

**POLITICAL POSITION PAPER TEST**

<p><b>TITOLO</b></p> <p><i>Usa un titolo che Indica chiaramente l'argomento o la questione trattata.</i></p>	<p>Stadi di Proprietà, Interesse Pubblico: Una Riforma non solo per la Crescita del Sistema Calcio</p>
<p><b>KEYWORDS</b></p> <p><i>Elenca le parole chiave (3-5) che meglio riflettono il contenuto della proposta</i></p>	<p>Stadi di proprietà Riqualificazione urbana Sostenibilità economica Investimenti privati Riforme burocratiche</p>
<p><b>EXECUTIVE SUMMARY</b></p> <p><i>Riassumi in massimo 10 righe la proposta politica, evidenziando <u>cosa</u> viene proposto, <u>perché</u>, e <u>come</u> realizzarlo.</i></p>	<p>Il calcio italiano è in ritardo rispetto ai principali campionati europei, non solo sul piano sportivo, ma anche su quello infrastrutturale. L'assenza diffusa di stadi di proprietà rappresenta una delle cause strutturali più gravi di questa stagnazione. Senza impianti moderni, efficienti e multifunzionali, i club non possono crescere né dal punto di vista economico né competitivo. Il risultato è un sistema bloccato, in cui gli investimenti sono scoraggiati, l'attrattività cala e il divario con gli altri campionati europei si allarga.</p> <p>Eppure, la costruzione di nuovi stadi non è solo una questione calcistica: è un'opportunità strategica per rigenerare quartieri, creare occupazione, attivare filiere locali e migliorare la sostenibilità urbana. Tuttavia, il contesto attuale disincentiva i progetti migliori e seleziona quelli speculativi. Burocrazia opaca, vincoli mal gestiti, debolezza progettuale e assenza di governance centrale bloccano sul nascere ogni iniziativa virtuosa.</p> <p>Servono riforme profonde per superare l'immobilismo e liberare il potenziale di impianti gestiti con logica industriale, ancorati al territorio e capaci di generare valore nel tempo. Questo position paper propone un intervento politico organico, basato su semplificazioni normative, strumenti finanziari innovativi e una cabina di regia nazionale. Perché costruire stadi di proprietà non è un privilegio: è una missione strategica per il futuro del calcio italiano e per la rigenerazione delle nostre città.</p>
<p><b>CONTESTO</b></p> <p><i>Fornisci una breve panoramica dell'argomento, spiegando perché è rilevante e qual è l'attuale stato delle cose</i></p>	<p><b>1) INTRODUZIONE</b></p> <p>Il calcio italiano, una volta riferimento globale per qualità e seguito, sta progressivamente perdendo terreno rispetto ai principali campionati europei. Le cause non sono solo sportive, ma anche strutturali.</p> <p>A differenza di quanto è avvenuto in Germania, Inghilterra e Spagna, in cui l'evoluzione del calcio in un'industria</p>

dell'intrattenimento globale è stata accompagnata da una modernizzazione delle infrastrutture, in Italia il sistema è ancora ancorato a uno schema obsoleto ed inefficiente

Negli anni '90, l'Italia primeggiava grazie a ingenti capitali investiti in rosa e ingaggi. Ma nel nuovo scenario competitivo, è la solidità infrastrutturale a fare la differenza: Gli stadi di proprietà efficienti e multifunzionali, capaci di generare ricavi autonomi, accrescere la fan experience, valorizzare il brand e catalizzare lo sviluppo urbano. La Premier League, emblema di questa trasformazione, è passata da meno di 2 miliardi di ricavi nel 2001 a oltre 7 miliardi oggi, con impianti moderni che nei club di vertice producono fino al 30% dei ricavi totali.

In Italia, al contrario, oltre il 70% degli stadi di Serie A è ancora di proprietà pubblica e ha un'età media superiore ai 60 anni [16]. La maggior parte degli impianti risale al dopoguerra o agli anni Sessanta, con una progettazione inadatta alle esigenze del calcio contemporaneo e standard ormai superati sul piano energetico, commerciale e di comfort. Si tratta di strutture spesso sovradimensionate rispetto all'affluenza reale, sottoutilizzate e onerose da mantenere. I tentativi di restyling sono pochi e lenti; quelli di nuova costruzione si arenano in percorsi amministrativi labirintici.

### **Perché in Italia non si costruiscono stadi di proprietà?**

Le cause sono molteplici, e si rafforzano a vicenda.

#### **1. La storica proprietà pubblica degli stadi.**

Gli impianti italiani sono nati in epoca pre-professionistica, pensati come beni pubblici comunali con finalità sociali. Questo ha creato una struttura giuridico-amministrativa che scoraggia il passaggio alla proprietà privata e rende difficile ogni piano di ammodernamento senza un intervento della pubblica amministrazione.

#### **2. L'inerzia del rapporto pubblico-privato.**

Il rapporto tra municipalità e club è spesso un "comodo contratto d'uso", in cui il Comune incassa un canone senza occuparsi della struttura, e il club gestisce l'impianto senza responsabilità patrimoniale né possibilità di valorizzarlo realmente. In questo contesto, lo stadio non è un asset strategico, ma un costo passivo mal gestito[17].

