



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

INVESTIMENTI IN INFRASTRUTTURE SPORTIVE

INVESTMENTS IN SPORTS INFRASTRUCTURE

Relatore:

Prof.ssa Mazzoli Camilla

Rapporto Finale di:

Di Marco Ludovica

Anno Accademico 2024/2025

Alla mia cara nonna

e ai miei genitori

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: Infrastrutture Sportive nel sistema economico italiano	3
1.1 Lo scenario	3
1.2 I player dal lato dell'offerta	10
1.2.1 Il ruolo degli Enti Locali	10
1.2.2 L'Istituto per il Credito Sportivo	10
1.3 Andamento degli investimenti in Italia	15
CAPITOLO 2: Le Infrastrutture Sportive	19
2.1 Alcuni dati sulle infrastrutture sportive	19
2.2 Opportunità e criticità degli impianti sportivi	24
CAPITOLO 3: Le Dinamiche Finanziarie delle Infrastrutture Sportive: il Settore Calcio	32
3.1 Strategie di sviluppo e Funding delle Infrastrutture Sportive	32
3.1.1 I Ricavi tipici delle Società di Calcio	33
3.1.2 L'intervento dei Fondi di Private Equity	36
3.2 I fattori Critici e le Sfide	38
3.2.1 Un Focus sugli Aiuti di Stato	40
CONCLUSIONI	42
BIBLIOGRAFIA	44

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato si propone di approfondire il tema delle infrastrutture sportive, con particolare focus sugli aspetti finanziari, attraverso un confronto tra l'Italia e gli altri Paesi europei, mettendo in luce le potenzialità non pienamente sfruttate, le criticità che limitano lo sviluppo del settore e le opportunità offerte dall'adozione di nuove strategie di investimento.

L'obiettivo del lavoro è quello di offrire una chiara visione del sistema infrastrutturale sportivo italiano, suggerendo spunti di riflessione per superare gli ostacoli attuali e valorizzare le potenzialità di un settore in crescita, capace di generare importanti ritorni economici, sociali e territoriali.

Le infrastrutture sportive vengono analizzate dal punto di vista tecnico ed economico, ponendone in rilievo il loro ruolo all'interno del contesto socio-economico contemporaneo. Esse, infatti, rappresentano strumenti essenziali per la promozione del benessere collettivo, della riqualificazione del tessuto urbano e del rilancio attrattivo. Nonostante l'Italia vanti una lunga tradizione sportiva e una vasta rete infrastrutturale, distribuita su tutto il territorio nazionale, il nostro Paese è oggi chiamato ad affrontare sfide complesse e articolate, legate all'obsolescenza infrastrutturale e alla necessità di rafforzare la propria competitività.

Lo scopo del primo capitolo è fornire un'analisi del sistema infrastrutturale italiano, evidenziando la centralità degli Enti Locali e dell'Istituto per il Credito sportivo, individuati come principali soggetti dal lato dell'offerta. Inoltre, viene esaminato l'andamento degli investimenti sul territorio nazionale ed il quadro normativo e finanziario che regola il settore, a dimostrazione dell'importanza del comparto pubblico nell'attuazione di interventi di rigenerazione impiantistica.

Il secondo capitolo offre una visione più ampia del quadro infrastrutturale, ponendolo a confronto con il contesto europeo.

Viene approfondito il tema dei distretti sportivi e culturali, visti come evoluzione dell'impianto tradizionale, in grado di creare valore su più livelli: economico, sociale e ambientale. Il capitolo propone anche un'analisi di metodologie di misurazione d'impatto utili a valutare l'impatto degli investimenti, come lo SROI (Social Return on Investment) e gli ESG score, che permettono di misurare l'efficacia degli investimenti sotto più punti di vista.

Il terzo ed ultimo capitolo affronta le dinamiche finanziarie delle infrastrutture sportive, con un focus sul settore calcistico. Viene analizzato il modello economico delle società di calcio, evidenziando le principali fonti di ricavo, l'interesse crescente da parte di investitori internazionali e dei fondi di Private Equity. Tuttavia, emergono delle criticità che vincolano il processo di ammodernamento impiantistico: iter amministrativi, rigidità contrattuali, vincoli normativi e difficoltà di accesso al credito. Creare un contesto favorevole ad attrarre capitali privati consentirebbe di facilitare uno sviluppo solido e duraturo.

CAPITOLO 1: Infrastrutture Sportive nel sistema economico italiano

1.1 Lo scenario

L'Italia, è un Paese ricco di impianti sportivi, alcuni dei quali, circa il 7%, stando alle stime del Censimento Nazionale degli impianti sportivi, gravano in condizioni critiche che ne compromettono l'utilizzo. Per questo motivo, sono richiesti progetti di costruzione, potenziamento o ristrutturazione che, tuttavia, si scontrano con alcune criticità strutturali e contingenti.

Le infrastrutture sportive sono luoghi opportunamente conformati ed attrezzati, adibiti alla pratica delle attività sportive. Rappresentano spazi di integrazione sociale, utili per accrescere il benessere individuale e collettivo e migliorare la qualità della vita, avendo come obiettivo primario la realizzazione di un parco impianti a basso impatto ambientale e il contenimento del caro energia (The European House-Ambrosetti, 2024 a).

Gli impianti sportivi si dividono in due grandi categorie:

- impianti outdoor: realizzati presso grandi aree esterne, vengono utilizzati per la pratica di discipline sportive come calcio, atletica leggera, baseball, rugby, tennis. Queste strutture, costruite prevalentemente tra gli anni '60 - '80 del secolo scorso, consentono una maggiore capienza di spettatori e costi energetici ridotti;
- impianti indoor: sono strutture coperte, adibite alla pratica di attività sportive come basket, pallavolo, nuoto, sport su ghiaccio, in qualsiasi stagione dell'anno.

Quest'ultimi hanno conosciuto un maggiore sviluppo più recentemente, intorno agli anni '80 - '90, rispondendo all'esigenza di spazi multifunzionali, sebbene comportino costi di gestione elevati.

Attualmente, in Italia si contano oltre 240 strutture sportive con una capienza superiore ai 3.000 posti a sedere. Tra queste, le strutture outdoor presenti sul territorio nazionale con una capienza superiore ai 5.000 posti a sedere sono 147, mentre quelle al coperto sono 99.

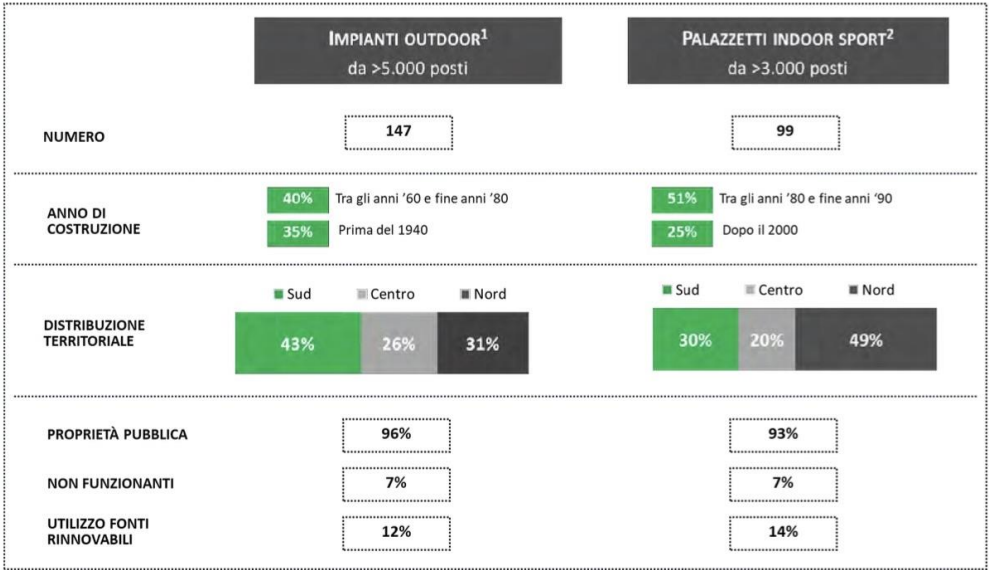
Dal punto di vista geografico, gran parte delle strutture outdoor si concentrano nella zona del Sud Italia (43%), mentre al Nord Italia prevalgono gli impianti indoor (49%).

Come evidenziano i dati, la quasi totalità delle strutture è di proprietà pubblica (96% impianti outdoor e 93% impianti indoor), e soltanto una piccola percentuale, pari al 7% degli impianti (sia per impianti indoor che outdoor), risulta non funzionante (Figura 1.1), (AA.VV., 2024 a).

Negli ultimi anni, gli impianti sono diventati sempre più difficili da gestire economicamente, soprattutto a seguito dello scoppio del conflitto armato tra Russia e Ucraina, che ha portato ad un incremento delle spese di gestione.

Per poter garantire la sostenibilità economica delle strutture, le amministrazioni hanno deciso di porre maggiore attenzione verso azioni di ristrutturazione e riqualificazione energetica degli impianti, soprattutto quelli indoor, con il duplice obiettivo di limitare i costi dovuti alla gestione e trasformare le strutture in impianti sostenibili (UISP, SVIMEZ, Sport e Salute S.p.A., 2023).

Figura 1.1: Caratteristiche strutturali degli impianti sportivi in Italia, 2024



Fonte: Censimento Nazionale (escluse la Sardegna e la Provincia Autonoma di Bolzano) degli impianti sportivi (2024)

L'impulso del legislatore

Nel 2021, per agevolare l'iter amministrativo inerente alla realizzazione, ristrutturazione e gestione delle infrastrutture sportive, viene introdotto il D.Lgs. 38/2021.

Il decreto ha lo scopo di garantire una maggiore sostenibilità ambientale e sociale dei piani di investimento, recuperando strutture già esistenti. Il provvedimento prevede due procedure di affidamento: una nell'ambito dei contratti pubblici e l'altra nell'ambito di associazioni e società sportive senza fini di lucro (Tabella 1.1).

Per quanto riguarda le modalità di utilizzo, gli impianti sportivi, gestiti dagli Enti Locali, sono accessibili a tutti, comprese le società e le associazioni sportive. Queste ultime, tramite specifiche convenzioni, hanno il compito di sovrintendere alla gestione degli impianti, nel momento in cui l'Ente Locale decide di non occuparsene direttamente. Nelle convenzioni, vengono stabiliti i parametri per l'individuazione del soggetto più idoneo a ricevere l'affidamento.

Per le strutture sportive scolastiche, invece, l'utilizzo è riservato alle società o associazioni sportive dilettantistiche appartenenti allo stesso Comune o a Comuni limitrofi in cui ha sede l'istituto scolastico (DIPE-PCM, CDP S.p.A., ICSC S.p.A., Sport e Salute S.p.A., 2023).

TABELLA 1.1 - PROCEDURA DI AFFIDAMENTO NELL'AMBITO DEL CODICE DEI CONTRATTI PUBBLICI
La procedura si avvale di strumenti previsti dal Codice dei Contratti Pubblici ed è rivolta a tutti i soggetti che intendono costruire o modificare un impianto. Il soggetto, presenta al Comune un progetto preliminare (documento di fattibilità), con diverse alternative di progetto. Il Comune, in seguito alla convocazione della Conferenza di servizi preliminare, valutata la proposta come idonea, può dichiararne il pubblico interesse entro 60 giorni dalla presentazione. Altrimenti, se la Conferenza non viene convocata entro i termini previsti, il proponente può richiedere l'intervento della Regione o dell'Assessore allo sport, per convocarla entro 15 giorni dalla richiesta. Una volta approvata la proposta, il proponente presenta un progetto di fattibilità tecnica ed economica, arricchito di una bozza di convenzione con l'Amministrazione e un piano economico-finanziario, certificato da una banca, che dimostri la copertura dei costi. L'approvazione definitiva del progetto di fattibilità è deliberata dal Comune tramite una conferenza, entro 60 giorni dalla sua presentazione. Se il progetto prevede atti di competenza regionale, ad occuparsi della delibera, non è più il Comune, ma la Regione, entro 90 giorni. La mancata convocazione della Conferenza necessita l'intervento del Presidente del Consiglio dei Ministri o dell'Autorità pubblica per lo sport. In caso di ulteriori inadempienze, il Presidente del Consiglio assegna al Comune o alla Regione un termine entro il quale agire. Qualora l'intervento riguardi aree o impianti pubblici, il progetto approvato viene utilizzato come documento tecnico preliminare per l'avvio della procedura di affidamento. Il proponente è invitato di diritto alla gara e, nel caso in cui non diventi assegnatario, può esercitare il diritto di prelazione, aggiudicandosi l'opera alle stesse condizioni dell'assegnatario. In assenza di un determinato progetto, sia i Comuni che le società sportive, possono contrattare prezzo e condizioni per l'utilizzo o l'acquisto di aree pubbliche riservate agli impianti sportivi e, in caso di più richieste, il Comune non indice una gara pubblica.
PROCEDURA DI AFFIDAMENTO DIRETTO AD ASSOCIAZIONI E SOCIETÀ SPORTIVE SENZA FINI DI LUCRO
L'Ente Locale consente alle associazioni o società sportive senza fini di lucro che presentano il progetto, di amministrare gratuitamente l'impianto per una durata proporzionata al valore dell'intervento, con un termine minimo garantito di 5 anni.

