

# Il valore del tempo

Emilio Faroldi, [emilio.faroldi@polimi.it](mailto:emilio.faroldi@polimi.it)  
Francesca Cipullo, [francesca.cipullo@gmail.it](mailto:francesca.cipullo@gmail.it)  
Pietro Chierici, [pietro.chierici@polimi.it](mailto:pietro.chierici@polimi.it)

**Abstract.** La sinergia tra sport, benessere e territorio è stata ed è, in questi ultimi anni, uno degli orientamenti più promettenti e ricchi di opportunità per lo sviluppo strategico del territorio: l'impresa del tempo libero, mediante il potenziamento delle apposite infrastrutture dedicate, rappresenta un modello in grado di produrre servizi, competitività e innovazione.

Il processo di valorizzazione di beni culturali quali quelli del comparto termale e delle infrastrutture sportive costituisce infatti uno degli assi salienti del rinnovato approccio sistemico e incrementale ai temi della riqualificazione e trasformazione dell'armatura urbana della città.

Il partenariato pubblico-privato è in quest'ottica uno dei possibili scenari operativi in grado di garantire efficienti soluzioni di fattibilità.

**Parole chiave:** Capitale culturale, Tempo libero, Termalismo, Infrastrutture sportive, Identità locale

## L'architettura del tempo libero come capitale culturale\*

La vocazione turistica del nostro Paese è un dato di fatto diffusamente condiviso. La conferma mostrata dall'infografica pubblicata a inizio anno (Burchia, 2012) in cui si evidenzia come il 'Bel Paese' si colloca tra le nazioni più fotografate al mondo non era forse necessaria, tuttavia risuona come monito a ricordare di quali bellezze e unicità è detentrica la nostra realtà.

La matrice culturale così ampiamente estesa è fonte di grande attrattiva, soprattutto se si fa riferimento al termine «cultura» nella sua accezione più ampia e dunque come sintesi dei valori complessivi di una civiltà: non solo monumenti e opere d'arte, quindi, ma espressioni dei popoli rappresentati nei loro usi e costumi.

Pertanto, il turismo culturale sta allargando progressivamente i suoi confini non limitandosi alle sole località d'arte, ma coinvolgendo quei luoghi manifesto di una realtà distinta, in cui la testimonianza del passato o di un presente significativamente caratterizzato sono motori di uno sviluppo quotidiano e sostenibile.

Tale forma di frequentazione dei luoghi denominata «turismo del territorio» non tenta di alimentare uno svilimento dell'elemento culturale, piuttosto contrasta la standardizzazione del folklore, la mercificazione del patrimonio e l'appiattimento delle differenziazioni identitarie. Le caratteristiche intrinseche di tale forma di turismo

RICERCA/RESEARCH

\*Emilio Faroldi  
Dipartimento BEST,  
Politecnico di Milano, I

## The value of time

**Abstract.** In recent years the relationship between sport, good health and the surroundings has been, and in fact still is, one of the fields of greatest promise and rich in opportunity for strategic local development: through the enhancement of suitable dedicated facilities, businesses in the leisure industry are a model capable of producing services, competition and innovation.

In fact, the process of developing cultural assets, such as those of the Spa sector and sports facilities, is one of the striking elements of the updated systematic and incremental approach to the issue of the renovation and transformation of city infrastructure.

In this perspective, the public-private partnership model is one of the possible operational scenarios capable of guaranteeing efficient and feasible solutions.

**Key words:** Cultural capital, Leisure time, Spa, Sports facilities, Local identity

### The architecture of leisure time as cultural capital

by Emilio Faroldi

Our country's enthusiasm for holidaying is a well-known fact. There was probably no need for the confirmation provided by the infographics published at the beginning of the year (Burchia, 2012) which show that the 'Bel Paese' is one of the three most photographed countries in the world; nevertheless it serves as a warning not to forget how beautiful and unique our country is.

The cultural matrix, which is so widespread, has an enormous pulling effect, particularly if one refers to «culture» in its broadest sense and thus as a distillation of the entire set of values of a society: not just monuments and works of art, but an expression of the people as represented in their customs and traditions.

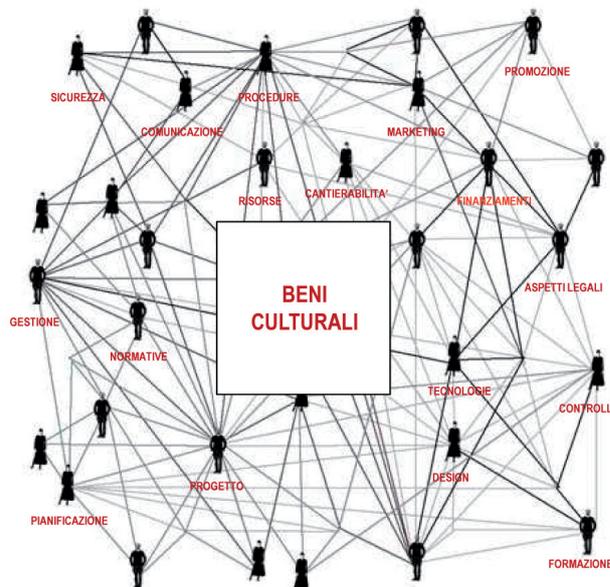
rendono evidente la connessione ancor maggiore che esso ha con il concetto di tempo libero, da sempre legato alla potenzialità di spostamento del turista e oggi ancor più saldamente ancorato al paradigma del tempo libero come conquista sociale e capitale individuale immateriale.

La moltiplicazione d'interessi, la maggiore disponibilità di denaro, i sistemi di trasporto più efficienti hanno reso il settore del tempo libero il comparto economico a maggior crescita a livello mondiale tanto da rientrare nei bisogni preminenti della collettività. La sua entità lo rende una fonte economica da sostenere e uno strumento di valorizzazione del territorio, fondamentale integratore di sviluppo cui sono delegati compiti di promozione e di sostegno indiretto di forme competitive di produzione<sup>1</sup>.

Per incrementare il piano motivazionale che muove il turista, è necessaria l'introduzione di ricerche politiche riguardanti la promozione, la cultura dell'accoglienza e una molteplicità di servizi collaterali che prevedono il miglioramento dell'ambiente e la valorizzazione delle risorse locali. Il piano esigenziale richiesto si mostra costantemente più complesso: l'attrazione del 'prodotto' di eccellenza non è più autosufficiente, poiché il prodotto stesso diviene il nucleo di un sistema di contorno composto di servizi complementari o aggiuntivi utili a diversificare e ad arricchire un'offerta resa facilmente superabile da una concorrenza accesa e, dunque, economicamente pregiudizievole.

Al contempo, il vantaggio desumibile dal potenziamento di prestazioni sussidiarie richiede come presupposto fondante la perfetta conservazione strutturale e funzionale degli elementi di attrazione primaria riconosciuti, per la maggior parte, in monumenti storici, dal grande valore culturale, istituzionale e sociale. L'Italia è una costellazione ricca di tali elementi, ma questa fattiva prosperità deve confrontarsi, oggi più di ieri, con una complessità della gestione resa difficoltosa non solo da aspetti logistici, quanto da un impegno economico cui uno Stato profondamente indebitato non riesce a far fronte.

Il risultato è uno scenario in cui, sempre più sovente, si assiste all'impoverimento di strutture di eccellenza, le cui potenzialità sono annichilite da una gestione politica che non ne riconosce il valore diretto (culturale) e indotto (economico-sociale), e da un'evidente



Hence, cultural tourism is gradually expanding its borders, not limiting itself to areas of artistic interest alone, but also involving those places with distinctive characteristics, in which the witness given by the past or by a highly distinctive present are the motors of an ongoing and sustainable development. This form of frequentation of places, referred to in Italy as «turismo del territorio» or local tourism, is not attempting to engender a devaluation of the cultural element, but rather to counter the standardisation of tradition, the commercialisation of the heritage and the levelling of the characteristic differences. The intrinsic features of this form of tourism highlight the even stronger connection that this has with the concept of leisure time, which has always been associated with the tourist's opportunity to travel and today is even more definitely anchored in

incapacità diffusa di riconoscere nelle azioni di valorizzazione e riqualificazione il principale strumento strategico di sussistenza e di rilancio del nostro territorio.

La svolta verso le privatizzazioni, che ha invertito in modo radicale la tendenza verso l'estensione dell'intervento pubblico nell'economia caratterizzante la prima metà del cinquantennio dello scorso secolo, vede le sue originarie ragioni nel tentativo di sostenere le imprese a partecipazione pubblica, snellire gli oneri statali, semplificare le norme di gestione al fine di facilitare le trasformazioni richieste dal mercato<sup>2</sup>.

Il comparto termale italiano rappresenta in questi termini un caso esemplare. In Italia, secondo il Rapporto Federterme 2011, le Terme rappresentano una realtà aziendale di notevole impatto: sono attive 378 società termali, distribuite su tutto il territorio nazionale e con entità aziendali di dimensioni variabili comprese tra i 25 e i 550 dipendenti (Becheri e Quirino, 2011).

Il sistema termale sta subendo profondi cambiamenti correlati ad un più ampio scenario di mutamenti sociali, culturali e demografici che manifesta la ricerca di un rinnovato concetto di benessere, accompagnato dalla necessità, vista l'estensione della vita media e l'evoluzione delle modalità di organizzazione del lavoro, di formule d'impiego del tempo libero sempre più articolate.

