

Infrastrutture sportive e competitività: il ruolo degli impianti di media e grande dimensione

Laura Torchio*

- *Il concetto di competitività, tradizionalmente ancorato a metriche economico-produttive, sta evolvendo verso una visione più ampia e integrata, in cui le infrastrutture sociali e, in particolare, gli impianti sportivi assumono un ruolo strategico non solo per la qualità della vita e la coesione sociale, ma anche per l'attrattività territoriale. Grandi strutture, come stadi e arene multifunzionali, contribuiscono a migliorare il posizionamento internazionale di una città o di un paese, catalizzando eventi, flussi turistici, investimenti.*
- *L'evoluzione degli impianti sportivi in hub multifunzionali, integrati nei processi di sviluppo urbano ed economico, ha generato un crescente interesse da parte degli investitori istituzionali, che li riconoscono come asset class emergente ad alto potenziale, grazie alla capacità di generare ricavi diversificati e scalabili, all'integrazione con settori ad alta redditività – quali media, entertainment e real estate – e al contributo nelle operazioni di rigenerazione urbana.*
- *L'Italia non riesce a cogliere appieno le opportunità offerte dalle dinamiche del mercato sportivo, a causa di un ritardo strutturale nel rinnovamento del patrimonio infrastrutturale, con un parco impianti obsoleto, progettualità concentrate su interventi di piccola scala e iter autorizzativi che rallentano gli investimenti. Superare queste criticità richiede un approccio integrato, che combini risorse pubbliche e private, semplifichi le procedure e promuova modelli gestionali professionali, con il supporto di strumenti finanziari innovativi e politiche mirate volte a trasformare le infrastrutture sportive in leve abilitanti per uno sviluppo sostenibile e competitivo del Paese.*

JEL Classification: R11, R53, L83, L92, I31, G23, O18.

Keywords: competitività territoriale, rigenerazione urbana, sport, infrastrutture sociali, finanza sostenibile.

* laura.torchio@creditospportivo.it, Istituto per il Credito Sportivo e Culturale S.p.A.

1. Le infrastrutture sociali nel nuovo modello di sviluppo territoriale

La competitività di un sistema paese è tradizionalmente valutata sulla base di un insieme di indicatori di natura prevalentemente economica e produttiva: pressione fiscale, produttività dei fattori, semplificazione amministrativa, costo del lavoro, dotazione di infrastrutture economiche (logistica, trasporti, energia). Tuttavia, in un contesto attraversato da transizioni multiple – ambientale, digitale, demografica – e da crescenti instabilità geopolitiche e sociali, tale impostazione richiede un'integrazione con nuove dimensioni di analisi, in grado di cogliere la complessità delle trasformazioni in atto e di orientare la capacità di un territorio di attrarre risorse, adattarsi al cambiamento e promuovere una crescita sostenibile nel lungo periodo.

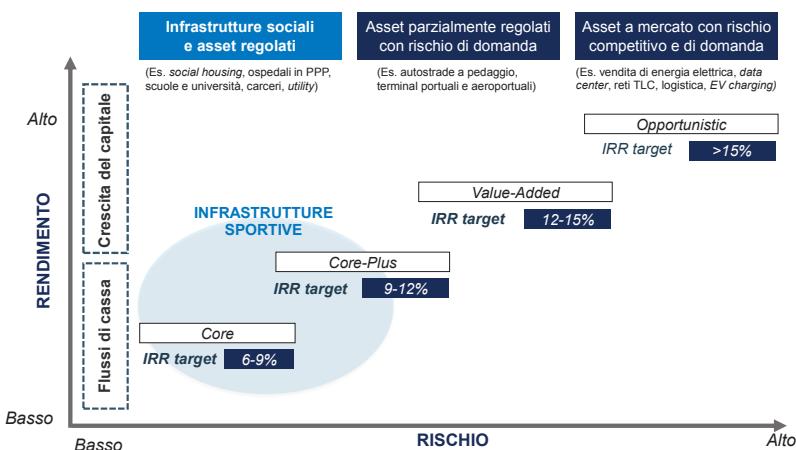
In questa prospettiva, le infrastrutture sociali – intese come l'insieme dei servizi e degli asset collettivi che incidono sul benessere della persona, sulla coesione sociale e sullo sviluppo del capitale umano (quali ospedali, scuole, servizi ricreativi e culturali) – stanno acquisendo una crescente rilevanza come fattori abilitanti di un nuovo paradigma di competitività che riflette un'analisi integrata del rapporto tra qualità della vita, coesione sociale e capacità attrattiva di un sistema locale. Tra queste gli impianti sportivi rappresentano un caso indicativo di evoluzione funzionale: da semplici strutture a vocazione ricreativa sono divenuti catalizzatori di sviluppo urbano e territoriale, in grado di rafforzare l'identità locale e stimolare la vitalità economica e sociale delle comunità.

Le infrastrutture sociali e, in particolare, l'impiantistica sportiva, si caratterizzano per tre dimensioni chiave che ne evidenziano la valenza strategica.

1. Attrattività territoriale. Gli asset sociali influenzano le scelte localizzative di imprese, famiglie e capitali, in quanto concorrono a creare contesti territoriali attrattivi, socialmente stabili e con alti standard di vita. Secondo il *Global Talent Competitiveness Index* (GTCI), la capacità di attirare talenti è strettamente connessa al livello dell'offerta di infrastrutture di comunità, inclusi gli spazi dedicati all'attività fisica.
2. Rigenerazione urbana. Le infrastrutture sociali – e in particolare gli impianti sportivi – costituiscono leve strategiche per la definizione di modelli insediativi in grado di riqualificare aree urbane degradate o sottoutilizzate. In quest'ottica, a livello internazionale, un numero crescente di amministrazioni pubbliche sta abbracciando il concetto di *sport urbanism*, un approccio integrato alla pianificazione urbana che incorpora la funzione sportiva quale dispositivo di inclusione, sostenibilità e attivazione economica, con effetti positivi su occupazione, investimenti, filiere locali e costi sociali di medio-lungo periodo.

