che queste società ricorrano all'*outsourcing* per reperire profili di questo tipo (Teotino e Uva, 2010, p. 178).

Proseguendo, manca a detta dei due autori, un articolo a tutela dei Comuni in caso d'insolvenza del soggetto proponente, Comuni che inoltre dovrebbero essere autorizzati a non considerare all'interno del Patto di stabilità²¹⁵ le risorse investite per la realizzazione/ristrutturazione degli impianti (Teotino e Uva, 2010, p. 302).

E' bene inoltre, secondo Teotino ed Uva, che la legge favorisca la costruzione di impianti che utilizzino le energie rinnovabili come modalità principali di approvvigionamento energetico, sicuri e senza barriere in modo da permettere all'Italia di poter ospitare in futuro le più importanti competizioni internazionali Fifa e Uefa (ottenendo ulteriori finanziamenti). Al fine di ottenere quest'obiettivo è necessario il ricorso a steward professionisti e preparati, sottoposti ad esame statale d'idoneità.

Riguardo la gestione dei finanziamenti, Cardarelli propone che lo Stato assuma il ruolo di garante per le iniziative da includere all'interno del Piano triennale d'intervento straordinario; ciò significa che esso, a fronte di piani considerati di pubblica utilità e sussidiarietà, eroghi risorse economiche in caso d'insolvenza della/e società o

²¹⁵ “Il Patto di Stabilità Interno (PSI) nasce dall'esigenza di convergenza delle economie degli Stati membri della UE verso specifici parametri, comuni a tutti, e condivisi a livello europeo in seno al Patto di stabilità e crescita e specificamente nel trattato di Maastricht (Indebitamento netto della Pubblica Amministrazione/P.I.L. inferiore al 3% e rapporto Debito pubblico delle AA.PP./P.I.L. convergente verso il 60%). L'indebitamento netto della Pubblica Amministrazione (P.A.) costituisce, quindi, il parametro principale da controllare, ai fini del rispetto dei criteri di convergenza e la causa di formazione dello stock di debito. L'indebitamento netto è definito come il saldo fra entrate e spese finali, al netto delle operazioni finanziarie (riscossione e concessioni crediti, partecipazioni e conferimenti, anticipazioni), desunte dal conto economico della P.A., preparato dall'ISTAT. Un obiettivo primario delle regole fiscali che costituiscono il Patto di stabilità interno è proprio il controllo dell'indebitamento netto degli enti territoriali (regioni e enti locali). Dal 1999 ad oggi l'Italia ha formulato il proprio Patto di stabilità interno esprimendo gli obiettivi programmatici per gli enti territoriali ed i corrispondenti risultati ogni anno in modi differenti, alternando principalmente diverse configurazioni di saldi finanziari a misure sulla spesa per poi tornare agli stessi saldi”. Fonte: www.rgs.mef.gov.it.

soggetti proponenti. In alternativa, si propone di abbattere gli interessi per i progetti giudicati più virtuosi. In ogni caso, Cardarelli sottolinea che le società debbono essere preparate sotto il punto di vista imprenditoriale ed infondere e dimostrare solidità a qualunque istituto od ente si proponga di finanziare il loro progetto, si veda il “caso Juventus” (Teotino e Uva, 2010, 178).

Infine si sottolinea la mancanza all’interno della legge, di una “cabina di regia” (che era prevista nel testo originale) costituita da “*governo, Coni, Figc, club calcistici e amministrazioni locali*”, la quale avrebbe il compito di valutare la virtuosità dei progetti e sbloccare i finanziamenti ad essi relativi (Teotino e Uva, 2010, p. 302).

13. Progettare e gestire uno stadio: testimonianze

A seguire due interviste, la prima delle quali rivolta ad un Architetto e Professore di *Tecnologie dell'Architettura* presso il Politecnico di Milano, Emilio Faroldi, che è inoltre coautore, assieme a Davide Allegri, Pietro Chierici e Maria Pilar Vettori del libro edito da Maggioli nel 2007: «Progettare uno stadio. Architetture e tecnologie per la costruzione e gestione del territorio». Emilio Faroldi è stato interpellato in qualità di esperto di progettazione d'impiantistica sportiva, tema con cui si è confrontato durante la sua carriera professionale.

Il secondo soggetto intervistato è il Dott. Nicholas Gancikoff, fondatore di SIG (acronimo di *Sports Investment Group*) un'Advisory Company “che opera nel settore della finanza sportiva, specializzata in due aree: *i*) realizzazione e sviluppo di grandi impianti sportivi ed arene; *ii*) acquisizioni e fusioni di società sportive. In Italia *Sports Investment Group* lavora insieme ad alcune tra le più importanti società sportive, sviluppando un concetto di infrastrutture innovative che offrono, da una parte, modelli di business rispondenti alle esigenze del settore, dall'altra, l'occasione di realizzare progetti unici e personalizzati”²¹⁶. Egli è stato interpellato in quanto esperto di realizzazione, fattibilità e gestione di impianti sportivi.

13.1. Intervista arch. Emilio Faroldi, Professore Ordinario in *Tecnologia dell'architettura* presso il Politecnico di Milano

Domande rivolte ad Emilio Faroldi

1. Quali sono, secondo Lei, gli elementi di contesto di cui tenere conto in fase di progettazione alla scala urbanistica ed architettonica di uno stadio calcistico integrato (accessibilità, sostenibilità, capacità d'integrazione con il tessuto urbano, stadio che diventa mix urbano ecc.)?
2. E' secondo Lei preferibile optare per una localizzazione dell'impianto sportivo di tipo urbana od extraurbana? Perché? (Si veda il caso Renzo Piano a Bari, eccessivamente extraurbano oppure il caso di Gregotti, a Genova, eccessivamente urbano)
3. In base a quali parametri dimensionare l'infrastruttura sportiva (numero di posti, aree parcheggio, servizi integrati)? Si veda il recente caso dello Juventus Stadium, la cui società proprietaria, nonostante l'elevato seguito di tifosi, ha optato per una dimensione media
4. Quali sono, secondo Lei, le funzioni (commerciale, ricettiva - alberghiera, ludica/leisure, residenziale) che meglio si accostano al nuovo concept di stadio di calcio?
5. In un'ottica di multifunzionalità, qual è, secondo Lei, la forma (catino, pianta rettangolare, aperta) maggiormente versatile da preferire in fase di progettazione dell'impianto?

L. *Lo stadio deve essere rinnovato! E' anacronistico, per i clubs, rimanere in un mondo endogeno, esclusivamente legato all'attività calcistica, senza considerare, soprattutto sull'esempio dei principali modelli inglesi, spagnoli e tedeschi, di poter contare su una veicolazione d'introiti legati al proprio “manufatto – stadio”. Ti faccio un esempio, negli anni in cui giocava Rivera o Mazzola, si parla di più di trent'anni fa, l'introito “da biglietto” costituiva circa il 90% dell'intero fatturato della società calcio, oggi, nelle più ottimistiche delle situazioni, non supera il 20%; già adesso c'è una messa a reddito di altri elementi come il mer-*

²¹⁶ Fonte: www.thesig.net. Sito web di SIG

chandising, i diritti televisivi, ecc, che devono essere considerati, anche se in Italia, ci si limita solamente a questi e non sono sufficienti.

Modelli più innovativi, hanno dimostrato come “l’edificio – stadio” può essere fonte di reddito e non costituire innanzitutto un onere per i Comuni. E’ quindi auspicabile un processo di privatizzazione degli impianti sportivi, che permetta di scaricare un onere prodotto da tutti gli stadi d’Italia tranne due (Torino e Reggio Emilia, ndr); di fatto stiamo parlando di casi, in cui gli uffici tecnici delle amministrazioni comunali, provinciali ecc, sono gravati da un onere di manutenzione e gestione di “pachidermi”, perché comunque occupano spazi non irrilevanti e solitamente sono collocati in aree strategiche (quindi dall’eventuale elevata redditività) ed inoltre non possono essere ottimizzati perché hanno una destinazione monofunzionale, esclusivamente a stadio. Questo modello non può quindi essere legato ai risultati sportivi. Bisogna perciò attivare, come tutte le aziende fanno, un modello che preveda introiti, a prescindere da un evento (che è il gioco del calcio) del tutto imponderabile, non è preventivabile, perché, come tutti gli eventi sportivi, anche con le più rose delle previsioni ed i maggiori investimenti, non vi è nessuna certezza che questo porti o ad un upgrading di categoria (nel caso “tu”, società sportiva debba salire di categoria), a vittorie di campionato o vittorie di Champions. Non c’è quindi un legame tra investimento nel mondo del calcio e sicura redditività, in altri termini, per banalizzare, una palla dentro e una palla fuori o un palo al posto di un goal può condizionare le sorti di una società.

A questo punto diventa importante pensare che lo stadio sia la “casa del calcio” e diventi empaticamente anche il luogo dell’identità di un’azienda, perché l’azienda calcio s’identifica in un luogo. Potresti studiare tutti gli esempi inglesi, da “Highbury” (l’ex stadio dell’Arsenal FC, ndr) ad “Anfield” (stadio del Liverpool FC, ndr), dove vi è un attaccamento morboso al luogo, dal punto di vista urbanistico ed affettivo e quindi qualsiasi operazione di modifica dello stadio, con grande garbo, è stata resa possibile garantendo poi ai supporters la non manomissione dell’identità del luogo e della sua storia rimanendo attaccati ad un quartiere od a “icone”, pur rinnovandosi con stadi integrati, polifunzionali, facilmente raggiungibili con delle attività redditizie. Pensa solamente che in Svizzera, attraverso una convenzione tra una casa assicuratrice ed un’azienda che produce pannelli fotovoltaici [...], hanno fatto una serie di impianti, quasi un “format”, sicuramente simile dal punto di vista gestionale, ripetuto ed adattato a tutte le varie singole realtà, siano esse Basilea, Berna, Neuchâtel, per dimensione e per architettura... Nelle varie declinazioni resiste però questo mix, che ha fundamentalmente due caratteristiche comuni: 1. Tutti gli impianti comprendono delle attività redditizie, vuoi quella commerciale o quella dell’energia passiva, addirittura venduta alla città, 2. In ognuna di queste strutture, proprio per dare a queste un maggiore appeal urbano, contengono delle attività pubbliche (la caserma dei pompieri, il centro per anziani), sono infatti stadi dall’elevata “utilità sociale”, aspetto questo che non va assolutamente sottovalutato anche in vista dell’eventuale modello italiano perché, nel nostro Paese, faciliterebbe l’integrazione di un così grande isolato urbano [...] nei meccanismi e nelle dinamiche della città; portare (nello stadio, ndr) quindi anche attività pubbliche, attività socialmente utili favorisce il rapporto fra il cittadino e queste strutture che non sarebbero più viste come un qualcosa “a fianco”, quasi da evitare, estranee e portatrici di soli problemi (perché oggi in Italia lo stadio è visto come un problema dall’amministratore pubblico, è visto come un problema dal tifoso e dal genitore di un tifoso, perché lo vede come luogo di perdizione e di non sicurezza, è quindi visto come luogo negativo da tanti punti di vista). Dal mio punto di vista e non solo, vedo proprio nei modelli integrati, polifunzionali e polivalenti, anche nelle diverse declinazioni che assunte nei vari ambiti, (da quello portoghese legato al paesaggio, da quello svizzero legato alla funzione pubblica e sociale, da quello giapponese che ha introdotto tecnologie innovative ecc), il futuro di queste strutture.

Per te che sei un planner, direi che il modello svizzero è un modello sicuramente innovativo...dal punto di vista invece della qualità “costi/benefici” degli stadi, gli esperti e per “esperti” intendo dire il “Centro Ricerche della Lega Calcio”, che il modello migliore è il modello tedesco. Tale modello “esprime” un calcio non di grandissima qualità ma che negli ultimi anni, lo dimostrano i fatti, è partito da una qualità anche calcistica, scarsa, o comunque non elevatissima, ed è arrivato ad avere delle finali di Champions League elevando così tutto il movimento. Se devi prendere un esempio tra i migliori di stadi di prima fascia, il modello Arsenal (“Emirates Stadium”, ndr) è forse il modello, dal punto di vista gestionale e dell’impresa immobiliare fatta, tra i più vincenti. Anche in quell’occasione hanno spostato di qualche centinaio di metri lo stadio, evitando di snaturare il rapporto tra tifoseria ed il suo senso di appartenenza allo stadio, ad esempio hanno recuperato alcune

parti (una pensilina o una tribuna) e le hanno inglobate nel nuovo stadio per fare sentire gli inglesi più a loro agio, soprattutto rispetto a quello che percepivano prima (quindi il discorso relativo alla “casa del calcio”), hanno investito in unità immobiliari residenziali ed hanno migliorato tutte le reti di Trasporto Pubblico legandolo anche al discorso “Londra 2012”, (vedi olimpiadi dell’anno prossimo). Quindi questa è stata una grande operazione di riqualificazione dell’area, pensa che l’area dove si è collocato il nuovo stadio, era un’area depressa ed era un’area destinata alla raccolta dei rifiuti urbani. Ecco è stata recuperata un’area altamente dequalificata.

Tutto ciò sta facendo sì che, ti faccio un altro esempio della differenza tra il modello di calcio italiano ed il modello di calcio inglese, per citarne uno, mentre da noi, una squadra di primissima fascia, che ripeto, paga l’handicap di non godere dei proventi dello stadio, nel corso di una stagione gioca, prendiamo l’Inter, auspicabilmente 19 partite di campionato, se è fortunata e brava una dozzina di Champions League (o di coppe europee) ed altre 6 di Tim Cup (Coppa Italia, ndr), si aggira sulle 40 – 45 partite ufficiali, stessa cosa succede all’Arsenal (che ha investito circa 400 milioni di sterline nel progetto del nuovo stadio), sono due squadre paritetiche, la differenza sostanziale è che tutte le volte che la squadra inglese “apre” lo stadio, introita 2,5 milioni di sterline infatti, grazie al “Season Ticket” (l’abbonamento, ndr) ha il 95% del “sold – out”, ma soprattutto ce l’ha sia con questa formula del “Season ticket”, esteso a tappeto, e avendo anche prenotazioni biennali e quinquennali, questo risultato ce l’ha sia che giochi con il Manchester United, sia contro l’ultima squadra della Second Division, se gioca la Coppa d’Inghilterra. E’ questa è la forza del modello inglese, al contrario l’anno scorso, la partita in Italia, che ha portato più reddito ad una società è stato proprio il “derby” Inter – Milan nel momento “caldo” della stagione, per quella partita, che è un unicum, il picco più alto di una stagione non si erano raggiunti, penso i 2 milioni di sterline (per raffrontarsi con la realtà inglese), per dirti, come la migliore partita nel campionato italiano non raggiunge le performance della partita migliore o anche della più squalida inglese, ed è chiaro che questo è dovuto allo stadio, perché lo stadio porta con se una serie di cifre che tengono conto dei biglietti, del merchandising, di tutto il fatturato che quel giorno produce la “fabbrica – stadio” compresi i negozi, i mall ecc.

[...]

Per quanto attiene le variabili da considerare in fase di progettazione, non è che una di queste variabili (accessibilità, sostenibilità, capacità d’integrazione con il tessuto urbano, stadio che diventa mix urbano ecc.) sia prioritaria. A seconda degli obiettivi, porrai al primo posto l’una o l’altra; ci saranno contesti dove il problema della sicurezza sarà prioritario perché l’ambito favorisce manifestazioni non-sicurezza, il problema della sostenibilità, ambientale ed energetica, lo vedo già un po’ un problema generico e generale per tutte le architetture quindi non è che sia una questione specifica dello stadio, ormai è impensabile progettare senza tener conto della variabile “sostenibilità” quindi quella la do per scontata, a prescindere dall’essere o non essere stadio.

L’aspetto chiaramente gestionale è quello tra i più complicati e forse quello da risolvere in modo prioritario. L’aspetto economico finanziario e del “business – plan”, è molto complesso, perché vive di fasce orarie, eventi e tipi d’utenza molto diversificati, durante la settimana...Al contrario di quello che succede in città, perché essa ha i suoi riti, che difficilmente sposta, ci vuole un mercato rionale, una festa o una fiera, per alterarne gli equilibri...lo stadio invece, abbisogna di eventi di prima fascia (e io parlo di stadi che accettano anche eventi al di là del calcio, concerti ecc). Mi dicono che uno stadio di una certa portata non può sopravvivere se non fa almeno 3 o 4 eventi di grande portata durante un anno è una quarantina di eventi secondari quindi quando parliamo dell’Allianz Arena significa che durante l’anno almeno ogni 3 – 4 mesi c’è un concerto di gruppo come gli U2, per intenderci di quella fascia lì e almeno una quarantina di altri eventi che possono essere la fiera della motocicletta, ecc.

2. Se parliamo del modello italiano è una cosa, se parliamo in senso generale è un’altra...se devo rispondere in termini modellistici, pur premendo che non esistono modelli, soprattutto in Italia, ritengo che la forza, [...] della realtà italiana, è che gli stadi esistenti sono collocati in aree di elevato valore immobiliare o comunque, dal punto di vista del “real estate” potenzialmente accattivanti. Ritengo che una formula per autoalimentare gli stadi italiani di nuova costruzione, sia quella della privatizzazione, ci vuole quindi qual-

cuno che sia in grado di promuovere l'iniziativa che ha bisogno di qualcosa in cambio...per te che sei un futuro urbanista, è chiaro che non ci sarà nessun operatore che investe denaro pensando d'investire solo nel calcio, ma investirà in quanto immobilista, che poi tendenzialmente affitta le proprie prestazioni anche ad una società di calcio e viceversa. Le due figure (operatore immobiliare e società di calcio, ndr) potrebbero anche non coincidere, cioè la società che promuove uno stadio, non necessariamente è anche la proprietaria della squadra di calcio, non sta scritto da nessuna parte...anzi, i più grandi disastri son capitati quando queste due cose coincidevano. Presumibilmente è importante che la squadra abbia per contratto una redditività che gli proviene dallo stadio, perché comunque è l'utilizzatrice principale, non esiste stadio non preposto ad esso, lo stadio non sopravvive a prescindere dal calcio, si chiama stadio per il calcio perché comunque la finalità ultima e primaria è sempre il calcio, sennò parleremmo di altro...il problema è legare sempre e comunque, gli asset alla società di calcio che non può avere il suo fatturato proveniente solamente da aspetti sportivi ma deve anche ricevere benefici dall'avere un manufatto messo a reddito.