Il settore termale, fino ad alcuni decenni fa parte integrante del settore medico-sanitario, sta progressivamente rendendosi autonomo, inserendosi in termini di complementarietà e sinergia nell'ambito più prettamente turistico, allontanandosi dalla connotazione curativa e terapeutica per sviluppare un proprio mercato<sup>3</sup>.

Storicamente di proprietà pubblica, in quanto totalmente rientranti nella politica di gestione delle acque, la maggior parte delle realtà termali ancora oggi risultano essere di proprietà condivisa tra Comune, Provincia e Regione, una situazione questa da molti additata come causa della stasi colpevole del fallimento di molte realtà. La proprietà pubblica e le restrizioni dettate dal Sistema Sanitario Nazionale hanno spinto il comparto lontano dalle coeve logiche di mercato, sostenendo un garantismo sterile e un atteggiamento eccessivamente conservatore.

La strada della privatizzazione è stata da molti perseguita allo scopo di reperire le risorse necessarie per adeguare il prodotto termale,

the paradigm of leisure time as a social achievement and an intangible form of personal capital.

The increase in number of places of interest, the higher levels of disposable income and more efficient systems of transportation have made the leisure industry the economic sector with the highest rate of growth at a world level to the extent that it has come to be among the foremost needs of society.

Its size makes it a financial resource that must be sustained and an instrument for local growth, a fundamental integrator of development that assumes the role of promoting and indirectly supporting the business sector<sup>1</sup>.

In order to be of greater attraction to tourists, there is a need to introduce well developed policies in relation to promotion, the culture of hospitality and a multiplicity of ancillary services that provide for the improvement of the

environment and the development of local resources. The combination of all these demands is becoming increasingly complex: the attraction alone of an excellent product is no longer enough, since the product itself becomes the nucleus of a broader system composed of complementary or ancillary services. These services help diversify and enrich an offering which has become easy prey to any competition that is vigorous and hence, that poses a financial threat. At the same time, the benefits that can accrue from the enhancement of subsidiary services requires, as a fundamental prerequisite, that the elements which are the primary attractions be maintained in perfect condition, structurally and functionally. In the main they are understood to be historical monuments, having great cultural, institutional and social value. Italy is a galaxy rich in such elements,

but this wealth, today even more so than in the past, brings with it operational issues made extremely difficult, not just by issues of a logistical nature, but by a financial burden that a deeply indebted state is unable to bear.

The result is a scenario in which we are witnessing with increasing frequency the degradation of beautiful structures, the potential of which is being destroyed by a management policy that fails to recognise their direct (cultural) and induced (socio-economic) value, and by a clearly widespread inability to recognise the actions for their development and restoration as being the principal strategic instrument for the support and revival of our country. The change of direction towards privatisation, that has radically reversed the trend of expanding public intervention in the economy, a trend that characterised the third quarter



recuperare competitività e rilanciare il settore attraverso il contributo di partner privati, dotati di specifiche competenze imprenditoriali e decisionali e in grado di garantire il miglioramento dei livelli di efficienza e produttività nella gestione. Tuttavia, il perseguimento di tale obiettivo ha incontrato evidenti difficoltà esibendo, in alcuni casi, risultati fallimentari e, per la maggior parte delle realtà, effettivi ostacoli alla realizzazione di progetti conformi.

L'Italia è la Nazione a maggiore vocazione termale e la felice tradizione delle *ville d'eaux* prima, e del termalismo sociale assistito poi, ha indotto uno sviluppo florido del comparto, sostenendo la solidità delle aziende termali, veri pilastri delle rispettive realtà economiche locali. Le emergenze funzionali e architettoniche delle principali città termali sono siglate in maniera esclusiva dal marchio «Terme» e la loro 'magnitudo' e monumentalità, soprattutto se rapportata alla dimensione dei piccoli borghi termali, è di chiaro manifesto della ormai remota magnificenza del comparto.

La gestione di tali strutture rappresenta, tuttavia, un punto fondamentale del piano industriale di tutte le organizzazioni

of the last century, was originally motivated by the attempt to support businesses having public participation, to lighten the state burden and to simplify operational regulations in order to facilitate the changes demanded by the market<sup>2</sup>.

In this respect the Italian Spa industry is a prime example.

In Italy, according to the Rapporto Federterme 2011, Spas are a business sector with a significant impact: there are 378 active Spa businesses spread across the entire country, with companies varying in size from 25 to 550 employees (Becheri and Quirino, 2011).

The Spa system is undergoing profound changes that are correlated with the broader scenario of social, cultural and demographic change that reveals a search for a redefined concept of fitness, together with the need, in view of the

lengthening of the average lifespan and the evolution in the way that work is organised, for increasingly complex formulae involving the use of leisure time.

The thermal Spa sector, until a few decades ago an integral part of the health sector, is gradually becoming independent, integrating itself into the world of tourism, becoming complementary and synergic to it, and distancing itself from the curative and therapeutic connotations in order to develop a market of its own<sup>3</sup>.

Historically publicly owned, since they fell totally within the policies for the management of water resources, the majority of Spas today are still jointly owned by the municipality, the province and the region, a situation pointed to by many as the cause of the stagnation that has been responsible for the failure of many businesses. Public ownership and

the restrictions dictated by the National Health Service have pushed the sector far from contemporary market logic, perpetuating a sterile guarantism and an excessively conservative attitude.

The road to privatisation has been taken by many in order to obtain the resources needed to update the thermal Spa product, to restore competitiveness and to give the sector a boost through the contributions of private partners, possessing specific entrepreneurial and decision-making skills capable of guaranteeing improvements in the levels of operational efficiency and productivity. Nevertheless, the pursuit of this objective has led to obvious difficulties, in some cases resulting in bankruptcy and for the majority of businesses, in real obstacles to the realisation of suitable projects. Nowhere are thermal Spas more popular than in Italy and the happy tradition of

societarie, costrette a far fronte da una parte a un piano di rifunzionalizzazione dei propri immobili obbligato dalle richieste di mercato e, dall'altra, al risanamento di bilanci rovinosi derivanti spesso da gestioni spregiudicate<sup>4</sup>.

Diversamente, lo scenario europeo, costellato da buone pratiche di valorizzazione del patrimonio, esibisce una presa di coscienza del valore della progettazione culturale come mezzo in grado di contribuire alla crescita del territorio elevando la triade «termalismo-territorio-cultura» a risorsa di sviluppo locale.

In tale scenario si conia un modello di raggruppamento culturale e imprenditoriale fondato sulla promozione, valorizzazione e utilizzo del bene; tale procedura svela una reale risorsa centrale nel sostentamento di azioni di sviluppo locale coerente con il patrimonio radicato nel territorio.

Rispetto all'acuirsi dei fenomeni, emerge in modo crescente l'importanza della dimensione locale come terreno di sviluppo di elementi caratterizzanti le culture e la civiltà di un luogo, di testimonianza di fattori caratterizzanti, capaci di esprimere quelle competenze distintive per molti versi sopite.

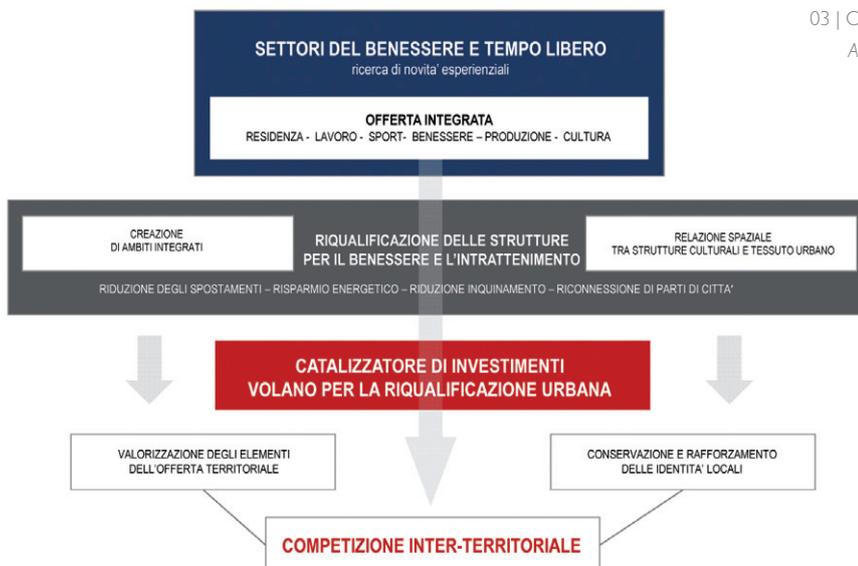
Manifesta è dunque la necessità di introdurre nuove norme d'intervento sul territorio al fine di rispondere alle esigenze della dinamicità del sistema territorio-mercato, focalizzando l'attenzione sui processi di alienazione/capitalizzazione/riqualificazione, fulcro strategico degli interventi, al fine di migliorare la qualità della vita delle comunità locali.

La via maestra è quindi costituita dalla volontà di non sfruttare il bene in quanto tale, bensì di valorizzarlo in qualità di risorsa culturale ed economica.

In quest'ottica, un altro esempio è rappresentato dalle strutture sportive, le quali costituiscono una piattaforma di socialità in grado di produrre un diffuso consenso culturale e politico, rappresentando un'opportunità e un veicolo di contenuti etici, sociali ed economici, attraverso la creazione di occasioni ed esperienze di relazione.