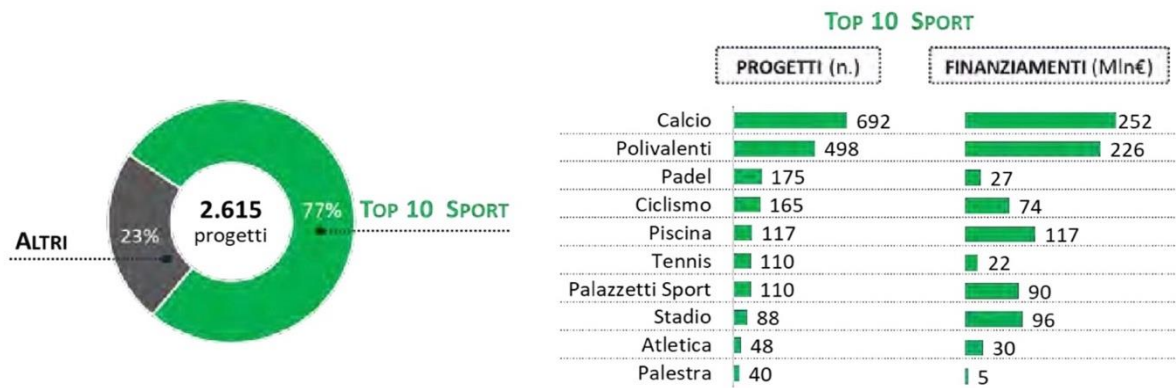
Alcuni dati di mercato

Il sistema finanziario italiano, per contenere l’indebitamento delle imprese, tende a privilegiare il finanziamento di progetti di piccole-medie dimensioni (fino a 500.000 €), volti all’attuazione di micro-interventi (inferiori ai 60.000 €), necessari per l’acquisto di nuove attrezzature o per la regolare manutenzione delle infrastrutture sportive.

A titolo esemplificativo, dal 2019 al 2023, il solo ICSC ha stanziato complessivamente 939 milioni €, destinati al finanziamento di 2.615 progetti sull’intero territorio nazionale. Di questi, il 77% è stato destinato ad interventi nei dieci principali settori sportivi italiani, con a capo il calcio (oltre 690 progetti sostenuti) e il padel (175 interventi), seguiti da ciclismo, nuoto, tennis, atletica e palestra (Figura 1.2).

Sebbene i campi da calcio e i centri sportivi polivalenti continuino ad essere le infrastrutture maggiormente finanziate in Italia (oltre il 45% dei progetti e il 40% dei finanziamenti a medio-lungo termine), il padel si sta affermando come settore emergente.

Figura 1.2: Progetti finanziati dall'ICSC periodo 2019-2023



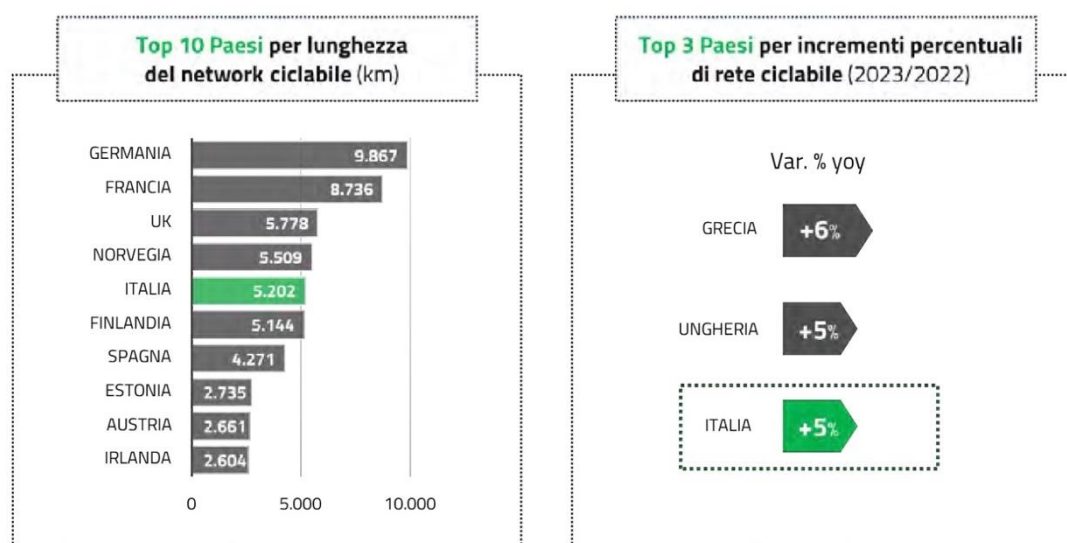
Fonte: Servizio Studi e Sviluppo Sostenibile dell'ICSC (2024), Nota di Finanza, Quaderno ICSC

Un ulteriore settore in forte crescita è rappresentato dal ciclismo L’Istituto per il Credito Sportivo (ICSC), nel periodo tra il 2019 e il 2023, si è impegnato a stanziare il 22% dei 2.615 investimenti attivi in progetti “green”, ponendo particolare attenzione alla costruzione di piste ciclabili (AA.VV., 2024 b).

L'obiettivo è quello di migliorare la qualità della vita, incentivando la collettività all'utilizzo di mezzi di trasporto con basso impatto ambientale.

Nel 2023, l'Italia si classifica al terzo posto in Europa per incrementi percentuali di rete ciclabile inserita nei circuiti EuroVelo¹ (+5% yoy²), preceduta solo da Grecia e Ungheria (Figura 1.3), (European Cyclists' Federation, 2023).

Figura 1.3: Piste ciclabili in Europa, 2022-2023



Fonte: ICSC su dati European Cyclists' Federation "EuroVelo Route Development Status Report" (2023)

Un focus sul padel

Il padel, nato inizialmente come uno sport di nicchia, grazie alla facile accessibilità e alla dinamicità di gioco, si afferma nel panorama sportivo contemporaneo come una delle discipline più popolari a livello globale, conquistando un numero sempre crescente di appassionati.

Questo sport vive un autentico boom durante il periodo pandemico, in quanto, per via delle restrizioni sanitarie imposte dal Governo, è una delle poche attività praticabili all'aperto. A differenza di altre

¹EuroVelo: rete europea di piste ciclabili, nata dalla collaborazione tra Federazione ciclistica europea (ECF) e partner nazionali e regionali. La rete ciclabile include 17 percorsi ciclabili a lunga distanza e 45000 km di percorsi ciclabili sviluppati che collegano l'intero continente. I percorsi ciclabili sviluppati e firmati sono di 90000 km e sono in continua costruzione.

Fonte: EuroVelo, European Cyclists' Federation (ECF).

² yoy: year over year, è un termine finanziario utilizzato per confrontare dati di un periodo con lo stesso periodo dell'anno precedente.

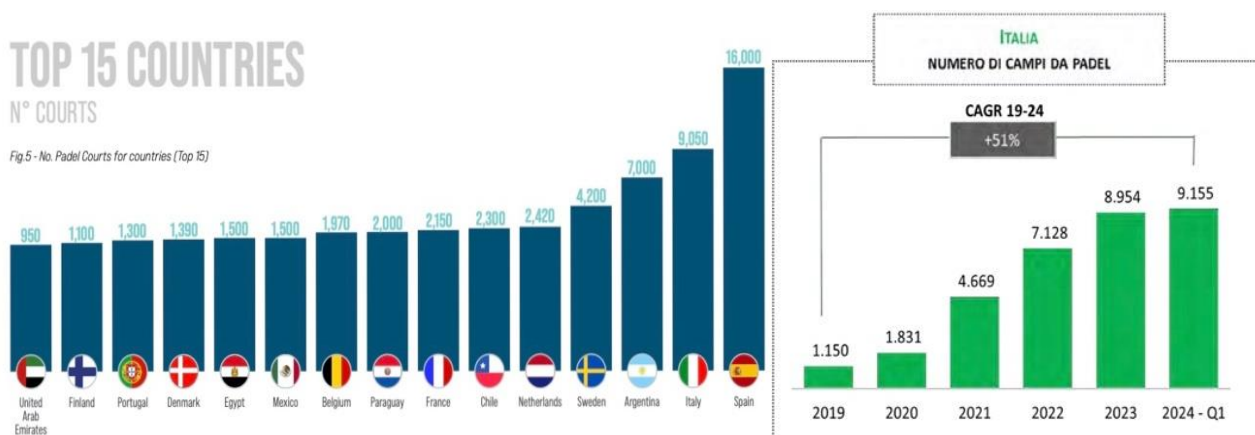
discipline più costose, riesce a conquistare investitori e gestori sportivi anche per i suoi vantaggi economici: costruire un campo da padel rappresenta un investimento contenuto (18.000-25.000 € per impianti outdoor), con costi di manutenzione annui di 1.000 € circa. Questo favorisce un rientro dell'investimento entro il secondo anno di attività, grazie alla redditività prodotta.

A livello internazionale, il mercato del padel sostiene una fase di sviluppo da oltre un decennio, con un volume d'affari di circa 2.000 miliardi € nel 2022, con quasi il 70% dei ricavi generati dal potenziamento delle infrastrutture. Dal 2019 al 2023, il numero di impianti presenti in tutto il mondo è raddoppiato, e si prevede un proseguimento positivo del trend fino al 2026 (Deloitte, 2023).

L'Italia riesce ad inserirsi con slancio in questa fase espansiva, posizionandosi come secondo Paese al mondo per numero di strutture dedicate. Nel 2024, si contano oltre 9.000 campi, 51% in più rispetto al 2019, con una community composta da un milione e mezzo di praticanti (Figura 1.4), (International Padel Federation, 2024). La Regione che registra il maggior numero di campi e strutture per il padel è il Lazio (1.968 campi 596 strutture), seguito da Lombardia (1.339 campi e 423 strutture) e Sicilia (865 campi e 335 strutture), (Osservatorio Padel, 2024).

Questi elementi chiave, combinati con il tema dell'equilibrio finanziario dell'investimento e la potenziale redditività, contribuiscono a rivalutare gli aspetti fondamentali nello scenario delle infrastrutture sportive italiane.

Figura 1.4: Il padel in Italia: posizionamento internazionale e dinamica degli investimenti, 2019-2024



Fonte: dati International Padel Federation "World Padel Report 2024" e dati ICSC (2019-2024) CAGR³

³ CAGR: tasso annuo di crescita composto, indica la crescita percentuale media di una grandezza in un periodo di tempo.

1.2 I player dal lato dell'offerta

In Italia, i progetti relativi alle infrastrutture sportive vengono realizzati da soggetti pubblici e privati, mettendo a disposizione risorse economiche, strumenti di credito agevolato e contributi a fondo perduto. Il meccanismo di finanziamento si articola su più livelli, coinvolgendo lo Stato, le Regioni, gli Enti Locali e L'Istituto per il Credito Sportivo.

1.2.1 Il ruolo degli Enti territoriali

Gli investimenti in infrastrutture sportive vengono attuati grazie all'intervento dei principali responsabili del settore: le istituzioni amministrative territoriali (Enti Locali).

Gli Enti Locali si occupano della gestione e dell'amministrazione delle risorse per la realizzazione di opere pubbliche e per l'implementazione di migliorie necessarie a promuovere lo sviluppo locale. Queste istituzioni comprendono Comuni, Città metropolitane, Province e Regioni (in casi particolari Unione di Comuni, Città montane, Aziende speciali o partecipate) e sono proprietarie di circa il 70% delle strutture sportive nel territorio nazionale, raggiungendo una quota di titolarità pubblica pari al 90% degli asset.