Per quello che riguarda questo aspetto credo che la forza dell'Italia sia il decentramento ossia, evitare visto che viviamo in realtà congestionate, storicamente consolidate, che quindi hanno una rete infrastrutturale interna debole, di edificare gli stadi all'interno delle città. Noi non siamo legati ai quartieri, cioè mentre un modello londinese prevede che tre o quattro delle principali squadre di Londra abbiano, un po' come il Palio di Siena, un legame ad una contrada, quindi ad un quartiere, quindi ad esempio il Chelsea non si sposterà mai da Chelsea, Highbury stessa cosa, il Tottenham Spurs ecc., in Italia questa cosa non avviene, voglio dire...San Siro identifica un'area milanese, non identifica il cuore di Milano, fondamentalmente io penso che sia utile decentrare gli stadi in prossimità dei grandi assi infrastrutturali quali ferrovie, aeroporti ed autostrade, mettendo così a reddito le aree centrali che hanno sicuramente destinazioni più proprie, soprattutto nell'ottica di favorire le dimensioni della sicurezza ed il confort dell'infrastruttura sportiva.

[...]

Tutti gli stadi italiani principali sono stati realizzati nel "periodo fascista", ciò vuol dire essere comunque nella primissima periferia storica, a ridosso delle mura delle città...se penso agli stadi di Lucca, Parma, Bologna e Modena, si raggiungono facilmente tutti dalle stazioni perché sono a poche centinaia di metri da esse. Queste città però, pagano lo scotto di un'intera mobilitazione delle zone prossime allo stadio, per l'intera domenica, per cui il problema va risolto a monte, quindi se lo lasciamo lì è irrisolvibile o meglio è risolvibile investendo su 1000 (se sei a Milano), o 50 o 100 poliziotti se sei in provincia, impropriamente pagati, anch'essi dalla collettività. Tutto ciò non si verifica nel modello inglese, altra differenza, in cui lo steward di turno e l'addetto alla sicurezza, è un dipendente della società.

3. *Ormai sono decaduti i presupposti per stadi di grandissima dimensione, da una parte a causa dei media, che ha portato ovviamente ad un "circuitto da sofà" e dall'altra, a causa dei non elevati standard di qualità che si raggiungono negli impianti sportivi, tutto ciò disincentiva il tifoso dall'andare allo stadio. Questo fenomeno è anche legato al fatto che la notorietà di alcune società, pensa solo alla Juventus che ha più tifosi in Italia che non a Torino, implica un grosso decentramento del tifo che quindi prescinde dal luogo ove ha sede il club. Il che significa che probabilmente la Juventus, che negli anni Novanta andò a giocare una finale proprio qui a Milano e non a Torino, sapeva che riempiva di più lo stadio nel capoluogo lombardo che non in quello piemontese e ne approfittò per questioni di maggior capienza dell'impianto. La progettazione di impianti non prevede più modelli da sessanta, settanta od ottantamila posti, che verrebbero occupati comunque 2 o 3 volte in una stagione. Al contrario, per le squadre di primissima fascia è pensabile uno stadio di trentacinque, quarantamila persone. Per le piccole società, che si attestano, come ambizione sportiva, tra metà classifica e il rimanere in Serie A, si deve pensare ad impianti di ventimila posti, dato che diciottomila posti è il target minimo imposto dall'Uefa, per poter ospitare manifestazioni sportive internazionali, il che non inibisce quindi, un domani, arrivando ad esempio sesti, di disputare l'Europa League. In ogni caso si deve sempre tenere conto che poi, la progettazione, può prevedere ampliamenti successivi. La progettazione deve essere cioè attenta e flessibile. Se io fossi oggi, il proprietario di una società sportiva, che si deve progettare uno stadio e si militasse in Prima divisione di Lega Pro, ci penserei due volte a costruire uno stadio di venti, venticinquemila posti.*

4 . Su questo tema non si può prescindere dalla lettura del contesto, tu fai l'urbanista quindi...il modello non esiste è chiaro che ci sono funzioni che possono essere delle costanti, dubito infatti che gli stadi possano esistere senza uno stile commerciale, per intenderci: qual è quella struttura, oltre piazza San Pietro il giorno che c'è il Papa o la Mecca quando c'è una celebrazione musulmana, che si riempie con una densità di popolazione pari allo stadio? Esso cioè è il luogo, al mondo, dove si ha la maggior concentrazione nel minor spazio temporale, tu ricordati che, mentre alcuni sport di origine anglosassone, soprattutto celtica hanno un lento raggiungere lo spazio dello sport, dell'evento e un lentissimo poi deflusso a tal punto che dura tutta la giornata la permanenza sui luoghi dell'evento; ci sono infatti degli sport celtici dove bisogna arrivare tre ore prima dell'inizio della manifestazione, perché ci sono dei "warm up events" che lo accompagnano...se penso già al baseball o comunque al football americano, questi sono eventi che implicano la partecipazione di un nucleo familiare o dei tifosi che parte già dalla mattina, si appropria di uno spazio che è lo stadio, lo vive e anche durante l'evento stesso può muoversi. Io per esempio, ho assistito ad una partita di baseball e almeno un paio di volte sono andato a mangiare. In qualsiasi punto dello stadio, essendo uno sport che diventa noioso per 10 minuti ma ha poi dei picchi di 5 secondi, che se li perdi era inutile andare allo stadio...qualsiasi tuo percorso, che tu vada alle toilette o che tu vada a mangiare un hot – dog, hai sempre visibili dei display affinché tu sia messo sempre nella condizione di vedere. Nel caso del calcio l'afflusso ed il deflusso all'impianto sono molto veloci, ci son dei grafici che dimostrano qual è la modalità d'affluenza allo stadio...qual è secondo te il momento di massimo arrivo allo stadio, rispetto all'ora "X" della partita? Quanti minuti prima? 20 minuti prima dell'inizio della gara c'è la massima concentrazione di arrivi, tale fenomeno è molto in prossimità dell'evento, se poi si osserva il deflusso, esso è drastico...70mila persone defluiscono in poco tempo, queste considerazioni vanno legate alle funzioni perché o cambia anche la mentalità di approccio allo stadio oppure è inutile far questo discorso, perché qualsiasi investitore commerciale ricettivo, è chiaro farà i conti durante la settimana, ma quale occasione più ghiotta di avere 50 60 mila persone?

Il museo di San Siro funziona per effetto del fatto che tutte le settimane ha 50mila visitatori che vanno lì al mattino, dei quali, magari, trentamila costanti, ma 20mila sono una tantum...si va alla partita solo in quell'occasione, quindi ne approfittano, pensa è uno dei musei più visitati d'Italia, che è un assurdo, andare a vedere le scarpette di Sandro Mazzola, invece di andare a vedere il patrimonio di beni culturali italiani...

5 . Non ti darei mai una risposta, perché è chiaro che tutte le forme portano con sé una storia ed una tradizione, è chiaro che la forma a catino è più di matrice latino – americana, anche un po' mediterranea, quella regolare o rettangolare, è chiaramente più di natura anglosassone, perché in più prevede anche sport diversi come il rugby ecc.

Ci sono alcune situazioni dove il modello inglese, che favorisce la compartimentazione degli spalti, sarebbe il più auspicabile a livello di sicurezza (per quanto concerne gli spalti) rispetto al catino. Tu pensa ad esempio all'Olimpico (di Roma, ndr), dove devono addirittura inibire agli spettatori diverse decine di metri di spalti, per non farli venire in contatto e fanno da intercapedine dei poveracci di poliziotti...quindi il problema del catino è la continuità degli spazi, cosa che ha cercato di ovviare Renzo Piano (Stadio San Nicola di Bari, ndr), con i "petali" e quindi che ha alla base la settorializzazione dei posti, pagando però lo scotto, per gli addetti ai lavori, di un'unitarietà della massa della tifoseria (a parte che è sempre vuoto lo stadio di Bari, ma per altri motivi), non si ha quell'effetto visto dal campo di partecipazione e di empatia che si ha invece con l'effetto dovuto all'essere completamente circondato da tifosi quindi probabilmente ancora il modello inglese geometrico è quello che visto dal punto di vista del progettista potrebbe essere il più idoneo per compartimentare gli spazi dei sotto - tribuna, vuol dire avere delle attività che puoi aprire o chiudere a seconda delle occasioni e anche a livello di accessibilità e di deflusso sono i più sicuri.

Domande rivolte a Nicholas Gancikoff

1. Quali sono, secondo Lei, le funzioni (commerciale, ricettiva - alberghiera, ludica/leisure, residenziale) che meglio si accostano al nuovo concept di stadio di calcio?
2. Una Sua opinione in merito allo stadio come catalizzatore dello sviluppo urbano e del marketing territoriale.
3. Quali strategie gestionali, l'ente proprietario (o gestore) dell'impianto può mettere in atto, al fine di sfruttare al meglio, dal punto di vista economico, lo stadio multifunzionale?
4. Attraverso quali modalità, considerando il contesto italiano, possono collaborare il settore pubblico e privato nella progettazione e gestione dello stadio? Si veda l'esempio della convenzione stipulata tra Juventus S.p.A. e Comune di Torino nella quale quest'ultimo s'impegna a dare in gestione al club, un'area di proprietà comunale un periodo di 99 anni.
5. Che opportunità potrebbe aprire, in questo specifico settore, l'introduzione nell'ordinamento italiano della legge relativa alle infrastrutture sportive?
6. Alla luce del fallimento dello Stadio del Giglio (RE), primo stadio italiano in proprietà di un club, il modello di stadio multifunzionale è secondo lei replicabile anche per le società sportive cosiddette "minori" o solo per le grandi squadre?

1 . Cerchiamo di esaminare, una ad una, le tipologie di funzioni che si possono accostare allo stadio. Innanzitutto, perché accostare ad esso, funzioni differenti? Poiché per gli operatori e la società proprietaria dell'impianto si presenta la possibilità di sfruttare economicamente i molteplici flussi generati da ciascuna attività.

Sotto questo aspetto, la funzione commerciale, vista la sua forte attrattività, sembrerebbe quella più adeguata anche sé, con il suo insediamento si pone il problema, per gli amministratori dello stadio e per quelli delle attività lì localizzate, di come far convivere i flussi così generatisi; infatti la domenica è sicuramente il giorno clou per lo stadio ma lo è altrettanto per un centro commerciale quindi, la condivisione di eventuali facilities, come ad esempio i parcheggi per le automobili, può diventare un problema ... questi problemi sono superabili grazie ad un'attenta gestione dei flussi di persone e di quelli veicolari.

In ogni caso, è auspicabile che qualsiasi funzione accostata allo stadio sopravviva, "economicamente parlando", indipendentemente da questa struttura dato che le occasioni in cui lo stadio è aperto sono relativamente poche e gli operatori che si basano quasi unicamente su di essere, commettono un grave errore. Funzioni commerciali o strutture destinate al leisure sono funzioni che se progettate adeguatamente possono tranquillamente essere accostate allo stadio in quanto sono dei poli d'attrazione, specialmente al di fuori dei match - days.

Lo stadio stesso, in quanto polivalente, deve configurarsi ed essere gestito come una struttura destinata al leisure, ospitando concerti, manifestazioni culturali, eventi corporate che sfruttino costantemente le grandi superfici di cui si compongono questi manufatti.

Per quanto riguarda la funzione alberghiera, o ricettiva, a mio parere è molto adeguata, specialmente in una città come Milano dove gli alberghi nei week - end sono vuoti, o quasi. Poter sfruttare alcune facilities offerte dall'albergo, come ad esempio il servizio catering od i locali adibiti a palestra, potrebbe generare benefici economici per lo stadio e gli edifici ricettivi, nonché soddisfare i clienti di questi strutture.

Quello che è importante secondo me, è che lo stadio “utilizzi” determinate funzioni di strutture adiacenti ed al contempo “fornisca” ad esse altrettanti servizi. L'importante è la complementarietà e la condivisibilità delle funzioni e degli spazi in modo da originare sinergie positive tra le diverse strutture; la complementarietà è un fattore che implica un'attenta gestione dei grandi flussi originati dal funzionamento simultaneo delle strutture.

Accostando allo stadio integrato, una o più strutture direzionali, gli utenti dello stadio possono soprattutto sfruttare le facilities messe a disposizione per gli impiegati che, ad esempio, durante la settimana lavorativa, parcheggiano il proprio veicolo nelle aree dedicate alla sosta oppure usufruiscono dei servizi ludico - ricettivi delle strutture ad esse antistanti (vedi ristoranti, fast food, tavole calde, palestre). Considerando che, durante la partita, tali strutture non sono accessibili, i servizi ad essi destinati sono utilizzabili dagli spettatori presenti allo stadio.

Infine, l'accostamento di strutture residenziali allo stadio, rappresenta un caso limite, in quanto questa è una funzione che poco si abbina alla presenza di un impianto sportivo viste le esternalità negative (quali la congestione viabilistica, lo smog, l'inquinamento acustico) che si verificano durante i match – days. E' chiaro però, che disponendo di una vasta area, gli edifici residenziali possono essere posti ad una ragionevole distanza dall'impianto.

2 . *Lo stadio può essere al centro di un grande progetto di rigenerazione urbana, si è visto in molte esperienze europee. Esso può altresì essere una costruzione “di spicco” che porta visitatori alla città, pensa ad esempio che il Camp Nou, a Barcellona è il terzo monumento più visitato ... pensa anche al potenziale attrattivo dell'Allianz Arena di Monaco di Baviera.*

3 . *La società deve soprattutto imparare a gestire lo stadio, sotto il profilo economico chiaramente, soprattutto durante la partita, dato che ha la possibilità di sfruttare ingenti flussi di denaro derivati dagli spettatori e dagli utenti delle attività correlate alla struttura dello stadio; quindi diventa fondamentale posizionare in modo strategico gli shops ed individuare le categorie merceologiche specifiche, da inserire all'interno dell'impianto. I metodi sono differenti ad esempio la pratica della sponsorship o del naming right ... Su tutto è fondamentale la flessibilità dell'impianto, esso deve ospitare dalle gite scolastiche ai grandi e piccoli concerti.*

4 . *In Italia, bisognerà sempre ricorrere ad un convenzione tra il settore pubblico e quello privato. La proprietà non è poi essenziale, l'importante è che la progettazione e la gestione del manufatto siano date in mano ai privati, in quanto solo questi ultimi sapranno quali sono le loro esigenze commerciali e su di esse costruiranno lo stadio. Un esempio semplice: se una società sportiva o non, che ha in gestione uno stadio fosse interessata a vendere Sky – Box ed il Comune che ha progettato l'impianto non li avesse inclusi in esso, l'ente amministratore non potrebbe effettuare quest'operazione. E' quindi una regola fondamentale che la società che progetta e la società che gestisce lo stadio coincidano, la proprietà può essere anche pubblica.*

Attraverso la concessione il pubblico può conferire ad un privato il diritto di costruire su di un'area, oppure può emettere licenze commerciali o per la realizzazione di altre attività.

Un'altra valida alternativa è il project financing, in cui un privato uno stadio, che rimane di proprietà dell'ente pubblico e quest'ultimo in cambio, conferisce la gestione del bene immobile al privato per un determinato periodo di tempo.

5 . *Avevo contribuito a scrivere quella proposta di legge, purtroppo il testo è stato drasticamente modificato ... sostanzialmente così com'è dovrebbe solamente servire a snellire le procedure burocratiche per l'individuazione delle aree destinate ad ospitare i nuovi stadi e a velocizzare, grazie all'assegnazione diretta dei terreni alle società sportive, l'insediamento degli stessi. Inoltre doveva aprire la strada ad agevolazioni e contributi economici statali.*

6 . *Lo stadio Del Giglio, è fallito in quanto la concessione commerciale è stata rilasciata dal Comune, solo 10 anni dopo la costruzione dell'impianto, nel 1995 ... ciò ha fatto sì che lo stadio potesse unicamente “sopravvivere” con le scarse entrate derivanti dalla vendita dei biglietti.*

Quest'esperienza ci insegna che tutti i permessi e le concessioni, devono essere sempre dati insieme all'apertura dello stadio, altrimenti si rischia che il progetto nasca, in qualche modo "menomato".

Per squadre di questo calibro, sarebbe auspicabile che il progetto di un nuovo stadio, sia finanziato dagli investimenti immobiliari, esso deve coprire circa il 70 - 80% del capitale iniziale. Generare debiti per poi cercare di ripagarli con il solo incasso dei biglietti e di qualche concerto o manifestazione organizzata all'interno dell'impianto è insostenibile. C'è quindi l'esigenza, per questa categoria di società, di poggiarsi su società immobiliari rodiate, altrimenti costruire lo stadio, soprattutto a causa della discontinuità finanziaria che caratterizza questi clubs a cavallo tra la Serie A e la Serie B, può diventare unicamente un onere.

41
Dott. NATALE NARDELLO

NOTAIO IN TORINO

TRASFERIMENTO DI PROPRIETA' SUPERFICIARIA
E
COSTITUZIONE DI DIRITTO DI SUPERFICIE

TRA

LA CITTA' DI TORINO
E
LA JUVENTUS F.C. - S.P.A.

Atto in data 15/07/2003 Repertorio n. 47136/15664
Registrato a Torino I il 29/07/2003 al n. 1986 serie 1T
Trascritto in data 30/07/2003 ai nn. 37970/25711

TORINO - CORSO VITTORIO EMANUELE II N. 90
TEL. 011/5612780 FAX 0115612782

ARTORIO N. 47136

RACCOLTA N. 15664

TRASFERIMENTO DI PROPRIETA' SUPERFICIARIA

E

COSTITUZIONE DI DIRITTO DI SUPERFICIE

TRA LA CITTA' DI TORINO E LA JUVENTUS F.C. - S.P.A.

REPUBBLICA ITALIANA

L'anno duemilatre, il giorno quindici del mese di luglio, in Torino, in una sala del Palazzo Civico, in piazza Palazzo di Città n. 1.