Gli impianti sportivi possono essere intesi come un «prodotto territoriale allargato» e quindi un complesso di strutture che non rappresentano esclusivamente un semplice luogo di benessere e intrattenimento, bensì un elemento posto in relazione con altri

03 | Obiettivi di intervento  
Aims of intervention



all'interno di un sistema, potenzialmente in grado di contribuire in modo attivo alla valorizzazione di un determinato territorio, aumentando la soddisfazione degli *stakeholder*, attirando investimenti, migliorando e accrescendo il capitale sociale di contesto, inteso quest'ultimo come l'insieme di relazioni grazie al quale l'azienda/impianto attiva risorse funzionali al proprio sviluppo.

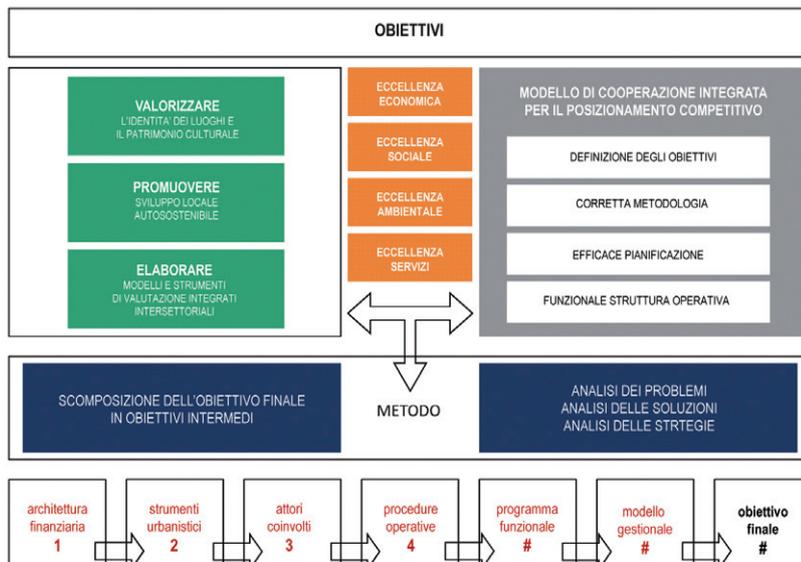
Gli impianti per la pratica sportiva disponibili sul territorio nazionale costituiscono un elemento fondamentale per inquadrare la dimensione dell'offerta. In Italia, secondo le stime ufficiali del CONI al 2001, sono stati censiti 70.030 complessi sportivi, composti di 80.121 impianti che si articolano a loro volta in 146.256 singoli spazi di attività sportiva.

Negli ultimi quaranta anni il numero degli impianti sportivi in Italia è aumentato contestualmente all'espansione e diffusione della pratica sportiva. Dagli anni Sessanta agli anni Ottanta l'impiantistica sportiva è passata da 35.000 a 50.000 unità con un incremento del 30% circa. Nel decennio 1979-1989 la crescita nel numero degli impianti è stata del 182%. È evidente l'obiettivo degli enti locali di far crescere il territorio attraverso lo sport, creando nuove opportunità per attività sportive ad alto livello.

Sul piano della proprietà degli impianti, le rilevazioni effettuate dal CONI evidenziano che nel 2000 la proprietà e la gestione del 36% del patrimonio impiantistico italiano è di competenza degli enti locali, nel 39% dei casi proprietà e gestione sono private, mentre il 25% delle strutture è a gestione mista o convenzionata (Zagnoli e Radicchi, 2005), soluzione che negli ultimi anni è stata adottata da molte amministrazioni locali a causa dei tagli alla spesa effettuati dai Comuni.

La modalità di gestione mista ha quindi avuto un notevole incremento, che ha visto gli enti pubblici delegare la conduzione delle strutture ad associazioni sportive, circoli, cooperative di servizio. Il fatto realmente nuovo è però rappresentato dall'entrata in forza sul mercato delle così dette aziende speciali, ex municipalizzate e nuove formazioni societarie spesso con una partecipazione di capitale privato, a conferma che il futuro di questo mercato è nel partenariato pubblico-privato.

Società di gestione private, infatti, partecipano alla costruzione



04 | Azioni strategiche  
Strategic actions

d'impianti e infrastrutture per lo sport utilizzate da società professionistiche oppure da enti locali per l'organizzazione di manifestazioni ed eventi non esclusivamente legati allo sport, ma anche ad attività connesse alla sfera dell'intrattenimento.

Conseguentemente alla diminuzione dei contributi pubblici a favore dello sport, e quindi alla minore disponibilità di risorse economiche da destinare agli impianti, sono sempre più frequenti le collaborazioni fra pubblico e privato per la costruzione e manutenzione delle strutture sportive attraverso forme di *project financing*<sup>5</sup>.

In un'ipotesi di sviluppo futuro, lo stadio di proprietà dovrebbe essere sempre più inteso come oggetto di diversificazione d'introiti, garantiti anche dalla possibilità di subappaltare l'area a organizzatori di concerti, esposizioni, conferenze e altri avvenimenti di aggregazione sociale non necessariamente collegati al calcio o allo sport in genere.

Dallo scenario culturale delineato emerge come il progetto di valorizzazione dei beni connessi al tempo libero necessita di una sinergia tra attori pubblici e privati volta alla definizione di una prassi operativa che orienti programmi integrati di intervento e di riqualificazione urbana.

Le indagini condotte relativamente a Terme e infrastrutture sportive ne hanno evidenziato la capacità di farsi eleggere a modelli innovativi per la sperimentazione di politiche di sviluppo sociale, economico e territoriale.

**Valorizzazione del patrimonio termale tra recupero delle tradizioni e progettualità innovative\*\***

La valenza del comparto termale come espressione delle tradizioni culturali e sociali di un luogo rappresenta l'assunto di una strategia territoriale fondata su un'azione di valorizzazione dell'elemento e del sistema nel suo insieme.

Le Terme sono portatrici di consistente ricchezza culturale in cui l'azione cognitiva da esse stimolata è assimilabile a quella di altri beni dall'elevato valore iconico e storiografico: rappresentano l'espressione della narrazione di stili di vita remoti, padri di una realtà attualmente vissuta, e della tutela di beni fondamentali per l'uomo, quali l'acqua e la salute.

Le realtà termali si inseriscono nel patrimonio culturale come luogo di esperienza emotiva e artistica, accessibile ad una vasta gamma di

\*\*Francesca Cipullo  
Dipartimento BEST,  
Politecnico di Milano, I

the *ville d'eaux* first and then assisted social thermalism, has prompted a flourishing development of the sector, providing support for the thermal Spas, true pillars of their local economies. The functional and architectural emergence of the principal Spa towns are marked exclusively by the expression «Terme» and their 'magnitude' and monumentality, especially when compared with the size of the small Spa towns, are clearly evident from the sector's now bygone magnificence. Nevertheless, the management of these structures is a fundamental part of the business plan of all the corporate organisations, forced to address, on the one hand, a plan for revising the functionality of their buildings as required by the demands of the market and, on the other, the strengthening of their balance sheets which have often suffered as a result of poor

management<sup>4</sup>. The European scenario, on the other hand, which gives evidence of good practices in connection with the development of their assets, shows that they understand the value of cultural planning as a means of contributing to the growth of the local area, elevating the «thermalism-local area-culture» triad to the level of a resource for local development. Within this scenario a model has been developed creating a cultural and entrepreneurial grouping founded on the promotion, development and use of the assets; this process results in a genuine central resource in support of actions for local development in keeping with the assets based in the area. In this perspective, the local dimension becomes a strategy for development, aimed at promoting the distinctive, and therefore irreproducible, elements of the

culture and customs of a locality. There is therefore a clear need to introduce new regulations for local initiatives in order to respond to the demands of the local area-market system dynamics: it is therefore urgent to focus attention on the processes of disposal/capitalisation/upgrading, in order to improve the quality of life of the local community. The way forward therefore consists of the will not to exploit the asset as such, but rather to develop it as a cultural and economic resource. In this perspective, another example can be found in sports facilities, which are areas for public gatherings and, as such, for sharing a common culture and policy: as a result of the frequent collective events, opportunities are created for the exchange of ethical, social and economic thinking. Sports facilities can be viewed as being

utenza consapevole del ruolo attivo che le stesse possono assumere nel processo di sviluppo turistico ed economico.

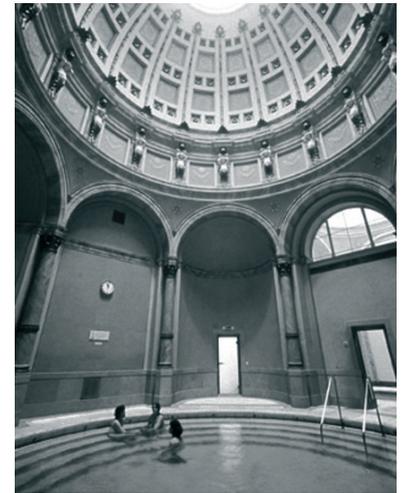
L'esigenza di incontrare l'interesse del pubblico tramite formule originali fa sì che il processo culturale risulti stimolato non più da un distaccato e statico rapporto tra osservatore e sistema oggetto di analisi esposto, bensì dalla partecipazione ad esso attraverso un'esperienza fattiva.

Tale premessa trova la propria legittimazione nel condiviso atteggiamento europeo che riconosce nel comparto uno strumento di riqualificazione locale dalle concrete ripercussioni economiche, infrastrutturali, occupazionali e turistiche. La proposta, saldamente avvalorata, di considerare il progetto di valorizzazione del sistema termale come volano per un piano a più ampia scala è sostenuta dalla tesi che riconosce le Terme parte integrante del patrimonio identitario di un luogo e, come tale, non solo *focus* di riconoscibilità generale bensì attrattiva di risorse complementari a supporto del bene e, al contempo, a servizio del territorio.