#### **3. La burocrazia bloccante.**

Secondo PwC Italia, la lentezza e frammentazione dell'iter autorizzativo rappresentano uno degli ostacoli più gravi allo sviluppo di nuovi impianti[16]. Tempi lunghi, assenza di una regia centrale e vincoli spesso gestiti in modo discrezionale rendono ogni progetto incerto. Le conferenze dei servizi

durano anni. Ogni stadio diventa un “caso speciale” da ricominciare da capo, senza linee guida nazionali operative.

#### **4. Vincoli ambientali e ambiguità legislative.**

Nonostante esistano strumenti per tutelare il territorio (come l’Accordo di Programma o i pareri della Soprintendenza), la normativa è spesso interpretata in modo contraddittorio o politicizzata. Secondo l’avv. Rossetti, l’attuale proposta di legge nazionale sul tema rischia addirittura l’incostituzionalità per eccesso di invadenza nella competenza regionale e per l’aggiramento improprio di vincoli ambientali[18]. Questo genera sfiducia e paralisi.

#### **5. L’assenza di capacità progettuale nei club.**

Come emerso nel convegno PwC-CF, la costruzione di un nuovo stadio richiede competenze aziendali, giuridiche e finanziarie molto sofisticate. I club italiani non sempre dispongono di queste risorse interne, e in molti casi si affidano a consulenze frammentarie, incapaci di portare i progetti fino in fondo[16].

#### **6. Il sistema non seleziona i progetti migliori.**

Il contesto attuale non favorisce i progetti sostenibili con forte impatto urbano, ma spesso apre la strada a piani speculativi che nascondono sotto lo stadio insediamenti residenziali o commerciali fuori scala. Come segnalato da Legambiente, alcuni progetti recenti miravano più alla trasformazione urbanistica che all’impianto sportivo in sé, con valorizzazioni immobiliari di miliardi di euro su terreni agricoli [18]. Così il sistema genera sfiducia e opposizioni locali.

#### **7. I costi crescenti e la difficoltà di finanziamento.**

L’inflazione, i tassi di interesse e l’aumento del fabbisogno energetico hanno aggravato la già complessa bancabilità dei progetti. Secondo stime PwC, i costi sono cresciuti del 30% negli ultimi anni[16], e le banche sono restie a finanziare iniziative con alto rischio regolatorio. Inoltre, il mix ideale per sostenere il project financing richiede fino al 70% di capitale proprio[18]: un vincolo molto difficile da rispettare per la maggior parte dei club italiani.

#### **8. Il paradosso della proprietà pubblica: il caso Bordeaux.**

Anche la Francia, dove gli stadi restano comunali, ha rinnovato il proprio patrimonio grazie a un coordinamento centrale e un forte impulso statale in vista dei grandi eventi (Euro '84, Mondiali '98, Euro 2016). Tuttavia, il caso del Matmut Atlantique di Bordeaux dimostra che la sola costruzione di uno stadio, se non sostenuta da una governance chiara, può trasformarsi in un buco nero

	<p>economico. Nei primi cinque anni di attività, la struttura ha generato oltre 20 milioni di perdite, ben al di sopra delle stime iniziali, aggravando il bilancio della municipalità e del club stesso[17].</p>
<p><b>POSIZIONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Dichiarazione della posizione: Esprimi chiaramente la tua posizione sull'argomento.</i></li> <li>▪ <i>Importanza: Spiega perché questa posizione è importante e quali sono le sue implicazioni politiche.</i></li> </ul>	<p>La costruzione e la gestione di stadi di proprietà non sono un lusso per pochi club, ma una leva strategica per il rilancio economico, sportivo e urbano del calcio italiano. In un sistema sempre più competitivo, gli impianti sportivi devono essere concepiti come <b>infrastrutture civiche di nuova generazione</b>, capaci di generare ricavi, attrarre investimenti, attivare economie locali e rafforzare il legame tra club e comunità.</p> <p>Attualmente, il sistema normativo e istituzionale italiano <b>non è in grado di selezionare i progetti migliori</b>, né di accompagnarli alla realizzazione. La mancanza di una governance centrale, l'assenza di competenze integrate nei club e nei Comuni, l'incertezza amministrativa e la gestione politicizzata dei vincoli ambientali creano un contesto in cui le idee più solide si bloccano, mentre avanzano solo quelle dotate di potere contrattuale, visibilità o interesse speculativo[16] [18].</p> <p>La nostra posizione è chiara: <b>serve un cambiamento strutturale profondo</b>, che parta da un principio-guida fondamentale. Gli stadi devono essere riconosciuti come <b>beni strategici a rilevanza pubblica</b>, anche quando realizzati e gestiti da soggetti privati. Questo significa che lo Stato non può più continuare ad essere spettatore ma deve assumere di essere spettatore e assumere un ruolo abilitante: non per costruire stadi, ma per creare le condizioni affinché vengano costruiti bene, da chi è in grado di farlo, nell'interesse di tutti.</p> <p>Per questo è necessaria una visione politica coraggiosa, pragmatica e competente, capace di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) distinguere tra operazioni immobiliari mascherate da stadi e progetti autenticamente sostenibili;</li> <li>ii) semplificare gli iter senza sacrificare i controlli, valorizzando l'impatto economico, sociale e ambientale;</li> <li>iii) strutturare un ecosistema di supporto tecnico e giuridico a favore di club e Comuni;</li> <li>iv) garantire trasparenza, coerenza normativa e certezza procedurale;</li> <li>v) promuovere modelli di partenariato pubblico-privato equi, responsabili e replicabili.</li> </ul>