Avanti me dottor NATALE NARDELLO,

Notaio in Torino, iscritto al Collegio Notarile dei Distretti Riuniti di Torino e Pinerolo, senza l'assistenza dei testimoni, avendovi i comparenti rinunciato, fra loro d'accordo e con il mio consenso,

sono comparsi:

- BIANCIOTTO dott. Giuseppe, nato a Torino il 24 giugno 1954, domiciliato per la carica in Torino, piazza Palazzo di Città n. 1, dirigente amministrativo, il quale dichiara di intervenire al presente atto non in proprio ma nella sua qualità di Dirigente del Settore Contratti - Servizio Centrale Giunta Contratti e Appalti ed in rappresentanza della:

- "CITTA' DI TORINO", con sede in piazza Palazzo di Città n. 1, codice fiscale e Partita I.V.A. 00514490010;

con i poteri per quanto infra:

- in forza di provvedimento del Sindaco protocollo n. 001675



Wly

in data 12 febbraio 2003, che in copia conforme all'originale si allega al presente atto sotto la lettera "A" per farne parte integrante e sostanziale;

- ai sensi dell'art. 19 comma 2 del Regolamento per la disciplina dei contratti, approvato con deliberazione del Consiglio Comunale in data 15 marzo 1999, esecutiva dal 19 aprile 1999;

- ai sensi dell'art. 107 del D.lgs 18 agosto 2000 n. 267 - Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali;

- in esecuzione:

-- della deliberazione del Consiglio Comunale n. 27/2003 in data 17 febbraio 2003, esecutiva dal 3 marzo 2003, il cui verbale, in copia conforme all'originale, si allega al presente atto sotto la lettera "B" per farne parte integrante e sostanziale;

-- della deliberazione della Giunta Comunale in data 14 luglio 2003 (mecc. n. 2003 05683/008), comprensiva di planimetria, il cui verbale, in copia conforme all'originale, si allega al presente atto sotto la lettera "C" per farne parte integrante e sostanziale;

- di seguito brevemente Città -

- GIRAUDO dott. Antonio, nato a Torino il 2 settembre 1946, domiciliato per la carica presso la sede della società di cui infra, dirigente, il quale dichiara di intervenire al presente atto non in proprio ma nella sua qualità di Amministratore



Délegatò della società:

- "JUVENTUS F.C. - S.P.A." o "JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A.",
con sede in Torino, corso Galileo Ferraris n. 32, capitale
sociale Euro 12.093.200,00, codice fiscale e numero di iscri-
zione al Registro delle Imprese di Torino 00470470014;

con i poteri per quanto infra in virtù di deliberazione del
Consiglio di Amministrazione in data 15 dicembre 2000, depo-
sitata presso il Registro delle Imprese di Torino;

- di seguito brevemente società o superficiario -

delle cui identità personali io Notaio sono certo, i quali mi
chiedono di ricevere il presente atto, al quale

P R E M E T T O N O C H E:

a) - la Città di Torino, con deliberazione del Consiglio Co-
munale del 17 marzo 1997 n. 152, approvava un programma di
riorganizzazione relativo allo Stadio delle Alpi che prevede-
va, tra l'altro, l'impegno della JUVENTUS F.C. - S.P.A. e del
Torino Calcio S.p.A. di giocare tutte le partite casalinghe
di campionato, di coppa nazionale ed internazionale sino al
termine della stagione calcistica 2001/2002 presso il suddet-
to impianto e la disponibilità della Città, allo scadere di
tale termine, ad affidare il vecchio Stadio Comunale alle
squadre torinesi citate, ovvero, con il loro accordo, ad una
soltanto di esse, non escludendo di concedere alle stesse mo-
dalità e condizioni lo Stadio delle Alpi;

b) - con mozione del 22 giugno 1998 n. 33, il Consiglio Comu-



nale impegnava il Sindaco e la Giunta Comunale a proporre alla JUVENTUS F.C. - S.P.A., tra l'altro, di acquisire lo Stadio delle Alpi e l'area della "Continassa" per svolgere l'attività agonistica anche della prima squadra;

c) - con deliberazione n. 67 in data 3 giugno 2002 (mecc. 2002 03599/009), esecutiva dal 17 giugno 2002, il Consiglio Comunale ha adottato la variante parziale n. 56 al vigente P.R.G., al fine di promuovere un maggior sviluppo dell'area circostante lo Stadio delle Alpi, rilevando come la qualità ambientale delle aree urbane all'interno delle quali sono presenti insediamenti commerciali, pubblici esercizi, servizi ed attività turistico-ricettive, oltre a garantire un presidio attivo della zona, risulti generatrice di fenomeni di aggregazione sociale e di animazione urbana;

d) - con deliberazione della Giunta Comunale del 18 giugno 2002 (mecc. n. 2002 04607/08) sono state approvate le linee guida da porre a base per la stipula di appositi protocolli d'intesa tra la Città di Torino e la JUVENTUS F.C. - S.P.A. ed il Torino Calcio S.p.A.;

e) - con deliberazione della Giunta Comunale in data 18 giugno 2002 (mecc. n. 2002 04608/08) è stato approvato il protocollo d'intesa tra la Città di Torino e la JUVENTUS F.C. - S.P.A. per la definizione del regime dell'area della Continassa e dello Stadio delle Alpi;

f) - con tale protocollo si è inteso mettere in atto quanto

segue, al fine di assicurare la presenza permanente nella Città di Torino dell'attività sportiva di cui all'articolo 5 lettera a) e dell'attività organizzativa della JUVENTUS F.C. - S.P.A. nel proprio stadio sociale ad uso esclusivo, garantendo altresì, con funzione strumentale a tale scopo, la riqualificazione ed il miglioramento dell'area della Continassa;

g) - la Città di Torino, in accoglimento alle osservazioni della società, ha approvato con delibera del Consiglio Comunale n. 180/2002 in data 16 dicembre 2002 (mecc. 2002 08520/009), esecutiva dal 30 dicembre 2002, una variante di Piano Regolatore che rende conforme la normativa urbanistica vigente al contenuto del presente contratto.

TUTTO CIO' PREMESSO

e ritenuto quale parte integrante e sostanziale del presente atto, si conviene e stipula quanto segue.

= ARTICOLO 1 =

La CITTA' DI TORINO trasferisce alla società JUVENTUS F.C. - S.P.A., che accetta ed acquista, la proprietà superficiaria, ai sensi dell'art. 952 comma 2° codice civile, dello Stadio delle Alpi e dei fabbricati insistenti sulle aree limitrofe, quali risultanti nella planimetria costituente allegato n. 1 alla deliberazione della Giunta Comunale in data 14 luglio 2003 (mecc. n. 2003 05683/008), allegata sotto la lettera "C".

La CITTA' DI TORINO costituisce altresì - ai sensi dell'art. 952 comma 1° codice civile - a favore della società JUVENTUS



F.C. - S.P.A., che accetta, il diritto di superficie sulle aree predette;

e precisamente formano oggetto del presente atto:

nel Comune di Torino

a) - area della superficie catastale complessiva di metri quadrati 299.472 (duecentonovantanovemilaquattrocentosettantadue), censita all'Agenzia del Territorio - Catasto Terreni come segue:

* Foglio 1062 - numero 1 - ente urbano - ettari 25.97.26;

* Foglio 1063 - numero 1 - ente urbano - ettari 3.97.46;

con soprastanti sistemazioni, manufatti e fabbricati censiti all'Agenzia del Territorio - Catasto dei Fabbricati come segue:

* Foglio 1062 numero 1 subalterno 2 e Foglio 1063 numero 1 subalterno 2 graffiati - strada Comunale di Altessano n. 131 - piani 1/2/3 (lo Stadio delle Alpi e le sue pertinenze, tra le quali il fabbricato ad uso centrale termica di cui infra alla lettera b);

* Foglio 1062 - numero 1 - subalterno 3 - strada Comunale di Altessano n. 131 - piani 2/3 (locale per attività diversificate);

* Foglio 1062 - numero 1 - subalterno 4 - strada Comunale di Altessano n. 131 - piano T - zona censuaria 3 - categoria E/9 - superficie catastale metri quadrati 63 - Rendita Catastale Euro. 650,74 (locale destinato a servizi igienici pubblici);

* Foglio 1062 - numero 1 - subalterno 5 - strada di Altessano
n. 131 - piano T - zona censuaria 3 - categoria E/9 - super-
ficie catastale metri quadrati 63 - Rendita Catastale Euro
650,74 (locale destinato a servizi igienici pubblici);

* Foglio 1062 - numero 1 - subalterno 6 - strada di Altessano
n. 131 - piano T - zona censuaria 3 - categoria E/9 - super-
ficie catastale metri quadrati 63 - Rendita Catastale Euro
650,74 (locale destinato a servizi igienici pubblici);

b) - area della superficie catastale di metri quadrati 39.218
(trentanovemiladuecentodiciotto), censita all'Agenzia del
Territorio - Catasto Terreni come segue:

* Foglio 1063 - numero 74 - ettari 3.92.18 - ente urbano;
con entrostante fabbricato seminterrato ad uso centrale ter-
mica di pertinenza dello Stadio delle Alpi, censito - unita-

mente allo stesso Stadio delle Alpi - all'Agenzia del Terri-
torio - Catasto dei Fabbricati al Foglio 1062 numero 1 subal-
terno 2 e Foglio 1063 numero 1 subalterno 2 graffati;

c) - appezzamenti di terreno censiti all'Agenzia del Territo-
rio - Catasto Terreni come segue:

* Foglio 1062 - numero 30 - seminativo - classe 3 - are 3.92
- R.D. Euro 3,14 - R.A. Euro 2,43;

* Foglio 1062 - numero 62 - seminativo - classe 3 - are 53.80
- R.D. Euro 43,07 - R.A. Euro 33,34;

* Foglio 1063 - numero 76 - seminativo - classe 3 - are 12.62
- R.D. Euro 10,1 - R.A. Euro 7,82;



d) - fabbricato adibito a palazzina uffici, censito all'Agenzia del Territorio - Catasto dei Fabbricati come segue:

* Foglio 1062 - numero 22 - strada Comunale di Altessano n. 131 - piani T/1/2/S1 - zona censuaria 3 - categoria D/8 - Rendita Catastale Euro 11.202;

insistente su area individuata nella mappa del Catasto Terreni al Foglio 1062 numero 22, della superficie catastale di metri quadrati 630 (seicentotrenta), censita all'Agenzia del Territorio - Catasto Terreni come segue:

* Foglio 1062 - numero 22 - are 6.30 - ente urbano;

e) - fabbricato censito all'Agenzia del Territorio - Catasto dei Fabbricati come segue:

* Foglio 57 - numero 82 - subalterno 1 - corso Grosseto n. 392 - piano T - zona censuaria 3 - categoria D/7 - Rendita Catastale Euro 3.150,39;

* Foglio 57 - numero 82 - subalterno 2 - corso Grosseto n. 386 - piani S/T - zona censuaria 3 - categoria D/7 - Rendita Catastale Euro 6.445,38;

insistente su area individuata nella mappa del Catasto Terreni al Foglio 1062 numero 31, della superficie catastale di metri quadrati 2.970 (duemilanovecentosettanta), censita all'Agenzia del Territorio - Catasto Terreni come segue:

* Foglio 1062 - numero 31 - are 29.70 - ente urbano;

coerenti relativamente al mappale 74 del Foglio 1063, con riferimento alla planimetria costituente allegato n. 1, alla ci-

tata deliberazione della Giunta Comunale in data 14 luglio 2003, allegata sotto la lettera "C": mappale 73 dello stesso Foglio a quattro lati;

coerenti in un sol corpo relativamente ai restanti immobili, con riferimento alla medesima planimetria: mappale 93 del Foglio 1063, strada comunale di Altessano, corso Grosseto, corso Ferrara e mappali 75 et 73 del Foglio 1063 del Catasto Terreni.

Le parti danno atto che il complesso immobiliare sopra descritto, avente una superficie catastale complessiva pari a metri quadrati 349.324 (trecentoquarantanovemilatrecentoventiquattro) comprensiva dei sedimi dei fabbricati, è attraversato nel sottosuolo, sul lato sud parallelamente ai corsi Grosseto e Ferrara, dalla bealera "PUTEA" - braccio sinistro, di proprietà del "Consorzio irriguo bealera PUTEA" con sede in Collegno, via Bendini n. 39 presso lo studio del geom. Giulio Spagnotto, con la precisazione che il sedime della stessa bealera non è oggetto di trasferimento.

= ARTICOLO 2 =

Le disposizioni che precedono si applicano anche al diritto di fare e mantenere costruzioni al di sotto del suolo ex art. 955 codice civile.

Il diritto è costituito per la durata di anni 99 (novantanove) e potrà essere rinnovato alla sua scadenza a favore della JUVENTUS. F.C. - S.P.A., previa richiesta scritta da parte



Am

della stessa, sotto la condizione che la richiesta pervenga almeno 24 (ventiquattro) mesi prima della scadenza.

E' esclusa la facoltà di rinnovo a favore di eventuali cessionari della JUVENTUS F.C. S.P.A.; tuttavia tale facoltà potrà essere concessa a favore di soggetto giuridico nel quale la precitata società si sia trasformata, incorporata, fusa o scissa e che comunque configuri la continuità soggettiva e la prosecuzione anche dell'attività calcistica ora della JUVENTUS F.C. S.P.A.

Le modalità del rinnovo verranno concordate tra le parti.

Alla scadenza del termine la Città non potrà pretendere dal superficiario la demolizione delle costruzioni e la restituzione dello stato in pristino.

Alla scadenza del termine (salvo il caso di rinnovo) il diritto di superficie si estinguerà e gli immobili torneranno in piena proprietà alla Città. Gli edifici di nuova costruzione, gli accrescimenti, le attrezzature, gli impianti, le infrastrutture ed ogni miglioria apportata diverranno proprietà della Città, fatti salvi eventuali accordi per gli investimenti effettuati dalla JUVENTUS F.C. S.P.A. negli ultimi 15 (quindici) anni prima della scadenza naturale del contratto.

La JUVENTUS F.C. S.P.A. dovrà riconsegnare l'area e quanto realizzato su di essa alla Città in buone condizioni di manutenzione. A tal fine lo stato degli immobili verrà accertato

in contraddittorio tra i tecnici delle parti.

La qualità di superficiario non dovrà essere elemento ostativo ai fini dell'applicazione della eventuale futura normativa sulla "privatizzazione degli stadi".

= ARTICOLO 3 =

La costituzione del diritto di superficie viene effettuata in coerenza con i contenuti della variante parziale n. 56 al P.R.G.C., approvata definitivamente con la citata deliberazione del Consiglio Comunale n. 180/2002 in data 16 dicembre 2002 (mecc. 2002 08520/009), esecutiva dal 30 dicembre 2002.

Alla JUVENTUS F.C. S.P.A. è trasferito il diritto di fare e mantenere sulle aree citate quanto di seguito indicato:

1. ristrutturazione dello Stadio delle Alpi con realizzazione della sede sociale, nella preservazione dell'impianto architettonico originario, in particolare per quanto attiene il sistema della tensostruttura e degli elementi strutturali e di contrasto;

2. utilizzazione della superficie utile esistente, di circa 54.000 (cinquantaquattromila) metri quadrati, per attività complementari all'impianto sportivo, quali palestre, spogliatoi, magazzini dell'impianto, sede sociale [S.L.P. massima 5000 (cinquemila) metri quadrati], eccetera;

una quota pari a circa 17.000 (diciassettemila) metri quadrati della suddetta superficie potrà inoltre essere utilizzata per destinazioni prioritariamente connesse a quelle sporti-



vo/calciistiche (Fans shops, iniziative promozionali per i tifosi, museo, eccetera), anche commerciali, nonché per magazzini e depositi a servizio delle attività commerciali; in ogni caso la superficie di vendita non potrà eccedere i metri quadrati 10.000 (diecimila);

3. realizzazione di un nuovo insediamento annesso all'impianto sportivo di attività di servizio alle persone ed alle imprese per massimo 25.000 (venticinquemila) metri quadrati di S.L.P., di cui:

a) minimo 14.000 (quattordicimila) metri quadrati - massimo 20.000 (ventimila) metri quadrati [dei quali non più di 17.000 (diciassettemila) di superficie di vendita netta] per attività commerciali;

b) minimo 3.000 (tremila) metri quadrati e massimo 5.000 (cinquemila) metri quadrati per multisala cinematografica (massimo 1.300 posti);

il tutto anche tramite una pluralità di edifici;

4. nell'ambito delle aree individuate dalle lettere "C" e "D" nella planimetria allegata alla deliberazione del Consiglio Comunale in data 17 febbraio 2003, allegata al presente atto sotto la lettera "B", oltre ad eventuali parcheggi privati, da indicare in ambito di S.U.E. secondo le norme vigenti, saranno realizzati servizi e parcheggi multifunzionali, anche interrati, da assoggettare all'uso pubblico, commisurati sia ai fabbisogni funzionali afferenti lo Stadio della

Alpi - di cui al D.M. 25 agosto 1989 (spazi attrezzati a parcheggi) e al D.M. 18 marzo 1996 (aree attrezzate per lo sfollamento) - sia alle nuove attività commerciali, per lo spettacolo e per servizi privati, ai sensi del disposto delle leggi vigenti, la cui disciplina d'uso sarà regolamentata da separata convenzione recante necessariamente che:

- il gestore sarà individuato dal superficiario;
- il parcheggio pubblico sarà gratuito e liberamente accessibile, tranne che in occasione di eventi che si svolgeranno all'interno dello Stadio delle Alpi, di carattere sportivo e non (quattro ore prima e dopo gli eventi), organizzati/promossi dal superficiario;
- gli oneri di gestione (compresa la manutenzione) saranno a carico del superficiario così come i ricavi derivanti dagli eventi di cui sopra;

il tutto secondo le vigenti e richiamate previsioni urbanistiche del P.R.G.C. e previo i necessari provvedimenti amministrativi.

E' altresì concessa alla JUVENTUS F.C. S.P.A. la facoltà di fare e mantenere sulle aree in oggetto le eventuali future costruzioni con relative pertinenze ed accessori, nonché gli eventuali fabbricati e strutture accessorie opportuni per la migliore realizzazione dell'intervento delineato, in conformità alle previsioni urbanistiche ed edilizie vigenti al momento della futura costruzione sull'area in oggetto.



In aderenza a eventuali mutate previsioni normative, anche sportive, le parti convengono altresì che l'impianto potrà essere conseguentemente adeguato.

= ARTICOLO 4 =

Fermi restando l'impegno ad utilizzare lo Stadio delle Alpi come sede dell'attività calcistica abituale della prima squadra per tutta la durata del diritto e le previsioni di cui al precedente articolo 3.1, è facoltà del superficiario, all'interno delle aree in oggetto e previa comunicazione alla Città, nel rispetto delle previsioni urbanistiche:

- cedere anche frazionatamente il diritto di superficie e costituire diritti reali ed obbligatori a favore di terzi;
- trasferire a terzi il diritto di fare e mantenere costruzioni sul suolo e sottosuolo;
- trasferire la proprietà superficiaria delle costruzioni con il relativo diritto di mantenerle sul suolo e di costruire sulle costruzioni già esistenti;
- sopraelevare e sottoelevare le costruzioni esistenti e realizzande;
- ipotecare le costruzioni e concedere ipoteca sul diritto di costruire;
- concedere in locazione - anche finanziaria - le costruzioni o parti di esse.

In caso di demolizione volontaria - debitamente autorizzata - totale o parziale delle costruzioni trasferite o insistenti

sull'area in oggetto, la società potrà liberamente ricostruirle anche parzialmente.

Nel caso di perimento totale o parziale delle costruzioni, la società potrà liberamente ricostruirle anche parzialmente, fermo l'obbligo di far giocare la prima squadra nell'area oggetto del diritto di superficie.

Nel caso di perimento dello Stadio delle Alpi esclusivamente per cause imputabili al superficiario, il medesimo è tenuto alla sua ricostruzione.

Nel rispetto di quanto stabilito ai precedenti artt. 1 e 3 e delle previsioni urbanistico-edilizie, la società potrà erigere nuovi edifici, modificare, ampliare e demolire in tutto o in parte le costruzioni esistenti e procedere alla sopraelevazione e sottoelevazione delle stesse.