3. Finanza sostenibile. Le infrastrutture sociali stanno emergendo come *asset class* sempre più rilevante nelle strategie di diversificazione del portafoglio degli investitori finanziari, in particolare nel mercato dei *Socially Responsible Investors* (SRI), grazie a caratteristiche di rendimento stabile, impatto sociale misurabile, bassa correlazione con il ciclo economico (Figura 1). Molti asset dell'infrastruttura sociale – compresi gli impianti sportivi – condividono caratteristiche simili agli investimenti immobiliari, come la potenziale capacità di restituire flussi di cassa relativamente stabili e prevedibili, fattore molto ricercato dagli investitori nell'ambito di strategie di mitigazione del rischio di portafoglio. L'incremento di attrattività rappresenta un'opportunità per settori ad alta intensità di capitale, come quello sportivo, in quanto favorisce la mobilitazione di risorse private a supporto degli investimenti pubblici, accelerando lo sviluppo infrastrutturale e l'ammodernamento funzionale¹.

Figura 1 – Asset infrastrutturali in base al profilo di rischio/rendimento e alle strategie di investimento



Strategia	Profilo di rischio	Obiettivi
Core	Basso	Flussi di cassa stabili e prevedibili
Core-Plus	Medio-basso	Rendimento leggermente più elevato attraverso gestione attiva dell'asset
Value-Added	Medio-alto	Aumentare valore dell'asset attraverso investimenti iniziali e intervento gestionale significativo
Opportunistic	Alto	Crescita del capitale (<i>capital gain</i>) attraverso l'aumento di valore dell'asset sottostante

Fonte: ICSC.

¹ Istituto per il Credito Sportivo e Culturale, "Il finanziamento delle infrastrutture sociali. Costruire comunità sostenibili e inclusive attraverso lo Sport e la Cultura", Quaderno ICSC n. 2, 2024.

Alla luce di questo scenario, le infrastrutture sportive sono destinate ad assumere un ruolo sempre più centrale nelle politiche di investimento, pubbliche e private, in quanto interconnesse con alcune delle grandi sfide del nostro tempo: inclusione, salute e competitività.

Nei capitoli successivi verrà approfondito il contributo specifico degli impianti sportivi di media e grande dimensione nelle strategie di posizionamento competitivo, analizzandone le potenzialità di impatto socioeconomico e i fattori che, nel contesto nazionale, ne ostacolano la piena valorizzazione.

2. Impiantistica sportiva: leva di attrattività, crescita e competitività

Nel processo di riconfigurazione del ruolo delle infrastrutture sociali come asset strategici di competitività territoriale, gli impianti sportivi stanno assumendo una rilevanza crescente, anche in ragione della disponibilità, sempre più ampia e consolidata, di dati che ne attestano non solo l'impatto sociale, ma anche la capacità di agire come attivatori di economie di agglomerazione e motori di sviluppo endogeno a scala locale.

Un impianto sportivo moderno — come un'arena multifunzionale o uno stadio di nuova generazione — se progettato in modo integrato rispetto al contesto urbano, può fungere da perno per ambiziosi progetti di rinnovamento urbano, con lo sviluppo di iniziative immobiliari ancillari, quali spazi residenziali, aree commerciali, poli tecnologici e universitari, che valorizzano le risorse presenti sul territorio (capitale umano, iniziativa imprenditoriale, volontariato, reti sociali) e innescano processi di rivitalizzazione sociale².

In questa prospettiva, il settore sportivo nel suo complesso si configura sempre più come leva di sviluppo per l'economia locale e nazionale, capace di attivare filiere produttive articolate e di generare effetti moltiplicatori significativi sulla domanda aggregata.

In base alle più recenti stime dell'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale (ICSC)³, l'industria dello Sport genera in Italia un valore aggiunto di circa 25 miliardi di euro, contribuendo all'1,4% del PIL nazionale (Figura 2). Il segmento core della filiera — che include la gestione degli impianti, i club sportivi, le palestre e l'organizzazione di eventi — incide sulla dimensione economica per oltre 4 miliardi di euro, in gran parte generati da operatori privati appartenenti al mondo dell'associazioni-

² Financial Times, *Multipurpose, premium and always open - clubs eye next generation of stadiums, 2025*.

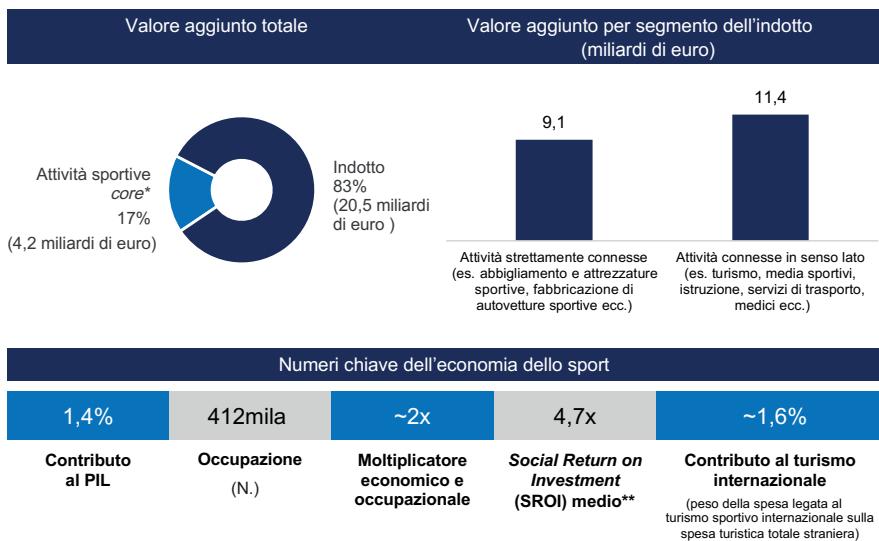
³ Istituto per il Credito Sportivo e Culturale, *Rapporto Sport 2024*, 2025.

smo e del terzo settore. Tuttavia, la quota più consistente del valore del mercato (circa l'83%) deriva dall'indotto attivato, che comprende la produzione di attrezzature, l'abbigliamento tecnico e una gamma crescente di servizi, tra cui il turismo sportivo che incide per circa l'1,6% della spesa turistica complessiva dei visitatori stranieri in Italia.

Gli ultimi dati elaborati dall'Ente Nazionale Italiano per il Turismo (ENIT) confermano il potenziale del turismo sportivo, che nel 2024 ha attratto oltre mezzo milione di turisti internazionali, generando ricadute economiche stimate pari a 338 milioni di euro (+3,3% rispetto all'anno precedente). Numeri in costante crescita che testimoniano come lo sport rappresenti un *drive* di attrattività per il sistema paese.