All'identificazione delle Terme come bene culturale conseguono questioni che, sebbene da sempre inerenti all'isolato manufatto<sup>6</sup>, si confrontano con una visibilità e una responsabilità civica che ne plasma gli effetti.

L'esaltazione della conservazione e della tutela come uniche azioni di confronto con il bene conduce ad un'implosione del patrimonio a causa della forzata negazione d'uso<sup>7</sup>. La condivisione si propone come principio primo su cui fondare un progetto culturale, indipendentemente dal coinvolgimento di beni materiali o immateriali; la trasmissione di conoscenze consente una permanente rappresentazione dell'identità che vive costantemente, anche se spesso in fase di quiescenza, nella fisicità dei luoghi e nelle caratteristiche topologiche che i suoi elementi manifestano.

La lettura del territorio come sistema cognitivo evidenzia come la società usi il proprio contesto territoriale per sedimentare linguaggi, esperienze comuni e identità, al fine di facilitare la condivisione delle conoscenze tra tutti coloro che partecipano alla costruzione di un territorio e del suo significato (Rullani, 2004). Occorre quindi superare una prospettiva contemplativa del territorio, per aderire a una produzione creativa capace di oltrepassare il pericolo dell'omogeneizzazione imposta da un globalizzato appiattimento



an «extended local product» and hence a complex of structures that in themselves do not represent just a mere location for fitness and entertainment. Rather, they are an element that is related to others as part of a system, with the potential to make an active contribution to the development of a specific area, increasing the satisfaction of stakeholders, attracting investment, and improving and increasing the social capital of the locality. The last mentioned can be understood as the collection of relationships through which the organisation/facility mobilises resources that contribute to its development. The facilities for participating in sport available across the country are an essential element for defining the extent of the offering. According to the official estimate of CONI (*Italian National Olympic Committee*), 70,030 sports complexes in Italy were surveyed in 2001

and were found to consist of 80,121 facilities which in turn were divided into 146,256 individual areas for sports activities.

During the last forty years the number of sports facilities in Italy has increased in line with the expansion and spread of the participation in sports. During the period from the sixties to the eighties the number of sports facilities rose from 35,000 to 50,000 units, increasing by over 40%. During the decade from 1979-1989 there was a 182% growth in the number of facilities. The objective of local bodies of achieving growth in their localities through sport, creating new opportunities for sporting activities at a high level, is clear to see.

In terms of the ownership of the facilities, CONI's results revealed that in 2000 36% of Italian facilities were owned and managed by local authorities, 39% privately, whereas

25% were under a mixed or affiliated management (Zagnoli and Radicchi, 2005), a solution that has been adopted by many local authorities in recent years due to spending cuts made by municipalities.

The mixed management arrangement has therefore seen a significant increase. Under this arrangement local authorities delegate the running of the facilities to sports associations, clubs or service cooperatives. The really new factor, however, has been entry into the market of the so-called special companies, former municipal operations and new business entities often with the involvement of private capital, proving that the future of this market lies in public-private partnerships. Privately run companies, in fact, participate in the construction of facilities and infrastructure for sport that are used by professional organisations

delle differenze. Il territorio può ritrovare il suo unico valore identitario mostrandosi come tessuto di diversità attraverso nuove azioni progettuali attente a non soccombere sotto il trionfo di un passato ma capaci di proporre una nuova interpretazione, strutturalmente legata alla domanda sociale.

L'idea di patrimonio culturale, infatti, non evoca solo il ricordo di ciò che è stato, ma suppone una serie di azioni presenti e di strategie di anticipazione.

Nel concreto, l'azione progettuale deve orientarsi alla definizione di un prodotto complesso, qualificato dalla sua valenza intrinseca e differenziata, ulteriormente valorizzato dal detenere e prevedere, nella sua struttura, servizi attesi e inattesi dal fruitore. L'obiettivo è la proposta di un'azione di conservazione integrata e di valorizzazione, mirata alla creazione sul territorio di sistemi di nodi strategici collegati in rete per la promozione della cura del benessere, della cultura e dell'identità locale.

In un contesto progressivamente orientato al presente, la ricchezza patrimoniale del nostro paese è esposta a rischi di rapida obsolescenza, da fronteggiare attraverso un processo di continuo aggiornamento e mediante pianificazioni di sviluppo composite, fondate su effettive analisi esigenti, alle differenti scale, sia in ambito locale, sia 'glocale'<sup>8</sup>.

La strategia di rilancio del comparto, alla luce delle autonomie acquisite e della pregnanza sul territorio, si fonda sull'elevazione della tradizione a stimolo creativo.

L'analisi dello scenario evidenzia come gli *input* delle strategie di rilancio vadano ricercati nell'identità originale del settore termale, la cui storia ed evoluzione già detiene i punti di forza e le opportunità assolutamente valide in un disegno progettuale coevo. Il valore del tempo libero ha sostenuto le variazioni subite attivamente dalle Terme nei secoli e la sua gestione si eleva oggi a motore della riorganizzazione del comparto, spinto a ricercare nell'integrazione dell'offerta un veicolo strategico dominante.

Parallelamente, l'affermazione del turismo termale dal punto di vista legislativo e la sua promozione come «settore di importanza strategica per l'economia»<sup>9</sup> sanciscono il riconoscimento del concetto di imprenditorialità come fattore profondamente insito nella cultura termale moderna. La presenza dell'acqua e la sua capacità

or by local entities for staging events related, not only to sport, but also to activities associated with the world of entertainment.

As a result of the reduction of public funding for sport, and hence the reduced availability of financial resources allocated to the facilities themselves, there is increasing collaboration between the public and private sectors on the construction and maintenance of sports facilities through forms of *project financing*<sup>5</sup>.

Looking ahead to future developments, stadium ownership will increasingly be seen as a way of diversifying income, something also guaranteed by the possibility of sub-contracting the location to organisers of concerts, exhibitions, conferences and other public events not necessarily associated with football or sport in general. From the cultural scenario outlined

it becomes clear that schemes for developing assets associated with leisure time require a synergy between public and private parties aimed at defining a *modus operandi* that orients integrated programmes for public works and urban renewal.

The survey carried out in relation to thermal Spas and sports facilities highlighted their capacity to be seen as innovative models for experimenting with policies of social, economic and local area development.

#### **Developing thermal spas through recovery of traditions and innovations in design**

**by Francesca Cipullo**

The importance of the thermal Spa industry as an expression of the cultural and social traditions of a place can be seen in the adoption of a local strategy founded on an action for the

development of the individual element and the system as a whole.

Spas are custodians of a significant cultural heritage in which the cognitive action that they stimulate is comparable to that of other high value iconic and historiographic assets: they represent the expression of the narration of distant lifestyles, forebears of a reality currently being lived, and of the protection of assets that are of fundamental importance to mankind, such as water and health.

Spas form a part of the cultural heritage as places of emotive and artistic experiences, accessible to a vast range of users aware of the active role that they can play in the process of the development of tourism and the economy.

The need to satisfy the interest of the public through the use of original measures ensures that the cultural

di attrazione governano da sempre l'organizzazione dello spazio e la movimentazione delle persone: il turismo moderno, prima forma di impiego del tempo libero, nasce sulla ricerca di soggiorni curativi e di benessere attraverso l'acqua.

L'esempio europeo, primo mercato turistico mondiale<sup>10</sup>, dimostra come in epoca recente il termalismo stia assumendo un ruolo di primo piano nella pianificazione economica e territoriale: il peso dell'economia turistica nella riorganizzazione urbana, la significativa crescita di partecipazione degli attori pubblici e privati alle strategie di intervento e alla determinazione delle *policies* urbane, l'attuazione di progetti orientati ad alti livelli di efficienza e di resa dell'investimento costituiscono importanti segnali del ruolo che la *governance* turistica riveste nella trasformazione dei territori delle località termali.

In aggiunta alle evidenti ripercussioni economiche, il termalismo, nei caratteri fin qui delineati, coinvolge le dimensioni culturali e sociali in un rapporto di reciproca implicazione e complementarietà. In un mercato alimentato da alti tassi di competitività, il comparto termale è spinto a lavorare sull'innovazione dei servizi attraverso azioni mirate alla valorizzazione dell'identità locale, all'integrazione territoriale, allo sviluppo sostenibile.

A tale obiettivo è orientata una strategia di sviluppo imperniata sul concetto aziendale di «creazione di valore». Le aziende termali, benché qualificate dal termine culturale, non sono realtà *no-profit* ma istituzioni economiche a sostegno di un territorio. La generazione di reddito, dunque, rappresenta uno scopo fondativo e, in quest'ottica, sostenere una capacità competitiva del patrimonio strategico si costituisce a politica di rilancio.

