

FOCUS Il calcio, gli stadi e la città

Simone Tosi

*Money, it's a gas
Grab that cash with both hands and make a stash
New car, caviar, four star daydream
Think I'll buy me a football team*
Pink Floyd, *Money* (1973)

Il calcio rappresenta una passione sportiva che coinvolge moltitudini di atleti, tifosi e spettatori a tutte le latitudini. È un fatto sociale totale che si radica profondamente nelle strutture sociali, economiche e culturali dei contesti territoriali in cui esso viene giocato. La sua importanza è quindi ampiamente eccedente la mera dimensione sportiva.

Le caratteristiche del calcio, della sua organizzazione sociale e delle sue dinamiche economiche si trasformano nel tempo incorporando e riflettendo i tratti della società in cui esso viene giocato. Non stupisce dunque che il calcio attuale appaia radicalmente differente da quello che esso è stato in precedenti periodi storici.

Nella prima parte di questo articolo vengono tratteggiate le principali caratteristiche sociali ed economiche del calcio contemporaneo. Nella seconda si considererà come queste caratteristiche incrociano le trasformazioni delle città, utilizzando come specifico oggetto di osservazione gli stadi nelle loro attuali qualità, funzioni e significati. Si metterà in evidenza come la trasformazione degli assi geopolitici del calcio e la diffusione di questo sport in nuovi continenti siano profondamente legate ai cambiamenti degli attori economici e politici responsabili delle politiche urbane contemporanee.

Calcio globale

Lo sviluppo del calcio, a partire dagli ultimi decenni dell'Ottocento, si muove in modo parallelo alla diffusione del capitalismo e del processo di modernizzazione. Potremmo dire che l'evoluzione delle relazioni commerciali e degli scambi extra locali che il modello capitalistico porta con sé produce il calcio attuale, affermatosi lungo gran parte del XX secolo (Porro, 2008; Tosi, 2018). A partire dagli ultimi due decenni del Novecento le caratteristiche della modernità subiscono un'accelerazione che conduce verso ciò che è stato variamente definito come postmodernità, modernità radicale ecc. I tratti fondamentale della nuova configurazione sociale possono essere ricondotti a due principali dimensioni: quella dell'estensione dei processi di globalizzazione e quella della crescente rilevanza della dimensione economica rispetto a quella sociale, culturale e politica. Nelle nuove condizioni, anche il calcio si trasforma, assumendo e riflettendo le nuove caratteristiche.

La dimensione economica del calcio è oggi pienamente evidente. La massa di denaro che il calcio movimentata è in continua crescita. Si stima che in Europa il volume di affari riconducibile a questo sport superi i 25 miliardi di euro (Deloitte, 2019, 2020). Gli ingaggi dei giocatori delle grandi squadre sono in continua crescita e arrivano a raggiungere cifre impensabili fino a pochi decenni fa. Anche le strutture organizzative e finanziarie delle società di calcio si sono da tempo allineate a quelle delle grandi *corporations*.

A fare da apripista, in questo nuovo modello di calcio, è stata l'Inghilterra. Storicamente l'organizzazione del calcio britannico era orientata a limitare le possibilità di sfruttamento economico e di estrazione di valore finanziario. Si tratta di un orientamento che rimane relativamente stabile fino agli anni Settanta e che cambia radicalmente a partire dal decennio successivo. In questi anni si osserva un'inedita spinta verso un calcio maggiormente imprenditoriale e *business oriented*. Lo sfondo su cui si muove questo cambiamento è quello della generale spinta neoliberalista impressa dai governi Thatcher che, in campo calcistico, si salda con l'allarme sociale connesso al tifo violento (Armstrong, 2003) e alla connessa sicurezza e adeguatezza degli impianti sportivi (Tosi, 2018).

Nel 1983, il Tottenham Hotspur diventa il primo club britannico ad essere quotato in Borsa. Dalla fine degli anni Ottanta il calcio è definitivamente entrato nella nuova fase, divenuto legittimo spazio di profitto e di ingenti investimenti (Williams et al., 2011). Negli anni successivi molte società calcistiche in quasi tutti i Paesi europei proveranno l'avventura della quotazione in Borsa: Manchester United, Arsenal, Celtic, Lazio, Roma, Juventus, Borussia Dortmund, Ajax, Lione e molte altre.

Accanto all'esplosione del neo-calcio, *business oriented* e finanziarizzato, si osserva una parallela tendenza alla sua delocalizzazione in un senso di progressiva internazionalizzazione. Il superamento dei tradizionali riferimenti locali e nazionali rappresenta una delle acquisizioni più visibili di questo sport. Anche in questo caso gli indizi possono essere ricercati in numerose e diverse evidenze.

Le squadre di calcio, non solo ai livelli di vertice, sono composte da giocatori di moltissime provenienze nazionali. Nella Serie A italiana, la presenza di giocatori stranieri è un dato noto e non è raro che le squadre schierino formazioni con quote di giocatori italiani definibili come “residuali”.

Anche il tipo di interesse, misurato in termini di spettatori, audience televisivi, sponsorizzazioni, premi ecc., suscitato dagli incontri calcistici di scala internazionale, sembra avvalorare la tesi di un calcio ormai divenuto abbondantemente globale. Gli introiti forniti ai club dalla partecipazione alle coppe europee possono superare le entrate prodotte da un intero campionato (AREL-FIGC, 2017).

La scala su cui il calcio contemporaneo si colloca è ormai decisamente affermata su un livello planetario. È soprattutto a partire dalla seconda metà degli anni Settanta che si inizia a registrare la progressiva crescita di investimenti da parte della FIFA in continenti fino a quel momento rimasti decisamente ai margini del mondo calcistico. L'Africa e i Paesi della penisola arabica prima (Thani et al., 2017) e poco più tardi quelli dell'Asia orientale, Cina in testa (Manzenreiter et al., 2004), vedono una crescita poderosa di attenzione nei confronti del calcio. La stessa tendenza si osserva d'altra parte anche negli USA a partire dai primi anni Novanta.