In particolare, i grandi eventi sportivi agiscono come potente catalizzatore turistico, costituendo per le località ospitanti non solo un'opportunità per rafforzare la visibilità internazionale, ma un'occasione per ammodernare il territorio attraverso la riqualificazione e la realizzazione di importanti infrastrutture.

Figura 2 – Dimensione economica dell'industria sportiva nazionale



* le attività sportive core – individuate dal codice Ateco 93.1 – includono la gestione di impianti, attività di club sportivi, palestre e altre attività (es. enti di promozione eventi sportivi, arbitri ecc.).

** stima ICSC sugli investimenti attivati tra marzo 2023 e il I semestre 2025. L'indice SROI è calcolato come rapporto tra impatto sociale generato da un progetto e costo totale dell'investimento.

Fonte: ICSC.

In questi ultimi anni l'Italia ha sperimentato il traino economico degli eventi sportivi: dalla Ryder Cup 2023 di Roma, che ha attivato un indotto aggiuntivo di 262 milioni di euro, alle ATP Finals di Torino che nel 2024 hanno movimentato un giro d'affari di oltre 300 milioni, sino agli Internazionali di tennis di Roma, per i quali nel 2025 è stato stimato un impatto complessivo sul territorio di quasi 900 milioni di euro e oltre 7.000 posti di lavoro collegati, con un *Social Return on Investment (SROI)*⁴ di 7,2x (ogni euro investito nell'organizzazione del torneo ha generato oltre 7 euro di valore sociale).

A livello globale il mercato delle grandi manifestazioni sportive sta sperimentando una fase di espansione significativa, con previsioni di crescita a tassi medi annui superiori al 7% al 2032. Tale dinamica apre ampi margini di opportunità per l'Italia, che nei prossimi anni ospiterà appuntamenti di rilievo internazionale, tra cui i Giochi olimpici invernali di Milano Cortina 2026, l'America's Cup a Napoli e gli Europei di calcio del 2032.

Per capitalizzare efficacemente i trend positivi del mercato dei grandi eventi sportivi e del turismo ad essi correlato, è essenziale disporre di infrastrutture di alta qualità, in grado di soddisfare standard internazionali sempre più elevati in termini di funzionalità, sostenibilità e accessibilità. Su questo fronte, l'Italia evidenzia un ritardo strutturale: il parco impiantistico risulta in larga misura obsoleto e inadeguato rispetto ai parametri strutturali e tecnologici contemporanei, riflesso di criticità consolidate nei processi di realizzazione e ristrutturazione di infrastrutture sportive di grandi dimensioni, che continuano ad assorbire una quota marginale (inferiore all'1%) dei finanziamenti destinati al settore. Il persistente basso livello di investimento su progetti di scala maggiore limita non solo la competitività del Paese nell'attrazione di eventi sportivi internazionali, ma condiziona anche la piena valorizzazione del potenziale dello sport come leva di sviluppo territoriale.

3. Il mercato italiano dell'impiantistica sportiva di media e grande dimensione: sfide strutturali e potenzialità di sviluppo

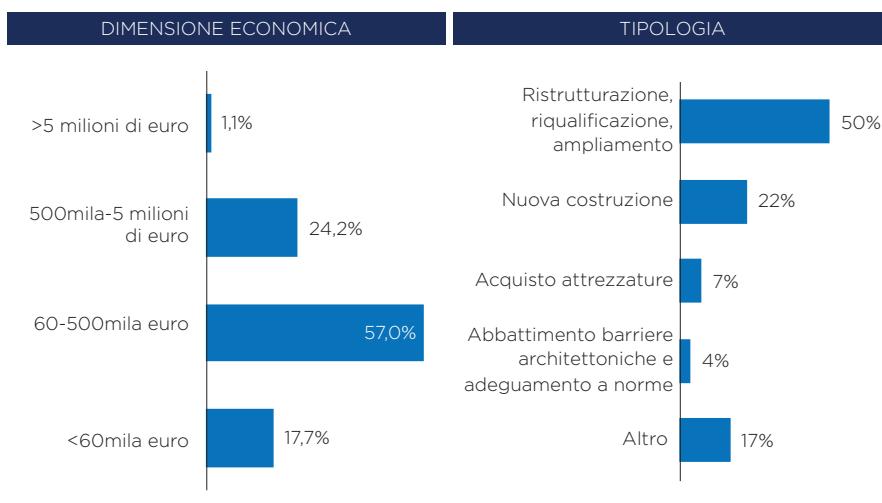
Il mercato italiano degli investimenti in impiantistica sportiva si caratterizza per la netta prevalenza di progetti di piccola taglia, fino a 500mila euro, che rappresentano circa il 75% del numero di iniziative finanziate nel corso dell'ultimo quinquennio (Figura 3)⁵. Una quota

⁴ OpenEconomics, "Internazionali BNL d'Italia. Il tennis, valore per il Paese", maggio 2025.

⁵ Data la rilevanza dell'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale (ICSC) nel finanziamento delle infrastrutture sportive, di iniziativa pubblica e privata, l'analisi dei progetti supportati dalla Banca nel quinquennio 2019-2024 costituisce un campione statisticamente rappresentativo, utile a delineare le principali caratteristiche e dinamiche degli investimenti in impianti sportivi in Italia.

non trascurabile si concentra nella fascia dei micro interventi (sotto i 60mila euro) destinati a esigenze di manutenzione ordinaria o all'acquisto e sostituzione di nuove attrezzature.

Figura 3 – Dimensione e tipologia degli investimenti in impianti sportivi in Italia 2019-2024 (quota % sul numero di progetti finanziati da ICSC)



Fonte: ICSC.