	<p>La sfida non è solo costruire nuovi stadi, ma <b>riformare il sistema che li rende (im)possibili</b>. E questo implica affrontare il nodo dell'immobilismo amministrativo, delle debolezze progettuali e della fragilità finanziaria dei club.</p> <p>Costruire stadi di proprietà significa non solo migliorare la performance dei club, ma <b>riconnettere lo sport ai territori</b>, restituendogli una funzione generativa per il Paese.</p>
<p><b>PROPOSTA</b></p> <p><i>Illustra nel dettaglio le azioni concrete e specifiche che proponi di intraprendere in base alla tua posizione. Questa parte è il cuore del documento.</i></p>	<p><b>1) INTRODUZIONE</b></p> <p><b>una riforma sistemica per far emergere i progetti migliori</b></p> <p>In Italia, costruire un nuovo stadio non è impossibile, ma è sistematicamente ostacolato da un contesto normativo e amministrativo disfunzionale. L'assenza di una cabina di regia nazionale, la frammentazione normativa, la lentezza degli iter autorizzativi e la mancanza di strumenti finanziari adeguati impediscono la nascita e la finalizzazione dei progetti virtuosi.</p> <p>Il nostro obiettivo non è semplicemente aumentare il numero di stadi nuovi, ma <b>creare le condizioni sistemiche perché emergano e si realizzino i progetti migliori</b>: quelli sostenibili, integrati nel territorio, trasparenti e capaci di generare valore pubblico.</p> <p>La proposta si articola in cinque direttrici operative:</p> <p><b>1. Riforma dell'apparato autorizzativo: certezza procedurale e regia unica</b></p> <p><b>Problema:</b> Oggi, l'iter autorizzativo per un nuovo stadio può durare oltre 5 anni, tra varianti urbanistiche, pareri ambientali, silenzi istituzionali e mancanza di una cabina di regia. Questo crea paralisi, favorisce progetti opachi e scoraggia investitori seri [16] [17].</p> <p><b>Misure proposte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Legge quadro nazionale sugli impianti sportivi</b>, che uniformi le norme e stabilisca criteri chiari per la valutazione dei progetti (es. impatto economico, compatibilità ambientale, fattibilità finanziaria).</li> <li>• <b>Riforma della Conferenza dei Servizi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• digitalizzazione integrale dei procedimenti,</li> </ul> </li> </ul>

- tempi vincolanti per ogni fase (es. 180 giorni per la chiusura dell'istruttoria),
- attribuzione di responsabilità individuali e poteri sostitutivi in caso di inerzia.
- **Accordi di Programma semplificati** tra club, Comuni e Regioni per accelerare l'adozione delle varianti urbanistiche necessarie.
- **Partecipazione pubblica strutturata:** obbligo di consultazione online con la cittadinanza nella fase preliminare del progetto, per ridurre il contenzioso successivo.
- **Cabina di regia interistituzionale** permanente presso la Presidenza del Consiglio, con funzione di coordinamento, mediazione tra enti locali e sblocco dei procedimenti.

**Esempio:** la Germania garantisce istruttorie uniche per impianti sportivi entro 12-18 mesi tramite le *Sport Commission regionali*, che accorpano competenze urbanistiche, ambientali e finanziarie[16].

## **2. Finanza strutturata e leva fiscale: mobilitare capitali privati in modo efficiente**

### **Problema:**

I club italiani hanno scarsa capacità di accesso al credito e limitate competenze finanziarie. La mancanza di strumenti ad hoc scoraggia investitori istituzionali e banche. La debolezza progettuale aumenta il rischio di fallimenti o buchi di bilancio (come il caso Bordeaux) [17] [18].

### **Misure proposte:**

- **Crediti d'imposta selettivi:**
  - con maggiorazione per progetti che integrano funzioni sociali (es. spazi pubblici, scuole, centri sportivi),
  - vincolati alla certificazione ESG o all'impatto occupazionale.
- **Fondo nazionale per gli stadi**, alimentato da:
  - quota dei proventi da scommesse sportive,
  - co-finanziamento BEI, ICS, Cassa Depositi e Prestiti.
- **Accesso facilitato a fondi europei (FESR, FSC, REPowerEU)**, con bandi per Comuni che presentano PPP con club, con progetto cantierabile e validato.
- **Utilizzo di strumenti finanziari moderni:**
  - **SPV (Special Purpose Vehicle)** per isolare il rischio e attrarre investitori;

- **project bond** garantiti da flussi futuri (biglietteria, hospitality, naming rights);
- **leasing infrastrutturale** a lungo termine con garanzie pubbliche.
- **Assistenza tecnica centralizzata** per i club, gestita da un centro di competenza nazionale, che supporti la redazione di business plan realistici.

**Nota operativa:** uno stadio è sostenibile solo se almeno il 60–70% dell’investimento è coperto da mezzi propri o flussi sicuri. In caso contrario, il debito diventa ingestibile, come dimostrano i casi Arsenal (UK) e Schalke 04 (Germania)[18].

### **3. Riconoscere negli stadi un’infrastruttura urbana multifunzionale e civica**

#### **Problema:**

In Italia, lo stadio è ancora percepito come una struttura sportiva e non come un nodo urbano. Questo riduce l’interesse pubblico percepito, limita le sinergie col territorio e ostacola la mobilitazione di risorse comunitarie e ambientali [16] [17].