La rapida diffusione del calcio in Stati privi di una consolidata tradizione in questo sport è ben rappresentata dalla vicenda araba.

Con i primi anni Settanta i Paesi di quest'area intraprendono una decisa strategia di progressiva introduzione del football.

In una prima fase i *newcomers* del mondo del pallone sono impegnati in un lavoro di incorporazione dei modelli calcistici storicamente più affermati e nella costruzione di un pubblico locale che si interessasse a questo sport, assumendo come costante riferimento il calcio europeo e sudamericano (Szymanski, 2016). Il loro primo accesso al mondo del calcio è segnato da un massiccio reclutamento dei più blasonati allenatori europei e sudamericani. La stella inglese Don Revie, già allenatore di successo del Leeds e della nazionale britannica, approda nel 1977 come selezionatore della squadra nazionale degli Emirati Arabi Uniti. L'anno precedente Mario Zagallo, allenatore del Brasile che nel 1970 si è aggiudicato definitivamente la Coppa Rimet nella finale contro l'Italia allo Stadio Atzeca di Città del Messico, diviene commissario tecnico del Kuwait. Il campione ungherese e stella del Real Madrid, Ferenc Puskas, approda alla panchina dell'Arabia Saudita nel 1978. Seguiranno molti altri allenatori "di importazione": Henri Michel, Roy Hodgson e l'italiano Alberto Zaccheroni alla nazionale degli Emirati Arabi Uniti, Frank Rijkaard per quella saudita.

Il grande impiego di risorse di queste nazionali ha permesso loro di collocarsi in posizioni di vertice nel calcio asiatico, raggiungendo anche diverse qualificazioni ai campionati mondiali (Arabia Saudita, EAU) e favorendo così la massiccia affermazione di un pubblico calcistico.

In questa strategia di posizionamento del football arabo nella scena internazionale si colloca anche l'acquisto da parte di giocatori di alto profilo, generalmente nelle fasi finali della loro carriera: Fabio Cannavaro, David Trezeguet, Gabriel Batistuta, Ronald de Boer, Fernando Hierro, solo per citarne alcuni. Oggi il calcio dei Paesi affacciati sul Golfo Arabo non è più alla rincorsa dei modelli europei e sudamericani, ma incomincia ad assumere progressivamente una propria visibilità mediatica e capacità di attrazione. Il calcio è ormai diventato uno sport di grande popolarità, in grado di disporre di risorse economiche consistenti. Recentemente il "calcio del petrolio" (Thani et al., 2017) ha avuto la capacità di attrarre i grandi club europei in incontri amichevoli (Milan, Real Madrid, Manchester City),

con i quali entusiasmare i pubblici locali, ma anche ottenere grande risonanza globale. I Paesi della penisola arabica, inoltre, diventano interlocutori pienamente legittimati a dialogare e competere con quelli di più lunga tradizione calcistica, arrivando ad ottenere candidature per grandi eventi internazionali (Mondiali di calcio, finale della Coppa del mondo per club) e nazionali (come alcune finali di Supercoppa italiana).

Un ulteriore rafforzamento degli attori di quest’area nel panorama calcistico internazionale avviene a partire dai primi anni del nuovo millennio, con l’apertura di diverse “Football Academies”, scuole calcio d’élite per giovani giocatori provenienti da tutti i Paesi del mondo, sostenuti da partnership economiche tra i Paesi del Golfo e i principali brand sportivi internazionali. In Qatar l’Aspire Academy forma ogni anno 400.000 giovani giocatori che costituiscono un importante bacino di reclutamento per molte squadre internazionali, soprattutto della Premier League inglese. Inoltre «Inter, Milan, Manchester City e Real Madrid hanno aperto accademie ad Abu Dhabi, mentre a Dubai si trovano quelle di Arsenal, Barcellona e Manchester United» (Thani et al., 2017, p. 1016).

Come ultima tappa di questo processo, i capitali arabi entrano oggi direttamente nel calcio europeo attraverso due principali meccanismi. Il primo è quello dei contratti di sponsorizzazione. Per citare i principali, Emirates Airlines sponsorizza Arsenal, Milan e Real Madrid; Etihad Airways il Manchester City e Qatar Airways Paris St. Germain e Roma. Il secondo è quello della partecipazione alla proprietà di club europei, come nel caso di Manchester City (controllato dal fondo a maggioranza EAU “Abu Dhabi United Group”) e Paris Saint Germain (“Qatar Sports Investments”).

Il punto, evidentemente, non è solo sportivo. Il calcio si rivela infatti un potente mezzo di *soft power*, utile al branding di questi Stati e in grado di facilitare una serie di rapporti economici anche in spazi di business da cui le petro-monarchie erano state fino ad ora escluse (Brannagan et al., 2015; Thani et al., 2017). Vediamo ora alcune possibili connessioni tra questa nuova configurazione “geopolitica del calcio” e le città europee contemporanee.

Gli stadi in trasformazione

L'affermazione del calcio come sport planetario ha portato, come si è visto sopra, a una progressiva delocalizzazione di molte proprietà dei club europei. Storicamente le squadre di calcio hanno in genere avuto un forte legame con la dimensione cittadina. Le proprietà dei club sono state gestite, in genere, da patron locali. Si pensi ai Pirelli, Rizzoli, Berlusconi per il Milan; ai Visconti di Modrone, Borletti, Moratti e Pellegrini per l'Inter (Tosi, 2019). Oggi i club calcistici di proprietà di capitali stranieri, nelle principali divisioni europee, sono diventati tutt'altro che un'eccezione. Inter, Milan, Roma, Fiorentina, Bologna, Parma, Venezia in Italia. Liverpool, Manchester United, Manchester City, Chelsea, Leicester e Southampton in Gran Bretagna. Paris Saint-Germain e Monaco in Francia.