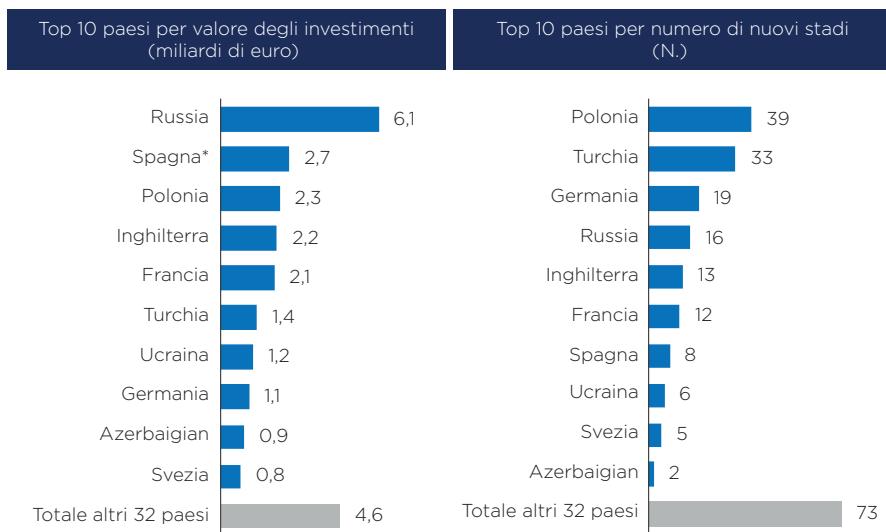
Questa configurazione riflette in maniera sostanziale le scelte allocative degli Enti Locali che rivestono un ruolo centrale nella programmazione e gestione degli investimenti nel settore, detenendo oltre il 70% del patrimonio impiantistico sportivo nazionale (e il 90% delle strutture di grande dimensione). I comuni, da un lato, tendono a indirizzare le risorse verso interventi di *welfare* territoriale orientati al rafforzamento della rete di impianti di prossimità, con l'obiettivo di garantire inclusione sociale e diffusione capillare dei servizi sportivi; dall'altro, dimostrano una migliore capacità realizzativa nel caso di opere di soglia finanziaria contenuta, che richiedono minore sforzo progettuale e iter burocratici meno complessi.

La limitata capacità di attivare progettualità di più ampia scala rappresenta uno dei principali fattori alla base dell'obsolescenza del parco impiantistico sportivo nazionale, contribuendo in modo determinante al progressivo ampliamento del *gap* infrastrutturale dell'Italia rispetto alla maggior parte dei paesi europei. Tale divario si manifesta in modo evidente nel settore del calcio professionistico, attraverso indicatori quali l'età e la capacità ricettiva degli stadi, oltre che nel confronto relativo al tasso di realizzazione di nuove strutture.

- Età media: la maggior parte degli impianti sportivi italiani di media e grande dimensione è stata realizzata prima del 1980, con circa il 25% risalente a prima del 1940. Nel calcio professionistico, quasi tutti gli stadi di serie A e B superano i 60 anni, a fronte di un'età media compresa tra i 35 e i 38 anni per gli stadi tedeschi e inglesi.
- Affluenza: gli stadi italiani di serie A registrano un tasso di riempimento medio attorno al 58%, mentre in paesi come Germania, Regno Unito e Spagna l'affluenza media supera il 70%, raggiungendo punte del 95% in arene moderne, progettate secondo modelli multifunzionali e con elevati standard tecnologici.
- Nuove realizzazioni: tra il 2007 e il 2024 in Italia sono stati inaugurati solo 6 nuovi stadi, incidendo per appena l'1% degli investimenti totali realizzati in Europa per infrastrutture sportive⁶. A differenza del nostro Paese – dove il rinnovamento o la costruzione di nuovi impianti avviene quasi esclusivamente in occasione di grandi eventi sportivi internazionali⁷ – molti altri stati europei hanno adottato strategie infrastrutturali basate su investimenti continuativi nel tempo. Polonia e Turchia rappresentano esempi concreti di questo approccio: entrambi i paesi hanno costruito oltre 30 nuovi impianti nel periodo considerato (Figura 4), con investimenti medi compresi tra i 40 e i 60 milioni di euro per struttura. Tali interventi testimoniano un impegno chiaro nella modernizzazione del patrimonio sportivo nazionale che ha prodotto risultati tangibili in termini di affluenza, con un aumento medio del pubblico pari al +130% in Polonia e al +70% in Turchia. La distanza risulta ancora più marcata confrontando le dinamiche di investimento registrate nello sport professionistico in Nord America: negli ultimi 15 anni, in USA e Canada sono stati realizzati un totale di 51 nuovi impianti, con un investimento medio per stadio circa 5 volte superiore rispetto alla media delle nuove arene di calcio in Europa (521 milioni di euro vs 112 milioni). Questi numeri riflettono non solo una scala economica differente, ma anche una visione di stadio quale *entertainment district* progettato come asset multifunzionale integrato con piani di sviluppo urbano più ampi.

⁶ FIGC, AREL, PWC, RapportoCalcio2025, 2025.

⁷ I mondiali di calcio del 1990 sono stati l'occasione in cui furono realizzati o completamente rinnovati 12 stadi in tutta Italia.

Figura 4 – Investimenti in nuovi stadi in Europa, 2007-2024

* include i 2 miliardi di euro investiti dal Real Madrid per l'ammodernamento dello stadio Santiago Bernabéu, inaugurato nel 2024.

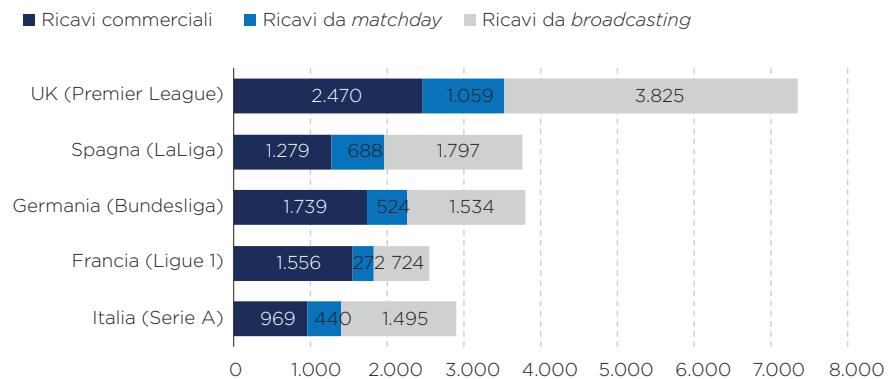
Fonte: elaborazione ICSC su dati FIGC, AREL, PWC, RapportoCalcio2025, 2025.

In Italia, la difficoltà a sostenere un adeguato ritmo di investimento infrastrutturale incide negativamente sulla competitività del sistema sportivo nazionale, in quanto:

- limita la possibilità di valorizzare appieno tutte le fonti di ricavo connesse alla gestione degli impianti;
- riduce l'attrattività del Paese nell'assegnazione di grandi eventi sportivi internazionali.