La realizzazione anche parziale delle costruzioni interromperà il termine di prescrizione previsto dall'art. 954 ultimo comma cod. civ.; la società si riserva i tempi ed i modi di realizzazione anche parziale del progetto.

= ARTICOLO 5 =

La costituzione del diritto di superficie è fatta ed accettata, nei limiti di quanto previsto dalla vigente normativa urbanistica, alle seguenti condizioni:

- a) - il superficiario si obbliga ad utilizzare lo Stadio delle Alpi come sede dell'attività calcistica ufficiale, casalinga, abituale (sia di tornei nazionali che internazionali)



della prima squadra per tutta la durata del diritto;

b) - il superficiario si obbliga a preservare al massimo grado l'impianto architettonico generale dello Stadio delle Alpi, secondo le indicazioni di cui all'art. 3;

c) - il superficiario si obbliga a mantenere lo Stadio delle Alpi in buono stato di conservazione per tutta la durata del diritto;

d) - il superficiario succede nel contratto di locazione sottoscritto dalla Città di Torino e dalla società Torino Calcio S.p.A. in data 11 luglio 2003, repertorio n. 250 e successiva rettifica in data odierna, repertorio n. 251 nella posizione della Città ed alle stesse condizioni economiche e giuridiche in esso previste: rinvia inoltre sino alla data del 30 giugno 2006 la personalizzazione dello Stadio delle Alpi, ad eccezione dell'interno della sede sociale; il Torino Calcio S.p.A. avrà a disposizione entro il 30 giugno 2006 un diverso impianto in uso esclusivo e la Città si impegna a garantire l'avverarsi di tale condizione;

e) - il superficiario ha la facoltà di mutare la denominazione dello Stadio delle Alpi dandone comunicazione alla Città, la quale potrà opporsi esclusivamente per motivi di ordine pubblico legati alla presenza di tifoserie contrapposte delle squadre utilizzatrici e ciò fino al 30 giugno 2006;

f) - il fabbricato di cui alla lettera e) dell'art. 1, posto all'angolo di corso Grosseto con strada Altessano, dovrà es-



sere liberato da persone e cose a cura della Città entro e non oltre il termine del 30 (trenta) dicembre 2004 (duemilaquattro) e la JUVENTUS F.C. S.P.A. avrà la facoltà di demolirlo a sue complete cura e spese;

g) - la Città si impegna a promuovere e realizzare tutte le iniziative, attività e strutture idonee alla qualificazione dell'area limitrofa;

h) - la Città si impegna a promuovere l'adeguamento della toponomastica e con la Provincia, la Regione e la società il programma di miglioramento della viabilità al servizio dello Stadio delle Alpi e di conseguenza ad attuarlo prioritariamente, in un contesto di valorizzazione della compatibilità ambientale, funzionale e di sicurezza adeguato ai realizzandi insediamenti;

i) - la Città si obbliga a concedere alla JUVENTUS F.C. S.P.A. sull'area oggetto del presente atto e sull'area di ambito, a termini di legge, gli impianti pubblicitari compatibili con le metrature previste nel Piano Generale degli impianti della pubblicità;

l) - la segnaletica di indirizzamento su tutto il territorio cittadino potrà essere cambiata direttamente a cura e spese del superficiario, nel rispetto dei vigenti standards dimensionali;

m) - la Città, prendendo atto della sopravvenuta situazione di diritto, consegna e garantisce l'intera area oggetto del



presente contratto libera da ogni insediamento di chioschi ed attività di commercio ambulante.

E' concessa al superficiario la facoltà di fare e mantenere sull'area di cui trattasi gli ulteriori manufatti e di svolgere le ulteriori attività che venissero eventualmente consentiti dai futuri strumenti urbanistici.

= ARTICOLO 6 =

Gli immobili sono trasferiti a corpo, con tutti i diritti, ragioni, accessioni, attinenze, dipendenze e pertinenze, nello stato di fatto e condizioni di diritto in cui la Città li possiede, liberi da persone e cose (eccezione fatta per i sottoservizi e per quanto previsto al punto f) del precedente art. 5), pesi, pegni, ipoteche, privilegi anche fiscali, vincoli, servitù passive, obblighi contrattuali di qualsiasi natura - ivi compresi gli obblighi nascenti da tutti i contratti stipulati dalla Città in ordine alla prestazione di servizi ed al compimento di attività nell'intera area oggetto del presente contratto - trascrizioni ed iscrizioni pregiudizievoli, gravami di ogni genere e natura, diritti e ragioni comunque vantati da terzi.

Per quanto riguarda le liti in corso e le eventuali future liti insorgende, per fatti o eventi verificatisi sino alla data del presente atto, la Città di Torino manleva la JUVEN-TUS F.C. S.P.A.

I contratti relativi alle utenze saranno volturati al super-

ficiario a sua cura e spese.

La Città di Torino presta alla JUVENTUS F.C. S.P.A. garanzia dall'evizione e per i vizi delle cose vendute di cui all'art. 1490 c.c., oltre a tutte le garanzie di legge.

La Città di Torino garantisce alla JUVENTUS F.C. S.P.A. l'inesistenza di terzi aventi diritto a prelazioni.

Gli immobili vengono altresì trasferiti certificati e conformi alla normativa urbanistica, amministrativa, ambientale, di sicurezza, sulla prevenzione incendi e sul pubblico spettacolo.

La Città di Torino si obbliga a richiedere e promuovere l'eliminazione o la deroga del vincolo relativo alla fascia di rispetto dei pozzi dell'acquedotto municipale.

La Città di Torino dà atto che, per finanziare lo Stadio delle Alpi, la Cassa Depositi e Prestiti ha concesso un mutuo ventennale a totale carico dello Stato, ai sensi della legge n. 65 del 6 marzo 1987; conseguentemente la Città si obbliga a manlevare il superficiario da ogni eventuale responsabilità, onere e spesa al riguardo.

= ARTICOLO 7 =

Il possesso giuridico ed il materiale godimento degli immobili si intendono trasferiti alla JUVENTUS F.C. S.P.A. da oggi, per tutti gli effetti utili ed onerosi.

Relativamente al fabbricato posto all'angolo di corso Gesseto con strada Altessano, di cui alla lettera e) dell'art. 1,



il possesso giuridico si intende trasferito alla JUVENTUS F.C. S.P.A. da oggi, mentre la mera detenzione rimarrà in capo agli attuali utilizzatori dell'immobile non oltre il termine del 30 dicembre 2004.

= ARTICOLO 8 =

1. A titolo di corrispettivo per il trasferimento della proprietà superficiaria e la costituzione del diritto di superficie, la JUVENTUS F.C. S.P.A. corrisponderà alla Città la somma complessiva di Euro 25.000.000,00 (venticinquemilioni virgola zero zero), dei quali Euro 503.777,93 (cinquecentotremilasettecentosettantasette virgola novantatre) per l'immobile di cui alla lettera e) dell'art. 1 ed Euro 24.496.222,07 (ventiquattromilioniquattrocentonovantaseimiladuecentoventidue virgola zero sette) più I.V.A. per i restanti immobili, con le seguenti modalità:

a) - quanto ad Euro 1.000.000,00 (unmilione virgola zero zero) alla sottoscrizione del presente contratto, somma per la quale la Città rilascia quietanza, come da ricevuta rilasciata dal Civico Tesoriere n. 14816 in data odierna;

b) - quanto ad Euro 6.000.000,00 (seimilioni virgola zero zero) al conseguimento dei permessi edilizi anche in forma di D.I.A., le cui istanze la JUVENTUS F.C. S.P.A. si impegna ad inoltrare, anche contestualmente al P.E.C., entro i cinque mesi - escluso il mese di agosto - successivi alla data di sottoscrizione del presente contratto;

allo spirare del termine come sopra individuato, in assenza delle istanze, la JUVENTUS F.C. S.P.A. verserà comunque quanto sopra (Euro 6.000.000,00).

c) quanto ad Euro 18.000.000,00 (diciottomilioni virgola zero zero) verranno corrisposti in 9 (nove) rate annuali dell'importo di Euro 2.000.000,00 (due milioni virgola zero zero) ciascuna, con le seguenti modalità:

- la prima rata verrà corrisposta dodici mesi dopo la data di pagamento di cui al precedente punto a);

- le successive otto rate alla scadenza annuale con riferimento alla data di pagamento della prima rata.

In caso di mancato conseguimento dei richiamati permessi edilizi in conformità alla normativa vigente, la Città si obbliga a restituire alla società la somma capitale versata di Euro 1.000.000,00 (un milione virgola zero zero).

2. In merito agli interessi, la Città sin d'ora conviene e riconosce che l'obbligazione pecuniaria assunta dalla società circa la corresponsione degli stessi si intenderà totalmente adempiuta alla realizzazione delle seguenti condizioni:

a) - realizzazione a cura e oneri esclusivi della società - entro ventiquattro mesi dall'individuazione dell'area da parte della Città - di 2 (due) campi da calcio e relativi spogliatoi per uso sportivo da parte della Città su un'area libera limitrofa, messa a disposizione dalla stessa, della quale la Città abbia la piena disponibilità;



b) - ospitalità senza corrispettivo presso lo Stadio delle Alpi, fino al 30 (trenta) giugno 2011 (duemilaundici) e compatibilmente con l'attività calcistica della prima squadra e con le esigenze dettate dai lavori di sistemazione dell'impianto, di due manifestazioni annuali promosse e/o organizzate dalla Città, con l'obbligo per la Città di presentare alla JUVENTUS F.C. S.P.A. idonee polizze assicurative a copertura di eventuali danni conseguenti all'utilizzo dell'impianto e fatto salvo il diritto della JUVENTUS F.C. S.P.A. di agire per il risarcimento del danno nei confronti degli obbligati; in merito la Città si obbliga ad accettare ed a far accettare dai suoi eventuali aventi titolo l'obbligo di ripristinare, con assunzione diretta dei costi che dovessero derivarne, lo status quo ante del manufatto stadio, inteso sia come manto erboso che come strutture;

c) - attribuzione alla Città fino al 30 (trenta) giugno 2011 (duemilaundici) degli spazi per la sua pubblicità istituzionale, con le modalità meglio specificate nel documento costituente allegato "2" alla citata deliberazione del Consiglio Comunale n. 27/2003 in data 17 febbraio 2003 (SPAZI ALL'INTERNO DELL'AREA STADIO DELLE ALPI PER LA PUBBLICITA' ISTITUZIONALE).

La Città di Torino rinuncia all'iscrizione di ipoteca legale.

= ARTICOLO 9 =

Nel caso in cui la Città, nel periodo di validità del diritto

di superficie, decida di alienare la proprietà del suolo - o di parte del suolo - su cui insiste il compendio immobiliare e sul quale è costituito il diritto di superficie oggetto del presente contratto, alla società e/o ai soggetti cessionari titolari dei diritti indicati all'art. 4 è attribuito il diritto di prelazione all'acquisto, una volta espletate le procedure di evidenza pubblica, ove necessario, fatto comunque salvo il principio indicato all'ultimo comma dell'art. 2.

Qualora la JUVENTUS F.C. S.P.A. presenti sull'area di proprietà comunale adiacente, della superficie di circa 180.000 (centottantamila) metri quadrati, compresa tra strada antica di Druento, corso Ferrara e via Traves, sulla quale insiste la cascina Continassa, un progetto anche parziale di utilizzo dal quale risulti un interesse pubblico rilevante, relativo alla riqualificazione della stessa ed alla fruibilità da parte della cittadinanza, la Città, qualora non abbia avviato procedure incompatibili con la realizzazione del progetto stesso, si impegna ad aprire una procedura di evidenza pubblica sul progetto medesimo ai sensi dell'art. 37 bis e seguenti della legge 109/1994 e successive modifiche ed integrazioni o di altre norme di settore vigenti.

= ARTICOLO 10 =

La Città di Torino si impegna, in base al vigente accordo tra la medesima ed il Credito Sportivo, ad acconsentire alla JUVENTUS F.C. S.P.A. l'accesso ai benefici ivi previsti, ricor-



rendone i presupposti.

= ARTICOLO 11 =

A' sensi e per gli effetti dell'articolo 40 della legge 28 febbraio 1985 n. 47 e sue modifiche ed integrazioni, il signor BIANCIOTTO dott. Giuseppe, nella sua citata qualità, consapevole delle responsabilità penali cui andrebbe incontro in caso di dichiarazioni false, attesta che la costruzione della palazzina uffici di cui alla lettera d) dell'art. 1 è iniziata in data anteriore al primo settembre 1967.

Il signor BIANCIOTTO dott. Giuseppe dichiara che relativamente agli altri fabbricati vennero rilasciati dalla Città di Torino i seguenti provvedimenti:

- a) - per la costruzione dello Stadio delle Alpi:
 - concessione edilizia n. 22/M in data 27 luglio 1987;
 - concessione edilizia n. 3/M in data 21 gennaio 1988;
 - concessioni edilizie in variante n. 28/M in data 18 settembre 1989, n. 1/M in data 15 febbraio 1990 e n. 11/M in data 26 aprile 1990;
- b) - per l'occupazione dello Stadio delle Alpi: certificato n. 73 in data 22 maggio 1990;
- c) - per la costruzione dei servizi igienici: concessione edilizia n. 35/M/93 in data 21 ottobre 1993;
- d) - per l'usabilità di quattro bassi fabbricati ad uso servizi igienici: permesso n. 43/99 in data 26 febbraio 1999;
- e) - per la modifica interna degli spazi annessi allo Stadio

delle Alpi, destinati a deposito bevande: autorizzazione edilizia n. 24/94 in data 2 febbraio 1994;

f) - per la costruzione del fabbricato ubicato in strada comunale di Altessano angolo corso Grosseto, di cui alla lettera e) dell'art. 1, nonchè dei relativi accessori e pertinenze:

- autorizzazione n. 238 in data 9 marzo 1957;
- licenza edilizia n. 2096 in data 10 settembre 1958;
- licenza edilizia n. 1065 in data 19 gennaio 1959;
- licenza edilizia n. 4746 in data 10 novembre 1959;
- licenza edilizia precaria n. 730 in data 20 dicembre 1961;
- licenza edilizia precaria n. 1107 in data 29 dicembre 1961;
- licenze edilizie precarie n. 123/P e n. 106/P in data 12 marzo 1962;
- licenza edilizia n. 1962 in data 2 dicembre 1962;
- licenza edilizia precaria n. 567/P in data 9 agosto 1966;
- licenza edilizia precaria n. 1021/P in data 31 dicembre 1966;
- autorizzazione edilizia n. 2538 in data 27 luglio 1984;

g) - per l'occupazione del medesimo fabbricato: licenza di occupazione n. 767 in data 7 ottobre 1966;

h) - per la conservazione di opere eseguite in difformità rispetto alle citate licenze edilizie in precario nonchè per la costruzione di pensiline ad uso produttivo: concessione edilizia in sanatoria n. 53 in data 19 febbraio 1990.

Il signor BIANCIOTTO dott. Giuseppe dichiara inoltre che a



tutt'oggi, relativamente ai medesimi fabbricati, non sono state effettuate ulteriori opere di trasformazione o mutamento che avrebbero richiesto licenza o concessione o autorizzazione e ne garantisce la regolarità edilizia, anche dal punto di vista amministrativo.

A' sensi e per gli effetti dell'articolo 18 della legge 28 febbraio 1985 n. 47 e sue modifiche ed integrazioni, il signor BIANCIOTTO dott. Giuseppe, nella sua citata qualità, dichiara infine:

- che i terreni oggetto del presente atto hanno tutte le caratteristiche risultanti dal certificato di destinazione urbanistica rilasciato dal funzionario della Divisione Edilizia ed Urbanistica della Città di Torino in data 14 marzo 2003, che in originale si allega al presente atto sotto la lettera "D" per farne parte integrante e sostanziale;
- che fino ad oggi non sono intervenute modificazioni degli strumenti urbanistici che concernono tali terreni e che non è stata fino ad oggi trascritta nei registri immobiliari alcuna ordinanza sindacale accertante l'effettuazione di lottizzazioni non autorizzate.

= ARTICOLO 12 =

Con riferimento alle norme di cui ai commi 13-ter, quater e quinquies dell'art. 3 del D.L. 27 aprile 1990 n. 90, convertito nella legge 26 giugno 1990 n. 165, il signor BIANCIOTTO dott. Giuseppe, nella sua citata qualità, consapevole delle



responsabilità penali cui andrebbe incontro in caso di dichiarazioni false, attesta che il reddito fondiario degli immobili oggetto di quest'atto non doveva essere oggetto della dichiarazione dei redditi della Città di Torino per la quale, alla data odierna, il termine di presentazione è scaduto, in quanto i Comuni non sono soggetti all'imposta, ai sensi dell'art. 88 del D.P.R. 22 dicembre 1986 n. 917, così come modificato dall'art. 4 comma 3 bis del D.L. 31 ottobre 1990 n. 310, convertito in legge, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 1990 n. 403.

Ai fini di quanto disposto dal comma 13 ter dell'art. 3 del D.L. 27 aprile 1990, n. 90 convertito nella legge 26 giugno 1990, n. 165 la parte venditrice dichiara che il domicilio fiscale della Città di Torino è in Torino, piazza Palazzo di Città n. 1.

= ARTICOLO 13 =

Le parti convengono che il presente contratto si risolverà ex art. 1456 codice civile anche per una sola delle seguenti cause:

- violazione degli obblighi di cui all'articolo 5 lettere a) et b) e - limitatamente alla lettera b) - nel periodo di vita fisiologica dell'impianto;
- mancata realizzazione degli adempimenti di cui all'articolo 8 punto 2;
- modifica, da parte della Città, della normativa urbanisti-



[Handwritten signature]

ca in modo da non consentire la completa realizzazione di quanto previsto all'art. 3 nel periodo di durata del diritto di superficie;

- mancata assunzione degli atti amministrativi in conformità alla normativa vigente, o il loro venir meno, necessari a dare completa attuazione al progetto di cui trattasi ed in particolare a quanto indicato nell'art. 3;
- violazione degli obblighi indicati all'art. 5 lettere d), i) et m).

La risoluzione, se contestata, non avrà effetti sino alla pronuncia del collegio arbitrale di cui al successivo art. 16 o, in caso di giurisdizione esclusiva, alla decisione esecutiva del giudice competente.

= ARTICOLO 14 =

A garanzia del pagamento del corrispettivo, la società ha presentato la polizza fidejussoria della società VISCONTEA COFACE Compagnia di Assicurazioni e Riassicurazioni S.p.A. in data 9 luglio 2003 nonché l'ulteriore comunicazione di cui alla determinazione dirigenziale in data 11 luglio 2003, numero cronologico 529 (mecc. n. 2003 69842/008).

La Città è manlevata da ogni responsabilità per danni derivanti a terzi dall'esercizio, da parte del superficiario, dei diritti ed obblighi nascenti dal presente contratto.