Il capitale territoriale posseduto dalle realtà termali è, in realtà, già completo: le strategie di valorizzazione hanno il solo scopo di riscoprire le opportunità latenti dando loro nuova vita e nuove interpretazioni. La loro individuazione costituisce il problema principale che le Terme si trovano oggi ad affrontare in un comparto vasto, differenziato dai confini mobili, rispetto al quale riposizionarsi. L'accrescersi dell'identità competitiva richiede a queste imprese maggiori capacità in termini di visione strategica del *business*, di segmentazione della domanda, di previsione dei volumi della stessa. Occorre dunque elaborare modelli e strumenti di valutazione

process is stimulated, not by a detached and passive relationship between the observer and the thing seen, but rather by participation in it by means of an active experience. This prerequisite finds its legitimisation in the widely shared European approach that recognises in the sector an instrument for local renewal of the allied economic, infrastructural, occupational and tourist activities. The proposal, which has been amply endorsed, to consider the project for the development of Spas as a driving force for a much broader plan is supported by the thesis that recognises Spas as an integral part of the heritage that creates the identity of a place and, as such, an attracting force for complementary resources in support of the asset and, at the same time, of service to the area. The identification of Spas as cultural assets raises issues that, despite always

pertaining to individual buildings<sup>6</sup>, also relate to a civic responsibility that influences the effects on the area. The emphasis on conservation and protection as the only actions in connection with the asset leads to a wasting of the heritage due to its enforced closure<sup>7</sup>. Sharing is proposed as the primary principle on which to base a cultural project, independently of the involvement of tangible or intangible goods; the transfer of knowledge makes possible a permanent representation of the identity which is constantly alive, even if often in a dormant state, in the physicality of the place and in the topological characteristics that its elements display. A perception of the area as a cognitive system highlights the way society uses its geographical context to localise languages, common experiences and identity, in order to facilitate the

sharing of knowledge among all those participating in the construction of a locality and its significance (Rullani, 2004). It is necessary to rise above a solely contemplative way of perceiving the locality, and broaden a creative view in order to avoid the risk of standardisation imposed by a globalised levelling of differences. The area can rediscover its unique identifying value by presenting itself as the fabric of diversity through new design activities that are careful not to be influenced by past glories but that are capable of offering a new interpretation, structurally linked to the demands of society. The idea of cultural heritage, in fact, does not merely evoke memories of what has been, but involves a series of present actions and future strategies. In reality, design activities must be oriented towards the definition of a complex product, qualified by its

integrati, basati su attività di valorizzazione dell'identità dei luoghi e di promozione dello sviluppo locale: partire dall'individuazione della visione attuale comune e dall'inquadramento dei fattori identitari e originali è utile per la definizione della visione da diffondere, per la formulazione di un processo di innovazione complessiva inteso a migliorare la reputazione.

«Identità» e «vocazione» sono fattori consolidati ma, per acquisire valore in termini di produttività, necessitano di un'ideale gestione che promuova l'integrazione delle risorse del territorio, associando al prodotto Terme beni e servizi attraenti e aspirando a una sinergia di vantaggio reciproco (Mucci, 1994).

La necessità di un riordino del settore termale, riconosciuta con la legge 323 del 2000, rappresenta una tappa significativa per garantire e promuovere la riqualificazione del patrimonio idrotermale con particolare riferimento alla «valorizzazione delle risorse naturali, ambientali e culturali dei territori termali»<sup>11</sup>.

È insita nella storia dell'evoluzione delle Terme la portata che le stesse assumono nei processi di valorizzazione, trasformazione e riqualificazione dei territori nei quali sono insediate<sup>12</sup>.

La promozione di una cultura del termalismo passa attraverso la tutela e valorizzazione del sistema del patrimonio termale-culturale, così come la valorizzazione delle risorse termali in chiave turistica nasce e si evolve internamente al concetto di turismo sostenibile. Quest'ultimo rappresenta il quadro di riferimento di tutte le iniziative comunitarie in materia, sostenendo non tanto la conservazione di risorse endogene e locali, quanto la capacità degli attori locali di gestire il sistema in un contesto territoriale allargato, in cui il turismo è considerato a supporto delle peculiarità di ciascun territorio e non come temporaneo utilizzo di risorse naturali.

Il forte radicamento alla realtà locale, che le Terme per propria natura dimostrano, rappresenta l'espedito per impostare una strategia competitiva di tipo locale. Tale dimensione stimola le realtà imprenditoriali a trovare nel contesto locale elementi di caratterizzazione e specializzazione tali da non dover omologare la propria attività con quelle svolte nel resto del mondo.

Il radicamento locale e la promozione dei propri punti di forza consentono alle imprese competitive di contraddistinguere se stesse e il territorio in cui operano in modo inequivocabile, assumendo

intrinsic and unique worth, further enhanced by the containing and providing within its structure, of services both expected and unexpected by the beneficiary. The goal is the proposal of an initiative for integrated conservation and development, aimed at the creation in the area of systems of strategic centres connected in a network for the promotion of good health, culture and local identity. Within a context that is increasingly oriented towards the present, the richness of our country's heritage is exposed to risks of rapid obsolescence, that must be addressed through an ongoing updating process (Kerbaker, 2007) and through composite development plans, based on effective needs analyses, and on different scales, in both the local and the 'glocal' context<sup>8</sup>. The strategy for reviving the sector, in

the light of the independence achieved and the importance for the area, is based on viewing tradition as a stimulus of creativity. An analysis of the scenario highlights how the inputs for the revival strategy must be found in the original identity of the thermal Spa sector, the history and evolution of which already hold the points of strength and the totally legitimate opportunities in a contemporary plan. The value of leisure time has withstood the variations actively experienced by thermal Spas over the centuries and today its management has become the driving force for reorganisation of the sector, driven to search, in the integration of the offering, for a dominating strategic vehicle. In parallel, the endorsement of thermal Spa tourism from a legislative point of view and its promotion as a

«sector of strategic importance for the economy»<sup>9</sup> ratify the recognition of the entrepreneurial concept as a factor that is deeply rooted in the culture of the modern day Spa. The presence of the waters and their capacity to attract have always governed the organisation of the space and the movement of the people: modern tourism, the foremost use of leisure time, originated from the search for cures and health treatments at Spas. The European example, the first tourist market in the world<sup>10</sup>, demonstrates how in recent times thermalism has been assuming a leading role in economic and local planning: the weight of the tourist economy in urban reorganisation, the significant growth in participation by public and private bodies in intervention strategies and in the formulation of urban policies, the implementation of projects targeting high levels of efficiency and returns on

un'identità irripetibile e difficilmente modellizzabile e riproducibile. La valorizzazione della tradizione assume un ruolo fondativo in un processo di tutela e riqualificazione di un territorio che, per l'eccezionale ricchezza di risorse non delocazzabili, non deve cercare l'innovazione nell'invenzione ma nella creatività necessaria allo sfruttamento dell'esistente.

**Il processo di privatizzazione delle infrastrutture sportive: prassi operative\*\*\***

Le infrastrutture sportive, e in particolare lo stadio, costituiscono uno degli assi strategici più interessanti e strumentali per poter valutare le potenzialità di una società che intende intraprendere la via della ricerca di autonomie finanziarie e gestionali, indipendenti dagli avvenimenti di tipo esclusivamente sportivo<sup>13</sup>.

Gli stadi italiani sono per la maggior parte gestiti a titolo statale ed evidenziano carenze gestionali di vario tipo, prima fra tutte la questione della sicurezza.

La proprietà pubblica degli impianti, infatti, impedisce in molti casi di ottimizzare appieno il potenziale prestazionale con l'apporto di modifiche e ampliamenti per l'inserimento di attività diversificate.

La tipologia di gestione più diffusa è quella in concessione, che si verifica quando l'ente pubblico affida a terzi la gestione di uno o più servizi, attraverso la definizione di un contratto e riservandosi il potere di indirizzo e controllo sui risultati raggiunti.

È una forma di gestione che potrebbe risultare valida sia sotto l'aspetto funzionale che economico (anche se i casi di eccellenza sono pressoché assenti), permettendo di sollevare l'amministrazione da una serie di problemi organizzativi cui spesso non è in grado di provvedere.

In Inghilterra e, soprattutto, negli Stati Uniti, per limitare le perdite dovute ai costi di gestione si è proceduto verso un modello di stadio gestito secondo una logica privata, con l'obiettivo di rendere l'esperienza sportiva più allettante anche a segmenti di utenza meno propensi a recarvisi, come donne, anziani e famiglie.

Per essere remunerativo, lo stadio deve ampliare la propria offerta di servizi divenendo un centro di aggregazione e di incontro per la comunità, così da essere fruito in modo coerente con le tendenze presenti nei paesi evoluti, dove si evidenzia la crescita del tempo libero e della ricerca di intrattenimento.

La pianificazione e la gestione di uno stadio di calcio attuato

\*\*\*Pietro Chierici  
Dipartimento BEST,  
Politecnico di Milano, I



investment are important indications of the role that tourist governance takes on in the transformation of the locality of thermal Spas.

In addition to the evident economic repercussions, thermalism, as outlined thus far, involved the cultural and social dimensions in a complementary relationship that has reciprocal implications.

In a market fuelled by high levels of competition, the thermal Spa sector is driven to work on the innovation of services through actions aimed at the development of the local identity, local integration and sustainable development.

A development strategy hinging on the business concept of «creating value» is oriented towards this objective.

Thermal Spa organisations, although described as 'cultural' are not *non-profit making* operations, but business

institutions supporting the local area.

The generation of profits, therefore, is a fundamental objective and, in this perspective, maintaining the competitiveness of the strategic assets becomes a strategy for development. The real estate owned by thermal Spas are, in reality, already sufficient: the sole objective of the development strategies is to rediscover the latent opportunities giving them new life and new interpretations. Identifying them is the leading problem that Spas find themselves facing today in a vast sector, distinguished by changing boundaries to which they have to adjust. Developing a competitive identify for themselves requires of these businesses a greater capability in terms of strategic business vision, segmentation of the demand, and forecasting of demand volumes. There is, therefore, a need to develop integrated evaluation models and tools

focussed on the activities of enhancing the identity of the locations and promoting local development: starting from the identification of the current common vision and the definition of the identifying and original factors is useful for defining the vision to be promoted, and for the formulation of an agreed process of comprehensive innovation to enhance the reputation.