Over the last decade, 46 foreign investors have acquired controlling stakes at European top-division clubs (UEFA, 2019, p. 10).

I club calcistici fondano oggi su assetti proprietari sorretti da capitali multinazionali e connessi ad attività economiche estremamente articolate e diversificate. La squadra è oggi non di rado uno dei settori di investimento in un portafogli complesso e differenziato di attività.

Le trasformazioni che hanno attraversato il calcio nel corso degli ultimi decenni corrispondono, come abbiamo detto sopra, a cambiamenti in atto nello spazio geopolitico mondiale, a un innovativo modello di organizzazione del capitalismo e all'affermazione di nuove ideologie. Le conseguenze di questo insieme di cambiamenti hanno evidentemente profonde ricadute anche sul piano locale. Il carattere parallelo/integrato tra cambiamenti avvenuti nel mondo del calcio e cambiamenti del paesaggio economico, politico e sociale è visibile in modo assai chiaro nelle città contemporanee.

Il dibattito in corso da alcuni decenni sui nuovi modelli di progettazione e di organizzazione degli stadi di calcio fornisce indicazioni preziose, utili a comprendere la declinazione locale delle trasformazioni sociali in atto (Tosi, 2018). Da almeno tre decenni gli stadi sono sottoposti a dinamiche di sviluppo che appaiono assai simili nella gran parte dei Paesi occidentali. In molte grandi città contemporanee gli stadi diventano simboli, luoghi iconici in grado di sintetizzare le

caratteristiche e i sogni di una città (Trumpbour, 2006). Inoltre, la costruzione di nuovi stadi costituisce non di rado il punto di accesso per operazioni di trasformazione e di profonda ri-progettazione urbanistica delle città (Tosi, 2018).

La varietà dei significati, delle interpretazioni e degli usi dello stadio fa di esso un oggetto profondamente ambivalente. Come ha osservato il geografo John Bale (2001), le sue forme ordinate e geometriche, la rigida chiusura rispetto all'esterno, la pregnanza delle molte forme di controllo sociale che in esso si dispiegano (videosorveglianza, barriere, forze dell'ordine ecc.) rendono lo stadio assimilabile a uno spazio di contenimento, non troppo difforme da quello carcerario (Guschwan, 2015). Ma, per contro, esso è anche spazio ludico, dove il verde e la natura riappaiono nella mappa della città dominata dal grigio del cemento, quasi un giardino, nel quale passare gradevolmente il proprio tempo libero.

Lo stadio integra in sé rappresentazioni opposte anche in termini valoriali. Tempio dedicato al calcio e ai suoi idoli, esso è stato assimilato a vera e propria “cattedrale” urbana in grado di esprimere in modo sintetico i caratteri di una città e dei suoi abitanti (Trumpbour, 2006).

Nelle nuove linee dell'attuale ideologia della città gli stadi possono diventare un prezioso ingrediente in grado di contribuire a produrre quei *setting* urbani adatti ai ceti creativi e ai manager cosmopoliti della nuova economia, fornendo alla città vantaggi competitivi, e attraendo turisti e *city users*. Gli stadi sono anche spazi entro cui si costruiscono e si esprimono forme di identificazione collettiva utili all'affiliazione urbana ma che possono pure trasformarsi in luoghi di turbolenza, pericolo, violenza, eccesso.

Lo stadio è una enclave urbana nella quale il potere assume una forma spazializzata. Come la città intera, anche lo stadio è sia luogo di omogeneizzazione che di eterotopia. I modelli di relazioni sono costantemente in movimento, differenze e opposti si scontrano ed entrano in conflitto. La razionalità si rompe e l'“altro lato” dell'urbano emerge (Lefebvre, 1968). Si tratta della tensione tra dinamiche coercitive e dinamiche creative tipiche dello spazio urbano messa in evidenza da Michel de Certeau: un labirinto vivente che contiene al suo interno tanto gli elementi della razionalità, quanto quelli del carnevalesco (de Certeau et al., 1990). Leggibile al tempo stesso come tempio

del capitalismo mercificante e come teatro di sogni mitici in grado di rivelare verità fondamentali sulla società (Nielsen, 1995).

La ricomparsa dello stadio come specifico manufatto e come spazio urbano è relativamente recente. L'arena costruita nel 1790 a Parigi, in Campo di Marte, è considerata il primo stadio permanente dell'era moderna. Da lì in poi migliaia di stadi punteggeranno il paesaggio cittadino. Con i primi decenni del Novecento quasi ogni città ha un suo stadio. In alcuni casi si tratta di strutture semplici: un campo da calcio con piccole tribune a fare da contorno. In altri si tratta di veri e propri giganti, in grado di entrare nell'immaginario collettivo calcistico e urbano, con tanto di soprannome (Tosi, 2018): il *Maracanà* di Rio de Janeiro (ufficialmente "Mario Filho"), *de Kuip* (La Vasca) del Feyenoord, *La Bombonera* del Boca Juniors a Buenos Aires (ufficialmente "Estadio Alberto José Armando"), lo storico stadio dell'Atletico Bilbao noto come *La Catedral* (ufficialmente "San Mamés"), il *Nido d'uccello* di Pechino ("Beijing National Stadium"), la *Scala del calcio* (il milanese "Giuseppe Meazza").