Per la realizzazione dei progetti, i Comuni richiedono oltre 900 milioni €, di cui un quarto del totale stanziati per lo sviluppo di infrastrutture sportive, tali da rendere il settore la principale voce di spesa dei programmi di investimento locali del 2023. I Comuni con meno di 20.000 abitanti (piccoli Comuni) contraggono all'incirca il 50% dei mutui per l'attuazione di progetti nell'ambito sportivo, diventando i principali player (Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2023).

1.2.2 L'istituto per il Credito Sportivo

In Italia, per via dell'assenza di garanzie appropriate, molte associazioni e società sportive faticano ad ottenere prestiti bancari. Per ovviare al problema, l'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale

(ICSC) istituisce un Fondo di Garanzia, tramite il quale il settore sportivo può beneficiare di finanziamenti pubblici e privati.

Il Fondo copre fino all'80% del finanziamento richiesto, garantendo per ciascun soggetto, massimo 2,5 milioni €. Il limite può aumentare a 5 milioni € per la realizzazione di grandi impianti, progetti sostenibili e per l'organizzazione di iniziative inerenti a sport invernali.

Il prestito ha una durata massima di 25 anni e si ottiene presentando una richiesta al Fondo tramite l'ICSC o altri enti convenzionati.

I finanziamenti riguardano:

- la costruzione, il miglioramento o l'acquisto di impianti sportivi, incluso l'ottenimento delle aree connesse, da parte di società, associazioni sportive o soggetti con finalità sportive;
- l'attuazione di attività relative alla promozione, assegnazione e pianificazione di eventi internazionali, per cui si può garantire un importo massimo pari ad 1/5 del Fondo.

Questa iniziativa si inserisce in un contesto in cui la domanda di riqualificazione industriale è sempre più necessaria (ICSC, 2025).

L'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale S.p.A. (ICSC) è un ente di diritto pubblico nato nel 1957 con la finalità di sostenere e promuovere la crescita dello sport in Italia.

Dal 2003, estende il proprio raggio d'azione anche nel campo culturale, con l'obiettivo di tutelare e valorizzare il patrimonio storico-artistico nazionale, affermandosi come promotore di finanza agevolata. In questo modo, consente agli Enti Locali di poter continuare a stanziare fondi nel settore delle infrastrutture sportive.

La mission dell'ICSC consiste nel sostenere economicamente progetti nel campo dello sport e della cultura, seguendo dei criteri di sostenibilità e impegno sociale. La sostenibilità, intesa sia sul piano economico che sociale, rappresenta il cuore della strategia operativa: l'Istituto non si concentra solo sulla solidità finanziaria delle iniziative, ma valuta anche il loro effettivo impatto sul territorio, sull'ambiente e sulla società, contribuendo in modo attivo ad uno sviluppo responsabile e duraturo.

In un quadro economico segnato da rigide limitazioni di bilancio e da crescenti difficoltà nell'ottenere finanziamenti, l'Istituto per il Credito Sportivo si conferma un attore centrale nel supportare gli investimenti pubblici, soprattutto a livello comunale (ICSC, 2023).

I Comuni, infatti, riescono a realizzare progetti nel settore sportivo principalmente grazie agli strumenti finanziari agevolati messi a disposizione dall'Istituto, che rappresenta una leva fondamentale per confermare la prosecuzione e la sostenibilità degli interventi.

L'ICSC sviluppa la propria attività attraverso due linee:

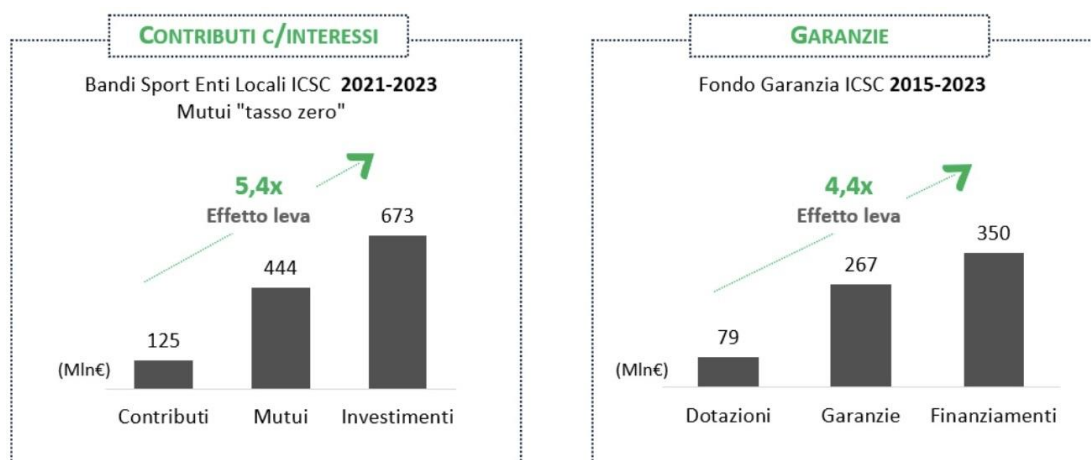
- attività ordinaria: finanziamenti bancari, soprattutto a medio-lungo termine, destinati alla realizzazione di impianti, attrezzature e spazi destinati ad attività sportive e culturali;
- attività speciale: amministrazione di Fondi Speciali di cui lo Stato è proprietario, con i quali è possibile offrire concessioni agevolate ai beneficiari, attraverso garanzie e contributi in conto interessi.

Grazie all'erogazione di mutui agevolati con abbattimento totale dei tassi di interesse, l'Istituto riesce a dare una spinta concreta alle politiche di investimento pubblico, garantendo risorse anche in un contesto economico fortemente condizionato da molteplici crisi: pandemia, crisi energetica, inflazione, aumento dei tassi e dei prezzi delle materie prime.

Nel biennio del 2021-2023, l'ICSC ha attivato circa 673 milioni € di investimenti nell'ambito sportivo, a fronte di 125 milioni € di contributi in conto interessi, assicurando un effetto leva superiore a 5 volte le risorse stanziato. Tra il 2019 e il 2023, ha erogato oltre il 70% dei finanziamenti concessi dal sistema bancario per investimenti pubblici in impiantistica sportiva.

Anche gli attori privati beneficiano del supporto offerto dell'ICSC. Il Fondo di garanzia rappresenta uno strumento chiave per facilitare l'accesso al credito da parte di imprese e organizzazioni del Terzo settore. Tramite una dotazione rotativa pari a 79 milioni €, vengono elargite coperture finanziarie che permettono l'attivazione di 350 milioni € in finanziamenti, di cui 150 milioni € destinati a esigenze di liquidità durante l'emergenza sanitaria dovuta al Covid 19, con un effetto leva di 4,4 (Figura 1.5), (AA.VV., 2024 c).

Figura 1.5: Effetto leva dei Fondi agevolati per lo sport gestiti dall'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale, 2021-2023 e 2015-2023



Fonte: Servizio Studi e Sviluppo Sostenibile dell'ICSC (2024), Nota di Finanza, Quaderno ICSC

In un panorama complesso e in continua evoluzione, l'azione dell'ICSC si caratterizza per un forte orientamento al bene collettivo, promuovendo valori fondamentali quali il rispetto, il sostegno e l'inclusione. Sport e cultura diventano così i veicoli privilegiati per diffondere questi principi attraverso operazioni tangibili: campagne di formazione, progetti di rete e sinergie tra soggetti pubblici e privati, con lo scopo di rafforzare la coesione sociale e favorire una crescita equilibrata. Con un approccio trasparente, responsabile e lungimirante, l'ICSC svolge un ruolo chiave nella riqualificazione dei territori, contribuendo attivamente al progresso sociale. L'analisi dei progetti sostenuti fornisce una chiara visione del quadro degli investimenti in infrastrutture sportive, sia di matrice pubblica che privata.

L'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale fornisce una limpida enunciazione dei principi etici e delle regole di comportamento che i soggetti dell'organizzazione devono rispettare, riportandoli all'interno della "Carta dei Valori".

Il codice si compone di 12 principi ed è rivolto ai soggetti portatori di interesse nei confronti dell'Istituto, quali: componenti degli Organi Statutari, dirigenti, personale dipendente, collaboratori e fornitori, procuratori, Pubblica Amministrazione e vari stakeholder (Tabella 1.2), (ICSC, 2024).

TABELLA 1.2 - I PRINCIPI DELLA CARTA VALORI DELL'ICSC

- **legalità:** l'Istituto svolge ogni attività in conformità con le leggi vigenti, le direttive interne e i principi etici aziendali, operando con imparzialità, equità e trasparenza;
- **onestà, correttezza e trasparenza:** i rapporti con stakeholder e interlocutori sono improntati su correttezza, chiarezza, collaborazione, equità e rispetto reciproco;
- **tutela degli interessi pubblici:** l'Istituto orienta la gestione verso la promozione e la protezione del bene comune;
- **centralità della persona:** si promuove la tutela dell'integrità fisica, morale e culturale dell'individuo, favorendo ambienti di lavoro sicuri, inclusivi e rispettosi dell'uguaglianza di genere e delle pari opportunità;
- **responsabilità verso la collettività:** l'Istituto considera prioritarie le esigenze della collettività e contribuisce attivamente allo sviluppo economico, sociale e civile del Paese;
- **riservatezza:** è assicurata la massima riservatezza delle informazioni trattate e la loro protezione da utilizzi impropri, nel rispetto delle normative e degli interessi aziendali;
- **lotta alla corruzione:** sono adottate tutte le misure necessarie per prevenire situazioni di corruzione e per evitare qualsiasi conflitto tra interessi personali e doveri istituzionali;
- **tutela dei luoghi di lavoro:** l'Istituto assicura condizioni lavorative sicure e salubri, adottando misure preventive e normative idonee, in conformità con la legislazione vigente.
- **tutela sport e cultura:** lo sport è riconosciuto come elemento essenziale della missione dell'Istituto, da promuovere per i suoi valori educativi, inclusivi e sostenibili, in linea con i principali riferimenti normativi e culturali europei e nazionali. La cultura è considerata una risorsa strategica per la crescita sostenibile del Paese. L'Istituto si impegna nella sua protezione e valorizzazione, rendendola accessibile, stimolante e fonte di innovazione e benessere per la collettività;
- **tutela ambientale:** vengono adottate pratiche volte a ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività.

Fonte: rielaborazione personale

1.3 Andamento degli investimenti in Italia

Effettuando un'analisi dei progetti finanziati dall'ICSC nel quinquennio 2019-2023, è possibile comprendere come il sistema sportivo reagisca di fronte ad un contesto segnato dal susseguirsi di diverse crisi: pandemia, inflazione, crisi energetica.

Questi shock esogeni determinano un'evidente riduzione delle operazioni di investimento in infrastrutture sportive nel periodo del 2023, rispetto ai volumi significativi del 2019, con ripercussioni importanti nel campo della sostenibilità economica degli impianti sportivi.

Per ovviare all'impatto provocato dalle restrizioni imposte durante l'emergenza pandemica, nel biennio tra il 2020-2021, il Governo garantisce al sistema sportivo delle misure di sostegno da cui poter attingere.

Nel 2022, con la fine della pandemia, a seguito della profonda incertezza del contesto economico, si registra una forte contrazione dei volumi di finanziamenti richiesti (-22% yoy). Gli attori del mercato preferiscono attuare interventi di gestione ordinaria, piuttosto che focalizzarsi su investimenti di maggiore entità.