«Identity» and «vocation» are sound concepts but, to acquire value in terms of productivity, calls for appropriate management that promotes the integration of local resources, adding attractive goods and services to the Spa's product and searching for a synergy delivering reciprocal benefits (Mucci, 1994).

The need for a restructuring of the thermal Spa sector, recognised by Law 323 of the year 2000, represents a significant stage for guaranteeing

attraverso un *concept* innovativo e flessibile si sta velocemente diffondendo nella mentalità e nei piani di sviluppo futuri dei club di tutta Europa.

Anche l'Italia, nonostante un decennio di ritardo, è in grado di elaborare un proprio modello capace di rispondere alle diverse esigenze territoriali, uno strumento che tenda a divenire un processo attrattore di quelli che sono i diversi potenziali attori protagonisti, così che lo stadio, oltre che sicuro, possa rappresentare una fonte di ricavi e non solo di costi.

La necessità che emerge è l'esigenza di delineare un percorso legislativo che faciliti e promuova il processo di privatizzazione delle strutture sportive.

Occorre perciò individuare innovativi strumenti normativi, poiché lo scenario nel quale si è chiamati a intervenire è divenuto articolato e complesso, richiedendo un sistema di regole certo e strumenti finanziari in grado di creare le condizioni sia per fare spettacolo sia per essere competitivi a livello internazionale.

La necessità di riconquistare un sistema di valori deve affiancare le capacità progettuali.

Il problema dello stadio in Italia si presenta secondo tre fattispecie: la necessità di uno stadio a norma, in grado di garantire sicurezza; l'esigenza di multifunzionalità, in quanto lo stadio deve oggi essere un luogo confortevole. Infine, nell'ambito della dimensione di uno sviluppo economico, esiste il problema dei ricavi, necessari per garantire le spese di gestione e manutenzione degli impianti.

In quest'ottica risulterà importante capire quale sarà il rapporto tra privatizzazione del bene e privatizzazione della gestione, due realtà diverse che possono essere sia correlate che scisse nel quadro di un piano imprenditoriale di lunga durata.

Il modello italiano si prospetta perciò differente da altri esempi europei poiché il nostro Paese possiede un apparato normativo e costituzionale estremamente differente.

La risposta attesa è l'individuazione di una modalità che consenta di accelerare un *iter* capace di risolvere inefficienze qualitative, mediante l'elaborazione di un percorso legislativo che agevoli e ridimensioni tempi, costi e procedure per la valorizzazione delle strutture esistenti e per la realizzazione di nuovi complessi funzionali.

L'attenzione al tema è notevolmente cresciuta a partire dall'anno 2007

and promoting the refurbishment of the Spa infrastructure with particular reference to «enhancing the natural, environmental and cultural resources of Spa districts»<sup>11</sup>. Inherent in the history of the evolution of Spas is the role that they take on in the processes for the development, transformation and refurbishment of the areas in which they are located<sup>12</sup>. The promotion of a culture of thermalism goes beyond the protection and development of the Spa-cultural infrastructure, in the same way that the development of the Spa resources in terms of tourism originates and evolves within the concept of sustainable tourism that represents the reference framework for all community initiatives on the matter, sustaining not so much the conservation of endogenous and local resources, as the capacity of the local players to manage the system in an

enlarged geographical context, in which tourism is viewed as a support of the characteristics of each area and not as a temporary use of natural resources. Being firmly rooted in the local context, which by their nature is true of Spas, is the expedient for formulating a locally oriented competitive strategy. This dimension stimulates businesses to find, within the local context, elements that characterise them and identify their specialisation so that they do not have to make their activity conform to those carried out in the rest of the world. The local roots and the promotion of its points of strength enable competitive businesses to differentiate themselves and the area within which they operate unmistakably, taking on an identity that cannot be duplicated nor easily used as a model. The development of the tradition takes on a fundamental role in a process of

protecting and restoring an area that, due to the exceptional richness of its untransferable resources, does not need to seek innovation through invention, but rather the creativity necessary in order to exploit what already exists.

#### **The process of privatisation of sports facilities: operational processes by Pietro Chierici**

Sports facilities, and stadia in particular, are one of the most attractive and exploitable strategic axes for assessing the capability of an organisation intending to embark on the search for financial and operational independence, regardless of the events that are exclusively sporting in nature<sup>13</sup>. In the main Italian sports stadia are publicly managed and give evidence of management failings of various kinds, foremost among them being safety. In fact, in many cases, public ownership

(in previsione delle candidature dell'Italia per ospitare i campionati europei di calcio Euro 2012).

Gli attori istituzionali preposti hanno in quell'occasione proceduto all'elaborazione di nuovi strumenti per consentire lo sviluppo di strategie innovative.

L'indicazione delle legge n. 41 datata 4 aprile 2007 (*"Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 8 febbraio 2007, n. 8, recante misure urgenti per la prevenzione e la repressione di fenomeni di violenza connessi a competizioni calcistiche"*) va nella direzione di un programma straordinario per l'impiantistica sportiva finalizzato in particolare alla pratica calcistica proprio per le mutate esigenze sul versante della sicurezza, della fruibilità, della redditività della gestione economica finanziaria: essa pone in primo piano l'esigenza di mantenere una flessibilità decisionale pur intraprendendo una direttrice operativa precisa.

Negli ultimi anni dunque, il Parlamento italiano si è occupato spesso di sport, emanando innanzitutto una legge sui diritti televisivi che da individuali sono divenuti collettivi, legge approvata sia dalla Camera che dal Senato.

Un esempio ulteriore è rappresentato dall'approvazione del Decreto Amato sulla sicurezza (riattualizzazione dei due precedenti Decreti Pisanu) che interviene riducendo la capienza minima degli stadi da adeguare alle norme da 10.000 a 7.500 spettatori.

Il Tavolo Governativo per l'Impiantistica Sportiva, istituito dal Ministero per le Politiche Giovanili e Attività Sportive, ha chiesto formalmente che tra le infrastrutture indicate per essere valorizzate fosse inserita anche la categoria dell'impiantistica sportiva.

L'obiettivo primario che s'intende perseguire è quello di sviluppare un percorso di intervento sul tema dell'impiantistica che renda disponibili strumenti di azione e risorse finanziarie per i soggetti pubblici e privati che desiderino investire in progetti sugli impianti sportivi in sinergia con le esigenze del territorio. Il programma dovrà essere mirato a garantire la sicurezza in occasione delle manifestazioni sportive; a favorire la fruibilità allargata dell'impianto e riavvicinare i cittadini allo spettacolo sportivo; a promuovere una nuova cultura di partecipazione e avvicinamento allo sport nel rispetto dei suoi valori primari.

Inoltre, nell'anno 2008 la Legge Finanziaria, nei provvedimenti in

of these facilities hinders maximisation of their operational performance through modifications and expansion that could accommodate diversified activities.

The most common form of management is by concession, which takes place when the public body assigns one or more services to third parties by means of a contract, retaining the powers to direct and to monitor the results achieved. It is a form of management that could be beneficial from a functional and financial point of view (even if there are virtually no highly successful examples), relieving the administration of a series of organisational problems that it is often incapable of handling.

In England and, especially, in the United States, in order to restrict losses resulting from operational costs, there has been a move towards stadia operated along private lines, with the objective of

making the sporting experience more attractive even to those segments of the population that are less likely to attend, such as women, the elderly and families.

To be profitable, a stadium must expand its service offering, becoming a meeting place for the community, so that it can be used in a way that is in keeping with the trends taking place in developing countries, which have seen an increase in leisure time and the search for entertainment.

Planning and operating a football stadium along innovative and flexible lines is spreading rapidly in the thinking and in the future development plans of clubs throughout Europe.

Even Italy, despite a decade of delay, is capable of developing its own model with the capacity to respond to the varied demands around the country, an instrument for attracting a variety of potential key players, so that the

stadium, as well as being safe, can become a source of income and not just of costs.

The need that emerges is that of outlining a legislative pathway that facilitates and promotes this process of privatising sports facilities.

Hence there is a need to define innovative regulatory tools, since the scenario within which intervention is required has become convoluted and complex, requiring a stable system of rules and financial instruments capable of creating the conditions both for the staging of events and in order to be competitive on an international level. The need to re-establish a system of values must complement the design capabilities.

The problem of stadia in Italy can be presented as three key elements: the need for a stadium that meets standards and is capable of guaranteeing safety;

materia di attività sportive (Decreto Legge 28/09/2007) ha assegnato all'Istituto per il Credito Sportivo<sup>14</sup>, un ente di diritto pubblico specializzato nell'esercizio del credito, un contributo annuo di 20 milioni di euro per gli anni 2007, 2008, 2009, al fine di agevolare il credito per l'impiantistica sportiva e per realizzare un programma straordinario previsto dall'art. 11 del decreto legge 8 febbraio 2007, n. 8, convertito dalla legge n. 41 del 4 aprile 2007, volto a favorire la redditività della gestione economico finanziaria anche attraverso la privatizzazione degli impianti<sup>15</sup>.

La privatizzazione delle strutture sportive rappresenta infatti il primo passo da compiersi, ritrovando una forte cooperazione tra stato, regioni, comuni e promotori privati. Questo modello consentirà infatti di utilizzare aree dismesse o già urbanizzate nel miglior modo possibile, rendendole maggiormente attrattive per vivere e per lavorare; consentirà di salvaguardare e valorizzare il patrimonio culturale, integrandolo ai nuovi sviluppi territoriali.