= ARTICOLO 15 =

Negli atti di trasferimento parziale del diritto di superfi-

cie dovrà essere riportato - a cura del superficiario, che se ne fa garante - l'obbligo per l'avente causa del rispetto di tutte le clausole e condizioni contenute nel presente contratto, fatto salvo il diritto della Città di agire per il risarcimento di eventuali danni.

= ARTICOLO 16 =

Qualsiasi controversia che dovesse insorgere fra le parti sarà deferita, ove consentito dalla legge, ad un collegio di tre arbitri rituali, di cui uno nominato dalla Città, uno dalla società ed il terzo, con funzioni di Presidente, dai due arbitri come sopra nominati o, in difetto di accordo, dal Presidente del Tribunale di Torino.

Il collegio arbitrale, che avrà sede in Torino, giudicherà secondo diritto.

= ARTICOLO 17 =

Le parti chiedono la registrazione ad imposta fissa del presente atto, essendo lo stesso soggetto all'ambito di applicazione dell'imposta sul valore aggiunto, ad eccezione del corrispettivo relativo all'immobile di cui alla lettera e) dell'art. 1, pari ad Euro 503.777,93 (cinquecentotremilasettecentosettantasette virgola novantatre), soggetto alle imposte di registro, ipotecaria e catastale in misura proporzionale.

= ARTICOLO 18 =

Le parti convengono che il presente contratto e gli accordi ivi contenuti sostituiscono integralmente ogni altra pattui-



Am

zione intervenuta tra le stesse in merito ai contenuti tutti del presente contratto e che la presente clausola costituisce elemento essenziale del contratto.

Le parti convengono che il presente contratto e gli accordi ivi contenuti assorbono e sostituiscono quelli di cui al protocollo d'intesa approvato in data 18 giugno 2002 dalla Giunta Comunale (meccanografico 2002/04608/08), costituente allegato "1" alla citata deliberazione di Giunta.

= ARTICOLO 19 =

Le spese del presente atto, relative e conseguenti sono a carico della JUVENTUS F.C. - S.P.A.

I componenti espressamente dispensano me Notaio dalla lettura degli allegati.

Richiesto io Notaio ho ricevuto il presente atto, scritto in parte a mano ed in parte dattiloscritto da me e da persone a me fide su facciate trenta e parte della trentunesima di otto fogli, che leggo ai componenti che lo approvano e con me Notaio si sottoscrivono.

In originale firmato:

Giuseppe Bianciotto

Antonio Giraudo

Natale Nardello Notaio





REPERTORIO numero 14534

ATTI numero 9510

REPUBBLICA ITALIANA

= PROGRAMMA INTEGRATO

"AMBITO 4.23 STADIO DELLE ALPI"

ai sensi della Legge Regionale n. 18 del 9 aprile 1996 e s.m.i.

e dell'articolo 17, Comma 7, della Legge Urbanistica

Regionale n. 56 del 5.12.1977 e s.m.i. =

Il dodici marzo duemilanove.

(12-03-2009)

In Torino, presso il Palazzo municipale in piazza Palazzo di Città n.

1.

Avanti me dottor ANDREA GANELLI,

Notaio in Torino, iscritto al Collegio Notarile dei Distretti Riuniti di
Torino e Pinerolo,

senza l'assistenza dei testimoni non essendone necessaria la presenza
a' sensi di legge;

sono personalmente comparsi i signori:

= BIANCIOTTO dottor Giuseppe, nato a Torino il 24 giugno 1954,

domiciliato per la carica in Torino, Piazza Palazzo di Città n. 1,

il quale interviene nel presente atto non in proprio, ma nella sua qua-

lità di dirigente del Settore Contratti ed in rappresentanza del "CO-

MUNE DI TORINO", con sede in Torino, piazza Palazzo di Città n.

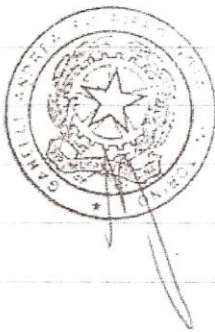
1, codice fiscale 00514490010,

in seguito per brevità denominato "Città" o "Comune",

con i poteri per quanto infra in forza di provvedimento del Sindaco prot.n. 01175 in data 2 febbraio 2009, ai sensi dell'articolo 50 comma 10 del Testo Unico delle Leggi sull'ordinamento degli Enti Locali approvato con D.Lgs. n. 267 del 18 agosto 2000 che, in copia conforme si trova allegata a precedente atto a mio rogito del 5 febbraio 2009 repertorio numero 14298, registrato all'Agenzia delle Entrate di Torino 1 in data 10 febbraio 2009 al numero 3328, conservato nei miei minutari;

ed in esecuzione di:

a) - Deliberazione del Consiglio Comunale numero 29 in data 23 febbraio 2009 (mecc. n. 2009 00370/009) divenuta immediatamente esecutiva che, in copia conforme all'originale, unitamente agli allegati 2 - 24 - 28 - 31 e 32, allego al presente atto sotto la lettera "A", omissane la lettura per espressa dispensa avuta dai componenti;



b) - Determinazione Dirigenziale del Settore Procedure Amministrative Urbanistiche della Città di Torino in data 11 marzo 2009 cron. n. 56/2009/AU che, in originale, unitamente ai suoi allegati dall'1 al 7 compresi, allego al presente atto sotto la lettera "B", omissane la lettura per dispensa avuta dai componenti;

= da una parte =

= BLANC Jean-Claude, nato a Chambéry (Francia) il 9 aprile 1963, domiciliato per la carica presso la sede della Società infra indicata, non in proprio, ma nella sua qualità di Amministratore Delegato in rappresentanza della Società "JUVENTUS F.C. - S.P.A." o "JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A.", con sede in Torino, Corso Galileo

Ferraris n. 32, capitale sociale Euro 20.155.333,20, iscritta al Registro delle Imprese di Torino con il numero di codice fiscale 00470470014, nel seguito denominata per brevità "Proponente";

con i poteri per quanto infra come dichiara e garantisce risultare anche dal predetto Registro delle Imprese;

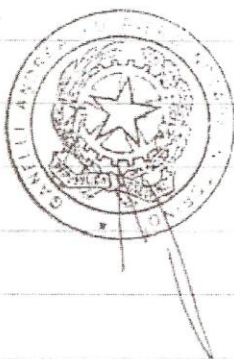
della cui identità personale io notaio sono certo, i quali, nel nome di chi sopra,

PREMESSO CHE

- 1) - con deliberazione della Giunta Regionale n. 3-45091 del 21 aprile 1995 è stato approvato il P.R.G. della Città di Torino;
- 2) - la Variante n. 31 al P.R.G., approvata con deliberazione del Consiglio Comunale n. 15 del 4 febbraio 2002 (mecc. 01-11496/09), concernente i "Criteri per il riconoscimento delle zone di insediamento commerciale e per il rilascio delle autorizzazioni all'esercizio del commercio al dettaglio su aree private nel Comune di Torino", ai sensi del D.lgs. 114/98 e della L.R. 28/99, individua nell'area oggetto della presente convenzione una localizzazione commerciale L2;
- 3) - in data 18 giugno 2002 con deliberazione della Giunta Comunale n. 811 (mecc. n. 2002 04608/08) è stato approvato il protocollo d'intesa tra la Città di Torino e la "JUVENTUS F.C. - S.P.A." o "JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A.", per la definizione del regime dell'area della Continassa e dello Stadio delle Alpi;
- 4) - con deliberazione del Consiglio Comunale n. 180 (mecc. n. 02-08520/09) del 16 dicembre 2002, è stata approvata la Variante n. 56 al P.R.G. ai sensi dell'art. 17, comma 7 della L.U.R., con la quale

sono state riclassificate le aree comprese fra Corso Grosseto, Strada Comunale Altessano, Strada Druento e Via Traves, da aree destinate a servizi pubblici a Zona Urbana di Trasformazione, denominata Ambito 4.23 "Stadio delle Alpi", in cui sono ammessi interventi di trasformazione ai sensi e per gli effetti dell'art. 15 delle N.U.E.A. e della relativa scheda normativa;

5) - il Comune ha trasferito la proprietà superficiaria dello Stadio delle Alpi e dei fabbricati insistenti sulle aree limitrofe allo Stadio delle Alpi nonché il diritto di superficie sulle aree, così come individuate al punto successivo, in capo alla società Proponente "JUVENTUS F.C. - S.P.A." o "JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A.", con atto a rogito Notaio Natale NARDELLO del 15 luglio 2003 repertorio numero 47136/15664, registrato all'Ufficio delle Entrate di Torino 1 il 29 luglio 2003 al numero 1986 e trascritto presso la Conservatoria dei Registri Immobiliari di Torino 1 in data 30 luglio 2003 ai numeri 37970/25711;



6) - la Proponente, in forza dell'atto di trasferimento di cui al precedente punto 5, è pertanto titolare del diritto di superficie sulle aree, site in Torino fra Corso Grosseto, Strada Comunale Altessano, Strada Druento e Via Traves, per una superficie complessiva pari a mq. 349.324, descritte al Catasto Terreni nel modo che segue:

Foglio 1062 - Particelle 1 - 22 - 30 - 31 et 62;

Foglio 1063 - Particelle 1 - 74 et 76;

nonché della proprietà superficiaria dei fabbricati e manufatti insistenti sugli stessi terreni;

7) - il Comune ha la piena ed esclusiva proprietà di terreni confermati nella destinazione pubblica attuale, per una superficie di mq. 6.767, ricompresa nell'ambito 4.23 Stadio delle Alpi, descritti al Catasto Terreni come segue:

Foglio 1062, particella 93 parte;

Foglio 1063, particella 73 parte;

8) - il P.R.G. vigente considera l'ambito 4.23 Stadio delle Alpi di categoria C, secondo il D.M. 2 aprile 1968 n. 1444;

9) - la scheda normativa relativa all'ambito 4.23 Stadio delle Alpi, di cui alla Variante n. 56 al P.R.G. vigente, prescrive che gli interventi consentiti siano attuati mediante Strumento Urbanistico Esecutivo di iniziativa privata o pubblica;

10) - la scheda normativa dell'Ambito 4.23 Stadio delle Alpi originariamente prevedeva la complessiva riorganizzazione e riqualificazione fisica e funzionale del comprensorio attraverso interventi volti alla conservazione dell'impianto sportivo esistente ed alla realizzazione di un complesso annesso destinato ad ospitare attività di supporto a quelle sportive, nonché alla realizzazione dei relativi servizi e di un nuovo insediamento a destinazione A.S.P.I. per attività commerciali;

11) - la Proponente, quindi, ha presentato al Comune di Torino una proposta di Piano Esecutivo Convenzionato ex art. 43 L.R. 56/77 relativo alla Zona Urbana di Trasformazione "Ambito 4.23 Stadio delle Alpi", di seguito denominato P.E.C., che è stato approvato dal Consiglio Comunale in data 28 giugno 2004 con deliberazione n. 63/2004 -

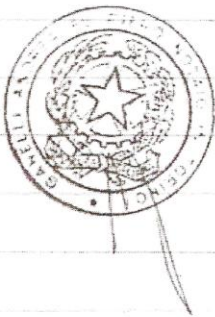
mecc. n. 200403341/009, cui era allegato il relativo schema di Convenzione.

La citata Convenzione non è stata sottoscritta dalla Proponente in quanto la stessa ha richiesto, con nota del 22 dicembre 2004, modifica alla scheda normativa di P.R.G., quale poi approvata con la Variante n. 123 di cui al successivo punto 13;

12) - in data 20 giugno 2005, la Società "JUVENTUS F.C. - S.P.A." o "JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A." ha presentato le seguenti istanze di Autorizzazione Commerciale:

a) - Grande Struttura di vendita - Attivazione Centro Commerciale Classico con superficie di vendita di mq. 11.960 settore alimentare e non alimentare Comparto 2 - Prot. 8696/17.1;

b) - Grande Struttura di vendita - Attivazione Centro Commerciale Sequenziale con superficie di vendita di mq. 5.000 settore non alimentare Comparto 3 - Prot. 8695/17.1;



13) - su istanza della Proponente, con deliberazione del Consiglio Comunale n. 194 del 12 dicembre 2005 (mecc. n. 2005 10690/009), la Città di Torino ha approvato la Variante n. 123 al P.R.G. ai sensi dell'art. 17, comma 7 della L.U.R., con la quale sono state ridistribuite le consistenze edificatorie commerciali all'interno dell'Ambito 4.23 Stadio delle Alpi;

14) - in data 22 dicembre 2005, la Conferenza dei Servizi presso la Regione Piemonte ha espresso all'unanimità parere favorevole al rilascio delle Autorizzazioni commerciali di cui al precedente punto 12;

15) - in data 13 gennaio 2006, il Comune di Torino ha rilasciato le se-

guenti Autorizzazioni Commerciali:

a) - per il Comparto 2 - Autorizzazioni Commerciali nn. 4/68, 5/68, 6/68, 7/68, 8/68, 9/68 del 13 gennaio 2006;

b) - per il Comparto 3 - Autorizzazioni Commerciali nn. 10/68 e 11/68 del 13 gennaio 2006;

16) - in data 31 gennaio 2006, la Proponente ha presentato, ai sensi dell'art. 43 della L.U.R. n. 56 del 5 dicembre 1977 e s.m.i., proposta di Variante del P.E.C. approvato in data 28 aprile 2004, in adeguamento alla Variante n. 123 di cui al precedente punto 13;

17) - il Consiglio Comunale, con deliberazione n. 132/2006 in data 11 aprile 2006 (mecc. n. 2006 01646/009), ha approvato la proposta di Piano Esecutivo Convenzionato con mandato al Dirigente competente per la stipula della Convenzione, in sostituzione del precedente schema di Convenzione relativo al P.E.C. approvato il 28 giugno 2004;

18) - in data 13 luglio 2007 con atto a rogito Notaio Natale NARDELLO repertorio numero 55617/21097, registrato all'Ufficio delle Entrate di Torino I il 31 luglio 2007 al numero 20489, è stata sottoscritta la Convenzione di P.E.C. in attuazione della Variante n. 123 approvata dal Consiglio Comunale in data 12 dicembre 2005 con Deliberazione n. 194/2005 (mecc. n. 2005 10690/009);

19) - la "JUVENTUS F.C. - S.P.A." o "JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A." ha successivamente proposto alla Città una diversa ipotesi di sistemazione urbanistica ed edilizia dell'Ambito, anche attraverso un intervento di sostituzione dell'attuale impianto sportivo;

20) - le parti interessate hanno convenuto di procedere al perseguimento di questa nuova ipotesi attraverso la formazione di un Programma Integrato, ai sensi della Legge Regionale n. 18 del 9 aprile 1996;

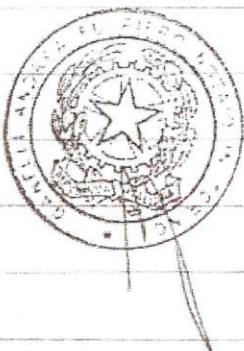
21) - la Proponente ha, conseguentemente, presentato alla Città di Torino, ai sensi della citata L.R. n. 18/1996, il progetto di Programma Integrato relativo all'Ambito 4.23 Stadio delle Alpi, in variante alle previsioni normative della scheda d'Ambito del vigente P.R.G.C., con l'intesa che l'approvazione e il perfezionamento del Programma medesimo determineranno la sostituzione del vigente P.E.C. con il nuovo Strumento Urbanistico Esecutivo;

22) - la proposta di PRIN ha acquisito il parere favorevole della Commissione Igienico Edilizia in data 3 luglio 2008;

23) - nel termine di trenta giorni di messa a disposizione del Programma Integrato a favore degli Organi di decentramento amministrativo, per l'espressione del parere di competenza, la Circoscrizione n. 5, con Deliberazione del Consiglio Circoscrizionale n. 5 in data 24 settembre 2008 (mecc. n. 2008 06020/088), ha espresso parere favorevole;

24) - il Programma Integrato è stato adottato dal Consiglio Comunale di Torino con deliberazione n. 155 del 20 ottobre 2008 (mecc. n. 2009 04928/009);

25) - il Programma Integrato adottato è stato depositato presso la Segreteria del Comune, pubblicato per estratto con contestuale avviso sul quotidiano locale "La Stampa" Edizione Nord-Ovest il giorno 5



novembre 2008, all'Albo Pretorio Comunale oltre trenta giorni consecutivi, dal 23 ottobre 2008 al 21 dicembre 2008;

26) - a seguito della pubblicazione del Programma Integrato, non sono pervenute osservazioni;

27) - il Programma Integrato, in Variante al P.R.G.C., è stato trasmesso, ai sensi dell'art. 17 della L.R. n. 56 del 1977, alla Provincia di Torino, che, con deliberazione della Giunta Provinciale del 23 dicembre 2008 numero 1741-61780/2008 ha pronunciato la compatibilità della variante in oggetto con il Piano Territoriale di Coordinamento, approvato con deliberazione del Consiglio Regionale n. 291-26243 del 1° agosto 2003 (all. 29);

28) - il Consiglio Comunale di Torino con deliberazione n. 29 del 23 febbraio 2009 (mecc. 200900370/009) ha approvato il Programma Integrato e la contestuale Variante al P.R.G.C., unitamente allo schema di convenzione e ha dato mandato al dirigente competente di procedere alla stipulazione della convenzione medesima;

29) - in data 19 febbraio 2009 è stata presentata da parte della società "JUVENTUS F.C. - S.P.A." o "JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A." lettera a conferma dell'impegno della società a sottoscrivere i documenti necessari per l'approvazione del PRIN in oggetto nonché il contratto modificativo novativo del precedente atto del 15 luglio 2003 facente seguito al Protocollo di Intenti fra la Città e la PropONENTE stipulato il 17 dicembre 2008;

30) - che, in data 15 giugno 2004, è stata costituita a favore della Città una fideiussione n. 3268 rilasciata da "Banca Sella S.p.a." a garanzia

della puntuale stipula della Convenzione di Euro 232.784,00 (duecentotrentadue milasettecentottantaquattro virgola zero zero) successivamente integrata in data 30 marzo 2006, con un'appendice di Euro 24.011,44 (ventiquattromilaundici virgola quarantaquattro); la fideiussione n. 3268 è stata ulteriormente integrata per un importo di Euro 29.459,16 (ventinovemilaquattrocentocinquantanove virgola sedici), per una somma complessiva di Euro 286.254,60 (duecentottanta-seimiladuecentocinquantaquattro virgola sessanta) a garanzia della stipula della convenzione, pari complessivamente al 3% (tre per cento) della stima degli oneri di urbanizzazione calcolati nella fase di adozione del PRIN, da svincolarsi solo a seguito della formalizzazione dell'atto di assoggettamento all'uso pubblico delle aree a servizi di cui all'art. 6 della presente Convenzione;



31) - che l'art. 13 comma 2 lett. D) del Regolamento COSAP, approvato con D.C.C. n° 257 in data 21 dicembre 1998, disciplina l'occupazione delle aree pubbliche da parte dei Soggetti Attuatori necessarie per la realizzazione di servizi o strutture destinate a diventare di proprietà della Città, stabilendone l'esenzione dall'applicazione del canone;

32) - che nelle more dell'approvazione definitiva del PRIN è stato sottoscritto fra la Città di Torino e la "JUVENTUS F.C. - S.P.A." o "JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A.", in data 17 dicembre 2008, il protocollo d'intesa per la stipula del contratto novativo e modificativo del contratto del 15 luglio 2003 a rogito notaio Natale NARDELLO, repertorio n. 47136/15664, finalizzato al trasferimento della proprietà

superficiaria dell'impianto Stadio delle Alpi e dei fabbricati insistenti sulle aree limitrofe;

33) - che con atto a mio rogito in data odierna, repertorio numero 14533, la Città di Torino e la "JUVENTUS F.C. - S.P.A." o "JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A." hanno stipulato il suddetto atto notativo.