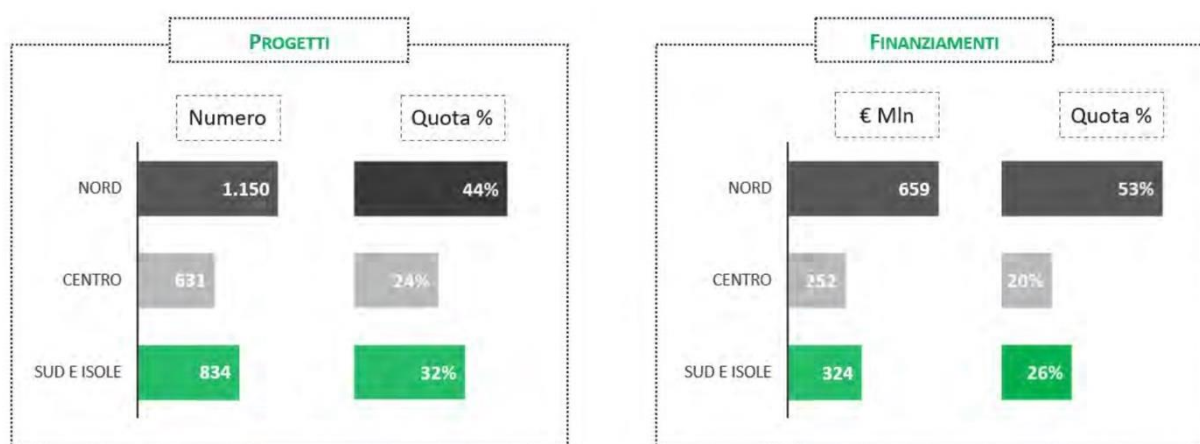
Grazie ad un impegno costante dei Comuni del Nord Italia, nel 2023 si verifica una ripartenza delle attività di investimento, in seguito al blocco registrato nel periodo precedente, finanziando oltre 500 nuovi progetti nazionali (+39% yoy).

In totale, le Regioni settentrionali, nel quinquennio tra il 2019-2023, attuano oltre 1.100 iniziative, concretizzando il 44% degli interventi di riqualificazione e rafforzamento delle infrastrutture, attingendo a 659 milioni € di finanziamenti per una quota del 53% del totale.

Ad evidenziare una maggiore difficoltà di ripresa sono le Regioni del Centro-Sud, in cui i progetti attuati risultano essere nettamente minori rispetto alle zone a Nord del Paese (631 progetti realizzati nel Centro Italia e 834 progetti concretizzati nel Sud, isole comprese), attingendo a 576 milioni € di finanziamenti (Figura 1.6).

In particolare, la Basilicata risulta essere la Regione dotata di meno infrastrutture a livello nazionale, molte delle quali versano in condizioni di inutilizzo. Il calo degli investimenti si registra a partire dal 2010 e soltanto il 15% delle strutture locali sono realizzate nel periodo tra il 2019-2023.

Figura 1.6: Progetti finanziati dall'ICSC nelle diverse aree geografiche del Paese nel periodo 2019-2023



Fonte: Servizio Studi e Sviluppo Sostenibile dell'ICSC (2024), Nota di Finanza, Quaderno ICSC

I principali attrattori di risorse finanziarie per l'attuazione di progetti nel settore delle infrastrutture sportive sono le città metropolitane.

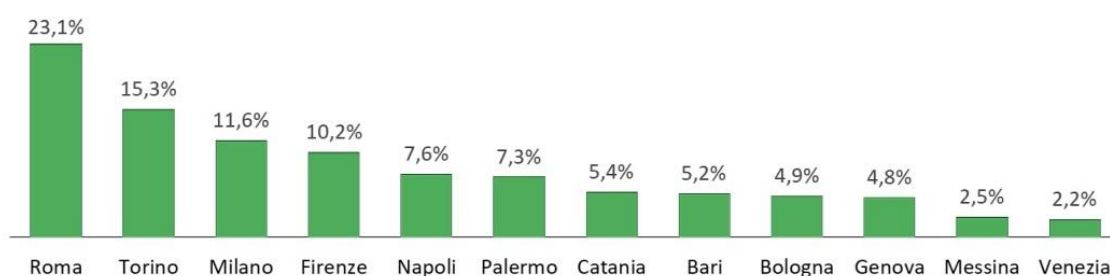
Roma si afferma come uno dei principali centri d'intervento, finanziando il 23,1% dei progetti totali del periodo tra il 2019-2023 (Figura 1.7). Questo è dovuto, soprattutto, alla spinta generata dalla continua organizzazione di eventi sportivi, che contribuiscono ad accelerare l'attuazione di nuovi progetti, e dalla maggiore densità abitativa, che richiede infrastrutture articolate e multifunzionali.

Roma, Torino e Firenze si aggiudicano oltre 230 milioni di euro, finalizzati alla realizzazione di 400 interventi.

Ad aver bisogno di maggior sostegno sono invece i piccoli Comuni delle zone fragili dell'entroterra, in cui la scarsa offerta di spazi dedicati all'attività sportiva rappresenta un limite alla crescita collettiva.

Potenziare le infrastrutture in queste zone consente di contrastare la marginalizzazione, lasciando spazio all'inclusione sociale e rilanciando il settore economico delle aree periferiche (AA.VV., 2024 d).

Figura 1.7: Progetti finanziati dall'ICSC per interventi in infrastrutture sportive nelle città metropolitane italiane, 2019-2023



Fonte: Servizio Studi e Sviluppo Sostenibile dell'ICSC (2024), Nota di Finanza, Quaderno ICSC

Il trend negativo della Basilicata

L'attività economica in Basilicata mostra segni di indebolimento, causati da diversi fattori strutturali e congiunturali.

Nel 2023, la crescita del Pil è limitata allo 0,9% per via di una forte contrazione del settore industriale (-2,7%) e di una crisi nel settore dell'edilizia, nonostante il trend positivo nel settore del turismo e delle costruzioni.

Le cause principali del rallentamento comprendono:

- calo nell'industria: diminuisce il valore aggiunto del 2,7% causando delle ripercussioni negative sull'occupazione;
- rallentamento nell'edilizia: a causa della riduzione degli incentivi fiscali;
- riduzione dei consumi: l'inflazione limita il reddito delle famiglie, portando ad una contrazione della domanda interna (Rai News, 2023);
- indebolimento del credito: dato da una minore richiesta di finanziamenti e dalla riluttanza da parte delle banche nella concessione dei prestiti (Banca d'Italia, 2023).

L'insieme delle fragilità economiche e infrastrutturali, fa della Basilicata un caso simbolico che necessita di politiche mirate e interventi di riqualificazione, per una ripresa duratura, in modo da ridurre i gap strutturali tra le diverse zone del Paese, rilanciando il settore dello sport come input di crescita economica e sociale.

CAPITOLO 2: Le Infrastrutture Sportive

Il capitolo propone un'analisi del sistema delle infrastrutture sportive, fornendo un sintetico quadro della situazione in Europa, per poi contestualizzarle nell'ambito del loro impatto socioeconomico (paragrafo 2.1), e concentrare l'attenzione su opportunità e criticità riconducibili allo scenario attuale e prospettico, fortemente ispirato dall'innovazione tecnologica e dalla transizione sostenibile e condizionata dalla necessità di funding alternativo a quello pubblico (paragrafo 2.2).

2.1 Alcuni dati sulle infrastrutture sportive

Gli investimenti in infrastrutture

Il settore sportivo è ricco di potenzialità d'impatto e, per poterle sfruttare al meglio, è necessario focalizzarsi sull'ammodernamento tecnologico degli impianti sportivi.

L'obiettivo da raggiungere tramite l'ammodernamento riguarda la costruzione di arene multiuso dotate di tecnologie smart, in grado di adattarsi a diversi tipi di eventi e attività.

Tuttavia, effettuando un confronto tra l'Italia e gli altri Paesi europei, notiamo un forte ritardo: l'Italia non è in grado di sfruttare appieno le opportunità date da un adeguamento infrastrutturale.

Nel periodo tra il 2007 e il 2022, i principali Paesi che hanno effettuato investimenti nel settore dell'implantistica sportiva sono stati Russia, Inghilterra e Polonia, seguiti da Francia e Turchia.

L'Italia, invece, non è menzionata tra i maggiori investitori.

La Russia ha investito complessivamente 6.118 milioni € per la realizzazione di 16 nuovi stadi, registrando un aumento medio dell'affluenza pari al 113%.

Anche Inghilterra, Polonia e Francia hanno investito oltre 2.000 milioni € per la costruzione di nuovi impianti sportivi outdoor. Tuttavia, solo la Polonia è riuscita a realizzare un maggior numero di strutture, ottenendo un aumento medio dell'affluenza pari al 138%; si tratta del dato più alto tra i top 10 Paesi che hanno effettuato investimenti nel settore (Figura 2.2), (AA.VV., 2024 f).

Figura 2.1: I 10 Paesi al vertice per valore degli investimenti in impianti outdoor, periodo 2007-2022

	INVESTIMENTO TOTALE (€ Mln)	NUOVI STADI (n.)	AUMENTO MEDIO AFFLUENZA
Russia	6.118	16	113%
Inghilterra	2.134	12	54%
Polonia	2.100	32	138%
Francia	2.074	12	45%
Turchia	1.346	31	70%
Ucraina	1.245	6	52%
Germania	951	18	38%
Azerbaijan	888	2	51%
Svezia	761	5	32%
Ungheria	683	6	40%

Fonte: ICSC su dati FIGC, "Report Calcio 2023"

Le infrastrutture ed il loro impatto socioeconomico

Negli ultimi anni, l'Europa, trovandosi ad affrontare diverse sfide di carattere economico e sociale sempre più complesse, appesantite dalla pandemia e dal susseguirsi di molteplici crisi internazionali, si è vista costretta a rafforzare la sua dimensione sociale.

Nel 2017, in risposta a queste esigenze, l'Unione introduce il Pilastro Europeo dei diritti sociali, una strategia collettiva pensata per risanare problematiche come l'aumento delle disuguaglianze, della povertà, dell'esclusione sociale e della disoccupazione giovanile.

In questo quadro, le infrastrutture sportive rappresentano asset strategici, in grado di determinare risultati cruciali nel contesto socioeconomico, e l'architettura degli spazi sportivi diventa un tema fondamentale per la realizzazione di progetti urbanistici, in grado di trasformare queste strutture in vere e proprie opportunità di valore per la società.

Per concretizzare il suo impegno, nel 2021 la Commissione Europea ha presentato un Piano d'Azione, basato su tre obiettivi principali da raggiungere entro il 2030:

- tasso di occupazione del 73% della popolazione in età lavorativa;
- frequentazione di attività formative da parte di almeno il 60% degli adulti;
- riduzione di almeno 3,2 milioni di persone che versano in condizioni di povertà o esclusione sociale.

L'Unione Europea, per il raggiungimento di questi obiettivi, ha messo a disposizione diversi strumenti finanziari, quali il Fondo sociale europeo Plus (FSE+), il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) e il Dispositivo per la ripresa e la resilienza, con il compito di indirizzare le risorse nella realizzazione di infrastrutture nei settori di istruzione, edilizia, sanità e Welfare.

Inoltre, per attrarre investimenti privati in progetti utili a favorire maggiore coesione economica, sociale e territoriale, la Commissione Europea ha istituito il Fondo InvestEU che, nel periodo tra il 2021 e il 2027, mira a rendere disponibili più di 372 miliardi € da stanziare nell'attuazione di investimenti in infrastrutture sostenibili, ricerca, innovazione e digitalizzazione, agevolazioni di accesso ai finanziamenti per le PMI⁴, investimenti sociali e competenze (L. Torchio, 2024 a).

In Italia, tra i principali soggetti che si occupano della realizzazione di questi progetti nel campo delle infrastrutture sportive troviamo certamente l'ICSC che, dal 1957, si impegna a raggiungere determinati obiettivi sul piano:

- sociale: gli investimenti in impianti portano ad una riduzione dei costi legati alla sanità e del tasso di criminalità, consentendo una maggiore coesione sociale, favorita dalla riduzione delle disuguaglianze;
- urbano: la creazione di aree verdi e la riqualificazione di spazi degradati incentivano processi di rigenerazione urbana in grado di accrescere lo sviluppo economico locale e nazionale;
- attrattivo: impianti sportivi moderni e funzionali permettono di ospitare grandi eventi sportivi che favoriscono, alle località ospitanti, maggiore visibilità a livello internazionale e forti ritorni economici;
- economico e finanziario: il settore sportivo italiano sta diventando il target degli investitori finanziari, soprattutto esteri, che vedono nei club calcistici di maggior rilievo un'opportunità di guadagno (AA.VV., 2024 e).