Con riferimento alla capacità di generazione di entrate, il settore calcistico italiano presenta opportunità di reddito non pienamente sfruttate proprio a causa del basso livello qualitativo degli impianti (Figura 5), perdendo occasioni preziose di sviluppo in un momento in cui l'elevata domanda di sport dal vivo e di altre forme di *entertainment* sta orientando le previsioni verso una crescita più promettente per i ricavi commerciali e da *matchday*.

Figura 5 – Composizione dei ricavi dei club di calcio dei primi cinque campionati nazionali europei (stagione 2023-2024; milioni di euro)

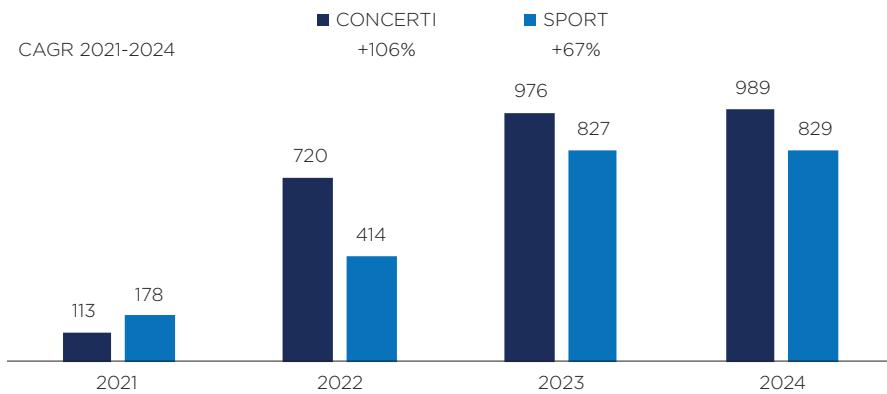


Fonte: elaborazione ICSC su dati Deloitte, "Taking the Corner", *Annual Review of Football Finance 2025*, giugno 2025.

Il settore degli spettacoli dal vivo sta sperimentando un trend di forte accelerazione in Italia: nel 2024 sono stati registrati oltre 65mila concerti (+6,3% yoy) che hanno generato un fatturato di quasi 1 miliardo di euro⁸, superando per il terzo anno consecutivo il volume movimentato dagli eventi sportivi (Figura 6). La crescita del live si riflette, pertanto, non solo nell'aumento del numero di eventi, ma anche in quello degli spettatori e dei ricavi, con una forte dipendenza dalla qualità e dalla disponibilità di arene e impianti adeguati (Tabella 1).

⁸ SIAE, Rapporto SIAE 2024, 2025.

Figura 6 – Andamento della spesa del pubblico per eventi live: sport vs concerti, 2021-2024 (milioni di euro)



Fonte: elaborazione ICSC su dati su dati SIAE.

Tabella 1 – Concerti dal vivo in Italia: classifica per spettatori, 2024

Rank	Luogo	Artista	Spettatori (N.)
1	RCF ARENA - REGGIO NELL'EMILIA - 25/05/2024	AC/DC	102.894
2	IPPODROMO MILANO TRENNO - MILANO - 16/06/2024	GREEN DAY	78.500
3	IPPODROMO DEL TROTTO - MILANO - 29/05/2024	METALLICA	72.637
4	IPPODROMO DEL TROTTO - MILANO - 23/07/2024	TRAVIS SCOTT	71.512
5	IPPODROMO DEL TROTTO - MILANO - 04/06/2024	LANA DEL REY	66.904
6	IPPODROMO DEL TROTTO - MILANO - 12/07/2024	STRAY KIDS	66.110
7	STADIO MEAZZA - MILANO - 14/07/2024	TAYLOR SWIFT	64.276
8	STADIO MEAZZA - MILANO - 13/07/2024	TAYLOR SWIFT	64.125
9	STADIO OLIMPICO - ROMA - 27/06/2024	MAX PEZZALI	64.108
10	STADIO OLIMPICO - ROMA - 15/07/2024	COLDPLAY	62.978

Fonte: elaborazione ICSC su dati SIAE.

In un mercato globale dell'intrattenimento dal vivo previsto in rapida espansione, arene moderne e multifunzionali diventano essenziali per intercettare questa domanda crescente, massimizzare i ricavi e posizionare il Paese in un mercato internazionale sempre più competitivo. Alla luce di queste tendenze, nei prossimi anni si attende una maggiore focalizzazione delle società sportive sulla valorizzazione dei ricavi da stadio, che sarà accompagnata da nuove ondate di sviluppi infrastrutturali. In questo contesto si prevede che le società calcistiche europee intensificheranno il ricorso a fondi di *private equity*, *private debt* o *venture capital* per finanziare gli investimenti sulle *venue* (tema che sarà approfondito nel paragrafo 5).

4. Fattori critici del processo di investimento in infrastrutture sportive in Italia

Il basso livello di investimenti in impianti sportivi di scala maggiore riflette sia aspetti strutturali della realtà italiana, sia vincoli di natura amministrativa e finanziaria. È, infatti, opportuno sottolineare che in Italia il finanziamento di progetti sportivi si inserisce in una cornice diversa rispetto al contesto europeo: non solo il 90% degli impianti di media e grande dimensione è di proprietà pubblica, in prevalenza comunale, imponendo la strutturazione di operazioni in partenariato pubblico-privato (PPP), ma oltre il 50% delle infrastrutture sportive nazionali è soggetto a vincoli della Soprintendenza ai Beni Culturali, che limitano la tipologia degli interventi da poter attuare (ad esempio, non è consentita la demolizione e ricostruzione) con impatto sull'equilibrio finanziario degli investimenti⁹.

In particolare, il processo di investimento in infrastrutture sportive di media e grande dimensione presenta criticità strutturali riconducibili a tre ambiti principali: *iter* autorizzativo, sostenibilità economico-finanziaria, efficienza gestionale.

Con riferimento ai profili amministrativi, nonostante gli interventi di semplificazione delle procedure di affidamento introdotti dalla Riforma dello Sport (D.Lgs. n. 38/2021), il processo autorizzativo per gli impianti sportivi è caratterizzato da tempi eccessivamente lunghi, in media 3-4 anni tra le fasi di progettazione, approvazione e l'avvio dei lavori, esponendo i progetti e gli investitori al rischio di variazione dei costi rispetto al budget originariamente pianificato, ad esempio a causa dell'incremento del costo delle materie prime come avvenuto nel corso dell'ultimo quadriennio.