La pianificazione e la realizzazione di nuovi interventi nell'ambito delle strutture sportive permetterà inoltre di ridurre al minimo le necessità di spostamento, influenzando sul piano della mobilità e della sosta, a favore di un'implementazione dei mezzi di trasporto pubblico. La *mixité* funzionale rappresenterà sicuramente uno strumento strategico fondamentale per la creazione di comparti vivi e diversificati all'interno dell'ambiente urbano. Ciò potrà produrre un progresso sociale in grado di riconoscere i bisogni di tutti mantenendo alti i livelli di crescita economica e lavorativa.

Emerge perciò come in futuro sarà consigliabile gestire i manufatti secondo logiche maggiormente strategiche: l'edificazione o la ristrutturazione degli impianti sportivi dovrà avvenire secondo criteri di multifunzionalità, *comfort* e sicurezza per il pubblico, mediante un processo che sia in grado di promuovere anche la redditività economica delle strutture.

Occorrerà perciò operare in una logica di sistema e con una visuale a medio e lungo termine, nel tentativo di non elaborare progetti isolati o intervenendo sui manufatti esistenti solo in occasione di eventi imminenti.

Si tratta al contrario di dotare il 'sistema Italia' di strutture di ultima generazione, moderne e polifunzionali, integrate con il tessuto cittadino; strutture la cui funzionalità sia fruibile da parte di tutti i

the need for multi-functionality, since today's stadium must provide adequate comfort. Finally, within the context of economic development, there is the problem of income, necessary to ensure that the costs of operating and maintaining the facility are met. From this point of view it is important to understand the relationship between privatisation of the asset and privatisation of the operation, two very different matters that may be both correlated and separate within the framework of a long-term business plan. Hence the Italian model appears different from other European examples since our country has a very different regulatory and constitutional apparatus. The expected answer is to identify a modality that makes it possible to accelerate a procedure with the aim of resolving qualitative inefficiencies, through the development of a legislative

process that facilitates and cuts down time, costs and procedures for developing the potential of existing structures and for building new functional complexes. Increasing attention has been paid to this issue since 2007 (in anticipation of Italy's bid to host the Euro 2012 European Football Championship). The institutional players involved on that occasion set about drafting new instruments to enable the development of new strategies. The guidelines of Law No 41 of 4 April 2007 ("Conversion into law, with amendments, of Law Decree No 8 of 8 February 2007, containing urgent measures for the prevention and repression of instances of violence associated with football competitions") are headed in the direction of a special programme for sports facilities aimed in particular at football precisely because

of the changed demands on the issues of safety, usability and the profitability of the economic-financial management: this places emphasis on the need to maintain decision-making flexibility as well as instituting a clearly defined operating norm. Hence, during the last few years, the Italian Parliament has often turned its attention to sport, issuing first and foremost a law on television rights that from separate have become collective, a law approved by both the Chamber of Deputies and the Senate. A further example can be seen in the approval of the Amato Decree on safety (re-enactment of the two preceding Pisanu Decrees) that reduces the minimum capacity of stadia to comply with the regulations from 10,000 spectators to 7,500 spectators. The Government Round Table on Sports Facilities, set up by the Ministry for

soggetti coinvolti nel mondo dello sport e non solo.

In considerazione del fatto che lo stadio è un luogo e un bene pubblico, la privatizzazione dello stesso non può non avvenire che come *partnership* tra amministrazioni e pubbliche/istituzioni da un lato e società sportive/investitori privati dall'altro.

Il ruolo demandato all'amministratore pubblico risulta auspicabilmente quello di essere un attore in grado di fornire un apporto strategico in fase di pianificazione, fornendo un contributo di regia nell'agevolare e semplificare gli *iter* autorizzativi e soprattutto orientare il processo affinché la riqualificazione funzionale di un manufatto esistente rappresenti un'opportunità per l'intera comunità residente.

L'intento è perciò quello di sviluppare un controllo progettuale degli spazi di relazione che connettono tali strutture alla città, migliorando l'accessibilità dei nodi attrattivi, ottimizzando le prestazioni di specifici assi o settori urbani e producendo una riqualificazione diffusa del territorio.

Lo scopo finale è riconducibile ad una valorizzazione integrata delle risorse, dei capitali e delle infrastrutture per uno sviluppo locale sostenibile.

In particolare la proposta emersa è quella di costituire un soggetto pubblico o a partecipazione mista pubblico/privata a cui affidare il compito di guidare e facilitare gli interventi necessari per la realizzazione del programma.

La speranza è che i tavoli di lavoro attivati in ambito ministeriale siano in grado di fornire al più presto risposte soddisfacenti ed esaustive in merito alle tematiche di sicurezza e multifunzionalità.

Ma ciascuna risposta individuata non potrà essere risolutiva dei problemi contingenti se a monte non sarà diffusa e potenziata una cultura sportiva in grado di trasmettere valori di civile convivenza e di solidarietà, fondamenta per una società moderna e tollerante quale l'Italia dovrebbe essere.

## Conclusioni

All'interno del modello produttivo italiano, caratterizzato da evidenti localismi e da un sistema frammentato, lo scollamento tra ente proprietario delle strutture per sport e benessere (generalmente di natura pubblica) ed ente gestore (di natura privata) ha favorito una situazione di grave immobilismo nei processi di valorizzazione

Youth and Sports Policies, has formally asked that all the infrastructures recommended for development should also be included in the category of sports facilities.

The primary objective that it is intended to pursue is that of developing a programme of actions for infrastructure that makes available policy instruments and financial resources for public and private bodies wishing to invest in projects for sports facilities that are in keeping with local needs.

The programme must be aimed at guaranteeing safety when sports events are being held; at fostering a broader use of the facility and at attracting the public to sports events; at promoting a new culture of participation and involvement in sport with respect for its primary values.

Furthermore, in 2008 the Finance Act, in its provisions on the matter

of sporting activities (Law Decree 28/09/2007) assigned to the *Istituto per il Credito Sportivo* (Institute for Sports Credit)<sup>14</sup>, a publicly owned body specialising in the granting of credit, an annual contribution of 20 million euros for the years 2007, 2008 and 2009, with the goal of granting credit for sports facilities and for the creation of a special programme as laid down in Article 11 of Law Decree No 8 of 8 February 2007, converted into Law No 41 of 4 April 2007, aimed at assisting the profitability of the economic – financial management including through privatisation of the facilities<sup>15</sup>.

Privatisation of sports facilities is in fact the first step to be carried out, re-establishing close cooperation between the state, regions, municipalities and private entrepreneurs. Indeed this model makes it possible to make use of disused areas, or areas that have already been

developed, in the best way possible, making them more attractive places to live and work; it makes it possible to safeguard and develop the cultural heritage, integrating it into new local developments.

The planning and creating of new activities in connection with sports facilities also makes it possible to reduce to the minimum the need for travel, influencing the mobility and parking plan, in favour of the introduction of public transport. A functional mix is certainly an essential strategic instrument for the creation of lively and diverse sectors within an urban environment. This could produce social progress capable of recognising the needs of all and maintaining high levels of growth of the economy and employment. It follows therefore that in the future it will be advisable to manage

delle strutture esistenti.

In Italia si sta configurando, anche nel settore delle società per il tempo libero, un panorama di riferimento caratterizzato da forti mutamenti economici e normativi. Conseguentemente è in atto una tendenza alla riorganizzazione delle strutture istituzionali e amministrative, che favorisce i processi di privatizzazione che hanno guidato l'attività delle grandi imprese verso il settore dei servizi, e l'applicazione di nuovi codici d'interazione tra pubblico e privato. Tuttavia, anche in Italia, i vantaggi economici provenienti dalla valorizzazione di stadi e aziende termali come risorsa tangibile, non possono prescindere dai concetti di diversificazione e qualificazione, che presuppongono la capacità di trasferire competenze tra settori di *business*.

Da queste sintetiche considerazioni muove la ragione, ormai imprescindibile, di attivare un processo di valorizzazione delle strutture destinate al tempo libero, quest'ultimo considerato come bene culturale di una società che mira al raggiungimento di una sempre più elevata qualità della vita, in linea con i nuovi paradigmi a essa sottesa, che vedono nel benessere, sport e salute i punti di riferimento culturali ed economici primari di una città contemporanea in corso di profonda trasformazione.

#### NOTE

<sup>1</sup> Secondo i dati forniti dall'ENIT (di fonte Istat) l'Italia, nel corso dell'anno 2009, ha registrato circa 160 milioni di presenze turistiche straniere qualificandosi al quinto posto nella graduatoria concernente gli arrivi internazionali e i ricavi monetari a scala mondiale. Dati UNWTO, *Tourism Highlights*, 2011 edition.