⁴ PMI: Piccole e Medie Imprese

Per determinare l'impatto sociale derivante da un'infrastruttura ed i costi relativi al bene finanziato, l'ICSC ha sviluppato una propria modellistica basata sul noto Social Return On Investment (SROI). Lo SROI è un indicatore chiave calcolato effettuando il rapporto tra il valore attuale netto dei benefici sociali e il valore attuale netto dei costi (CAPEX⁵ e OPEX⁶) sostenuti per realizzare o modificare un'infrastruttura sportiva. Si tratta, in sostanza, di un framework di misurazione d'impatto in grado di monetizzare il valore dell'impatto sociale generato dal singolo investimento.

I benefici prodotti dagli investimenti effettuati possono riguardare, tra l'altro, il risparmio delle spese sanitarie, il coinvolgimento dei giovani (età compresa tra i 15 e i 29 anni, che non studiano, non lavorano e non seguono corsi di formazione) nel mondo del lavoro e la riduzione della criminalità.

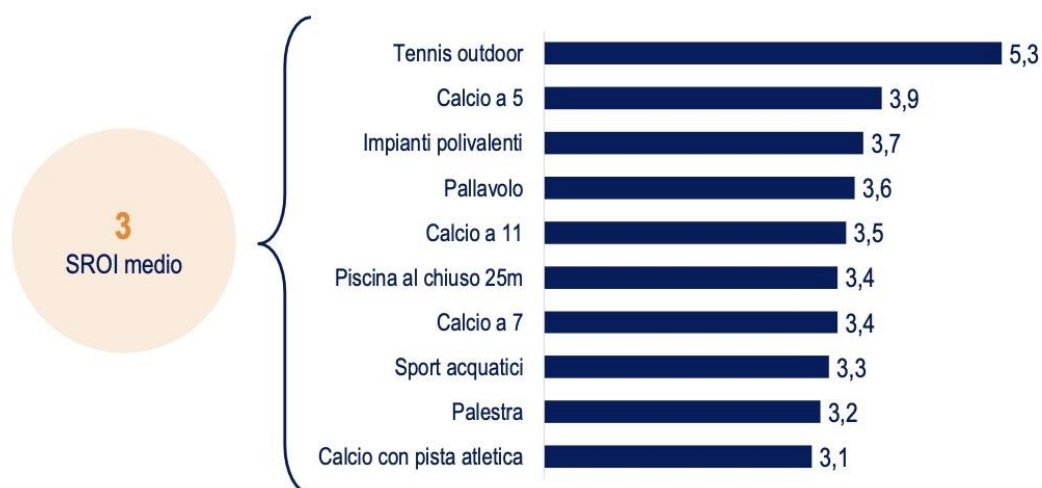
Dallo storico degli investimenti sostenuti dall'ICSC nel periodo compreso tra il 1993 e il 2022, su 6.000 progetti di riqualificazione e realizzazione di impianti sportivi (per un totale di 3,4 miliardi €), risulta uno SROI pari a 3 (SROI medio); dunque, per ogni euro investito, sono stati generati 3 euro di ritorni sociali (The European House-Ambrosetti, 2024 b).

Attraverso l'analisi SROI è possibile individuare non solo i beneficiari dell'investimento, ma anche le discipline sportive con uno SROI maggiore. Tra queste, troviamo il tennis outdoor (SROI: 5,3), il calcio a cinque (SROI: 3,9) e le strutture sportive polivalenti (SROI: 3,7), seguiti da pallavolo, calcio a undici, piscina (25 metri) e calcio a sette (Figura 2.1), (The European House-Ambrosetti, 2024 c).

⁵ CAPEX: Capital Expenditure, corrisponde alle spese in conto capitale (immobilizzazioni)

⁶ OPEX: Operational Expenditure, corrisponde ai costi operativi per la gestione dell'azienda

Figura 2.2: Tipologie di impianto sportivo con maggiore impatto sociale (SROI>3), periodo 1993-2022



Fonte: ICSC basato su dati inerenti a "Rapporto sport 2023"

Lo SROI viene utilizzato in combinazione ad un ulteriore strumento di valutazione finanziaria: l'ESG Score (Environmental Social Governance). Questo strumento viene utilizzato per misurare gli aspetti ambientali, sociali e di governance di un investimento o di un progetto.

Nel 2023, l'ICSC, in collaborazione con OpenEconomics, ha lanciato la piattaforma DELTA, un portale che consente di effettuare il calcolo sul livello di rischio ESG e l'impatto sociale legato alla realizzazione di progetti relativi agli impianti sportivi, basandosi sulla raccolta *ex ante* di informazioni sulle controparti richiedenti il prestito. Le informazioni vengono raccolte tramite la compilazione di un questionario, somministrato alle parti interessate, personalizzato a seconda dell'importo richiesto e del tipo di cliente⁷.

I progetti valutati tramite questa piattaforma consentono di stimare il Rating ESG, lo Score ESG e il SROI per il singolo progetto o cliente (AA.VV., 2023).

⁷ Piattaforma DELTA: https://www.creditosportivo.it/wp-content/uploads/2020/07/Nota-tecnica_DELTA-4_3.pdf

2.2 Opportunità e criticità degli impianti sportivi

Le opportunità: impianti sportivi come spazi polivalenti e smart stadium

Nel contesto sociale moderno, il concetto di impianto sportivo tradizionale è stato del tutto modificato, lasciando spazio ai cosiddetti “distretti sportivi e culturali”.

Uno dei principali vantaggi di questa trasformazione consiste proprio nella realizzazione di spazi urbani polivalenti, capaci di ospitare eventi di qualsiasi natura, garantire ritorni finanziari generosi attraverso la vendita dei servizi e valorizzare le aree limitrofe grazie alla costruzione di edifici dedicati alla ristorazione e al commercio.

Gli impianti sportivi odierni richiedono tre caratteristiche fondamentali che rappresentano anche vere e proprie opportunità:

- *Flessibilità multiuso*

L'impianto sportivo diventa uno spazio versatile, utilizzato tutto l'anno, funzionale non solo per la pratica di attività sportive, ma anche per interventi di rigenerazione urbana.

Questo approccio consente di gestire l'impianto in modo efficiente grazie ai flussi di ricavi costanti.

Optare per una flessibilità multiuso significa anche puntare ad una riqualificazione delle zone periferiche degradate, contribuendo a migliorare aspetti chiave come salute, criminalità, occupazione e istruzione.

In questo modo, anche le zone marginali possono migliorare la loro immagine, favorendo l'attrazione di attività economiche che creino nuove opportunità di lavoro.

- *Integrazione tecnologica*

La tecnologia è un elemento chiave che opera su più livelli:

- esperienza dello spettatore: attraverso app mobili, schermi per la visione degli eventi, servizi di connettività e sistemi per l'acquisto di tickets online, gli spettatori hanno modo di interagire con lo sport;

- performance sportive: sfruttando la tecnologia 5G, è possibile effettuare analisi su dati inerenti alle prestazioni degli atleti in tempo reale, fornendo informazioni utili agli allenatori per effettuare scelte giuste durante gli incontri;
- efficienza gestionale: adottando soluzioni smart per ottimizzare al meglio l'utilizzo di energia, le spese di gestione degli impianti vengono limitate (AA.VV., 2024 g).

- *Sostenibilità*

La realizzazione di impianti sostenibili permette ai gestori di ottenere un ritorno di immagine e risparmiare sui costi legati all'energia.

Vengono adottati standard internazionali come il Greenhouse Gas Protocol⁸ e metodologie europee quali il Product Environmental Footprint⁹ e l'Organisation Environmental Footprint¹⁰.

Gli obiettivi riguardano:

- riduzione delle emissioni di carbonio nell'atmosfera, fornendo annualmente informazioni agli stakeholder in merito allo stato delle performance ESG dell'organizzazione, per confrontarle con quelle passate;
- risparmio idrico: utilizzando fonti alternative come acqua piovana e pozzi, si riducono i consumi nei servizi igienici, di irrigazione e pulizia post-partita;
- efficienza energetica: adottando metodi come l'illuminazione LED che consente la crescita del manto erboso, luci automatiche che si spengono nei momenti di inutilizzo dell'impianto e ventole per consentire la circolazione dell'aria.

Tra le strutture polivalenti europee più importanti, realizzate seguendo questi criteri, troviamo la Johan Cruyff Arena di Amsterdam, sede del club calcistico AFC Ajax.

⁸ Greenhouse Gas Protocol: iniziativa che consente alle aziende di misurare i livelli di emissione di gas serra per poterli quantificare, finalizzata alla standardizzazione globale delle emissioni

⁹ Product Environmental Footprint: metodologia per la valutazione dell'impatto ambientale di un prodotto nell'arco del suo intero ciclo di vita

¹⁰ Organisation Environmental Footprint: strumenti utilizzati per la valutazione delle performance ambientali di prodotti, servizi oppure organizzazioni nella prospettiva del loro intero ciclo di vita

L'arena è uno spazio dedicato a molteplici attività durante tutto l'anno, come concerti di artisti internazionali e partite di calcio (M. Fenwick, 2024 a).

Il tetto della struttura è retrattile (si chiude in meno di venti minuti), formato da 4.200 pannelli fotovoltaici che garantiscono l'alimentazione della struttura e consentono lo svolgimento delle attività anche in caso di condizioni climatiche avverse (AA.VV., 2024 h).

Le aree di parcheggio per i veicoli sono dotate di punti per la ricarica di mezzi elettrici e di sistemi di ricarica bidirezionale, che consentono ai visitatori di restituire energia pulita allo stadio.

La struttura, inoltre, è dotata di scale mobili che generano energia e l'80% dell'illuminazione è data da luci LED azionate da sensori di movimento.

In caso di emergenza, l'alimentazione energetica è fornita dall'accumulo di energia di veicoli elettrici in carica e l'energia generata in eccesso viene venduta agli edifici circostanti (M. Fenwick, 2024 b).

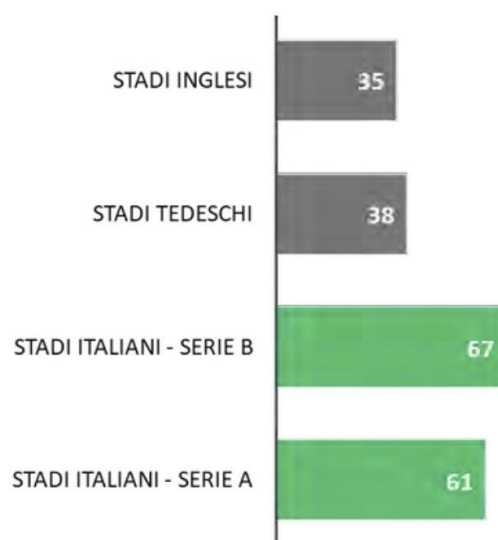
Attualmente, il mercato globale degli smart stadium è in espansione. Nel 2024 ha raggiunto un valore di oltre 8 miliardi di dollari e, per il 2033, si prevede che supererà i 38 miliardi. Nel 2025 verranno costruiti o riqualificati oltre 300 stadi in tutto il mondo: circa il 50% dei progetti infrastrutturali verranno attuati in Nord America e in Europa (Deloitte, 2024 a).

Le criticità: obsolescenza degli impianti sportivi

Uno dei principali fattori di criticità del sistema sportivo italiano è rappresentato dall'obsolescenza degli impianti.

Effettuando un confronto con Inghilterra e Germania, dove molte strutture di grandi dimensioni sono state realizzate negli ultimi 35 anni, in Italia gran parte degli impianti che ospitano match calcistici di serie A e serie B sono stati realizzati oltre 60 anni fa (intorno al 1950). Questo dato mostra una forte arretratezza del nostro Paese, soprattutto in termini di innovazione, che condiziona negativamente l'offerta impiantistica e la competitività (Figura 2.3), (AA.VV., 2024 i).

Figura 2.3: Età media degli stadi (Inghilterra, Germania e Italia)



Fonte: Lega calcio di serie A "Lo stadio del futuro"

L'arretratezza strutturale porta a molteplici conseguenze. Innanzitutto, l'effettivo utilizzo degli impianti è di solo 20 volte l'anno, esclusivamente per assistere agli incontri sportivi. Inoltre, il tasso di riempimento degli stadi in Italia è di circa il 50%, mentre in Inghilterra si raggiunge il 70% e in Germania addirittura il 90%.

Negli ultimi 15 anni, nonostante una possibile candidatura come Paese ospitante degli Europei di calcio 2032, l'Italia ha stanziato soltanto l'1% del totale dei finanziamenti (21,7 miliardi €), per la realizzazione di appena 5 nuovi stadi, contro la candidata Turchia, che ne ha sviluppati 29 nello stesso arco temporale (E. Esposito, 2023).