Forme e funzioni degli stadi hanno visto nel corso del Novecento diversi cambiamenti. (Powell et al., 2005). Tra l'inizio del XX secolo e gli anni Cinquanta e Sessanta, gli stadi hanno fondamentalmente avuto la funzione di contenere il maggior numero possibile di spettatori, costruiti quindi come giganteschi contenitori senza troppe concessioni al comfort degli spettatori e all'estetica. Sono molti i celebri stadi costruiti in questa prima fase. Il vecchio "Wembley", a Londra, inaugurato nel 1923 e in grado di ospitare circa 100.000 spettatori; il "Santiago Bernabeu" a Madrid, degli anni Quaranta, dotato di una capienza di 120.000 spettatori, poi ridotta a 90.000; il *Maracanã* di Rio de Janeiro che, costruito con 165.000 posti, ha ospitato non di rado folle prossime ai 200mila spettatori.

Una seconda generazione di stadi è stata avviata in coincidenza con il boom economico degli anni Sessanta. Il miglioramento delle condizioni di vita e la progressiva affermazione di più elevati standard di benessere nella maggior parte dei Paesi occidentali industriali hanno spinto l'adeguamento dell'offerta di comfort fornita dagli stadi. Sono comparsi servizi per gli spettatori – toilette, punti di ristoro e di vendita di cibi e bevande – come elementi qualificanti delle nuove strutture. In questa fase la partita di calcio inizia ad entrare in competizione con

una serie diversificata di proposte di *loisir*. Il calcio non è più l'unico importante svago di massa e ciò, insieme alla nascente televisione e al conseguente inizio della televisivizzazione dello sport, contribuisce ad imprimere una svolta agli stadi, nella direzione di una relativa riduzione della loro capienza. Gli impianti costruiti in questa seconda fase prevedono l'accoglienza di pubblici ben lontani da quelli precedenti. Raramente si supera la capienza di 80.000 persone e più spesso, anche per le squadre impegnate nelle serie maggiori, il dimensionamento si aggira intorno ai 30-40mila posti. Esempi di stadi nati in questa seconda fase sono l'“Olympiastadion” di Monaco di Baviera, costruito per le Olimpiadi del 1972, il “Vicente Calderón” dell'Atletico Madrid e, ancora in Germania, il “Westfalenstadion” (ora “Signal Iduna Park”) del Borussia Dortmund. Si tratta di stadi che corrispondono alle caratteristiche dimensionali e di organizzazione dei servizi sopra citati. Sulla scorta delle nuove esigenze anche gli impianti preesistenti vengono sottoposti a rimaneggiamenti tesi a rendere le strutture di vecchia concezione più aderenti alle nuove domande.

A partire dagli ultimi due decenni del Novecento entrano in gioco due tendenze che modificano ulteriormente il modo di concepire gli stadi. Da una parte, la crescente televisivizzazione del calcio rende necessaria la loro organizzazione ed infrastrutturazione sulla base delle necessità di *broadcasting*, mediante giganteschi studi televisivi, la cui stessa architettura diventa oggetto mediatico. Sorgono così stadi “nativi tecnologici”. Pianificati a partire dalle esigenze televisive, alla cui progettazione collaborano in modo inedito architetti e registi.

La seconda tendenza è, per così dire, di importazione USA. Consiste nella convergenza degli stadi verso i modelli caratteristici dei parchi a tema. Il fulcro intorno a cui lo stadio viene progettato resta certamente il *match*, ma a suo corollario vengono previsti spazi che possano proporre eventi spettacolari e commerciali assai vari.

Gli stadi costruiti in anni recenti presentano importanti innovazioni anche sul piano del management delle strutture e sul piano delle attività consegnate allo stadio. Proprietà e funzioni sono i due elementi che definiscono il modello del cosiddetto “nuovo stadio integrato di proprietà del club” (Palvarini et al., 2016).

Gli impianti tradizionali sono stati in genere costruiti come strutture pubbliche. È l'ente locale, in genere il Comune, ad essere pro-

prietario dello stadio e a provvedere alla sua gestione. Il club calcistico lo ottiene in locazione, acquisendo in genere il diritto ad una parte degli introiti sui biglietti di ingresso. È stato così, nella maggior parte dei Paesi europei lungo tutto il Novecento. Unica parziale eccezione è costituita, in questo senso, dal Regno Unito che ha sempre avuto un ampio numero di stadi direttamente costruiti e gestiti dai club calcistici. Oggi il dibattito – in tutta Europa, ma con particolare enfasi in Italia – è decisamente favorevole alla costruzione di stadi di proprietà dei club calcistici, o di società private direttamente collegate alla proprietà dei club.

Il modello dello stadio di proprietà pubblica inizia ad entrare in crisi a partire dalla fine degli anni Ottanta. È stato rilevato come questo modello rappresenti un limite sotto diverse prospettive. Esso costituisce innanzitutto un costo, prevalentemente legato alla locazione, eccessivo e improduttivo per le società sportive. Le entrate che derivano dalla vendita dei biglietti, dalla pubblicità e dai diritti televisivi (i cosiddetti *match-day revenues*) appaiono insufficienti nelle logiche espansive delle società che vogliono giocare ai vertici del “neo-calcio”. Le nuove esigenze economiche di questo sport e le configurazioni imprenditoriali delle società sportive delle serie maggiori hanno richiesto risorse sempre più consistenti, spingendo verso la continua ricerca di nuove forme di investimento. In questo senso la proprietà dello stadio promette di fornire al club molti vantaggi, oltre al risparmio dell’affitto: in particolare la gestione diretta di ogni possibile forma di introito derivante da attività commerciali inserite dentro la struttura (ristoranti, museo ecc.) e di altre attività connesse allo stadio (tipicamente i *naming rights*, ossia la cessione a imprese private dei diritti di dare il proprio nome allo stadio).