#### **Misure proposte:**

- **Classificazione nazionale degli stadi come “infrastrutture civiche complesse”**, al pari di biblioteche, poli fieristici e centri congressi.
- **Valutazioni obbligatorie di impatto economico, ambientale, occupazionale e turistico**, prima dell’approvazione finale.
- **Linee guida per la multifunzionalità urbana**, con premialità per progetti che prevedono:
  - palestre aperte al pubblico,
  - coworking e formazione professionale,
  - servizi sociali integrati,
  - residenze universitarie o housing temporaneo.
- **Certificazione ambientale obbligatoria** (LEED, BREEAM), con incentivi maggiori per impianti a emissioni nette zero.
- **Stadi come spazi per l’inclusione e la cittadinanza attiva:** eventi culturali, utilizzo da parte di scuole e terzo settore, apertura settimanale non legata al calcio.

#### **Dati a supporto:**

- Ogni euro investito in infrastrutture sportive genera 4,5 euro di ritorno sociale[16].

- I nuovi stadi italiani ristrutturati hanno aumentato i ricavi del 100% e l'affluenza del 50% [16].

#### **4. Governance nazionale e selezione meritocratica dei progetti**

##### **Problema:**

Oggi in Italia non esiste una regia pubblica che selezioni, accompagni e monitori i progetti migliori. Avanzano solo quelli che hanno influenza politica o forza economica, non necessariamente quelli più sostenibili [17] [18].

##### **Misure proposte:**

- **Cabina di regia nazionale** per gli impianti sportivi complessi:
  - presso Presidenza del Consiglio o Ministero per lo Sport,
  - con compiti di coordinamento, monitoraggio e impulso normativo.
- **Rete nazionale di centri di competenza tecnica** (CDP, Invitalia, ICS) per:
  - supportare i Comuni nella redazione dei bandi,
  - aiutare i club nella costruzione dei PEF (Piani Economico-Finanziari),
  - strutturare modelli di PPP replicabili.
- **Protocollo nazionale di qualità progettuale**, con criteri minimi obbligatori per:
  - accesso ai fondi pubblici,
  - autorizzazione ad accedere a strumenti fiscali e agevolativi.
- **Dashboard digitale nazionale** per il monitoraggio dei progetti:
  - stato di avanzamento,
  - costi reali e benefici,
  - impatti occupazionali e ambientali,
  - dati pubblicamente accessibili.

#### **5. Un nuovo patto tra Stato, club e territori: responsabilità condivisa**

##### **Problema:**

Troppo spesso si confonde l'interesse pubblico con quello privato. Il risultato è l'ambiguità: progetti immobiliari mascherati da stadi o, all'opposto, Comuni che affittano impianti fatiscenti senza valorizzarli né rinnovarli [18].

	<p><b>Misure proposte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Patto di responsabilità pubblico-privato:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• i club accedono a incentivi solo se presentano bilanci certificati, rating minimo e piani verificabili;</li> <li>• le amministrazioni locali si impegnano a garantire trasparenza e tempi certi.</li> </ul> </li> <li>• <b>Tutela della funzione pubblica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• anche in caso di proprietà privata, lo stadio deve garantire spazi e funzioni a beneficio della collettività.</li> </ul> </li> <li>• <b>Clausole sociali obbligatorie nei bandi e nei contratti di PPP:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quota minima di occupazione locale,</li> <li>• sostenibilità ambientale e climatica documentata,</li> <li>• destinazione d'uso per almeno il 15% delle superfici a funzioni non commerciali.</li> </ul> </li> <li>• <b>Esclusione esplicita di progetti speculativi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• no a insediamenti residenziali e commerciali sproporzionati,</li> <li>• no a uso dello stadio come alibi per operazioni immobiliari in aree vincolate [18].</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>ARGOMENTAZIONI</b></p> <p><i>Supporta la tua posizione con ragioni solide</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Argomento 1: Presenta il primo argomento a sostegno della tua posizione. Spiega i benefici e fornisci dati, esempi o citazioni che supportano il tuo punto di vista.</i></li> <li>▪ <i>Argomento 2: Presenta il secondo argomento, seguendo la stessa struttura.</i></li> <li>▪ <i>Argomento 3: Continua con ulteriori argomentazioni, se necessario.</i></li> </ul>	<p><b>1. Il controllo dello stadio moltiplica i ricavi da matchday e servizi accessori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uno stadio di proprietà consente al club di esercitare un controllo pieno e diretto su tutte le fonti di ricavo collegate alla giornata partita (matchday), alle attività accessorie e all'uso multifunzionale dell'impianto nei giorni non agonistici. Questo significa: incassi da biglietteria, hospitality, naming rights, merchandising, visite guidate, affitto spazi per eventi, parcheggi, ristorazione e altro ancora.</li> <li>• Secondo i dati forniti da <b>Calcio e Finanza</b> e dalla <b>Guinness World Records</b>, l'<b>Emirates Stadium</b> ha portato all'Arsenal un incremento dei ricavi da stadio da 44 a oltre 90 milioni di sterline già nel primo anno di attività, saliti poi a 132 milioni nel 2016[8]. In Italia, l'<b>Allianz Stadium</b> ha permesso alla Juventus di passare da circa 10 milioni di euro di ricavi da stadio pre-2011 a oltre 50 milioni annui costanti[7].</li> <li>• Il caso dell'<b>Udinese</b>, con il Bluenergy Stadium ristrutturato, e la strategia della Juventus che ha sviluppato l'intero J-Village attorno allo stadio, dimostrano che il valore non è solo sportivo, ma anche immobiliare e operativo[16]. Oggi uno stadio può</li> </ul>

essere un centro multifunzionale attivo 300 giorni l'anno.