TUTTO CIO' PREMESSO

le parti come sopra costituite in atto,

CONVENGONO E STIPULANO QUANTO SEGUE

ARTICOLO 1

Generalità

Le Premesse formano parte integrante e sostanziale della presente Convenzione.

ARTICOLO 2

Proprietà degli immobili

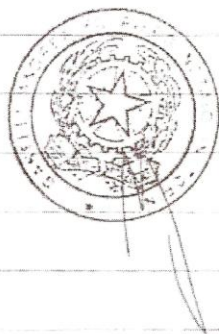
La Proponente, come già descritto ai punti 5) e 6) delle Premesse, è titolare del diritto di superficie di durata anni 99 (novantanove) a far data dal 15 luglio 2003, sugli immobili oggetto di intervento (mq. 349.324) del presente Programma Integrato, di seguito denominato per brevità PRIN, mentre per la superficie territoriale rimanente di mq. 6.767 è confermata la piena ed esclusiva proprietà del Comune nonché la destinazione pubblica attuale, così come indicato al punto 7) delle Premesse come descritto all'allegato 1 della Determinazione Dirigenziale del Settore Procedure Amministrative Urbanistiche sopra allegata al presente atto sotto la lettera "B".

ARTICOLO 3

Elaborati costituenti il PRIN

Formano parte integrante e sostanziale del Programma Integrato, oltre allo schema di Convenzione (All. n. 24 alla delibera di C.C. qui allegata sotto la lettera "A"), all'elaborato di Variante (All. n. 28 alla delibera di C.C. qui allegata sotto la lettera "A") e alla Relazione Illustrativa - Relazione - Cronoprogramma (All. n. 2 alla delibera di C.C. qui allegata sotto la lettera "A"), i seguenti elaborati:

- Inserimento ambientale (all. 1);
- Progetto preliminare delle opere di urbanizzazione, comprensivo delle seguenti tavole:
 - Relazione Illustrativa OO.UU. - Computo Metrico Estimativo (all. 3);
 - Capitolato Speciale d'Appalto (all. 4);
 - Tavola 1 - Dati Generali (all. 5);
 - Tavola 2 - Reti Idriche (all. 6);
 - Tavola 3 - Reti Elettriche (all. 7);
 - Tavola 4 - Compensazione Alberi (all. 8);
 - Tavola 5 - Parcheggi Pubblici (all. 9);
 - Tavola 6 - Lotto 1 - Inquadramento Generale (all. 10);
 - Tavola 7 - Lotto 1 - Area a Parcheggio (all. 11);
 - Tavola 8 - Lotto 1 - Area a Verde Attrezzato (all. 12);
 - Tavola 9 - Lotto 2 - Parcheggio Esistente (all. 13);
 - Tavola 10 - Lotto 3 - Aree a Parcheggio e Aree Pedonali/Viabilità (all. 14);
- Progetto Planovolumetrico comprensivo di:



- Tavola 1 - Schemi Urbanistici (all. 15);
- Tavola 2 - Comparazione Superfici Stadio (all. 16);
- Tavola 3 - Planimetrie delle Destinazioni e delle Regole Edilizie (all. 17);
- Tavola 4 - Planimetria delle Aree Assoggettate (all. 18);
- Tavola 5 - Planimetria dei Comparti Edificatori (all. 19);
- Tavola 6 - Lotto 1 - Interventi Edilizi Previsti nell'Ambito - Opere di Viabilità extra ambito (all. 20);
- Tavola 7 - Parcheggi e Accessi (all. 21);
- Tavola 8 - Parcheggi Interrati (all. 22);
- Tavola 9 - Tavola Comparativa (all. 23);
- Norme Tecniche di Attuazione (all. 25);
- Compatibilità Ambientale ex art. 20 L.R. 40/98 (all. 26);
- Valutazione Previsionale di Impatto Acustico ex art. 23 Regolamento Acustico Città di Torino del 6/3/2006 (all. 27);
- Parere della Provincia (all. 29);
- Osservazioni della "JUVENTUS F.C. - S.P.A." o "JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A." (all. 30);
- Atto novativo modificativo del contratto fra la Città e la società "JUVENTUS F.C. - S.P.A." o "JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A." del 15 luglio 2003 a rogito Notaio Natale NARDELLO oggetto del protocollo di intesa stipulato, in data 17 dicembre 2008, fra la Città e la predetta società al fine della stipulazione dello stesso (all. 31);
- Parere della Circoscrizione (all. 32).

I sopracitati elaborati, in quanto parte integrante della deliberazione

C.C. n. 29 del 23 febbraio 2009, sopra allegata al presente atto sotto la lettera "A", che ha approvato lo strumento urbanistico, hanno già acquisito natura di atti pubblici.

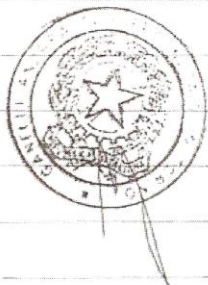
Ne è, dunque, qui omessa l'allegazione, dichiarando le parti di conoscerli in ogni loro aspetto per averli la Proponente sottoscritti ed il Comune approvati.

Gli elaborati sono depositati agli atti del Comune, che ne cura la custodia e ne garantisce, per legge, la visione ed il rilascio di eventuali copie.

ARTICOLO 4

Aree a servizi pubblici e viabilità pedonale

Il PRIN individua una superficie di mq. 148.190 (centoquarantotto-milacentonovanta) quale dotazione per servizi e parcheggi multifunzionali, commisurata ai fabbisogni funzionali afferenti sia allo Stadio sia alle nuove attività commerciali, per lo spettacolo e per servizi privati ai sensi delle disposizioni vigenti.



Si dà atto che il fabbisogno previsto dagli standards di legge relativamente alle attività insediabili è pari a mq. 107.000 < 148.190 mq. come indicato nell'allegato n. 2 della Determinazione Dirigenziale sopra allegata al presente atto sotto la lettera "B".

ARTICOLO 5

Aree a viabilità pedonale

Il presente PRIN, in ottemperanza a quanto previsto dai provvedimenti della Conferenza dei Servizi Regionale del 22 dicembre 2005 (Regione Piemonte Settore Programmazione e Interventi dei Settori

Commerciali prot. 18437/17.1 del 28 dicembre 2005 punto 6. e prot. 18438/17.1 del 28/12/2005 punto 5.), individua, alla Tavola 3 del progetto planivolumetrico, le aree costituenti i separatori di viabilità pubblica (sistema viario pedonale e veicolare pubblico) tra i centri commerciali autorizzati.

Tale previsione è inderogabile e vincolante tra le parti e le aree così individuate saranno perpetuamente assoggettate all'uso pubblico quale sede di opere di urbanizzazione primaria ex art. 51, comma 1, punto 1 lett. b) della LUR.

Tali aree si estendono per complessivi mq. 5.210 e sono evidenziate nella planimetria allegata quale allegato n. 2 alla Determinazione Dirigenziale sopra allegata al presente atto sotto la lettera "B".

ARTICOLO 6

Impegno all'assoggettamento all'uso pubblico

Con il presente atto, la Proponente s'impegna, ai sensi e per gli effetti dell'art. 21 della legge regionale 5 dicembre 1977 n. 56 e s.m.i., ad assoggettare all'uso pubblico le aree destinate a servizi pubblici e viabilità per complessivi mq. 146.874 (centoquarantaseimilaottocentosettantaquattro) (di cui mq. 141.664 per servizi pubblici e mq. 5.210 per viabilità pedonale), il tutto come rappresentato nell'allegato n. 3 alla Determinazione Dirigenziale sopra allegata al presente atto sotto la lettera "B".

Gli eventuali interventi sottostanti le aree assoggettate ad uso pubblico, ove vadano ad interessare la soprastante sistemazione a pubblico servizio, comporteranno l'obbligo di totale ripristino a cura e

spese di chi effettua l'intervento.

L'assoggettamento perpetuo all'uso pubblico delle aree di cui sopra, consentirà l'acquisizione al patrimonio indisponibile del Comune delle opere realizzate a scomputo ai sensi del successivo art. 12.

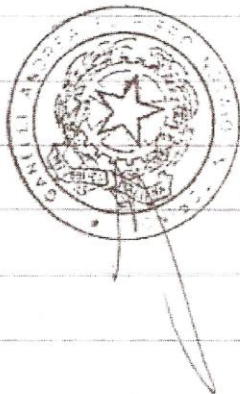
L'assoggettamento sarà effettuato con apposito atto entro 180 (centotanta) giorni dalla stipula della presente Convenzione.

Le aree dovranno essere assoggettate all'uso pubblico libere da vincoli, diritti reali e obbligatori di terzi, pignoramenti, oneri e pesi di qualsiasi genere, garantiti da evizione, molestie nel possesso, liti in corso, privilegi, servitù, ipoteche, trascrizioni di pregiudizio, salvo quelli derivanti dalla presente Convenzione e dall'atto di acquisto della proprietà superficiaria.

Il regime di servitù pubblica ed il vincolo di destinazione a servizi pubblici saranno trascritti presso la competente Conservatoria dei Registri Immobiliari.

La gestione e la manutenzione di tutte le aree assoggettate all'uso pubblico, le modalità di uso, nonché l'accollo degli altri oneri derivanti dal loro utilizzo (illuminazione, realizzazione e cura delle aree verdi, delle aree attrezzate e degli spazi di socializzazione, ecc.) sono a carico della Proponente il presente PRIN, come peraltro già convenuto nell'atto di trasferimento della proprietà superficiaria del 15 luglio 2003.

La Proponente si impegna, pertanto, su tutte le aree assoggettate all'uso pubblico comprensive delle opere su di esse insistenti, ad effettuare e a far effettuare la manutenzione ordinaria, straordinaria e



la relativa pulizia secondo le modalità ordinariamente applicate dalla Città.

Ogni eventuale diversa utilizzazione di tali aree destinate a servizi pubblici comporta, con il venir meno dell'indicato uso pubblico, la violazione della presente Convenzione e la conseguente applicazione delle sanzioni che saranno previste nell'atto di assoggettamento che verrà sottoscritto tra le parti, come già evidenziato nel presente articolo, entro 180 (centottanta) giorni dalla stipula della presente Convenzione.

ARTICOLO 7

Disciplina delle aree da assoggettare all'uso pubblico

L'assoggettamento all'uso pubblico che grava sulle aree indicate al precedente art. 6 si eserciterà mediante la possibilità di godimento da parte della generalità dei cittadini, con modalità ed orari del tutto svincolati dal funzionamento delle attività commerciali presenti nell'area e dagli eventi che si svolgeranno all'interno dello Stadio.

In ogni caso sono fatte salve le disposizioni di cui al punto 4 dell'art. 3 del contratto di cessione del diritto di superficie stipulato in data 15 luglio 2003 con il citato atto a rogito Notaio Natale NARDELLO repertorio numero 47136/15664, così come integrato dall'atto novativo di cui in premessa.

ARTICOLO 8

Utilizzazione urbanistica ed edilizia delle aree

L'intervento è suddiviso in n° 4 (quattro) comparti edificatori quali risultano rappresentati nell'allegato n. 6 alla Determinazione Diri-

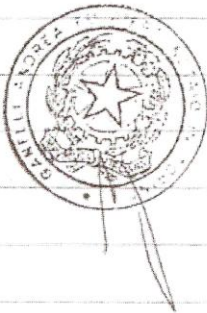
genziale sopra allegata al presente atto sotto la lettera "B".

Il rilascio dei permessi di costruire, ferma restando la condizione di cui all'art. 15 che segue, è indipendente per ciascun comparto.

E' sempre possibile, all'interno di un comparto, prevedere il rilascio di più permessi di costruire indipendenti. Ciascun comparto assolverà al suo interno tutti gli standards di servizi privati, ivi compresi quelli dei parcheggi di pertinenza delle singole unità, mentre gli standards di servizi pubblici saranno assolti dall'ambito nella sua interezza.

Le superfici destinate a soddisfare il fabbisogno di aree per lo sfollamento ed il parcheggio per gli impianti sportivi di cui al D.M. 25 agosto 1989 e al D.M. 18 marzo 1996 potranno essere reperite anche all'esterno del comparto 4 (sul quale insiste lo Stadio).

Per il SUBAMBITO A (vedasi allegato n. 4 alla Determinazione Dirigenziale sopra allegata al presente atto sotto la lettera "B") il PRIN prevede:



- la demolizione dell'attuale copertura dell'impianto sportivo e degli spalti esistenti;
- la costruzione di un nuovo impianto, con la ristrutturazione di tutto l'attuale anello;
- la conferma dei 54.000 mq. di superficie utile esistente, utilizzabili per le attività complementari all'impianto sportivo. Conformemente alle previsioni del P.R.G., il PRIN prevede l'utilizzazione di 8.000 metri quadrati della porzione in ristrutturazione per esercizi pubblici, centri benessere, ristorazione, museo, fan shops, ecc.. Ulteriore

porzione di 4.000 metri quadrati sarà trasferita nell'adiacente subambito B con destinazione commerciale.

Per il SUBAMBITO B (vedasi allegato n. 4 alla Determinazione Dirigenziale sopra allegata al presente atto sotto la lettera "B") il PRIN prevede:

- la realizzazione di nuovi edifici a destinazione ASPI e, in particolare, per attività commerciali, aventi una S.L.P. di 34.000 (trentaquattromila) metri quadrati, con una superficie di vendita netta complessiva di mq. 19.500 (diciannovemilacinquecento);
- la demolizione dell'edificio esistente lungo Strada Altessano, già sede dell'Istituto Bonafous e del basso fabbricato prospiciente Corso Grosseto.

ARTICOLO 8 BIS

Ulteriori impegni della Proponente

Gli interventi previsti dal presente PRIN comportano una parziale rivalutazione degli aspetti patrimoniali dell'Ambito.

A fronte della valorizzazione derivante dal trasferimento di 4.000 mq. di S.L.P. a destinazione commerciale dall'interno dell'impianto sportivo all'esterno nel "parco commerciale", la "JUVENTUS F.C. - S.P.A." o "JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A." ha già corrisposto la somma di Euro 2.000.000,00 (duemilioni virgola zero zero) a seguito della sottoscrizione del Protocollo d'Intesa del 17 dicembre 2008 di cui al punto 32 delle premesse, come risulta dalla ricevuta della civica Tesoreria Unicredit Banca S.p.A. n. 26730 in data 23 dicembre 2008.

ARTICOLO 9

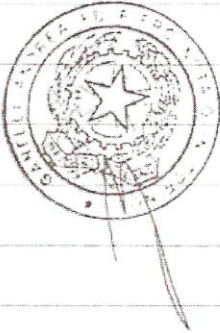
Durata del PRIN e tempi di realizzazione dell'intervento

L'ultimazione complessiva degli interventi dovrà avvenire entro il termine di anni 10 (dieci) decorrente dalla stipula della presente Convenzione. Tutte le opere inerenti alle aree destinate a servizi pubblici dovranno, tuttavia, essere eseguite entro 3 (tre) anni dall'approvazione del progetto esecutivo delle opere di urbanizzazione e, in ogni caso, non oltre 4 (quattro) anni dalla stipula della presente Convenzione.

In ogni caso, le fidejussioni di cui al successivo art. 16 saranno progressivamente e proporzionalmente svincolate all'avvenuto collaudo delle opere.

Il rilascio dei certificati di agibilità è, in ogni caso, subordinato al collaudo positivo delle opere di urbanizzazione.

I permessi di costruire dovranno essere richiesti al Comune entro i termini previsti ai sensi del D.P.R. 380/2001 e s.m.i. e comunque entro i tempi utili a consentire il rispetto della scadenza temporale del PRIN.



Il Comune, su richiesta di parte Proponente, potrà accordare proroghe ai termini di ultimazione dei lavori qualora siano sopravvenuti, durante la loro esecuzione, fatti rilevanti ed estranei alla volontà di quest'ultima.

ARTICOLO 10

Oneri di urbanizzazione

La Proponente si impegna per se stessa, suoi successori ed aventi causa a qualsiasi titolo, a corrispondere i contributi inerenti agli one-

ri di urbanizzazione, pari ad Euro 10.424.350,00 (diecimilioniquattrocentoventiquattromilatrecentocinquanta virgola zero zero) calcolati, al momento dell'approvazione del PRIN, secondo il metodo tabellare e in ogni caso da adeguarsi a seguito dell'entrata in vigore della deliberazione del Consiglio Comunale del 16 aprile 2008, mecc. n. 2007 02672/009 e dei successivi provvedimenti attuativi.

L'importo relativo alle opere da realizzare a scomputo degli oneri di urbanizzazione (art. 12 della presente Convenzione) è stimato nel progetto preliminare in Euro 6.140.206,00 (seimilioneicentoquarantamiladuecentosei virgola zero zero) e risulta inferiore all'importo dovuto, per cui la differenza verrà corrisposta secondo le consuete modalità operate dal Comune.

Gli oneri di urbanizzazione relativi all'impianto sportivo (37.000 mq. di attività complementari) sono assimilati a quelli applicati alle attività produttive in quanto attività di servizio privato.

ARTICOLO 11

Contributo inerente al costo di Costruzione

La Proponente corrisponderà il contributo dovuto, ai sensi D.P.R. 6 giugno 2001 n. 380, relativo al costo di costruzione quale determinato al momento del rilascio di ogni singolo permesso di costruire.

Per i 37.000 mq. di attività complementari all'interno dell'impianto sportivo (cfr. Art 10 della presente convenzione) la Proponente, ai sensi dell'articolo 12 del Regolamento Comunale n. 314 in materia di disciplina del contributo di costruzione, corrisponderà il contributo necessario al trattamento e allo smaltimento dei rifiuti, in quanto le

stesse attività di servizio privato sono assimilate, in mancanza di una categoria specifica, alle attività produttive.