D’altra parte, sul versante degli enti locali gli stadi costituiscono spesso un fardello, scarsamente sfruttato e non di rado troppo impegnativo sia sul piano economico che su quello gestionale. Gli enti che gestiscono gli stadi devono provvedere alla manutenzione ordinaria, adeguare le strutture alle modifiche di volta in volta introdotte dai regolamenti delle diverse federazioni sportive nazionali e internazionali. Tutto ciò, in una fase in cui le città e le politiche urbane attraversano una fase di difficoltà (limitazioni imposte dai vincoli di bilancio, crescente bisogno di adottare strategie in grado di attrarre capitali in

una pressante competizione urbana), è stato sempre più avvertito come un problema.

La costruzione di nuove grandi strutture private si presenta dunque come una modalità privilegiata per trattare queste esigenze, sia dal punto di vista dei club calcistici, che da quello delle amministrazioni cittadine (Delaney et al., 2004; Bennett, 2012).

Gli stadi di proprietà sono ormai un fatto piuttosto consolidato nel panorama europeo. Tra i casi più noti “Stamford Bridge” del Chelsea, “Emirates Stadium” dell’Arsenal a Londra, “Old Trafford” del Manchester United, “Santiago Bernabeu” a Madrid, “Camp Nou” a Barcellona, “Signal Iduna Park” del Borussia Dortmund, “Allianz Arena” del Bayern Monaco.

In Italia il processo di trasformazione è un po’ più recente e anche, per certi versi, un po’ più lento a decollare (Cacciari et al., 2010; Tosi, 2016, 2018). Nella serie A italiana, al momento sono ancora poche le squadre che giocano in strutture di loro proprietà. Ad aprire l’era degli stadi di proprietà è stata la Reggiana che nel 1995 inaugurò il primo stadio italiano di proprietà di un club. Ma si deve attendere il nuovo Allianz Stadium della Juventus, inaugurato nel 2011, perché in Italia il nuovo modello si affermi pienamente. Attualmente anche Udinese, Frosinone e Atalanta hanno uno stadio di loro proprietà. Lo stadio di proprietà è comunque un desiderio, a volte già un progetto, condiviso da molte altre squadre e città, come Roma, Milano e Firenze.

Gli stadi contemporanei vengono inoltre concepiti come infrastrutture che, a partire dalla loro centratura sportiva, articolano una serie di altre funzioni collaterali in grado di produrre ingenti redditi per i proprietari: teatri, complessi residenziali, aree shopping ecc.

All’interno dello stadio vengono collocati servizi commerciali e di intrattenimento in grado di attrarre i visitatori anche al di là del tempo della partita. Si tratta di un approccio coerente con il processo di *commodification* in atto nel calcio moderno, sempre più concepito come mercato in cui i tifosi sono clienti da conquistare attraverso adeguate strategie di marketing. La dimensione simbolica e identitaria del calcio ne fa un prodotto assai specifico, in grado di catalizzare ampie platee di persone verso forme di consumo più complesse della semplice fruizione della partita di calcio (Giulianotti, 2002, 2005; Tosi et al., 2013).

Nel giorno della partita vengono previste attività di intrattenimento per coinvolgere i tifosi prima e dopo l'evento. Stand di marchi sportivi allestiti in collaborazione con le aziende, spazi attrezzati con *console* elettroniche per videogame, spettacoli dal vivo, postazioni presso cui è possibile farsi dipingere i colori del club di casa sulle guance o sui capelli ... E poi numerosi bar e aree ristorante aperte prima e dopo il *match* per consentire ai tifosi di consumare il proprio pasto prima della partita o di fermarsi dopo il *match* per guardare gli *highlights* dell'incontro e altre trasmissioni sportive. Lo stadio è concepito anche per essere utilizzabile per attività estranee alla componente sportiva. Gli Sky Box – cioè palchi che affacciano sul campo e che sono affittati alle aziende per la stagione calcistica – sono attrezzati come veri e propri salotti, lussuosamente arredati e attrezzati con ogni tipo di tecnologia. Qui è possibile consumare pasti con il servizio di camerieri dedicati. Sono disponibili sette giorni su sette come sale riunioni esclusive, rendendo lo stadio anche un prestigioso *setting* in cui fare affari. Alcuni stadi dispongono di sale conferenze, ad uso di convention aziendali, corsi di formazione, cene, mostre o gala. Molti stadi propongono un museo dedicato al club di casa. Cimeli, trofei, divise storiche, oggetti personali di grandi campioni che hanno ricoperto ruoli significativi nella storia del club e che nell'immaginario dei tifosi attraggono spesso folle di visitatori, al pari talvolta di quanto succede per i più blasonati musei artistici o storici. Oltre al museo anche lo stadio può essere visitato, come un castello o un palazzo storico. Non di rado è prevista la possibilità di tour guidati dell'impianto, consentendo a tifosi o semplici curiosi di visitare i luoghi più significativi dello stadio, accedendo alle tribune e a zone normalmente vietate all'accesso del pubblico che costituiscono i luoghi più caratteristici e simbolici dell'immaginario calcistico, come la panchina e gli spogliatoi (Gammon et al., 2005).

La politica della città

Le trasformazioni degli stadi si intrecciano strettamente con i cambiamenti che hanno interessato in questi decenni le città, le loro rappresentazioni e ideologie (Tosi, 2018; Barile et al., 2019). Vediamo alcuni

tratti di questo intreccio, osservando come i nuovi processi di *policy making* urbano incrociano la produzione di spazi cittadini pensati per il nuovo calcio, per i nuovi tifosi-consumatori e, più complessivamente, per un nuovo ideale di cittadino consumatore.