⁹ Istituto per il Credito Sportivo e Culturale, "Investimenti in infrastrutture Sportive. Sbloccare il potenziale inespresso", Quaderno ICSC n. 3, 2024.

L'accelerazione delle procedure amministrative rappresenta, quindi, una condizione nodale per agevolare il processo di implementazione delle opere. In quest'ottica occorre valutare l'opportunità di interventi legislativi specifici, quali quelli per ottenere la dichiarazione di pubblica utilità dell'impianto sportivo con il silenzio-assenso dell'amministrazione pubblica, prevedendo, inoltre, schemi semplificati di PPP e agevolazioni pubbliche ancorate alla capacità del progetto di generare un impatto positivo (es. valutazione dell'indice SROI).

Dal punto di vista finanziario, la sostenibilità dei progetti di maggiore dimensione realizzati in PPP richiede un consistente apporto di risorse proprie (*equity*) e solide garanzie, sia patrimoniali sia reali, in grado di ottimizzare il *risk-return profile* dell'investimento. Tuttavia, nel contesto italiano, i soggetti proponenti presentano spesso una limitata solidità patrimoniale (alcuni club sportivi, ad esempio, registrano patrimoni netti negativi), mentre la natura concessoria degli impianti esclude la possibilità di costituire garanzie reali come l'ipoteca, limitando l'accesso al credito bancario.

Per tale ragione, il ruolo del settore pubblico costituisce componente centrale per assicurare l'equilibrio economico delle iniziative, attraverso:

- incentivi e strumenti di supporto agevolato (come garanzie pubbliche e contributi a fondo perduto), volti a ridurre il rischio associato a finanziamenti di importo elevato e garantire un *Internal Rate of Return* (IRR) attrattivo per gli investitori privati;
- contratti di concessione di lungo termine, che consentano al gestore di ammortizzare gli investimenti sostenuti e ottenere un ritorno congruo sul capitale impiegato. Secondo un'indagine campionaria condotta da Svimez-UITP¹⁰, in Italia oltre il 60% dei contratti di concessione di impianti sportivi ha una durata inferiore ai 10 anni, con il 31% dei contratti inferiore ai 4 anni.

Alla luce dell'attuale contesto di finanza pubblica, orientato al contenimento e razionalizzazione delle risorse a fondo perduto, risulta essenziale promuovere la mobilitazione di capitali privati a sostegno dello sviluppo degli investimenti infrastrutturali. Tale obiettivo può essere perseguito mediante il rafforzamento e l'innovazione degli strumenti agevolativi, privilegiando quelli a minore intensità di risorse pubbliche e di tipo *outcome-base* (ancorati al raggiungimento di risultati certi e misurabili), al fine di ottimizzare l'efficienza allocativa e migliorare il profilo rischio-rendimento dei progetti.

¹⁰ UITP-SVIMEZ, L'offerta di impianti e servizi sportivi nelle regioni italiane: fabbisogni della pratica sportiva, 2023.

In relazione alla dimensione gestionale, uno dei principali fattori critici è rappresentato dalla necessità di garantire una gestione efficiente e professionale degli impianti sportivi, orientata alla massimizzazione del potenziale economico delle strutture. Ciò implica un utilizzo continuativo e diversificato degli spazi, non limitato alle sole attività sportive, ma esteso anche a eventi culturali, sociali e commerciali, in un'ottica di multifunzionalità e apertura al territorio.

Il panorama italiano, tuttavia, sconta un deficit significativo di competenze manageriali specializzate nella gestione di arene moderne. La mancanza di operatori con *expertise* specifica nel settore dell'*entertainment* e degli eventi costituisce un fattore che limita il potenziale di redditività degli investimenti infrastrutturali. Diventa, quindi, strategico promuovere lo sviluppo di società di gestione specializzate, anche attraverso partnership con operatori internazionali che possano trasferire *know-how* e modelli gestionali consolidati.

5. Il ruolo del capitale privato nello sviluppo infrastrutturale dello sport: *private equity* e nuove architetture di investimento

Nel 2025 sono oltre 300 i progetti di infrastrutture sportive (nuove costruzioni o ristrutturazioni) in corso a livello globale¹¹. Sebbene non tutti questi investimenti riguardino club calcistici, il dato evidenzia una crescente attenzione, da parte dell'intero settore, verso lo sviluppo di arene moderne e pienamente operative anche oltre i giorni di gara, in grado di garantire flussi di ricavo stabili e diversificati. L'architettura legata al mondo dello Sport è oggi territorio di strategie progettuali innovative, supportate dalle innovazioni tecnologiche, volte non solo a massimizzare l'esperienza dell'utente e i ritorni economici, ma anche esaltare la vocazione "sociale" dell'asset sportivo, valorizzandone il potenziale di aggregazione e intrattenimento attraverso un utilizzo durante tutto l'arco dell'anno.

Nel solco di questa evoluzione si inserisce anche la crescente diffusione dei modelli *multi-sport*, che rappresentano una strategia sempre più attrattiva per investitori, interessati a espandere e diversificare i propri portafogli nel settore dell'intrattenimento sportivo. Questi modelli prevedono sia la partecipazione in più società sportive, spesso appartenenti a discipline differenti, sia il coinvolgimento nella proprietà o sviluppo degli stadi e delle infrastrutture collegate (centri sportivi, spazi commerciali, eventi non sportivi). Ad esempio, nella stagione 2024-2025, 10 dei 20 club della Premier League facevano parte di un *multi-sport model*, ciascuno controllato da investitori esteri

¹¹ Deloitte (2025), *op. cit.*

con quote significative in altri asset sportivi, molti dei quali con sede negli Stati Uniti¹².

L'obiettivo di questi schemi di investimento non è solo quello di generare economie di scala e sinergie operative - come la condivisione di centri di allenamento, staff tecnici o strutture mediche - ma anche di creare ecosistemi sportivi integrati, capaci di attrarre pubblico e investimenti durante tutto l'anno, mitigando l'esposizione ai cicli stagionali o ai risultati sportivi di una singola disciplina.