ARTICOLO 12

Opere di urbanizzazione

In conformità al D.Lgs n. 152/2008 (c.d. terzo decreto correttivo), entrato in vigore il 17 ottobre 2008, le opere di urbanizzazione previste dal PRIN, secondo le indicazioni fornite dal progetto preliminare delle Opere di Urbanizzazione e sulla base del relativo computo metrico, sono ricondotte al D.Lgs. n. 163/2006 e s.m.i. (c.d. Codice dei Contratti Pubblici).

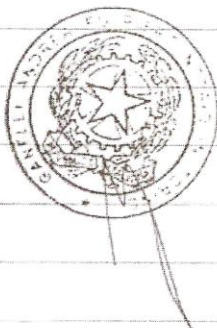
Pertanto, le opere a scomputo dovranno essere eseguite da impresa selezionata dalla Proponente il PRIN mediante procedura negoziata ai sensi del combinato disposto degli artt. 57 comma 6 e 122 comma 8 del D.Lgs. n. 163/2006 e s.m.i. (c.d. Codice dei Contratti Pubblici); in particolare l'invito va rivolto ad almeno 5 soggetti.

In tutti i casi, le imprese che concorrono alla procedura di scelta del contraente dovranno essere in possesso dei requisiti di cui all'art. 40 del Codice dei Contratti, adeguati in relazione alle categorie ed agli importi dei lavori da eseguire.

Tutte le Opere di Urbanizzazione previste nei progetti esecutivi, anche esterne all'Ambito di intervento, dovranno, comunque, essere realizzate senza ulteriori oneri per la Città.

Tali progetti dovranno essere redatti secondo le modalità del D.Lgs. n. 163/2006 e s.m.i. (Codice dei Contratti Pubblici).

La Proponente si impegna, comunque, ad eseguire senza ulteriori o-



neri per la Città tutte le Opere di Urbanizzazione previste nei progetti esecutivi, anche esterne all'Ambito di intervento.

Tali progetti dovranno essere redatti secondo le modalità del D.Lgs. n. 163/2006 (Codice dei Contratti Pubblici) e s.m.i..

Le opere da eseguire a scomputo, articolate in lotti di intervento funzionali, sono puntualmente specificate nel progetto preliminare, e qui di seguito elencate:

- **Lotto n. 1:** realizzazione di un'area a parcheggio e di un'area verde poste ad ovest del corso Grande Torino; con importo pari a Euro 1.542.906,00 (unmilione cinquecento quarantadue mila novecentosei virgola zero zero), ad oggi stimato nel progetto preliminare delle opere di urbanizzazione;

- **Lotto n. 2:** rifacimento parziale del parcheggio pubblico esistente (segnaletica orizzontale, raccolta acque, piantumazioni); con importo pari a Euro 1.154.451,00 (unmilione centocinquantaquattromilaquattrocentocinquantuno virgola zero zero) ad oggi stimato nel progetto preliminare delle opere di urbanizzazione;

- **Lotto n. 3:** realizzazione di aree a parcheggi, di aree pavimentate e a viabilità pedonale di servizio del nuovo insediamento commerciale annesso all'impianto sportivo, con importo pari a Euro 3.896.693,00 (tremilioniottocentonovantaseimilaseicentonovantatré virgola zero zero) ad oggi stimato nel progetto preliminare delle opere di urbanizzazione.

Le opere da eseguire in aree private, ancorché funzionali al miglioramento delle prestazioni degli spazi pubblici, non concorreranno alla

determinazione dell'ammontare dello scampo.

I lavori relativi alle opere in oggetto dovranno essere eseguiti a perfetta regola d'arte, in conformità agli elaborati progettuali approvati.

La Proponente potrà richiedere al Comune l'autorizzazione alle modifiche o alle integrazioni degli elaborati tecnici richiamati, purché non modifichino il quadro economico nel suo complesso o, in caso di maggiori oneri, questi saranno a totale carico della Proponente.

La progettazione delle opere di urbanizzazione consta di due fasi:

- progetto preliminare approvato contestualmente allo strumento urbanistico comprensivo degli elaborati previsti dalla normativa vigente nonché del computo metrico estimativo;
- progetto esecutivo, corredato da un cronoprogramma dei lavori che indichi i termini di realizzazione ed ultimazione delle opere.

Il progetto esecutivo delle singole opere di urbanizzazione, da redigersi esclusivamente a misura, dovrà essere comprensivo del computo metrico estimativo delle stesse, da effettuarsi con perizia di stima redatta da professionista abilitato e con l'applicazione dei prezzi unitari degli elenchi prezzi adottati dalla Città al momento della stipula della Convenzione.

Per i prezzi eventualmente mancanti, si applicano le disposizioni in materia di lavori pubblici per la determinazione dei nuovi prezzi.

Il valore delle opere da realizzarsi viene definitivamente stabilito in sede di approvazione del progetto esecutivo delle opere stesse, sulla base dei computi metrici estimativi, purché nel rispetto dello scostamento ammesso dalla Deliberazione del Consiglio Comunale n.



43/2008 (mecc. n. 2007 02672/009) approvata in data 16 aprile 2008

ed in ottemperanza a successivo provvedimento consigliare da assumere, così come indicato con deliberazione della Giunta Comunale n. mecc. 2009 01057/009 approvata il 3 marzo 2009.

In caso di importo superiore derivante da opere non espressamente richieste dalla Città, l'onere sarà integralmente posto a carico della Proponente.

La contabilità dei lavori sarà effettuata a "misura" a cura del Direttore dei Lavori. L'importo dei lavori non potrà eccedere quello approvato dal progetto esecutivo, a meno che, in fase esecutiva, non si verifichi la necessità di realizzare opere di maggior importo non previste e/o prevedibili in fase di progettazione. Tali opere, prima della loro esecuzione, dovranno essere approvate dall'Amministrazione Comunale.

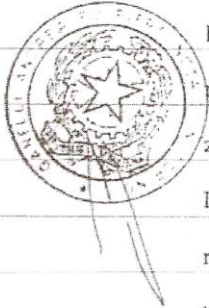
Qualora, in sede di collaudo, si verificasse un'eccedenza di costi delle opere rispetto al prezzo determinato con il progetto esecutivo, dovuta ad errori progettuali e/o maggiori opere realizzate senza la preventiva approvazione, questa sarà a totale carico della Proponente e non potrà, di conseguenza, essere scomputata dagli eventuali oneri di urbanizzazione dovuti a conguaglio.

Qualora il costo dell'opera risultante dalla contabilizzazione finale fosse inferiore all'importo definito, la Proponente è tenuta a versare la relativa differenza.

Il progetto esecutivo dovrà essere presentato entro 90 (novanta) giorni dalla sottoscrizione della presente convenzione alla Divisione In-

infrastrutture e Mobilità, che avrà a disposizione 150 (centocinquanta) giorni, a far data dalla presentazione del progetto, per l'istruttoria e, in caso favorevole, per procedere alla relativa approvazione. Durante i predetti 150 giorni, il Settore Urbanizzazioni sottoporrà il progetto esecutivo alla valutazione degli Uffici tecnici competenti della Città richiedendo le eventuali modifiche finalizzate a renderlo conforme ai pareri pervenuti. Il termine di 150 giorni non decorre per tutto il tempo impiegato dal soggetto proponente per adeguare il progetto alle prescrizioni dei suddetti Uffici.

Rispetto al computo metrico estimativo delle opere contenute nel progetto preliminare, l'importo previsto in sede di progetto esecutivo non potrà discostarsi più del 5% (cinque per cento); qualora si verificasse uno scostamento maggiore, il nuovo valore dovrà essere espressamente approvato dal Consiglio Comunale.



Le fidejussioni di cui all'articolo 16 della presente Convenzione verranno utilizzate per garantire la realizzazione delle opere di urbanizzazione di cui al presente articolo.

Decorso il termine per l'adempimento della realizzazione delle opere previste, la Città potrà incamerare le garanzie fidejussorie presentate dalla Proponente oppure disporre la revoca dell'intervento.

Gli oneri relativi al progetto preliminare ed esecutivo, alla direzione dei lavori ed ai collaudi delle opere di urbanizzazione sono a carico della Proponente. Il valore delle opere da realizzare deriverà dall'applicazione dell'elenco prezzi vigente al momento della stipulazione della presente Convenzione, ridotto del coefficiente pari al 10% (die-

ci per cento) di cui alla Deliberazione del Consiglio Comunale n. 43/2008 (mecc. n. 2007 02672/009) approvata in data 16 aprile 2008 ed in ottemperanza a successivo provvedimento consigliare da assumere, così come indicato con deliberazione della Giunta Comunale n. mecc. 200901057/009 approvata il 3 marzo 2009.

Il rilascio del titolo abilitativo edilizio è, comunque, subordinato all'approvazione del progetto esecutivo delle opere di urbanizzazione.

Qualora, dallo sviluppo del progetto esecutivo (stima a misura delle opere da effettuarsi), si determinasse una residua disponibilità di oneri di urbanizzazione, tale differenza potrà essere riservata alla realizzazione di maggiori opere da eseguirsi nell'adiacente area della "Cascina Continassa", già oggetto di progetti a cura della Città, su specifica indicazione dell'Amministrazione Comunale.

ARTICOLO 13

Direzione Lavori e Collaudo delle opere di urbanizzazione.

Agibilità

Le opere di urbanizzazione saranno eseguite sotto la direzione di un tecnico, iscritto al competente collegio o ordine professionale, scelto dall'Amministrazione prima della consegna dei lavori, sulla base di una terna di professionisti qualificati nel settore delle Opere Pubbliche, indicata dalla Proponente.

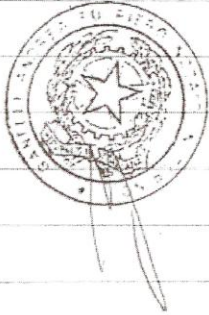
L'onere relativo alla Direzione Lavori è a carico della Proponente.

Al momento della consegna dei lavori dovrà essere informato l'Ispettorato Tecnico della Città.

La contabilità dei lavori dovrà essere redatta a misura e secondo le norme correnti dei lavori pubblici, onde consentire ai collaudatori la puntuale verifica delle quantità delle opere eseguite.

Il professionista incaricato della Direzione dei Lavori si obbliga ad ottemperare a tutte le disposizioni di legge proprie della Direzione Lavori di opere pubbliche secondo quanto previsto dal Regolamento di Attuazione della Legge quadro in materia di Lavori Pubblici, ai sensi del D.P.R. 21 dicembre 1999 n. 554 e del D.Lgs. n. 163/2006 (Codice dei Contratti Pubblici).

Ai sensi dell'art. 141 del D.Lgs. n. 163/2006, i collaudi tecnico-amministrativi delle opere di urbanizzazione eseguite dovranno essere effettuati in corso d'opera da tecnici di elevata e specifica qualificazione con riferimento al tipo dei lavori, alla loro complessità ed all'importo degli stessi.



I tecnici, da uno a tre, sono nominati dall'Amministrazione nell'ambito della propria struttura e gli oneri relativi sono a carico della Proponente.

Resta inteso che ogni altro onere afferente al collaudo a norma di legge delle opere di urbanizzazione della presente Convenzione sarà a carico della Proponente.

Il collaudo tecnico-amministrativo delle opere dovrà essere effettuato entro 6 (sei) mesi dalla data di ultimazione dei lavori.

Nel corso dell'esecuzione dei lavori, così come avviene per i lavori appaltati dalla Città, l'Ispettorato Tecnico della Città potrà effettuare controlli e visite ispettive alle opere di urbanizzazione da eseguirsi,

indipendentemente dalle verifiche di competenza dei collaudatori; qualora siano rilevate inadempienze od errori, l'Ispettorato ne darà comunicazione alla Proponente ed al collaudatore per i necessari provvedimenti ed all'Amministrazione per conoscenza.

La data di ultimazione dei lavori è quella in cui la Proponente deposita presso il Comune la dichiarazione di fine lavori sempreché il Comune non sollevi obiezioni in merito nei 15 giorni successivi.

Ai sensi e per gli effetti del presente articolo, la Proponente solleva il Comune da qualsiasi responsabilità derivante dall'esecuzione delle opere.

In attesa del collaudo, all'ultimazione dei lavori la Proponente potrà, su richiesta specifica del Comune, provvedere alla consegna provvisoria delle opere eseguite, redigendo apposito verbale sottoscritto dalle parti, previo accertamento della Commissione di Collaudo (o collaudatore) e parere favorevole del Settore che prenderà in consegna l'opera collaudata.

Il Certificato di Collaudo dovrà contenere lo stato di consistenza delle opere realizzate.

Come già specificato nel precedente articolo 6, gli oneri di manutenzione delle opere realizzate sono posti a carico della Proponente, anche dopo l'approvazione del collaudo definitivo, per tutta la durata del diritto di superficie, fissato in anni 99 (dal 15 luglio 2003) e rinnovabile, attribuito alla Proponente con atto del notaio NARDELLO, citato al punto 5 delle premesse, così come integrato dall'atto novativo di cui ai punti 32 e 33 delle premesse.

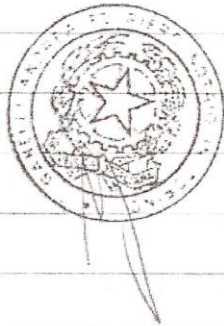
Ai fini del rilascio dei certificati di agibilità relativi agli interventi edilizi, l'opera si intende ultimata quando al singolo immobile sia assicurato l'accesso, l'allacciamento alla rete idrica e alle fognature, previa attestazione del funzionamento delle medesime da parte degli Enti competenti.

Il rilascio dei certificati di agibilità è, in ogni caso, subordinato al collaudo positivo delle opere di urbanizzazione.

ARTICOLO 14

Prescrizioni delle Autorizzazioni Commerciali

Con la presente Convenzione, in ottemperanza di quanto previsto dai provvedimenti della Conferenza dei Servizi Regionali del 22 dicembre 2005 (Regione Piemonte - prot. 18437/17.1 e 18438/17.1 del 28/12/2005 del Settore Programmazione e Interventi dei Settori Commerciali), che hanno consentito in data 13 gennaio 2006 il rilascio da parte del Comune di Torino - Sportello Unico per le Attività produttive - delle Autorizzazioni Commerciali nn. 4/68 - 5/68 - 6/68 - 7/68 - 8/68 - 9/68 (Comparto 2) - 10/68 - 11/68 (Comparto 3), la Proponente si impegna :



1. a corrispondere un onere aggiuntivo computato in una percentuale compresa tra il 30 (trenta) e il 50 (cinquanta) per cento degli oneri di urbanizzazione primaria e secondaria relativi ai due Centri Commerciali compresi nei Comparti 2 e 3, specificatamente destinato a contribuire alla rivitalizzazione e riqualificazione delle zone di insediamento commerciale urbano, come dichiarato nell'atto d'obbligo del 13 gennaio 2006 rogito notaio dott. Natale NARDELLO, presenta-

to allo Sportello Unico per le Attività Produttive del Comune di Torino;

2. a realizzare, a proprie cura e spese, prima dell'attivazione dei centri commerciali, tutte le opere di viabilità in progetto sui territori del Comune di Torino e del Comune di Venaria Reale, per un importo complessivo di Euro 1.978.000,00 (unmilionenovecentosettantottomila virgola zero zero);

3. ad acquisire l'autorizzazione urbanistica prevista ai sensi dell'art. 26 commi 7 e seguenti della L.R. 56/77.

Le previsioni del Programma stesso e dello Studio d'Insieme dell'area Continassa saranno oggetto di approfondimenti ed ulteriori specificazioni nell'ambito dei lavori del tavolo politico e tecnico, istituito con l'Assessorato all'Area Metropolitana della Città di Torino, su richiesta del Comune di Venaria Reale, per la definizione di un'intesa relativa all'area urbana di confine tra il territorio dei due Comuni, con particolare riferimento alla viabilità, ai parcheggi, alle localizzazioni commerciali ed alla sostenibilità ambientale degli interventi di trasformazione previsti.

ARTICOLO 15

Programma edilizio - Articolazione operativa

Nel rispetto di quanto disposto dall'Articolo 7 delle N.U.E.A. del P.R.G. vigente, l'attività edificatoria dell'Ambito 4.23 Stadio delle Alpi troverà attuazione con il rilascio dei singoli permessi di costruire.

Entro i termini convenuti all'art. 12 del presente atto dovranno essere completate tutte le opere di urbanizzazione. In particolare dovranno

essere eseguite tutte le opere di urbanizzazione previste entro 3 anni dall'approvazione del progetto esecutivo delle stesse e, in ogni caso, non oltre 4 anni dalla stipula della presente Convenzione.

Il primo permesso di costruire dovrà, comunque, essere richiesto al Comune al massimo entro un anno dalla stipula del presente atto.

ARTICOLO 16

Garanzie finanziarie

A garanzia dell'esatta e tempestiva osservanza degli obblighi derivanti dalla presente Convenzione la Proponente, per se stessa, suoi successori ed aventi causa a qualsiasi titolo, ha rilasciato a favore del Comune le seguenti polizze fideiussorie bancarie:

a) a garanzia delle opere di urbanizzazione a scomputo degli oneri dovuti di cui all'art. 12 della presente Convenzione, pari al valore delle opere incrementato del 30% (trenta per cento), polizza fideiussoria bancaria in data 10 marzo 2009 della Banca Sella S.p.A. - Agenzia di Torino 10, corso Vittorio Emanuele II per un importo di Euro 7.982.267,80 (settemilioninovecentottantaduemiladuecentosessantasette virgola ottanta), comprensivo dell'incremento del 30% da applicarsi sull'importo di cui all'articolo 10 dello schema di convenzione;

b) a garanzia dell'effettiva ricostruzione dell'impianto sportivo, pari al valore della tensostruttura demolita di Euro 10.000.000,00 (diecimilioni virgola zero zero). Si prende atto, pertanto, che la Società "JUVENTUS F.C. - S.P.A." in data 6 marzo 2009 ha presentato idonea fideiussione bancaria n. FDI 167027/09 rilasciata dalla Banca Popolare



di Sondrio per un importo di Euro 10.000.000,00 (diecimilioni virgola zero zero).

A garanzia dell'esatta e tempestiva osservanza degli obblighi derivanti dalla presente Convenzione la Proponente, per se stessa, suoi successori ed aventi causa a qualsiasi titolo, rilascerà, al momento del ritiro dei permessi di costruire, le seguenti polizze fideiussorie assicurative o bancarie a favore del Comune:

c) a garanzia della quota eccedente il costo delle opere di urbanizzazione a scomputo;

d) a garanzia del pagamento delle rate del costo di costruzione.

Le garanzie sopra indicate ai punti c) e d), emesse da primari Istituti Assicurativi o Bancari, ai sensi dell'articolo 13 della Legge 10 giugno 1982 n. 348 e s.m.i., dovranno essere accettate dal Comune, sia per quanto attiene al contenuto, sia in ordine all'idoneità delle polizze fideiussorie medesime.