## **2. Competitività europea: una questione infrastrutturale, non solo sportiva**

- La mancanza di stadi di proprietà è uno dei principali fattori che impediscono alla Serie A di competere con gli altri top campionati europei. La **Rome Business School (2023)** ha identificato il deficit infrastrutturale come uno dei tre principali ostacoli allo sviluppo economico del calcio italiano[2].
- Mentre in Premier League, Bundesliga e Ligue 1 la maggior parte dei club possiede o gestisce moderni impianti di proprietà, in Italia solo Juventus, Udinese e Atalanta possono vantare una reale autonomia nella gestione dell'impianto. Questo si traduce in minori ricavi, minore attrattività per sponsor e investitori, e una fan experience meno evoluta.
- Secondo PwC Italia (2025), l'età media degli stadi italiani di Serie A supera i **60 anni**, con solo **5 impianti nuovi realizzati negli ultimi 20 anni**, a fronte dei **13 costruiti in Inghilterra** nello stesso periodo[3][16]. Gli stadi obsoleti incidono sulla competitività commerciale del brand, oltre che sulla qualità dell'evento.

## **3. Impatto economico complessivo: PIL, occupazione, fiscalità**

- Il calcio professionistico è una filiera economica strutturata. Il solo comparto della Serie A ha generato nel 2023 **oltre 9 miliardi di euro di valore aggiunto**, pari allo **0,48% del PIL italiano**, e un gettito fiscale superiore a **2,2 miliardi di euro**[1]. L'intera industria dello sport ha prodotto un valore pari al **1,4% del PIL nazionale** e impiega oltre **400.000 persone**[16].
- Secondo **OpenEconomics**, la costruzione di **14 nuovi stadi** in Italia potrebbe generare **oltre 4,8 miliardi di PIL aggiuntivo** e **10.200 nuovi posti di lavoro** nei primi 5 anni, tra cantiere, gestione e indotto [4] . Inoltre, ogni euro investito in infrastrutture sportive genera **4,5 euro di ritorno sociale netto** (Social Return on Investment)[16].
- La modernizzazione degli impianti si traduce in aumento dell'affluenza (+50% nei nuovi impianti), miglioramento della sicurezza e crescita dell'economia locale (trasporti, turismo, ristorazione).

#### **4. Fiducia, identità e fidelizzazione: il ruolo dello stadio come asset valoriale**

- Uno stadio moderno e funzionale rafforza il senso di appartenenza della tifoseria, la coesione sociale e l'identità del club. Il concetto di "casa" fisica si traduce in maggiore fidelizzazione, brand loyalty e partecipazione alla vita del club.
- Secondo i modelli descritti da **Sergio Cherubini** (Univ. Tor Vergata), il legame tra esperienza di tifo, risultati sportivi e ritorno economico genera un *circolo virtuoso del valore*: più esperienza = più tifosi = più ricavi = più investimenti = più competitività[18].
- Lo stadio di proprietà permette di gestire in modo diretto ogni aspetto dell'esperienza: accessi, tecnologia, eventi collaterali, segmentazione dell'offerta per famiglie e imprese. Questo crea valore non solo economico, ma anche reputazionale e sociale.

#### **5. Rigenerazione urbana e impatto territoriale positivo**

- I nuovi stadi generano effetti moltiplicatori sulle aree circostanti. L'esperienza della **Juventus alla Continassa**, con la creazione del J-Village, ha dimostrato che un progetto infrastrutturale ben gestito può trasformare un'area marginale in un polo multifunzionale con effetti duraturi su occupazione, mobilità, formazione e servizi[15].
- Studi condotti da PwC e Legambiente evidenziano come i progetti ben integrati possono generare **incrementi di valore immobiliare**, maggiore attrattività turistica e miglioramento del tessuto urbano[16][18]. Tuttavia, senza un controllo pubblico rigoroso, c'è il rischio che lo stadio diventi l'alibi per speculazioni residenziali o commerciali.
- Serve una governance che eviti derive come quelle documentate nei progetti iniziali di Roma Tor di Valle e Lazio, dove lo stadio rappresentava solo una parte marginale di enormi insediamenti immobiliari in zone a rischio o vincolate[18].