In questi anni le politiche pubbliche legate alla produzione della città hanno visto importanti cambiamenti. Le riconfigurazioni neoliberiste impresse alla gran parte degli Stati occidentali a partire dalle linee dettate dall'ondata ideologica thatcherista e reaganiana impongono consistenti ristrutturazioni al governo della città. La riduzione di trasferimenti economici dallo Stato centrale mette i centri urbani nelle condizioni di provvedere autonomamente al reperimento delle risorse necessarie al loro funzionamento. Si costruiscono così le condizioni di quell'imprenditorialismo urbano che spinge le città ad agire come veri e propri attori economici orientati all'attrazione di capitali da investire nei propri territori (Harvey, 2007; Le Galès, 2016). In questo contesto si sviluppa un forte orientamento al *branding* urbano, cioè alla costruzione di immagini accattivanti della città che siano in grado di renderla appetibile in una dinamica di competizione con altri centri e territori nell'attrazione di investitori e di capitali.

Parallelamente – anche in seguito a una trasformazione del paesaggio politico – si assiste ad una sempre più spinta diversificazione degli attori coinvolti nei processi di costruzione delle politiche urbane. Le tradizionali forme di produzione della città, incentrate su processi regolativi di carattere politico, vengono progressivamente accantonate e sostituite da una governance plurale e decentrata. Gli attori privati vedono crescere il loro coinvolgimento nelle arene decisionali deputate alla produzione sociale di spazi urbani e si affermano processi negoziali e frammentari tipici di un'urbanistica consensualistica (Urban, 2000) orientata a sostenibilità e redditività economica (Barile et al., 2019).

La nuova governance urbana si popola così di nuovi attori, che sono spesso *global player* attivi su scale internazionali. In questa diversificazione di attori che partecipano alla costruzione di politiche urbane, un elemento di novità è rappresentato dall'ingresso sulla scena, in posizione di inedita importanza, di attori legati allo sport.

La comparsa degli attori sportivi tra gli operatori delle politiche urbane è la risultante di diversi fattori. Da una parte, vi è certamen-

te il ruolo che da qualche decennio rivestono i grandi eventi sportivi (Hall, 2006), la cui centralità ha comportato l'ingresso tra gli *stakeholders* metropolitani di organizzazioni internazionali quali CIO, FIFA, UEFA e altre federazioni sportive coinvolte nell'organizzazione di tali eventi.

Le federazioni e i comitati internazionali legati allo sport hanno un ruolo di primissimo piano nel “dettare le regole del gioco” relative agli assetti e al funzionamento delle città (Bifulco et al., 2014, p. 66 e ss.). Le qualità necessarie per ospitare un incontro ufficiale sono rigidamente dettate e monitorate. Precisi protocolli definiscono le caratteristiche tecniche delle strutture, del campo di gioco, delle procedure di accesso allo stadio ecc. Ma anche l'organizzazione e l'“allestimento” della città in occasione delle partite è oggetto di precise indicazioni, auspici e prescrizioni. Le città programmano di concerto con le federazioni internazionali le *fan zone* che devono ospitare e contenere i tifosi nelle ore che precedono la partita e in quelle successive, le misure di sicurezza da mettere in opera per il controllo della folla, i piani dei trasporti da predisporre per l'evento (Hagemann, 2010; Manzenreiter et al., 2010).

Accanto a federazioni e comitati internazionali al gioco della produzione della città partecipano spesso anche i club cittadini che, come si è detto, sono portatori di interessi economici diversificati ed eccedenti l'ambito sportivo. Nello spazio urbano e nei sistemi economici locali gli interessi e i profitti di questi attori trovano molta della loro capacità di realizzazione (Nauright et al., 2010; Giulianotti et al., 2012; Thani et al., 2017).

In ambito urbano i club sportivi partecipano spesso a operazioni immobiliari, anche di vasta scala. In molti casi la riqualificazione di aree problematiche, dismesse o degradate, è affidata a uno sviluppo urbanistico che ha come fulcro la costruzione di un nuovo stadio integrato di proprietà. Lo stadio diviene occasione per operazioni immobiliari ad ampio raggio. Nel nuovo contesto, il progettatore-gestore dello stadio privato diventa a tutti gli effetti un “costruttore di città”.

Per dare un'idea della consistenza urbanistica degli interventi che vengono messi in atto a partire dai nuovi stadi possiamo fornire alcuni esempi.

Il primo progetto consegnato all'amministrazione capitolina per il nuovo stadio della Roma prevedeva l'intervento su un'area di 354.000 mq, sui cui lo stadio avrebbe inciso per circa 50.000 mq (il 14% dell'area complessivamente coinvolta). Il progetto prevedeva due zone: la prima destinata al mix di esigenze più direttamente legate all'attività sportiva del club (lo stadio, la sede della AS Roma, un centro tecnico per gli allenamenti e il “Roma Village” con 245 negozi, boutique e ristoranti). La seconda, il cosiddetto “Business park”, con tre grattacieli destinati a funzioni direzionali, ricettive e commerciali.

A Milano il piano di fattibilità consegnato all'amministrazione cittadina da Milan e Inter prevede un'area sportiva con campo da calcio e annesse aree di servizio, punti vendita e ristoro, aree giocatori, accoglienza, aree stampa, locali tecnici, parcheggi ecc. – per circa 130.000 mq. Accanto alle aree destinate alle strutture sportive si svilupperebbe l'area commerciale per 65.000 mq, una zona intrattenimento per altri 13.000 mq, uffici per oltre 55.000 mq e aree ricettive, alberghiere e congressuali per 20.000 mq, oltre a spazi commerciali per poco meno di 12.000 mq. L'intervento si svilupperebbe dunque su quasi 300.000 mq, circa il 40% dei quali direttamente riconducibile allo stadio (già includendo i suoi spazi accessori, per ristoro e merchandising) e il restante 60% interessato da opere accessorie utili a garantire agli investitori la remuneratività dell'investimento.