In quest'ottica, lo sviluppo infrastrutturale assume una funzione centrale: impianti moderni, polifunzionali e tecnologicamente avanzati diventano piattaforme, capaci di ospitare più discipline all'interno di un unico sito e di promuovere eventi di varia natura (concerti, festival, fiere ecc.), generando flussi di cassa ricorrenti e rafforzando il ruolo dell'impianto come *hub* urbano e sociale. Il modello *multi-sport*, quindi, si configura non solo come una risposta alle sfide del mercato calcistico europeo, ma come una visione più ampia dell'*entertainment* sportivo, in cui il valore economico dell'investimento è strettamente legato alla sua capacità di integrazione territoriale, alla fruizione continuativa degli asset e alla costruzione di esperienze coinvolgenti per un pubblico sempre più eterogeneo.

In questo contesto si inseriscono alcune tendenze destinate a incidere profondamente sul panorama degli investimenti sportivi con ricadute sul processo di ammodernamento infrastrutturale:

- l'ascesa del *private equity* (PE), ad oggi particolarmente visibile nel settore del calcio professionistico¹³. La penetrazione dei fondi di PE sta guidando un processo di *upgrading* delle infrastrutture, con investimenti in stadi, strutture di allenamento e tecnologie avanzate¹⁴. Il volume di capitali privati investiti nelle squadre di calcio europee nel corso degli ultimi 10 anni ha superato gli 11 miliardi di euro e, all'inizio della stagione 2025-2026, oltre il 36% dei club dei 5 principali campionati ha come azionista di maggioranza un investitore finanziario. Il più alto numero di società partecipate da finanziatori privati si registra nella Premier League inglese e nella

¹² È il caso di Fenway Sports Group (FSG), società di investimento statunitense proprietaria del Liverpool FC (Premier League) e dei Boston Red Sox (baseball USA). FSG controlla anche le infrastrutture sportive associate a queste squadre (Anfield per il Liverpool e Fenway Park per i Red Sox) ed è coinvolta in progetti di rinnovamento e valorizzazione immobiliare attorno agli stadi.

¹³ PitchBook, *Private Capital in European Football*, agosto 2025.

¹⁴ Un esempio di questo approccio è quello del Real Madrid che, nel maggio 2022, ha siglato un accordo strategico con la società di *private equity* Sixth Street del valore di 360 milioni di euro su 20 anni, cedendo una partecipazione minoritaria del 30% nelle operazioni del Santiago Bernabéu ristrutturato. L'investitore statunitense acquisisce il diritto di partecipare ai ricavi di tutte le attività dello stadio ad eccezione della vendita di abbonamenti stagionali, mentre il club mantiene il controllo maggioritario e ottiene liquidità immediata per completare i lavori di riqualificazione senza ricorrere a ulteriore indebitamento.

Ligue1 francese, seguita dalla serie A italiana (Figura 7). Nel corso dell'ultimo biennio si registra un significativo flusso di investimenti di capitale privato anche nelle leghe inferiori. In Italia, ad esempio, a partire dal 2024 sono state concluse sei operazioni da parte fondi di PE e *Venture Capital*, di cui due hanno riguardato club della serie B¹⁵ (Tabella 2);

- l'adozione di modelli di investimento flessibili, in particolare attraverso l'acquisizione di *minority stakes*: partecipazioni di minoranza che consentono agli investitori (come un fondo di *private equity*, una società di investimento o un *family office*) di entrare in club o leghe con un'esposizione contenuta al rischio, fornendo allo stesso tempo liquidità agli *stakeholder* per lo sviluppo infrastrutturale, commerciale e tecnologico¹⁶. Un esempio significativo è rappresentato dal Manchester United, che nel febbraio 2024 ha ceduto una quota del 29% a Jim Ratcliffe, fondatore del gruppo chimico INEOS. L'operazione è stata accompagnata da un impegno diretto sulla riqualificazione di Old Trafford, lo storico stadio di proprietà del club. Old Trafford costituisce un caso emblematico delle sfide e opportunità legate alla riqualificazione del patrimonio impiantistico calcistico europeo: molti stadi iconici costruiti nel XX secolo si trovano oggi in una fase critica del loro ciclo di vita e la loro trasformazione è diventata centrale per sostenere la competitività dei club, favorire la crescita della comunità locali, attivare progetti di rivitalizzazione urbana;
- l'interesse crescente verso asset sportivi emergenti, come gli sport femminili e gli *e-sports*, che attraggono capitali privati per l'elevato potenziale di crescita, la capacità di ingaggiare pubblici giovani e la forte connessione con temi sociali e di innovazione. Nel 2024 i ricavi dello sport femminile a livello mondiale hanno superato per la prima volta 1 miliardo di dollari, con un aumento del 240% nel giro di quattro anni, e nel 2025 sono stimati a oltre 2,3 miliardi di dollari¹⁷. Gli investitori privati giocano un ruolo chiave nello sviluppo futuro, mobilitando capitali strategici in club, eventi e infrastrutture.

Questi trend globali confermano il forte dinamismo che sta attraversando l'intero ecosistema sportivo, caratterizzato dalla progressiva penetrazione di investitori finanziari. In questo scenario in evoluzione, gli impianti sportivi si configurano come un *asset class* in rapida trasformazione, capace di attrarre un numero crescente di capitali privati

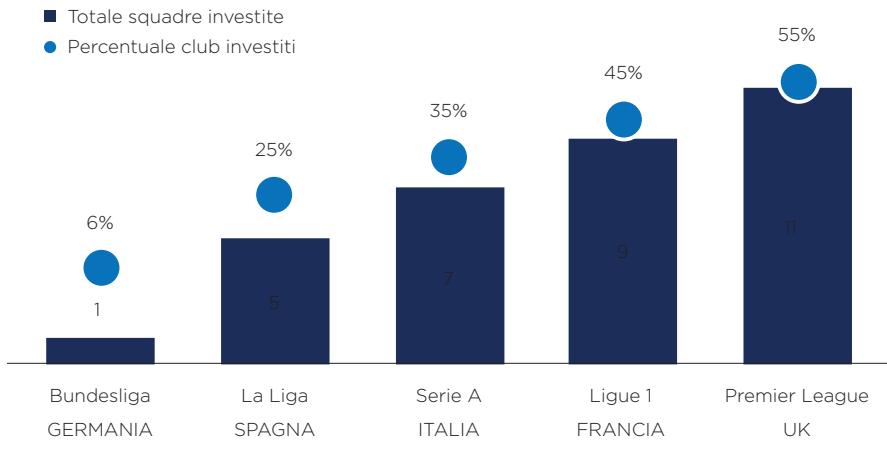
¹⁵ Deloitte (2025), *op. cit.*; Deloitte, *Private Equity in Sports Playbook*, 2024.