#### **6. Esempi internazionali e modelli replicabili**

- L'esperienza europea e nordamericana offre numerosi esempi di successo. L'**Allianz Arena** di Monaco è stata costruita in **34 mesi** e ha rigenerato un intero quartiere. La **Johan Crujff Arena** di Amsterdam è uno dei primi esempi di stadio "multiuso culturale" integrato nel tessuto urbano. Negli USA, lo **Allegiant Stadium** di Las Vegas ha attratto oltre 1 milione di visitatori nei primi 6 mesi e genera flussi continui di ricavi grazie a eventi non sportivi.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• All’opposto, il caso del <b>Matmut Atlantique di Bordeaux</b>, costruito con ambizioni elevate ma gestito senza un modello sostenibile, dimostra che la sola costruzione di un nuovo stadio non garantisce successo: servono governance, business plan realistici e attenzione al contesto territoriale[17].</li> </ul>
<p><b>CONTRO-ARGOMENTAZIONI</b></p> <p><i>Anticipa obiezioni e rispondi in modo efficace</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Controargomentazione 1: Identifica una possibile obiezione alla tua posizione e rispondi con contro-argomentazioni solide.</i></li> <li>▪ <i>Controargomentazione 2: Ripeti per altre obiezioni comuni.</i></li> </ul>	<p><b>1. “Costruire nuovi stadi è troppo costoso”</b></p> <p>È vero che la costruzione di un nuovo stadio comporta investimenti significativi, ma questa è una <b>visione miope</b> se non si considera il ritorno economico, sociale e fiscale generato da un impianto moderno e ben gestito.</p> <p>Secondo <b>Cushman &amp; Wakefield</b>, un impianto multifunzionale può generare <b>oltre 200 milioni di dollari l’anno</b> tra ricavi diretti e indotto[5]. In Italia, <b>OpenEconomics</b> ha stimato che 14 nuovi stadi produrrebbero <b>4,8 miliardi di euro di PIL aggiuntivo e oltre 10.000 posti di lavoro</b> in cinque anni[4].</p> <p>Inoltre, grazie a strumenti come <b>project financing, leasing infrastrutturale, SPV, e partnership pubblico-private</b>, il rischio viene distribuito tra più attori e può essere sostenuto senza oneri diretti per lo Stato. La leva fiscale (es. <b>crediti d’imposta mirati</b>) e il ricorso ai <b>fondi europei strutturali</b> completano la sostenibilità del modello.</p> <p>Costruire stadi può essere oneroso solo in assenza di un quadro normativo efficiente e di una governance trasparente. Dove questi strumenti esistono, lo stadio diventa un investimento ad alto rendimento.</p> <p><b>2. “Esistono già troppi impianti inutilizzati”</b></p> <p>Il problema non è la <b>quantità</b> degli stadi, ma la loro <b>qualità</b>. Molti impianti italiani sono obsoleti, sovradimensionati rispetto all’affluenza media e incapaci di generare valore.</p> <p>Secondo <b>PwC Italia (2025)</b>, <b>oltre il 70% degli impianti di Serie A</b> ha una capienza sproporzionata rispetto all’utilizzo reale e un’età media <b>superiore ai 60 anni</b>, con gravi problemi di manutenzione, sicurezza e accessibilità[3][16].</p> <p>Uno stadio moderno non è una semplice “replica” di un impianto esistente: è un’infrastruttura <b>multiuso</b>, pensata per eventi sportivi, concerti, attività pubbliche, didattiche e culturali, operativa tutto l’anno. I nuovi progetti prevedono una <b>logica funzionale e sostenibile</b>, non una semplice sostituzione quantitativa.</p> <p><b>3. “È responsabilità dei club, non dello Stato”</b></p>

Formalmente corretto, ma **sostanzialmente miope**. Lo Stato ha tutto l'interesse a promuovere la realizzazione di nuovi impianti sportivi, perché questi producono **benefici pubblici** chiari: PIL, occupazione, gettito fiscale, rigenerazione urbana, coesione sociale.

Nel solo 2023, il calcio italiano ha generato **oltre 2,2 miliardi di euro di entrate fiscali** e **9 miliardi di valore aggiunto**[1]. Favorire gli investimenti privati in infrastrutture sportive non significa costruire stadi con denaro pubblico, ma **creare un contesto favorevole** affinché i privati possano farlo in modo trasparente, sostenibile e virtuoso.

Lo Stato non deve erigere impianti, ma rimuovere gli ostacoli burocratici, fornire strumenti normativi chiari e vigilare affinché l'interesse pubblico venga rispettato. In questo, la responsabilità pubblica è **essenziale**.

#### **4. "Le procedure urbanistiche servono a garantire il controllo"**

Il principio è corretto: le procedure esistono per tutelare il territorio. Ma l'esperienza italiana dimostra che **l'attuale assetto normativo non garantisce controllo, bensì paralisi**.

Secondo **Il Sole 24 Ore**, i tempi medi per l'approvazione preliminare di un nuovo stadio superano i **3 anni**, a causa della **frammentazione delle competenze** e della mancanza di una regia nazionale[12]. Il caso di **San Siro** e quello di **Tor di Valle** sono emblematici di questo stallo: progetti arenati per oltre un decennio tra conflitti istituzionali e incertezze politiche.

La soluzione non è eliminare i controlli, ma **digitalizzarli, razionalizzarli e renderli trasparenti**. Piattaforme online per la conferenza dei servizi, tempi certi e responsabilità chiare sono strumenti che migliorano la legalità, non la indeboliscono.

#### **5. "I nuovi stadi rischiano di essere uno spreco come le Olimpiadi"**

Il paragone è fuorviante. Gli stadi costruiti per grandi eventi (es. Olimpiadi, Mondiali) spesso sono **sottoutilizzati** perché progettati per finalità temporanee e non legati a un club stabile. Al contrario, gli **stadi di proprietà dei club** sono progettati per un uso continuo, multifunzionale e sostenibile.