A Torino il nuovo stadio di proprietà della Juventus, inaugurato nel 2011, occupa 140.000 mq, sui circa 350.000 coinvolti complessivamente dal progetto.

Nel nuovo modello di gestione degli stadi i lavori che riguardano aree esterne limitrofe alla struttura sportiva sono in genere negoziati preventivamente, in una sorta di scambio che il proprietario privato della struttura intraprende con l'amministrazione pubblica. Le aree circostanti lo stadio vengono spesso coinvolte da lavori di ammodernamento, riqualificazione, rifacimento.

Anche fuori dall'Italia il meccanismo è simile. A Londra, il nuovo “Emirates Stadium” dell'Arsenal ha coinvolto un'ampia area della città in una profonda opera di riqualificazione. Oltre alla costruzione della nuova struttura, si è proceduto alla ricollocazione di numerosi uffici pubblici per rivitalizzare un'adiacente area degradata. Inoltre l'area del vecchio stadio di “Highbury”, poco distante, è stata profondamen-

te riconvertita. Parte delle storiche tribune è stata adattata a loft e sono state create numerose nuove abitazioni, oltre a spazi commerciali. Il campo di gioco è divenuto un ampio giardino sotto cui sono collocati un centro fitness e una piscina. Sono stati inoltre creati servizi per il quartiere, tra cui un asilo, un centro sportivo che promuove programmi di recupero basati sull'attività sportiva per giovani in difficoltà e residenze universitarie. Nella riqualificazione le facciate fronte strada del vecchio stadio sono state lasciate intatte per il loro peculiare valore storico e per l'interesse dello stile Art Deco che le caratterizza. La costruzione dell'"Emirates Stadium" ha impresso un nuovo volto all'area, facendo di una zona "in crisi" un attrattivo polo urbano.

Oggi, dunque, le squadre di club aggiungono alle loro tradizionali funzioni sportive quelle di sviluppatori immobiliari, coinvolte in progetti che vanno ben oltre la costruzione di "semplici stadi". È quindi importante che questi operatori si trovino ad agire in contesti normativi e regolativi agili e il più possibile orientati al raggiungimento dei propri obiettivi: individuare le aree più adatte ai progetti, acquisirle ai costi più bassi possibili, ottenere in tempi brevi le autorizzazioni necessarie alla realizzazione delle opere.

Gli interventi prevalenti nell'attuale politica urbana ruotano intorno a idee di città incentrate su attrattiva – di abitanti, visitatori e investimenti – e sull'intrattenimento (Smith, 2002; Clark, 2011; Semi, 2015). Si tratta di modalità che bene esemplificano la rilevanza della progettazione privata nella città neo-liberista (Brenner et al., 2003; Le Galès, 2016). L'amministrazione pubblica si avvale dell'intervento di attori privati per svolgere funzioni di "manutenzione" e gestione urbana che non riesce a svolgere in proprio. Da una parte, queste risorse risultano particolarmente utili ed efficaci nella gestione del territorio. Ma sotto un'altra prospettiva, tale delega costituisce un parziale conferimento ad attori privati di funzioni storicamente pubbliche. La centralità degli attori privati secondo i principi della governance urbana e della dinamica competitiva tra città nell'attrazione di risorse si intreccia con gli obiettivi espansivi posti dall'attuale fase del ciclo di accumulazione del capitale. Tali obiettivi incorporano, e al tempo stesso contribuiscono a generare, alcuni dei valori sociali e degli orientamenti normativi che costituiscono l'orizzonte di questo tipo di città (MacLeod, 2002; Smith, 2002; Harvey, 2007; Wacquant, 2009).

Bibliografia

- AREL-FIGC (2017), Report Calcio Duemiladiciassette. available at http://www.figc.it/other/ReportCalcio2017/2017_1718_RC_Inglese_2905_1900.pdf
- Armstrong Gary (2003), *Football Hooligans: Knowing the Score*. Oxford: Bloomsbury Academic.
- Bale John (2001), *Sport, Space and the City*. Caldwell: The Blackburn Press.
- Barile Alessandro, Raffini Luca, Alteri Luca (2019), *Il tramonto della città. La metropoli globale tra nuovi modelli produttivi e crisi della cittadinanza*. Roma: DeriveApprodi.
- Bennett James T. (2012), *They Play, You Pay: Why Taxpayers Build Ballparks, Stadiums, and Arenas for Billionaire Owners and Millionaire Players*. New York: Springer.
- Bifulco Luca, Pirone Francesco (2014), *A Tutto Campo. Il Calcio Da Una Prospettiva Sociologica*. Napoli: Guida.
- Brannagan Paul Michael, Giulianotti Richard (2015), Soft Power and Soft Disempowerment: Qatar, Global Sport and Football's 2022 World Cup Finals. *Leisure Studies*, 34(6): 703–719.
- Brenner Neil, Theodore Nick (a cura di) (2003), *Spaces of Neoliberalism: Urban Restructuring in North America and Western Europe*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Cacciari Silvano, Giudici Lorenzo (a cura di) (2010), *Stadio Italia. I conflitti del calcio moderno*. Firenze: La Casa Usher.
- de Certeau Michel, Giard Luce, Mayol Pierre (1990), *L'invention du quotidien: Arts de faire*. Paris: Gallimard.
- Clark Terry Nichols (2011), *The City as an Entertainment Machine*. New York: Lexington Books.
- Delaney Kevin J., Eckstein Rick (2004), *Public Dollars, Private Stadiums: The Battle over Building Sports Stadiums*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Deloitte (2019), World in Motion. Annual Review of Football Finance 2019. *Deloitte United Kingdom*. available at <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html> [25 May 2020].
- Deloitte (2020), Eye on the prize. Deloitte Football Money League 2020. *Deloitte Italia*. available at <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2020---deloitte-italy---consumer.html> [25 May 2020].
- Gammon Sean, Fear Victoria (2005), Stadia Tours and the Power of Backstage. *Journal of Sport & Tourism*, 10(4): 243–252.
- Giulianotti Richard (2002), Supporters, Followers, Fans, and Flaneurs: A Taxonomy of Spectator Identities in Football. *Journal of Sport & Social Issues*, 26(1): 25–46.
- Giulianotti Richard (2005), Sport Spectators and the Social Consequences of Commodification: Critical Perspectives from Scottish Football. *Journal of Sport and Social Issues*, 29(4): 386–410.
- Giulianotti Richard, Robertson Roland (2012), Mapping the Global Football Field:

- A Sociological Model of Transnational Forces within the World Game. *The British Journal of Sociology*, 63(2): 216–240.
- Guschwan Matthew (2015), Fan Politics: Dissent and Control at the Stadium. *Soccer & Society*, 17: 388–402.
- Hagemann Anke (2010), From the Stadium to the Fan Zone: Host Cities in a State of Emergency. *Soccer & Society*, 11(6): 723–736.
- Hall Michael C. (2006), Urban Entrepreneurship, Corporate Interests and Sports Mega-Events: The Thin Policies of Competitiveness within the Hard Outcomes of Neoliberalism. *The Sociological Review*, 54: 59–70.
- Harvey David (2007), Neoliberalism and the City. *Studies in Social Justice*, 1(1): 2–13.
- Le Galès Patrick (2016), Neoliberalism and Urban Change: Stretching a Good Idea Too Far? *Territory, Politics, Governance*, 4(2): 154–172.
- Lefebvre Henri (1968), *Le Droit à la ville*. Paris: Editions du Seuil.
- MacLeod Gordon (2002), From Urban Entrepreneurialism to a ‘Revanchist City’? On the Spatial Injustices of Glasgow’s Renaissance. *Antipode*, 34(3): 602–624.
- Manzenreiter Wolfram, Horne John (2004), *Football Goes East : Business, Culture and the People’s Game in East Asia*. London: Routledge. available at <https://login.proxy.unimib.it/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=115675&lang=it&site=eds-live&scope=site>
- Manzenreiter Wolfram, Spitaler Georg (2010), Governance, Citizenship and the New European Football Championships: The European Spectacle. *Soccer & Society*, 11(6): 695–708.
- Nauright John, Ramfjord John (2010), Who Owns England’s Game? American Professional Sporting Influences and Foreign Ownership in the Premier League. *Soccer & Society*, 11(4): 428–441.
- Nielsen Niels Kayser (1995), The Stadium in the City: A Modern Story, 21–44, in: Bale, J. e Moen, O. (a cura di), *The Stadium and the City*. Keele: Keele University Press.
- Palvarini Pietro, Tosi Simone (2016), «Tous au stade» ? Nouvelles enceintes et dispositifs de sélection sociale. *Métropolitiques*. available at <http://www.metropolitiques.eu/Tous-au-stade-Nouvelles-enceintes.html> [16 March 2018].
- Porro Nicola (2008), *Sociologia Del Calcio*. Roma: Carocci.
- Powell Robert, Sheard Rod, Bingham-Hall Patrick (2005), *Stadium: Architecture for the New Global Culture*. Singapore: Periplus Editions.
- Semi Giovanni (2015), *Gentrification. Tutte Le Città Come Disneyland?* Bologna: Il Mulino.
- Smith Neil (2002), New Globalism, New Urbanism: Gentrification as Global Urban Strategy. *Antipode*, 34(3): 427–450.
- Szymanski Stefan (2016), Professional Asian Football Leagues and the Global Market. *Asian Economic Policy Review*, 11(1): 16–16–38.
- Thani Salma, Heenan Tom (2017), The Ball May Be Round but Football Is Becoming Increasingly Arabic: Oil Money and the Rise of the New Football Order. *Soccer & Society*, 18(7): 1012–1026.
- Tosi Simone (2016), Le politiche urbane e gli stadi. *La rivista delle politiche sociali*, 2016(1): 151–162.

- Tosi Simone (2018), *Cultural stadi. Calcio, città, consumi e politiche*. Milano: Ledizioni.
- Tosi Simone (2019), Milano è San Siro. Osservare La Città Dal Suo Stadio, 101–110, in: Zajczyk, F., Mugnano, S. (a cura di), *Milano. Città poliedrica tra innovazione e sostenibilità*. Soveria Mannelli: Rubettino.
- Tosi Simone, Palvarini Pietro (2013), Globalisation, Stadiums and the Consumerist City. The Case of the New Juventus Stadium in Turin. *European Journal for Sport and Society*, 10(2): 161–180.
- Trumbour Robert C. (2006), *The New Cathedrals: Politics And Media in the History of Stadium Construction*. Syracuse: Syracuse University Press.
- UEFA (2019), The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017. available at <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/new-sid=2589785.html>
- Urbani Paolo (2000), *Urbanistica consensuale. La disciplina degli usi del territorio tra liberalizzazione, programmazione negoziata e tutele differenziate*. Bollati Boringhieri.
- Wacquant Loïc (2009), *Punishing the Poor: The Neoliberal Government of Social Insecurity*. Durham: Duke University Press.
- Williams John, Hopkins Stephen (2011), ‘Over Here’: ‘Americanization’ and the New Politics of Football Club Ownership – the Case of Liverpool FC. *Sport in Society*, 14(2): 160–174.