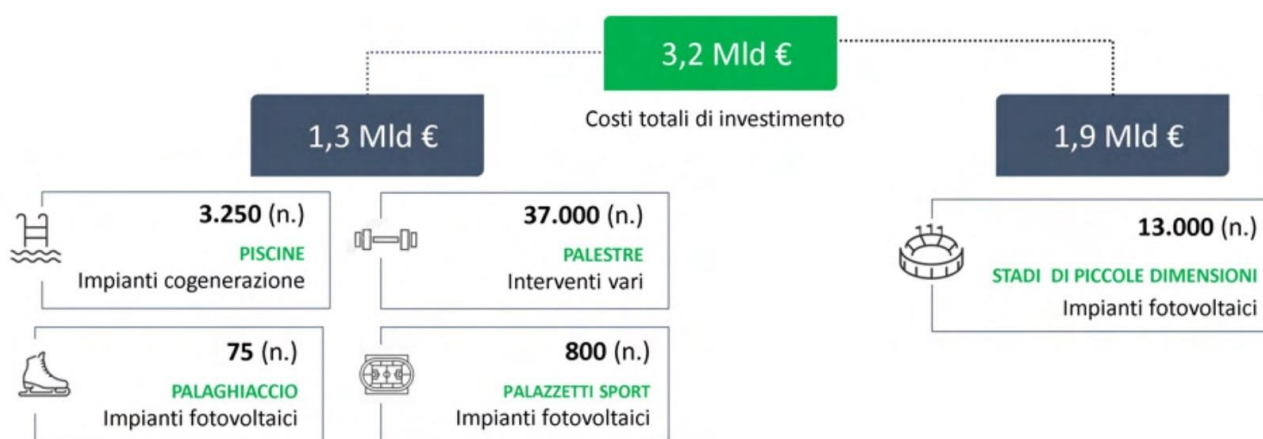
L'insieme delle carenze strutturali incidono in maniera diretta sul calo del tasso di affluenza di spettatori negli stadi. In Italia, l'affluenza media è minore al 60%, ben lontana da quella registrata nelle arene multifunzionali europee di ultima generazione, pari al 95% (AA.VV., 2024 I).

Il gap impedisce di sfruttare le opportunità di guadagno generate da impianti moderni, mostrando una chiara difficoltà di adattamento alle nuove esigenze del pubblico. Inoltre, per il mantenimento di questi impianti oramai datati, si sostengono eccessivi costi di gestione e di manutenzione, e il

susseguirsi dei molteplici shock energetici (conflitti geopolitici e crisi) evidenziano in maniera più marcata le vulnerabilità della rete infrastrutturale dovute all'obsolescenza.

Secondo le stime effettuate da Sport e Salute S.p.A., per raggiungere l'efficientamento energetico delle strutture nazionali è necessario stanziare circa 3,2 miliardi €, di cui meno della metà destinati ad interventi di riqualificazione di 40.000 impianti (piscine, palestra, palaghiaccio e palazzetti), e la restante parte destinati all'applicazione di pannelli fotovoltaici su 13.000 stadi di ridotte dimensioni (Figura 2.4), (L. Torchio, 2024 b).

Figura 2.4: Costi di investimento impiantistico (ad esclusione dei grandi stadi) per efficientamento energetico in Italia



Fonte: Sport e Salute S.p.A.

La criticità di finanziamento dei progetti

Un ulteriore fattore critico per il nostro Paese riguarda la difficoltà di garantire un ritmo costante e adeguato di investimento nel finanziamento dei progetti nel settore delle infrastrutture sociali, in particolare quelle sportive. Questa criticità comporta ripercussioni significative, tra cui il mancato sfruttamento delle fonti di ricavo date dall'impianto e un calo dell'attrattività di importanti eventi sportivi.

In base alla sostenibilità economica, i progetti in infrastrutture sociali si distinguono in due categorie:

- opere “fredde”: sono finanziamenti a carico dello Stato destinati a infrastrutture quali scuole, ospedali, carceri e edifici pubblici;
- opere “tiepide”: sono finanziamenti che garantiscono ritorni finanziari limitati, indirizzati ad impianti sportivi, teatri, musei, parchi archeologici e presentano tre tipologie di rischio:
 - di costruzione: fa riferimento ai tempi di consegna, al rispetto delle specifiche di progetto, all’aumento dei costi, a problemi tecnici e all’incompletezza dell’opera;
 - di disponibilità: riguarda la capacità del concessionario di erogare le prestazioni pattuite, rispettando qualità e requisiti predeterminati;
 - di domanda: fa riferimento alla mancanza di flussi di cassa per via della carenza di utenti.

Per migliorare l’equilibrio rischio-rendimento dei progetti e renderli più appetibili, vengono introdotti schemi di Partenariato Pubblico-Privato (PPP) o garanzie.

L’attuazione di progetti infrastrutturali di grandi dimensioni, connessi a interventi di riqualificazione urbana, richiede sostegni finanziari che garantiscano un tasso interno di rendimento adeguato. Questo risulta indispensabile per ottenere risultati positivi per la collettività e attrarre investitori privati, essenziali per riuscire a colmare la crescente domanda di infrastrutture sociali.

La riuscita dei progetti nel settore sportivo e culturale dipende da tre fattori chiave:

- qualità dei progetti: è fondamentale stabilire un solido business dei progetti, in grado di garantire entrate stabili, tali da poter assicurare il rimborso del debito;
- sistema di governance multistakeholder e multisettoriale adeguato, in grado di attrarre capitali privati per agevolare la raccolta e l’impiego di risorse pubbliche disponibili;
- capacità di mostrare il valore aggiunto prodotto dagli interventi, effettuando misurazioni relative all’impatto ambientale, economico e sociale.

In alcuni casi specifici, la Commissione Europea prevede che i progetti connessi alla realizzazione di stadi o altri impianti sportivi-ricreativi polivalenti non vengano classificati come aiuto di Stato (che generalmente necessiterebbe di una procedura di notifica e approvazione della Commissione) a condizione che si verifichino i seguenti presupposti:

- contributo pubblico necessario: senza l'intervento dello Stato la realizzazione dell'infrastruttura non sarebbe sostenibile economicamente;
- interesse pubblico: l'infrastruttura fornisce un servizio rivolto alla collettività
- accessibilità: l'impianto deve essere usato da più utenti per varie attività e per potervi accedere è richiesto il pagamento di una somma equa.

Se il costo dell'investimento supera i 110 milioni €, oppure l'aiuto statale supera i 33 milioni €, la notifica da parte della Commissione Europea diventa obbligatoria (L. Torchio, 2024 c).

Per colmare il divario esistente tra le risorse pubbliche disponibili e il reale fabbisogno di investimenti in sport e cultura, è importante riuscire a coinvolgere capitali privati, attraverso strumenti come finanza sociale, equity e debito.

Le opportunità delle nuove forme di partenariato pubblico-privato

Negli ultimi anni, diversi Paesi stanno sperimentando nuovi modelli di cooperazione pubblico-privata basati sui risultati, come:

- Social Outcomes Contract (SOC): contratti in cui lo Stato paga solo al raggiungimento di obiettivi sociali misurabili. Il rischio finanziario è a carico del fornitore del servizio (ad esempio, Ente no profit). La Pubblica Amministrazione acquista risultati sociali, valutati tramite KPI¹¹ (Indicatori di performance). I fornitori del servizio vengono remunerati in ragione del raggiungimento degli obiettivi secondo uno schema di pay by result model. Nonostante questo vantaggio, i SOC sono strutture contrattuali articolate, per cui può risultare difficile stabilire KPIs misurabili e chiari per problemi sociali complessi;
- Social Impact Bond: rappresentano una variante dei SOC; il rischio finanziario viene trasferito ad un investitore terzo (fondo a impatto sociale). Si tratta di una struttura finanziaria che prevede la partnership tra un committente - generalmente pubblico- ed un Impact Investor che assume il ruolo

¹¹ KPI: Key Performance Indicators, sono indicatori utilizzati per misurare l'efficacia e monitorare i risultati di un'attività, un progetto o una strategia, rispetto agli obiettivi prefissati.

di finanziare il progetto. Questa figura ottiene un rendimento rapportato al tasso di successo (pay by result). Nelle strutture più rigide, laddove i risultati non vengano raggiunti, l'Impact Investor subisce una perdita parziale o totale dell'investimento (L. Torchio, 2024 d). Nella prassi, tuttavia, le strutture pay by result prevedono qualche forma di garanzia minima dell'investitore.

L'Italia sta cercando in tutti i modi di adeguarsi ai ritmi di investimento sostenuti dagli altri Paesi europei, consapevole della necessità di colmare il divario infrastrutturale in ambito sociale, sportivo e culturale. Tuttavia, per poter raggiungere risultati concreti e duraturi, sarà necessario un impegno costante, accompagnato da strategie solide. Solo così sarà possibile trasformare le sfide attuali in opportunità di crescita.

CAPITOLO 3: Le Dinamiche Finanziarie delle Infrastrutture Sportive: il Settore Calcio

Il capitolo analizza le dinamiche finanziarie degli impianti sportivi, con un focus sul settore calcio, ponendo particolare attenzione al settore calcistico ed al ruolo del Private Equity negli investimenti. Vengono, inoltre, affrontate le principali sfide cui è sottoposto il sistema italiano, che impediscono lo sviluppo di infrastrutture di nuova generazione, con un focus dettagliato sugli aiuti di Stato.

3.1 Strategie di sviluppo e Funding delle Infrastrutture Sportive

L'Italia, per via della presenza di infrastrutture sportive datate, si classifica come un Paese caratterizzato da una scarsa competitività. Proprio per questo motivo, diventa fondamentale effettuare investimenti mirati, tali da assicurare una gestione stabile ed efficiente nel lungo periodo.

Puntando alla realizzazione di impianti di ultima generazione, avrebbe la possibilità di ottenere maggiori opportunità e benefici economici, dati dal pieno utilizzo degli impianti.

Le operazioni di ammodernamento comportano inevitabilmente costi elevati, dovuti a:

- progettazione di nuove strutture sportive;
- adeguamento tecnologico;
- realizzazione di impianti.

Tuttavia, questi costi sono frutto di un investimento strategico. Scegliere di investire oggi significa accettare un esborso immediato, tale da generare maggiori ritorni economici nel futuro.

Tra i benefici generati da infrastrutture di ultima generazione troviamo:

- riduzione dei costi operativi, di manutenzione e di gestione;
- maggiore attrattività per eventi sportivi di rilevanza;
- incremento dell'affluenza di utenti e spettatori.

Il richiamato trade off tra costi e ricavi trova una risoluzione nel momento in cui vengono adottati approcci lungimiranti, in grado di valorizzare e arricchire il patrimonio infrastrutturale esistente.

3.1.1 I Ricavi tipici delle Società di Calcio

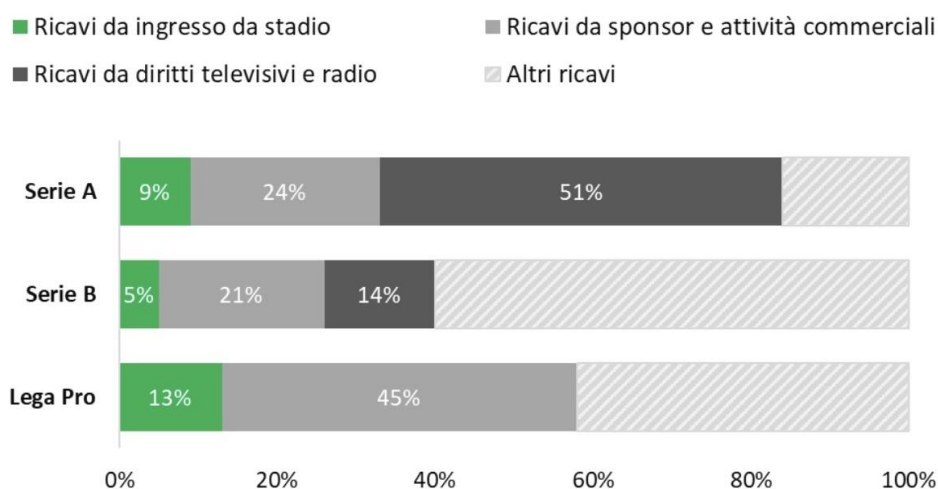
In Italia, una delle principali fonti di ricavo per il sistema sportivo nel suo complesso è costituita dal settore calcistico italiano, un comparto economicamente rilevante, non pienamente sfruttato per via di limiti fisici infrastrutturali, ma che consentirebbe di ottenere un significativo aumento delle entrate. Effettuando un'analisi sulle fonti di ricavo dei club calcistici italiani, inerenti alle categorie di Serie A, Serie B e Lega Pro, è possibile suddividere le fonti di ricavo in 3 tipologie:

- ricavi da biglietteria (ingresso da stadio);
- ricavi da diritti televisivi e radiofonici;
- ricavi da sponsor e attività commerciali.