Gli esempi positivi sono numerosi: **Allianz Stadium, Gewiss Stadium, Bluenergy Stadium**, ma anche **Tottenham Hotspur Stadium, Johan Crujff Arena, Allianz Arena**. Tutti questi impianti operano secondo una logica imprenditoriale: business plan certificati, governance

	<p>strutturata, gestione pluriennale, sostenibilità finanziaria e ambientale.</p> <p>Dove questo modello viene adottato, non si producono “cattedrali nel deserto”, ma <b>hub di valore</b>. Il rischio esiste solo in assenza di regole e controlli, non nel concetto stesso di stadio.</p> <p><b>6. “I vincoli ambientali impediscono ogni sviluppo”</b></p> <p>Questa tesi è fuorviante. I vincoli ambientali <b>sono giusti e vanno rispettati</b>, ma spesso in Italia vengono usati come <b>alibi o strumento di ostruzione</b>.</p> <p>Il <b>caso Tor di Valle</b> dimostra che l’ostacolo non è il vincolo in sé, ma l’ambiguità del progetto: uno stadio mascherava un mega-insediamento residenziale e commerciale in un’area a rischio idrogeologico[18].</p> <p>Come ha spiegato l’avvocato <b>Massimo Rossetti</b>, non è necessario approvare nuove leggi per costruire stadi in Italia. La normativa vigente (es. art. 34 D.lgs. 267/2000, Accordi di Programma) già consente procedure rapide e trasparenti se c’è <b>chiarezza sugli obiettivi e volontà politica</b>[18].</p> <p>Il vero tema è: <b>vogliamo davvero costruire stadi, o stiamo cercando di costruire altro con la scusa dello stadio?</b> Questa è la domanda che le istituzioni devono porsi con trasparenza e responsabilità.</p>
<p><b>CONCLUSIONE</b></p> <p><i>Ribadisci brevemente i punti principali della tua proposta e i benefici che ne deriverebbero per il Sistema Paese</i></p>	<p>L’Italia ha bisogno di una nuova stagione di investimento infrastrutturale sportivo. Ma più ancora, ha bisogno di <b>una riforma strutturale, organica, coraggiosa</b>, che liberi il potenziale bloccato del nostro sistema calcistico. La questione degli stadi di proprietà non è un affare privato tra club e investitori: è una <b>grande questione pubblica</b>, perché riguarda il futuro di intere città, il valore sociale dello sport, la sostenibilità urbana e la crescita economica del Paese.</p> <p>Il modello italiano, basato su <b>proprietà pubblica storica, iter frammentati, vincoli non gestiti e mancanza di visione strategica</b>, ha prodotto stallo, sprechi e sfiducia. Abbiamo club senza casa, territori con impianti degradati, e cittadini esclusi da opportunità che altrove si sono rivelate trasformative. Il ritardo accumulato non è più sostenibile.</p> <p>Gli esempi internazionali dimostrano che si può fare: uno stadio moderno, sostenibile, integrato nel territorio, ben progettato e ben governato <b>non è una spesa, ma un investimento che genera valore</b>. Economico, fiscale, urbano, sociale.</p> <p>Il nostro obiettivo è chiaro: costruire le condizioni affinché i migliori progetti possano emergere, essere selezionati, e portati a compimento. Serve un quadro normativo chiaro, una governance centralizzata ma efficiente, partnership</p>

	<p>pubblico-private intelligenti, e strumenti finanziari moderni e flessibili.</p> <p><b>Non si tratta di costruire stadi per far giocare meglio le squadre. Si tratta di costruire infrastrutture civiche:</b> centri culturali, sociali, urbani. Luoghi che producono benessere, occupazione, attrattività internazionale. E che raccontano un Paese che vuole tornare a credere in se stesso, nelle sue comunità, nella sua capacità di fare le cose bene.</p> <p>Costruire stadi di proprietà significa <b>non solo dare un futuro al calcio italiano, ma restituire fiducia alla politica come leva di sviluppo concreto, utile, responsabile.</b></p>
<p><b>MINISTERI DI RIFERIMENTO</b></p> <p><i>Elenca il o i ministeri sotto i quali ricadrebbe per competenza per la proposta</i></p>	<p>La proposta ricade nell’ambito di competenza trasversale di più dicasteri, a causa della natura multidimensionale del progetto. La cabina di regia proposta dovrebbe coordinare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Ministero per lo Sport e i Giovani:</b> per la visione strategica sulle infrastrutture sportive, la pianificazione nazionale e l’attuazione delle riforme specifiche di settore.</li> <li>● <b>Ministero dell’Economia e delle Finanze (MEF):</b> per la definizione degli incentivi fiscali, la partecipazione ai meccanismi di garanzia e il raccordo con la politica di bilancio.</li> <li>● <b>Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT):</b> per l’integrazione urbanistica, la mobilità sostenibile e la pianificazione degli interventi a scala urbana.</li> <li>● <b>Ministero della Cultura (MiC):</b> per il coordinamento in materia di vincoli architettonici, paesaggistici e archeologici, nonché per le tutele previste dal Codice dei Beni Culturali.</li> <li>● <b>Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE):</b> per le certificazioni ambientali, gli incentivi alla sostenibilità e la valutazione dell’impatto climatico degli impianti.</li> <li>● <b>Ministero dell’Interno:</b> per le competenze in materia di sicurezza pubblica, antiterrorismo, ordine negli impianti sportivi e vigilanza sulle opere pubbliche in ambito locale.</li> </ul> <p>Una <b>cabina interministeriale permanente</b>, presieduta dalla Presidenza del Consiglio o dal MEF, rappresenta il modello di governance suggerito.</p>
<p><b>BUDGET</b></p>	<p>La proposta non richiede un investimento diretto dello Stato per la costruzione degli stadi, ma l’attivazione di strumenti</p>