Le fideiussioni bancarie o assicurative dovranno contenere l'espressa condizione che il fideiussore è tenuto a soddisfare l'obbligazione a semplice richiesta del Comune senza facoltà di opporre alcuna eccezione relativa al rapporto di provvista e/o valuta, incluse quelle indicate all'art. 1945 C.C., con esclusione altresì del beneficio di preventiva escussione di cui all'art. 1944 C.C..

La fideiussione di cui al punto a) verrà via via ridotta fino alla corrispondenza dell'80% (ottanta per cento), in relazione ai relativi stati di avanzamento lavori, vistati dal Direttore dei Lavori ed accertati dal Collaudatore/i in corso d'opera. Resta inteso che il restante 20% sarà

svincolato entro 60 giorni dalla data di collaudo favorevole delle opere stesse.


La fideiussione di cui al punto b) del valore di euro 10 milioni potrà essere svincolata a seguito della fine ultimazione lavori dell'impianto Stadio.

Le fideiussioni di cui ai punti c) e d) verranno proporzionalmente ridotte in relazione ai pagamenti effettuati.

Inoltre, le garanzie fornite dalla Proponente per la puntuale stipula della presente Convenzione saranno svincolate solo a seguito della formalizzazione dell'atto di assoggettamento all'uso pubblico delle aree a servizi.

ARTICOLO 17

Sanzioni convenzionali



Gli eventuali mutamenti di destinazione d'uso degli edifici, effettuati durante il periodo di validità del PRIN senza l'approvazione della Città, saranno convenzionalmente equiparati a variazione essenziale e sanzionati con le modalità dell'art. 31 del D.P.R. 380/2001 e s.m.i., fatto salvo quanto previsto dall'art. 32 del D.P.R. 380/2001.

Gli eventuali mutamenti di destinazione effettuati oltre il periodo di validità del PRIN seguiranno il regime giuridico e normativo al momento vigente.

ARTICOLO 18

Trasferimento degli obblighi

Tutti i diritti e gli obblighi della presente Convenzione sono assunti dalla Proponente per sé, ed aventi causa anche parziali a qualsiasi ti-

tolo.

Qualora la Proponente proceda all'alienazione totale o parziale dei diritti oggetto della presente Convenzione, dovrà farsi espressa menzione nei relativi atti di trasferimento degli obblighi e degli oneri di cui alla stessa. Gli aventi causa della Proponente dovranno, inoltre, fornire idonee garanzie fideiussorie per l'attuazione degli interventi previsti in Convenzione.

In caso di trasferimento parziale dei diritti, degli obblighi ed oneri sopracitati, la Proponente e gli eventuali aventi causa restano solidalmente responsabili verso il Comune di tutti gli obblighi non trasferiti agli acquirenti.

ARTICOLO 19

Completezza funzionale ed attività di animazione della zona

La necessità di realizzare un mix funzionale, che non sia costituito solo da impianti sportivi ma veda anche la presenza delle attività che caratterizzano le funzioni urbane "centrali" (commercio, terziario comune, artigianato di servizio, ecc.), richiamata dal Piano Regolatore della Città, sarà soddisfatta predisponendo un programma di insediamenti nelle diverse unità immobiliari, che individui la loro probabile ubicazione; tale programma, da rendere esplicito, anche se non vincolante, con il progetto edilizio, farà parte dei documenti di commercializzazione delle superfici e dovrà essere prioritariamente rispettato.

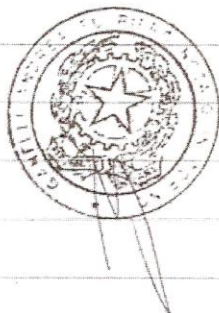
La rivitalizzazione della zona sarà favorita anche con azioni promozionali ed attività di animazione delle quali si farà carico un consor-

zio da costituire con la partecipazione non esclusiva dei titolari delle unità immobiliari che sorgeranno nell'area. Le suddette azioni promozionali ed attività di animazione signaleranno, con le forme di comunicazione di volta in volta ritenute più idonee e con materiale informativo divulgato in loco, le eventuali manifestazioni sportive o economiche che si svolgeranno nello stesso periodo fuori dell'area dello Stadio (Ambito 4.23 Stadio delle Alpi), segnalate con congruo anticipo dalla Circoscrizione V e/o dal confinante Comune di Venaria Reale.

ARTICOLO 20

Efficacia della Convenzione

La presente convenzione sostituisce la precedente convenzione relativa al P.E.C., approvato dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 132/2006 in data 11 aprile 2006 e stipulata con il citato atto a rogito Notaio Natale NARDELLO in data 13 luglio 2007, repertorio n. 55617.



ARTICOLO 21

Spese

Tutte le spese relative e conseguenti alla presente Convenzione, comprese quelle della sua trascrizione nei Registri Immobiliari, saranno a totale carico della Proponente.

ARTICOLO 22

Controversie

Ogni controversia relativa alla presente Convenzione è riservata alla competenza esclusiva del Tribunale Amministrativo Regionale del Piemonte.

ARTICOLO 23

Rinvio a norme di legge

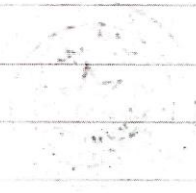
Per quanto non contenuto nella presente Convenzione si fa riferimento alle leggi statali e regionali ed ai regolamenti in vigore.

Richiesto io notaio ricevo questo atto da me redatto e scritto in parte da me, in parte da persone di mia fiducia ed in parte dattiloscritto da persona pure di mia fiducia su pagine quarantatrè circa di undici fogli, quale atto leggo ai componenti che approvandolo e confermandolo meco notaio lo sottoscrivono, essendo le ore dieci e trenta.

F.ti: Giuseppe BIANCIOTTO

Jean-Claude BLANC

ANDREA GANELLI Notaio



Riferimenti bibliografici

- Alemanno R., 2010, «Alla Continassa la nuova sede della Juve» in *Torino Click Agenzia quotidiana del Comune di Torino*, p.3, n. 105 del 8/08/2010, Anno 4, Torino;
- ANON., 2009, «Juventus: ok a progetto stadio e a connessi accordi con Nordiconad» in *Il Sole 24 Ore* del 24/02/2009, Il Sole 24 Ore, Milano;
- Augé M., 1999, *Disneyland e altri non luoghi*, Bollati Boringhieri, Torino;
- Arel, 2011, *ReportCalcio 2011*;
- Baiardi L. e Morena M., 2009, *Marketing territoriale. Strategie per la riqualificazione la valorizzazione e la promozione del territorio: esperienze e tendenze in atto*, Il Sole 24 Ore, Milano;
- Bauman Z., 2002, *Modernità liquida*, Laterza, Bari;
- Bonfantini B., 2008, *Progetto urbanistico e città esistente. Gli strumenti discreti della regolazione*, Libreria Clup, Milano;
- Caffo A., 2011, «A Torino lo stadio che cambia: il calcio è un concentrato di tecnologia» in *La Stampa* dell'1/09/2011, La Stampa S.p.A., Torino;
- Cautela C. e Ostidich D. (a cura di), 2009, *Hell Paradise Shopping. L'inferno e il paradiso degli acquisti e del consumo*, Franco Angeli, Milano;
- Ciribanti C., 2004, *Progettare uno stadio urbano : architettura, società e tecnologie tra comunicazione e marketing territoriale*, tesi di Laurea in Architettura, Politecnico di Milano - Facoltà di Architettura e Società (I) A. a. 2003/2004, rel. Emilio Faroldi; correl. Davide Allegri, Pietro Chierici.
- COMUNE DI MILANO, 2011a, PGT, DdP, Allegato n. 3 – Schede d'indirizzo per l'assetto del territorio;
- COMUNE DI MILANO, 2011b, PGT, PdR, R. 06/1C: Carta di attribuzione del giudizio sintetico di sensibilità paesaggistica;
- COMUNE DI MILANO, 2011c, PGT, PdR, R. 06/1C: Vincoli di Tutela e Salvaguardia;
- COMUNE DI MILANO, 2011d, PGT, PdS, Allegato n. 3 – Le 88 schede NIL;
- COMUNE DI TORINO, 2003, *Trasferimento di proprietà superficaria e costituzione di diritto di superficie tra la Città di Torino e la Juventus F.C. – S.P.A.*;
- COMUNE DI TORINO, 2008, Testo coordinato alla Deliberazione del Consiglio Comunale 20 ottobre 2008;
- COMUNE DI TORINO, 2009a, *Programma Integrato “Ambito 4.23 Stadio delle Alpi”*;
- COMUNE DI TORINO, 2009b, *Atto novativo e modificativo del contratto a rogito Notaio Natale Nardello del 15 Luglio 2003, repertorio numero 47136/15664 tra la Città di Torino e la “Juventus F.C. – S.P.A.” o “Juventus Football Club S.P.A.”*;

- COMUNE DI TORINO, 2011, *Carta Tecnica Comunale*, Torino;
- Crosetti M., 2011, «L'alba della Juve» in *La Repubblica* del 8/09/2011, Gruppo Editoriale l'Espresso, Roma;
- den Uyl M., 2008, «Solving Problems - Or Merely Shifting them Elsewhere? Contradiction in Urban Renewal in the Bijlmermeer, Amsterdam», in *GBER*, vol. 6, No 3, Great Britain;
- EPL, 2010, *Season Review 2009 – 2010*;
- Fabris G., 2003, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano;
- Faroldi E., Allegri D., Chierici P. e Vettori M. P., 2007, *Progettare uno stadio. Architetture e tecnologie per la costruzione e gestione del territorio*, Maggioli, Rimini;
- FC Barcelona, 2007, *Tender for the remodeling of the stadium of Futbol Club Barcelona*;
- FIFA, 2011, *Regulation 2014 FIFA World Cup Brazil*, Zurigo;
- Giacomino G., 2011, «Rivoluzione viabilità. Tutti i tifosi arrivano dalla tangenziale» in *La Stampa* dell'8/09/2011, La Stampa S.p.A., Torino;
- Giani G. e Jonghi Lavarini G. M. (a cura di), 2006, «Il mito San Siro. . .rinnovamento» in *Argomenti di Architettura*, Di Baio, Milano;
- Gobbo F., 2007, «Editoriale» in *Economia dei servizi*, n. 3, Il Mulino, Bologna;
- GREGOTTI & ASSOCIATI, 1995, *Tavola di azionamento PRG*, Comune di Torino, Torino;
- Grisi T., 2009, «Il segno architettonico dello stadio», in *Progettare*, anno VIII – n. 3, pp. 59-65, Milano;
- Harvey D., 1993, *La crisi della modernità*, il Saggiatore, Milano;
- Helleman G. e Wassenberg F., 2003, «The renewal of what was tomorrow's idealistic city. Amsterdam's Bijlmermeer high-rise» in *Cities*, vol. 21, No. 1, Great Britain;
- ICS, 2004, *Statuto*, CdA ICS, Roma;
- John G. e Sheard R., 1994, *Stadia. A Design and Development Guide*, Butterworth Architecture, Oxford;
- Lanzani A., 2003, *I paesaggi italiani*, Meltemi, Roma;
- L. 13 dicembre 1989, n. 401, in materia di *interventi nel settore del giuoco e delle scommesse clandestine e tutela della correttezza dello svolgimento di manifestazioni sportive*;
- L. 24 aprile 2003, n. 88, in materia di *disposizioni urgenti per contrastare i fenomeni di violenza in occasione di competizioni sportive*;
- L. 4 aprile 2007, n. 41, in materia di *misure urgenti per la prevenzione e la repressione di fenomeni di violenza connessi a competizioni calcistiche*;

- L. Taylor of Gosforth, 1990, *The Hillsborough Stadium Disaster Inquiry report*;
- Markerink H.J., 2003, «Stadi e grandi aree di intrattenimento. Il caso Amsterdam ArenA», in Canigiani M. e Cherubini S. (a cura di), *Media e co-marketing sportivo - strategie di convergenza nel mercato globale e locale*, Franco Angeli, Milano.
- Matteoli L., 1990, *Lo Stadio Delle Alpi*, Stige, Torino;
- Melucci A., 1991, *Il gioco dell'io: il cambiamento di sé in una società globale*, Feltrinelli, Milano;
- Nastri M., 2009, «L'elaborazione tecnica, funzionale ed esecutiva degli impianti sportivi», in *Progettare*, anno VIII – n. 3, p. 71, Milano;
- Nixdorf S., 2008, *Stadium atlas: technical recommendations for the grandstands in modern stadia*, Ernst & Sohn, Berlino;
- Ormezzano T., 2010, «Mondojuve, shopping extra large con vista sui giocatori bianconeri» in *La Repubblica* del 2/12/2010, Gruppo Editoriale L'Espresso, Roma;
- Ormezzano T., 2011, «La scommessa della Juve. Uno stadio senza barriere» in *La Repubblica* del 8/09/2011, Gruppo Editoriale L'Espresso, Roma;
- Pacifico R., 2012, «Area 12, shopping centre con molte novità» in *MARK UP*, p. 122, n.206, Gruppo 24 Ore, Milano;
- Paris M., 2009, *Urbanistica dei superluoghi*, Maggioli, Rimini;
- Pasqui G., 2008, *Città, popolazioni, politiche*, Jaca Book, Milano;
- Piano R., 1987, «Renzo Piano, Lo stadio di Bari e il sincrotrone di Grenoble», in *Casabella*, n. 536, Milano;
- REGIONE PIEMONTE, 1999, Testo coordinato dell'allegato a alla D.C.R. n. 536-13414 del 29.10.199, "INDIRIZZI GENERALI E CRITERI DI PROGRAMMAZIONE URBANISTICA PER L'INSEDIAMENTO DEL COMMERCIO AL DETTAGLIO IN SEDE FISSA IN ATTUAZIONE DEL D.LGS 31.3.1998 n. 144/98";
- Romagni L., 2010, *Lo stadio nella città*, Alinea, Firenze;
- Roversi A. e Balestri C., 1999, «Gli Ultras oggi. Declino o Cambiamento?» in *Polis*, n. 3/99, Il Mulino, Bologna;
- Russo P., 2004, *Sport e Società*, Carocci, Roma;
- Salvetti M., 2011, «»Juve, allenamenti nel nuovo stadio», in *Tuttosport* del 13/01/2011, Nuova Editoriale Sportiva S.r.l., Torino;
- San Pietro S. (a cura di), 1990, *1990. Stadi in Italia*, L'Archivolta, Milano;
- Sassen S., 1997, *Le città nell'economia globale*, Il Mulino, Bologna.

- Segreteria del Dipartimento della P.S., 2009, Girone di andata: comparazione 07/08 – 08/09;
- Sheard R., 2005, *The Stadium – Architecture for the New Global Culture*, Periplus, Singapore;
- Spampinato A., 2004, *Stadi del mondo. Sport & Architettura*, Gribaudo, Cuneo;
- SPORT + MARKT, 2010, *European Football Merchandising Report*;
- STAGEUP SPORT & LEISURE BUSINESS S.R.L., 2011, *Il futuro degli stadi in Europa*, Bologna;
- Teotino G. e Uva M., 2010, *La ripartenza. Analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia*, il Mulino, Bologna;
- Tettamanzi L. (a cura di), 1990, *san siro. lo stadio racconta*, Enzo Pifferi, Como;
- TECNICOOP, 2011, *Centro commerciale Area 12 – Torino*, Bologna;
- Vecchi G., 2011, *Analisi delle politiche pubbliche. L'analisi dei processi decisionali e di attuazione. Parte I: Il modello*, CAPP - Centro per l'Amministrazione e le Politiche Pubbliche, Politecnico di Milano;
- Wimmer A., 2008, *Stadiums*, Springer-Verlag, Vienna;

Siti web

Parte I

- <http://online-pressblog.blogspot.com/>
- <http://.historytoday.com/mike-huggins/>
- <http://it.uefa.com/>
- www.liverpoolfc.tv
- www.fifa.com
- www.figc.it
- www.wikipedia.org
- maps.google.it/
- www.puntosport.net
- www.corrieredelmezzogiorno.corriere.it
- www.friuli.it
- www.globopix.net
- www.sportlive.it
- www.footballmanagerforum.it
- www.flickr.com
- www.highburysquare.come
- www.2premierleague.com
- www.arsenal.com
- www.amsterdamarena.nl
- www.prieto.ch
- www.starfar.blogspot.com/
- www.sport.es
- <http://www.fcbarcelona.com/>

- www.fostersandpartners.com
- www.nominated.homestead.com
- .camera.it/parlam/leggi/070411.htm
- www.repubblica.it
- www.thelistzblog.com
- www.populous.com
- www.historiasportu.blox.pl/html/
- www.vecchiamilano.wordpress.com
- www.allianzarena.de

Parte II

- www.juventus.com
- <http://archivioradiocor.ilsole24ore.com/articolo-678206/juventus-ok-progetto-stadio/>
- www.creditosportivo.it
- <http://cqjuvecom.domino.it/site/ita/>
- www.cmbre.com/IT/aboutus/
- www.sportfive.com
- www.studiorolla.it
- www.comune.torino.it/geoportale/ser_professionali_1.htm
- http://www.comune.torino.it/giunta_comune/intracom/htdocs/2008/2008_04928.html
- www.greenstyle.it
- www.tuttosport.com
- www.lastampa.it
- www.area12.to.it
- www.regione.piemonte.it/commercio/index.htm
- www.stadiapostcards.com

- www.wallstreetitalia.com
- www.mondojuve.it
- www.designinternational.com
- www.skyscrapercity.com

Parte III

- www.panoramio.com
- www.mcfc.co.uk/
- www.engadget.com
- www.iottipavarini.com/
- www.bingmaps.com
- www.stageup.com
- redbulls.com/soccer/salzburg/en/home.html
- www.reggianacalcio.it
- www.skysport.it
- www.altalex.com
- www.rgs.mef.gov.it
- www.thesig.net

Parte IV

- <http://www.cartografia.regione.lombardia.it/geoportale/ptk>
- www.atm-mi.it
- maps.google.it/
- <http://www.footballzz.co.uk/estadio.php?id=2461>
- http://www.amsterdamarena.nl/over_amsterdam_arena/en/
- <http://www.creative-germany.travel/it/architecture-it/allianz-arena-5/>
- <http://landscape.altervista.org/joomla/it/blog/varie-ed-eventuali/80-juventus-stadium-ecologico>

- <http://www.tuttomilan.net/stadio%20giuseppe%20meazza%20-%20san%20siro.htm>
- http://www.paesionline.it/bari/foto_dettaglio.asp?filename=76_bari_stadio_di_s_nicola
- <http://www.hotelsistov.com/Hotel-a-Roma/Hotel-Vicino-Stadio-Olimpico-Roma.html>
- <http://www.nflstadiumguide.com/dellealpi.htm>
- <http://blightlytraveller.com/>
- http://www.osservailpgt.it/index.phtml?Id_VMenu=1