È interessante notare che, per il Campionato di Serie A, la gran parte dei ricavi proviene da diritti televisivi e radio (il 51 % del totale). Una simile tendenza si osserva anche nella categoria Lega Pro, dove questa voce occupa il 45% delle entrate totali. Ad avere una minore rilevanza sono i ricavi da sponsor e attività commerciali (24%), seguiti infine da ricavi da tickets (solo il 9% del totale).

Diversa è la situazione per il Campionato di Serie B, in cui la principale fonte di entrate è generata da forme diverse di ricavo (60%) e gli incassi da tickets rappresentano solo una minima percentuale pari al 5% del totale (Figura 3.1).

Figura 3.1: Fonti di ricavo dei club calcistici italiani*, periodo 2021-2022



Fonte: ICSC su dati FIGC, "Report Calcio 2023"

*escluse plusvalenze per cessione di giocatori, assicurazioni per infortuni e cessioni temporanee di calciatori

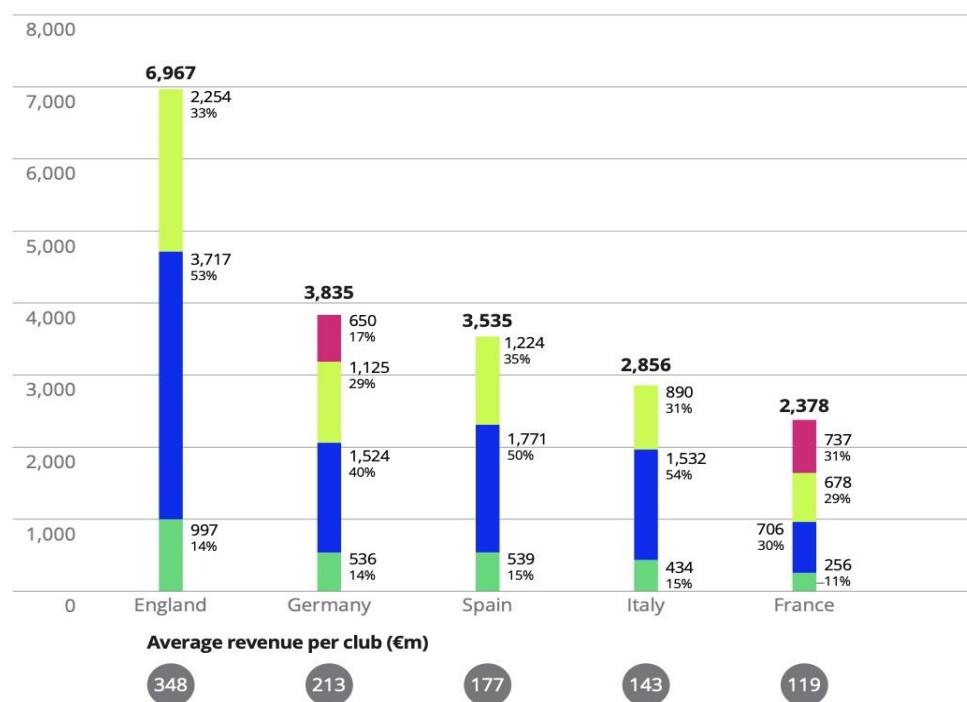
Analizzando un quadro più generale, nel periodo tra il 2022 e il 2023 le cinque principali leghe europee di calcio (Big Five) hanno generato 19,6 miliardi € di entrate, con un incremento del 14% rispetto alla stagione precedente. Questo incremento è stato favorito soprattutto dalla fine delle restrizioni legate alla pandemia, che ha consentito la riapertura degli stadi.

Di conseguenza, tutti e cinque i campionati europei di rilievo hanno riscontrato una crescita significativa dei ricavi da matchday (includono ricavi dalla vendita di biglietti, abbonamenti stagionali e servizi collegati all'evento), pari al 37%. A registrare maggiori incrementi sono stati i club della Bundesliga (campionato calcistico tedesco) e della Serie A (campionato di calcio italiano). Parallelamente, i ricavi da sponsor e attività commerciali sono aumentati del 19%, mentre i ricavi da diritti televisivi registrano un aumento minimo.

Il rapporto medio salari/ricavi dei "Big Five" mostra una diminuzione, favorita da un significativo aumento dei ricavi aggregati (+2,3 miliardi), tale da superare l'incremento dei costi salariali (+0,7 miliardi). Questo ha consentito ai club delle cinque leghe di rilievo di conseguire un aumento dell'utile operativo di 0,5 miliardi €.

La Premier League (campionato di calcio inglese) si posiziona al primo posto come campionato con maggiori ricavi. Nel 2022-2023 il 53 % dei ricavi proveniva da diritti televisivi e radio, il 33% da sponsor e attività commerciali e il 14% da ingressi da stadio. A seguire troviamo la Bundesliga e la Liga (campionato calcistico spagnolo), mentre l'Italia si classifica come quarto Paese a livello europeo per quanto riguarda le fonti di ricavo, costituite da diritti televisivi e radio per il 54%, sponsor e attività commerciali per il 31% e da ingressi da stadio per la parte restante (15%), (Figura 3.2, come evidenziato dal Rapporto Deloitte).

Figura 3.2: composizione dei ricavi dei club calcistici nei top 5 campionati nazionali in Europa



- A**= SPONSOR E ATTIVITÀ COMMERCIALI
- B**= DIRITTI TELEVISIVI E RADIO
- C**= MATCHDAY (INGRESSI DA STADIO E ALTRI)
- D**= ALTRI RICAVI

Fonte: Deloitte “Annual Review of Football Finance 2024”

Per il periodo 2024-2025, si prevede un ulteriore aumento dei ricavi aggregati dei club appartenenti alle cinque leghe di rilievo europeo, con una stima che raggiunge i 21 miliardi €.

La Premier League continuerà ad essere il campionato con il più alto numero di entrate, aumentando il divario con le sue concorrenti, nonostante quest’ultime persisteranno a registrare crescite nei ricavi. L’incremento sarà favorito dall’introduzione di nuove competizioni UEFA, che entreranno in vigore a partire dalla stagione 2024-2025 e comporteranno un maggior numero di partite e un aumento dei partecipanti (Deloitte, 2024 b).

3.1.2 L'intervento dei Fondi di Private Equity

Il Private Equity (PE) è una forma di investimento che consente alle imprese target di attrarre capitali esterni, utili per sostenere la loro crescita. I fondi di PE vengono promossi da investitori istituzionali o da privati competenti e qualificati, con l'obiettivo di acquisire partecipazioni di società non quotate, dette "target". Per la selezione del "target" viene effettuata un'analisi volta ad individuare le potenzialità di crescita di valore.

I fondi di Private Equity agiscono su una prospettiva di medio-lungo termine; la durata totale è generalmente di 10 anni, divisi in due periodi: un primo periodo "di investimento" (5 anni), durante il quale si acquisiscono le società "target", e un secondo periodo "di disinvestimento" (5 anni), durante il quale, una volta raggiunti gli obiettivi di crescita, le società acquisite vengono dismesse.

L'obiettivo finale dei fondi consiste nella realizzazione di un ritorno economico, attraverso la vendita delle partecipazioni a un altro operatore finanziario o a un altro operatore industriale (trade sale), (Sole 24 Ore, 2023).

Negli ultimi anni, il calcio europeo ha subito un forte calo dei ricavi per via delle restrizioni imposte dalle normative vigenti durante il periodo pandemico. In questo contesto, i fondi di Private Equity hanno individuato nel settore sportivo, in particolare nelle squadre di calcio professionistiche, società "target", con l'obiettivo di risanare il loro indebitamento.

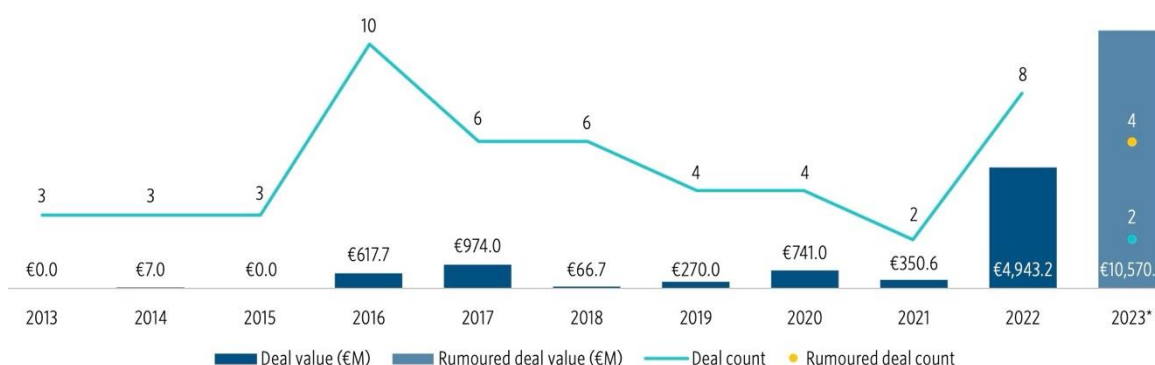
I quattro motivi chiave che hanno spinto gli investitori privati a scegliere il mondo dello sport sono:

- sport come investimento difensivo: il settore sportivo è caratterizzato da un profilo di rischio conservativo, per via delle costanti entrate da diritti televisivi e matchday. mentre i costi seguono un flusso stabile e limitato;
- incremento delle valutazioni di mercato: negli ultimi cinque anni, le squadre sportive hanno mostrato un aumento delle valutazioni di mercato, con multipli nettamente elevati rispetto ai ricavi annui. Nel 2023 il valore medio delle 30 principali società di calcio ha raggiunto circa 2,2 miliardi di dollari;

- incremento dei ricavi: le squadre stanno registrando un aumento dei ricavi da merchandising, accordi sui diritti TV, attività commerciali legate alle strutture e matchday;
- incapacità nella gestione finanziaria: nonostante i ricavi nel settore sportivo siano aumentati, molti club di calcio sono in perdita a causa di una gestione inefficiente, che può essere risanata tramite l'intervento di società Private Equity (AA.VV., 2024 m).

A causa delle forti difficoltà finanziarie, molti dei club appartenenti ai “Big Five” hanno optato per una vendita della società a fondi di Private Equity. Nel 2023, il valore complessivo delle transazioni si stima attorno ai 10,6 miliardi €, registrando un aumento di circa 5 miliardi € rispetto all'anno precedente (Figura 3.3).

Figura 3.3: Operazioni di fusione e acquisizione nei club di calcio europei, periodo 2013-2023



Fonte: PitchBook Data, Inc (2023)

Attualmente, il 35,7 % dei club delle principali leghe europee presenta partecipazione di fondi di Private Equity, Venture Capital o debito privato. Tuttavia, le strutture proprietarie dei club sono spesso articolate e poco trasparenti, per cui è difficile venire a conoscenza di dati chiari e precisi. Circa il 34,7% dei club è costituito da capitale statunitense e, su 34 società con capitale US, ben 21 hanno anche il supporto di fondi di PE. Gli investimenti statunitensi hanno contribuito a far crescere le valutazioni dei club europei in maniera esponenziale. La Premier League è il campionato con il maggior numero di club a partecipazione US (50%), seguito da Francia e Italia.

Il capitale privato non entra solo attraverso l'acquisizione della proprietà dei club, ma anche attraverso sponsorizzazioni, e diritti televisivi (PitchBook, 2023).

Anche gli stadi stanno diventando una nuova classe di investimento da parte dei player finanziari. Un esempio significativo è l'accordo tra il club Real Madrid e il fondo Sixth Street, che ha fornito fondi con lo scopo di trasformare lo stadio Bernabéu in un punto di attrazione turistico, in cambio del 20% dei profitti generati.