<p><i>Se possibile, indica la più realistica stima di budget per realizzare la proposta, basandoti su riferimenti oggettivi e spiegando come è stata calcolata</i></p>	<p>normativi, finanziari e di supporto tecnico-operativo in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ridurre il rischio percepito dai privati;</li> <li>• accelerare l’iter approvativo;</li> <li>• massimizzare l’impatto economico, sociale e ambientale degli interventi.</li> </ul> <p><b>Stima degli interventi e valore complessivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Numero stimato di stadi coinvolti:</b> 12–15</li> <li>• <b>Costo medio per impianto:</b> 100–250 milioni di euro</li> <li>• <b>Valore complessivo stimato degli investimenti:</b> <b>1,5–3 miliardi di euro</b></li> <li>• <b>Orizzonte temporale:</b> 10 anni</li> </ul> <p><b>Impegno pubblico previsto (indiretto e selettivo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crediti d’imposta:</b> selettivi, mirati a progetti sostenibili e con ricadute pubbliche dimostrabili.</li> <li>• <b>Fondi di garanzia:</b> per facilitare l’accesso al credito da parte dei club, tramite l’ICS (Istituto per il Credito Sportivo) e la BEI.</li> <li>• <b>Accesso agevolato a fondi UE:</b> FESR, FSC e strumenti PNRR compatibili.</li> <li>• <b>Supporto tecnico ai Comuni:</b> per progettazione, semplificazione iter, bandi e governance.</li> <li>• <b>Copertura parziale dei costi amministrativi:</b> piattaforme digitali, monitoraggi, valutazioni di impatto.</li> </ul> <p><b>Stima dell’impegno statale complessivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tra 300 e 500 milioni di euro in 10 anni,</b> prevalentemente in forma di garanzie e incentivi.</li> </ul> <p>L’intervento è <b>economicamente neutro nel medio termine</b>, grazie all’incremento previsto di PIL, occupazione e gettito fiscale[4][16].</p>
<p><b>FONTI E RIFERIMENTI</b></p> <p><i>Elenca tutte le fonti utilizzate per supportare le tue argomentazioni, seguendo uno stile di citazione appropriato.</i></p>	<p><b>[1]</b> FIGC – Federazione Italiana Giuoco Calcio (2024), ReportCalcio 2024</p> <p><b>[2]</b> Rome Business School (2023), Studio sullo sviluppo economico del calcio italiano</p> <p><b>[3]</b> PwC Italia (2025), Convegno “Infrastrutture e Sport”, Torre PwC Milano, 18 marzo 2025</p> <p><b>[4]</b> OpenEconomics (2023), Impatto economico della costruzione di nuovi stadi in Italia</p> <p><b>[5]</b> Cushman &amp; Wakefield (2020), Stadi come asset multifunzionali – benchmark internazionale</p>

	<p><b>[6]</b> LuissThesis (2022), La sostenibilità finanziaria delle infrastrutture sportive private</p> <p><b>[7]</b> Calcio e Finanza (2021–2024), articoli vari sull'Allianz Stadium, Udinese, Atalanta</p> <p><b>[8]</b> Guinness World Records (2016), Emirates Stadium: record di ricavi da matchday</p> <p><b>[9]</b> Italiacamp (2022), Il valore sociale dello sport: stadi e coesione urbana</p> <p><b>[10]</b> Parlamento Europeo (2023), Sport e sostenibilità: raccomandazioni legislative UE</p> <p><b>[11]</b> ICS – Istituto per il Credito Sportivo, dati pubblici su SPV, project financing e garanzie</p> <p><b>[12]</b> Il Sole 24 Ore (2023–2024), Speciale "Italia senza stadi", articoli vari</p> <p><b>[13]</b> Wikipedia, verificato con fonti secondarie per nomi impianti e date storiche</p> <p><b>[14]</b> Gazzetta dello Sport, Il Giorno, LegisLAB Academy (2023–2024), Casi Tor di Valle, San Donato, Franchi</p> <p><b>[15]</b> AIMS Press (2022), Studio sull'impatto economico del J-Village post Allianz Stadium</p> <p><b>[16]</b> Calcio e Finanza (2025), "Infrastrutture e Sport: profili finanziari e legali tra rischi e opportunità", convegno PwC-FIGC, 23 marzo 2025</p> <p><b>[17]</b> Antonio Cunazza (2023), "Gli stadi di proprietà pubblica in Italia e il caso Bordeaux", Sport&amp;Impianti – Tsport</p> <p><b>[18]</b> Massimo Rossetti (2023), "La costruzione di nuovi stadi: tra realtà, falsi scopi e luoghi comuni", Federsupporter</p> <p><b>[19]</b> Il Fatto Quotidiano (2021), "Roma rinuncia a Tor di Valle: il problema non è la legge"</p> <p><b>[20]</b> Money.it (2023), "Stadi di proprietà in Italia: perché sono pochi?"</p> <p><b>[21]</b> Gazzetta dello Sport (2023), "In Italia stadi obsoleti e non a norma"</p> <p><b>[22]</b> CalcioStyle.it (2024), "Perché in Italia è impossibile costruire nuovi stadi?"</p> <p><b>[23]</b> Il Sole 24 Ore (2024), "Perché in Italia non si riesce a costruire stadi?"</p>
--	---