¹⁶ Ad esempio, il fondo CVC ha acquistato quote di minoranza di LaLiga (Spagna), Ligue 1 (Francia) e nella commercializzazione dei diritti media del Sei Nazioni di rugby. Alcuni club inglesi hanno venduto partecipazioni di minoranza per finanziare nuovi stadi e *academy*.

¹⁷ Deloitte, *Beyond the Billion-Dollar Barrier: Charting the Next Phase of Growth. Driving Long-Term Success in Women's Sports*, 2025.

alla ricerca di investimenti alternativi ad alto potenziale di rendimento, impatto e sviluppo.

Figura 7 – Numero di squadre oggetto di investimento da parte di investitori finanziari* nei primi cinque campionati nazionali europei, 2025



* partecipazioni di *private equity* (PE), *venture capital* (VC) o *private debt*.

Fonte: elaborazione ICSC su dati PitchBook, *Private Capital in European Football*, agosto 2025.

Tabella 2 – Operazioni di *private equity* e *venture capital* nel settore calcistico italiano, 2024-2025

Football club	League	Deal date	Valore del deal (milioni di euro)	Tipo di operazione	Financing status
AC Monza	Serie B	lug-25	36	Buyout/LBO*	VC backed
Udinese Calcio	Serie A	mag-25	159	Buyout/LBO	PE backed
Hellas Verona FC	Serie A	gen-25	125	Buyout/LBO	PE backed
Genoa CFC	Serie A	dic-24	140	M&A	PE backed
UC Sampdoria	Serie B	set-24	40	M&A	VC backed
FC Internazionale Milano	Serie A	mag-24	N/A	Buyout/LBO	PE backed

* LBO = Leveraged Buyout.

Fonte: elaborazione ICSC su dati PitchBook, *Private Capital in European Football*, agosto 2025.

Con riferimento al contesto italiano, i capitali privati e, in particolare la finanza di impatto, hanno un grande potenziale per il rilancio e la promozione delle infrastrutture sportive, potendo offrire supporto finanziario complementare alle erogazioni pubbliche.

Alla luce dei vincoli strutturali del bilancio pubblico, lo sviluppo di strumenti di *blended finance*, capaci di attrarre investitori privati di lungo termine e di ampliare lo spettro dei meccanismi di PPP, rappresenta una delle strade da percorrere per fornire una risposta al crescente fabbisogno di investimenti in infrastrutture sportive. Nei meccanismi di finanza mista, le risorse pubbliche possono essere utilizzate per mitigare il profilo di rischio dei progetti, ad esempio attraverso garanzie, contributi in conto capitale o copertura di eventuali perdite, mentre il capitale privato viene mobilitato per finanziare direttamente le iniziative.

L'attrattività per gli *impact investor* è, però, strettamente legata, da un lato alla capacità delle infrastrutture di garantire un efficiente equilibrio economico-finanziario, dall'altro alla disponibilità di evidenze sull'impatto generato dall'investimento. Tali dati consentirebbero agli investitori di assumere rischi finanziari maggiori a fronte di rendimenti sociali certi e misurabili. La diffusione di modelli di valutazione e di indicatori di risultato sempre più allineati alla normativa europea sulla finanza sostenibile e parametrati a standard e metriche internazionali costituisce un punto cardine nel processo di avvicinamento degli investitori pazienti e di riconoscimento ufficiale dello sport come motore per lo sviluppo sostenibile, rafforzando il suo ruolo non solo come leva sociale e inclusiva, ma anche come fattore strategico di attrazione economica, rigenerazione urbana e posizionamento competitivo, a livello nazionale e internazionale.

6. Conclusioni

La filiera industriale dello sport rappresenta un ecosistema integrato dove le infrastrutture sono leve strategiche per creare valore su più dimensioni: sociale, economica, territoriale. In particolare, gli impianti di più grande dimensione – come stadi e palazzetti dello sport – non sono più solo luoghi di competizione, ma asset abilitanti per la competitività dei territori, in grado di mobilitare capitali, ospitare eventi internazionali, innescare processi di riqualificazione delle aree urbane circostanti.

In questa prospettiva, la capacità di progettare e realizzare infrastrutture sportive di nuova generazione, secondo *concept* di multifunzionalità e sostenibilità ambientale, costituisce un fattore competitivo determinante per rafforzare il posizionamento di una città o di un paese nello scenario globale.

In questo contesto, l'Italia sconta un disallineamento strutturale rispetto ai principali paesi europei, sia sul piano dell'ammodernamento del patrimonio impiantistico sia nella promozione di iniziative di scala adeguata. Le criticità legate alla complessità dei processi autorizzativi e alla limitata capacità degli Enti Locali di realizzare infrastrutture di grandi dimensioni rappresentano ostacoli allo sviluppo del comparto, riducendo le possibilità del nostro Paese di intercettare le potenzialità offerte da un mercato sportivo in rapida espansione.

Al tempo stesso, l'interesse crescente degli investitori internazionali, l'emergere di nuovi format sportivi e la disponibilità di strumenti finanziari innovativi offrono un'opportunità concreta per rafforzare il ruolo dello sport nelle politiche territoriali. Grazie alle risorse finanziarie e alle competenze che i privati possono mettere a disposizione, è possibile valorizzare gli impianti sportivi come infrastrutture sociali strategiche, capaci di supportare la competitività e lo sviluppo sostenibile del Paese.

In un contesto di vincoli crescenti di finanza pubblica, il processo di ammodernamento e rilancio infrastrutturale non può prescindere dal coinvolgimento del capitale privato, includendo in modo strategico anche investitori istituzionali, quali fondi di *private equity*, fondi pensione, compagnie di assicurazione, fondazioni, fondi sovrani. Risulta, pertanto, prioritario promuovere modelli evoluti di partenariato pubblico-privato, capaci di ridurre il carico finanziario per le amministrazioni locali e assicurare maggiore efficienza progettuale, gestionale e operativa.

Considerato il ruolo centrale degli Enti Locali nel mercato delle infrastrutture sportive, appare necessario valutare l'introduzione di strumenti normativi e amministrativi specifici, orientati non solo alla costruzione di modelli semplificati di PPP per lo sport e all'ulteriore snellimento delle procedure autorizzative, ma anche all'adozione di metriche di valutazione d'impatto in grado di guidare un'efficace allocazione delle risorse pubbliche e massimizzare i benefici per le comunità locali.