In Italia, l'arrivo di capitali stranieri ha avuto un duplice effetto: da una parte ha favorito il risanamento economico dei club, dall'altro ha evidenziato la necessità di investimenti infrastrutturali e gestionali per incrementare la redditività degli asset. Per questo motivo, è molto importante creare un ambiente favorevole agli investimenti, in modo da garantire una continua partecipazione di investitori (AA.VV., 2024 n).

3.2 I Fattori Critici e le Sfide

In Italia, l'attuazione di progetti infrastrutturali di grandi dimensioni risulta particolarmente complessa rispetto agli altri Paesi europei, a causa di un rigido contesto normativo e istituzionale. Il settore pubblico riveste un ruolo chiave nella proprietà degli impianti, rendendo necessario il ricorso a operazioni in partenariato pubblico-privato (PPP). Inoltre, la presenza di vincoli imposti dalla Soprintendenza ai Beni Culturali sulle strutture limita ulteriormente la fattibilità di progetti infrastrutturali.

I principali aspetti che ostacolano i processi di finanziamento dei progetti sono:

- Copertura finanziaria insufficiente e “bancalità”: la realizzazione di progetti infrastrutturali nel settore sportivo è spesso ostacolata dalla difficoltà di ottenere finanziamenti a condizioni favorevoli, a causa della scarsa “bancalità” degli stessi. Uno dei principali limiti risiede nel fatto che molte delle strutture sorgono su terreni pubblici e, quindi, non possono essere offerte come garanzie reali (ipoteche), riducendo così la fiducia delle banche nella concessione di finanziamenti

a condizioni favorevoli. Il settore pubblico gioca un ruolo fondamentale nella sostenibilità economica dei progetti, tale da renderli appetibili per investitori privati.

Tuttavia, l'elevato rischio finanziario, aggravato dall'aumento dei tassi d'interesse e dalla conseguente crescita del costo del credito, rende ancora più difficoltoso l'accesso a capitali esterni. Spesso, la solidità finanziaria dei progetti realizzati in partenariato pubblico-privato è inadeguata per poter accedere a forme di garanzia che migliorino il risk profile dell'investimento. Una possibile soluzione per superare queste criticità è l'introduzione di strumenti di garanzia pubblica che coprano gran parte del rischio finanziario dei progetti.

- Contratto di concessione: al fine di garantire contratti di gestione duraturi, è importante stabilire rapporti con l'Ente Locale proprietario della struttura o dello spazio in cui quest'ultima è ubicata. I contratti con una durata inferiore ai dieci anni rendono difficile la programmazione degli investimenti nel breve periodo. In Italia, più del 60% dei contratti di concessione è di breve durata (inferiore a 10 anni) e il 31% ha una durata di massimo 4 anni;
- Gestione e Governance: il continuo utilizzo delle strutture sportive consentirebbe di sfruttare appieno le potenzialità di reddito offerte. Il sistema multistakeholder consentirebbe di coinvolgere soggetti capaci di indirizzare e coordinare in maniera efficiente i fondi, evitando che gli effetti prodotti dalla complessità dei progetti impediscano il rispetto dei tempi di realizzazione delle opere;
- Iter amministrativo: il processo di autorizzazione dei progetti presenta tempi molto lunghi, nonostante i tentativi di semplificazione procedurale introdotti con il D.Lgs. 38/2021. L'iter amministrativo dura in media 3-4 anni, considerando i tempi di progettazione, approvazione e inizio dei lavori. La lunga durata dell'iter espone gli investitori a dei rischi, in quanto i costi inizialmente preventivati potrebbero subire delle variazioni. L'attuazione dei progetti da parte degli Enti Locali consente di eliminare le classiche procedure amministrative, garantendo la realizzazione dei progetti in tempi ridotti, anche se tutto questo comporta dei limiti nella dimensione progettuale (sono consentiti progetti di massimo 10 milioni €);

- Aiuti di Stato: la normativa europea prevede aiuti di Stato per l'attuazione di progetti di grandi dimensioni (AA.VV., 2024 o).

In Italia, dunque, i progetti infrastrutturali affrontano diverse sfide, legate a vincoli finanziari, amministrativi, gestionali e contrattuali, che ne rallentano la realizzazione. Il superamento di tutte queste criticità è utile non solo per favorire investimenti sostenibili e la realizzazione puntuale delle strutture, ma anche per valorizzare queste ultime, promuovendo lo sviluppo economico e sociale del Paese.

3.2.1 Un Focus sugli Aiuti di Stato

Gli aiuti concessi da uno Stato membro dell'Unione Europea vengono disciplinati dal Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (TFUE), all'articolo 107. Il Trattato prevede diverse fasi per l'approvazione della misura:

- Aiuto notificato: per poter verificare la compatibilità dell'aiuto di Stato con l'UE, la Commissione Europea richiede una notifica preventiva. Una volta accertate le condizioni, può esprimere la sua decisione. La misura entra in vigore soltanto dopo l'approvazione da parte dell'UE. Tuttavia, ci sono alcuni casi per cui la notifica non è obbligatoria;
- Indagine preliminare: entro 20 giorni dalla notifica la Commissione Europea valuta se la misura può essere attuata. L'aiuto deve essere compatibile con le norme dell'UE e, se permangono dei dubbi in merito alla compatibilità, è richiesta un'indagine approfondita;
- Procedura semplificata: questa procedura è applicabile quando sono soddisfatti tutti i requisiti necessari per la compatibilità. In questo caso, i tempi della procedura sono ridotti;
- Valutazione degli aiuti esistenti: necessaria per adeguare o abolire aiuti già esistenti e precedentemente autorizzati, che potrebbero non essere in linea con il mercato interno;
- Aiuto illecito: sono aiuti concessi dalla Commissione senza previa autorizzazione, dopo aver effettuato un'indagine preliminare, se persistono dei dubbi sulla compatibilità della misura, viene effettuata un'ulteriore indagine di approfondimento;

- Procedura di indagine formale: l'articolo 108, paragrafo 2 del TFUE prevede questa procedura nei casi in cui ci siano seri dubbi sulla compatibilità;
- Adottare una decisione finale: al termine dell'indagine formale, la Commissione prende una decisione finale. Possono esserci tre diversi esiti: decisione positiva, decisione condizionale, decisione negativa;
- Recupero degli aiuti: lo Stato membro, su indicazione della Commissione Europea, può ottenere il recupero dell'aiuto nel caso in cui quest'ultima avesse preso una decisione negativa in merito ad un aiuto già erogato. La Commissione apre un caso di recupero con l'obiettivo di rimuovere il vantaggio concesso ad una società o azienda;
- Revisione giudiziaria: il Tribunale e la Corte di Giustizia hanno il compito di revisionare tutte le decisioni e le condotte della Commissione;
- Indagine di settore: la Commissione si serve di informazioni fornite da autorità pubbliche e operatori per esaminare casi in cui gli aiuti possono distorcere la concorrenza tra più Stati membri dell'UE (European Commission, 2013).

Il rinnovamento delle infrastrutture sportive e l'attrazione di capitali privati giocano un ruolo chiave nello sviluppo del settore calcistico in Italia. Tuttavia, le criticità che ostacolano gli investimenti continuano a perdurare, rendendo necessario un intervento dal punto di vista strutturale volto ad accrescere la competitività del sistema italiano rispetto alla media europea.

CONCLUSIONI

La tesi ha esaminato il sistema delle infrastrutture sportive italiane, mostrando come oggi si stia progressivamente avvicinando ad un punto di svolta.

Nonostante la capillare rete infrastrutturale sviluppata lungo l'intero territorio nazionale, alcune storiche criticità continuano a permanere e ad assumere nuove dimensioni. Queste riguardano principalmente la complessità degli iter amministrativi e la scarsità di risorse economiche disponibili. Il confronto effettuato con gli altri Paesi europei evidenzia il netto gap infrastrutturale in termini di investimenti, innovazione e gestione, che rischia di compromettere la competitività nazionale.

Tuttavia, il settore sportivo italiano mostra anche molte opportunità. Gli impianti sportivi non sono più considerati come semplici luoghi destinati alla pratica di singole attività sportive, ma diventano luoghi multifunzionali, in grado di ospitare diversi eventi e di offrire più servizi, generando valore economico, sociale e ambientale.

In questo scenario, ricorrere a modelli finanziari innovativi, quali il partenariato pubblico-privato, i social bond, ed a framework di valutazione d'impatto, quali SROI, ESG scores e ratings, rappresenta un punto di svolta, tale da consentire di attrarre soggetti privati e garantire la sostenibilità delle strutture in un'ottica di lungo periodo.

L'interesse crescente da parte di investitori privati mostra come il settore calcistico, pur continuando a risentire di gravi carenze infrastrutturali e di forti difficoltà nell'attuare progetti innovativi in tempi brevi, possa ancora sfruttare le diverse opportunità che si presentano per rimanere al passo con le esigenze del mercato. Per continuare ad attrarre soggetti privati, è necessario puntare su un'evoluzione continua del settore, superando le rigidità normative e creando condizioni favorevoli agli investimenti in ottica di partenariato pubblico-privato.

La prospettiva moderna richiede abilità di rilanciare il sistema infrastrutturale italiano, adottando strategie forti e innovative che consentano di coniugare sviluppo economico, inclusione sociale e

sostenibilità ambientale. Solo così sarà possibile trasformare le infrastrutture sportive in un settore forte e redditizio, all'altezza delle sfide attuali e prospettiche.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., Servizio Studi e Sviluppo Sostenibile dell'ICSC (2024), Nota di Finanza, Quaderno ICSC, "Investimenti in infrastrutture sportive"
- Banca d'Italia (2023), Presentazione del rapporto annuale, "L'economia della Basilicata"
- Deloitte (2023), "Global Padel Report"
- DIPE-PCM, CDP S.p.A., ICSC S.p.A., Sport e Salute S.p.A. (2023), "Manuale Operativo a supporto dell'utilizzo del PPP nella realizzazione e gestione di impianti sportivi"
- European Cyclists' Federation (2023), "EuroVelo Route Development Status Report"
- International Padel Federation (2024), "World Padel Report"
- Istituto per il Credito Sportivo (2023), Smart Report
https://www.creditosportivo.it/wpcontent/uploads/2023/06/20230613_ICSC_Impaginato_digitale_sin_gola.pdf
- Istituto per il Credito Sportivo (2024), Codice Etico
<https://www.creditosportivo.it/wp-content/uploads/2024/10/Codice-etico-ICSC-2024.pdf>
- Istituto per il Credito Sportivo (2025), Fondi speciali sport
<https://www.creditosportivo.it/fondi-speciali-sport/>
- Ministero dell'Economia e delle Finanze (2023), "Indagine sui mutui contratti dagli Enti territoriali per il finanziamento degli investimenti"
- Osservatorio padel (2024), "Analisi sullo Sviluppo del padel in Italia"
- Rai News (2023), "Pil Basilicata, bassa la crescita nel 2023: +0.9%"
- The European House-Ambrosetti (2024), "Rapporto Osservatorio valore sport"
- UISP, SVIMEZ, Sport e Salute S.p.A. (2023), Rapporto finale - "L'offerta di impianti sportivi nelle Regioni italiane, Fabbisogni della pratica sportiva"
- Laura Torchio, Servizio Studi e Sviluppo Sostenibile dell'ICSC (2024), Nota di Finanza, Quaderno ICSC, "Il finanziamento delle infrastrutture sociali"
- AA.VV. Istituto per il Credito Sportivo, Sport e Salute S.p.A. (2023), "Rapporto sport 2023"
- Mark Fenwick, UEFA (2024), "UEFA Sustainable Infrastructure Guidelines"

- Deloitte (2024 a), “Ambitious stadium projects aim to bridge public-private investment goals”
- Elisabetta Esposito, Gazzetta dello Sport (2023) “Italia e il problema stadi: Perché siamo lontani anni luce dal resto d’Europa?” https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/04-04-2023/italia-stadi-obsoleti-460981241547.shtml?refresh_ce
- Deloitte (2024 b), “Annual Review of Football Finance”
- Sole 24 Ore, Business school (2023) <https://www.24orebs.com/news/cos-e-cosa-fa-un-fondo-di-private-equity-2023-05-23>
- PitchBook (2023), “Private Capital in European Football”
- European Commission (2013), “Competition: State aid procedures”