<sup>2</sup> Agli inizi degli anni Novanta lo Stato sembrava divenuto incapace di controllare l'insieme della società alimentando, al contempo, il perseguimento di modelli che mostravano come la logica dell'impresa privata potesse costituire lo strumento ottimale per il raggiungimento dell'efficienza allocativa e gestionale. Affermava Sterpi, «i fondamenti analitici di questi modelli sono in buona

buildings in line with more strategic thinking: the building or the renovation of sports facilities must be carried out in accordance with criteria of multifunctionality, and public comfort and safety, through a process that is also capable of promoting the financial profitability of the venue. Therefore it is important to act in a logical way and with a medium to long term perspective, in an attempt to avoid devising isolated projects or carrying out work on existing facilities only as a response to forthcoming events. On the contrary it involves equipping Italy with latest generation buildings, that are modern and multi-purpose, integrated into the fabric of society; structures whose functionality is available to everyone whether involved in the world of sport or not. In consideration of the fact that a stadium is a public place and asset, their

privatisation can only be carried out as a partnership between administrations and public institutions on the one hand and sports organisations/private investors on the other. The role demanded of public administrators is hopefully that of being a participant capable of providing strategic support during the planning phase, making a contribution in terms of directing the process of facilitating and simplifying authorisational procedures and above all, guiding the process so that the functional restoration of an existing building becomes an opportunity for the entire residential community. Hence the goal is to develop a monitoring process for the planning of surrounding areas that connect these facilities to the city, improving accessibility of these enhanced areas, optimising the performance of specific

axes or urban sectors and producing a renovation that pervades the entire area. The ultimate objective can be defined as an integrated development of resources, capital and infrastructure for a sustainable local development. In particular the proposal that emerges is to set up a public body, or one with mixed public/private participation, to which to assign the task of directing and facilitating the actions needed to carry out the programme. The hope is that the working round tables set up at a ministerial level will be capable of providing satisfying and comprehensive answers as soon as possible on the matters of safety and multi-functionality. But each answer arrived at will not be able to resolve the contingent problems if there is not already in place a sporting culture capable of transmitting values of social coexistence and solidarity, qualities

sostanza gli stessi che venivano utilizzati per dimostrare la tesi opposta, e cioè quella della superiorità dell'impresa pubblica, in circostanze opportunamente definite, nel perseguire un impiego ottimale delle risorse per la società» (Sterpi, 1996).

<sup>3</sup> In seguito alla crisi del 1995, principalmente causata da un atteggiamento non più favorevole da parte del Sistema Sanitario Nazionale, il sistema termale ha inaugurato una nuova fase di «turismo termale» le cui regole di sviluppo e di management hanno subito un radicale cambiamento: la gestione dell'attività termale era in precedenza esclusa dalle regole di mercato a causa di una non normata collaborazione tra gli enti, frutto di cecità nei confronti delle mutazioni sociali, culturali e legislative che si susseguivano in quel periodo (cfr. Becheri, 1995).

<sup>4</sup> Esempio è il caso dell'azienda termale di Montecatini Terme, impegnata nel piano di dismissione del patrimonio immobiliare non strategico all'attività per un valore pari a 40 milioni di euro.

<sup>5</sup> Lente locale rimane proprietario degli impianti, ma ne affida la gestione a soggetti privati (concessionari), generalmente gruppi di imprenditori di diversi settori.

<sup>6</sup> «Il concetto di bene culturale è andato ampliandosi, incorporando questioni che un tempo non includevano ambiti scientifico disciplinari quali quelli della tecnologia e della valutazione, arrivando a comprendere oltre i beni mobili e immobili, anche aspetti della cultura materiale, elementi immateriali dell'identità culturale e delle tradizioni anche molto prossime. Una definizione così ampia e complessa impone alle discipline architettoniche l'esigenza di rivedere i propri paradigmi di interpretazione e intervento nel vasto ambito delle risorse culturali e territoriali» (Schiaffonati, 2006).

<sup>7</sup> Il tema del rapporto tra utente e bene materiale implica questioni teoriche e pragmatiche relative al 'consumo dei beni culturali'. Consumare, dal latino consumare, letteralmente significa «portare a termine, logorarne l'uso»; dunque l'associazione al bene rivive dell'idea di esaurimento assolutamente estraneo al patrimonio che, come tale, deve essere conservato in quanto testimonianza eterna di un passato glorioso. In realtà, il termine «consumo» può essere considerato un sinonimo del più frequente «valorizzazione».

<sup>8</sup> «In era di globalizzazione c'è ancora tanto spazio per il locale, ammesso che questo si sappia ben integrare con il globale divenendo così globale; senza una strategica integrazione i localismi potrebbero sfociare nell'omologazione; la localizzazione riesce così a far convivere globalizzazione e localizzazione e permette all'offerta urbano-territoriale di cogliere nuove opportunità» (Foglio, 2006).

that are essential for the modern and tolerant society that Italy must become.

#### Conclusions

Within the Italian production model, characterised by clear local differences and by a fragmented system, the division between the entities that own the sports and fitness facilities (generally public) and those managing them (usually private) has fostered a situation of serious inertia in the processes for development of existing facilities. In Italy a scenario is developing, within the leisure industry too, in which significant economic and regulatory changes are taking place. As a result there is a trend towards the reorganisation of institutional and administrative bodies, which favours the processes of privatisation that have guided the activities of large businesses towards the service sector, and the application of new codes for public –

private interaction.

Nevertheless, in Italy too, the advantages deriving from the development of stadia and Spa facilities as tangible resources, cannot ignore the concepts of diversification and improvement that presuppose the capability of transferring skills between business sectors.

From these summarised observations derives the now inescapable reason for putting in place a process to develop facilities intended for leisure time, this being considered to be a cultural asset of a society aspiring to an increasingly higher quality of life, in line with the new paradigms underlying it, that perceive fitness, sport and good health as being the leading cultural and economic reference points of a modern city undergoing a deeply rooted transformation.

#### NOTES

<sup>1</sup> According to the data provided by the national tourist office, ENIT (source ISTAT) during the course of 2009 Italy recorded about 160 million foreign tourists, putting it in fifth place in terms of international arrivals and financial earnings on a worldwide scale. Data UNWTO, Tourism Highlights - 2011 edition.

<sup>2</sup> At the start of the nineties the state seemed incapable of controlling the business world fostering, at the same time, the application of models that showed how the rationale of private enterprise could be the ideal instrument for attaining allocative and management efficiency. Sterpi stated, «the analytical foundations of these models are in large measure the same as those that were used to demonstrate the opposite idea, that is the superiority of public ownership, in properly defined circumstances, for achieving the best use of company

<sup>9</sup> La promozione del turismo connesso alla salute, in linea con il secondo programma d'azione comunitaria nel settore della salute (2008-2013), viene auspicata attraverso il sostegno delle imprese del settore previdenziale e assicurativo per la cooperazione transfrontaliera, giungendo ad affermare che occorre «emanare una specifica direttiva comunitaria tesa a definire il riconoscimento e l'utilizzazione delle risorse idrotermali e, più in generale, del ruolo del turismo sanitario e delle cure termali nell'ambito dei sistemi turistici dei vari Stati - oltre che in quelli sanitari, previdenziali e assicurativi - rendendo inoltre disponibili adeguate risorse finanziarie per consentire a un settore di importanza strategica per l'economia degli Stati membri, di attuare un processo di sviluppo tale da incrementare in termini significativi nuova occupazione diretta ed indiretta» (*Risoluzione del Parlamento europeo del 29 novembre 2007 su una nuova politica comunitaria per il turismo: una partnership più forte per il turismo europeo*, in [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)).

<sup>10</sup> Tali dati emergono da numerose statistiche Eurostat come il *Panorama on tourism*, del settembre 2006. Si vedano anche i programmi di ricerca promossi dalla *European Spatial Planning Observation Network* (ESPON) relativi alla pianificazione territoriale in Europa.

<sup>11</sup> Legge 24 ottobre 2000, n. 323 «Riordino del settore termale», pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 8 novembre 2000, n.261. Contestualmente alla Legge è stato istituito il marchio di qualità del prodotto Terme, con l'obiettivo di fornire una certificazione riconosciuta agli utenti che usufruiscono di un trattamento termale.

<sup>12</sup> Ne sono un esempio la storia delle Terme toscane nell'arco dei secoli che, grazie al ruolo svolto dai poteri locali, furono coinvolte da processi di abbellimento e potenziamento in quanto ispirati al principio di utilizzazione per «beneficio universale». Per questi temi si rimanda a: Cresti, C. (1987), *La Toscana dei Lorena, politica del territorio ed architettura*, Amilcare Pizzi editore, Firenze.

<sup>13</sup> Per maggiori informazioni si consulti <http://www.calcioinborsa.com/Stadio-Borsa.htm>.

<sup>14</sup> Tra i partecipanti al capitale dell'ICS si annoverano, tra gli altri, il CONI Servizi S.p.A., la Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., la Banca Nazionale del Lavoro S.p.A., le Assicurazioni Generali S.p.A., la Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A., la banca San Paolo IMI S.p.A., il Banco di Sicilia S.p.A. e il Banco di Sardegna S.p.A. Il Presidente e il Consiglio di Amministrazione del Credito Sportivo sono nominati direttamente con decreto del Ministero dei beni Culturali, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze e con il consenso del CONI.

<sup>15</sup> Dati e documentazione sono stati forniti dall'Istituto per il Credito Sportivo.

resources» (Sterpi, 1996).

<sup>3</sup> Following the crisis of 1995, caused primarily by an approach that was no longer favourable by the national Health Service, the thermal Spas entered a new phase of thermal tourism the development and management rules of which have undergone a radical change: the management of Spa activities at the time had previously been excluded from market regulations due to an unregulated collaboration between the bodies, the result of blindness in the face of the corporate, cultural and legislative changes that were taking place at that time (cf. Becheri, 1995).

<sup>4</sup> An example is the case of the Spa at Montecatini Terme, engaged in a process of disposing of the properties that were not of strategic importance to its activity for the sum of 40 million euros.

<sup>5</sup> The local authority retains ownership of the facility, but assigns its management to a private organisation

(concessionaires), generally groups of entrepreneurs from different sectors.

<sup>6</sup> «The concept of a cultural asset has broadened out, incorporating questions that at one time did not include fields of scientific disciplines such as those of technology and evaluation, coming to include in addition to moveable and immovable assets, also those aspects of the material culture, intangible elements, even very recent of the cultural identity and tradition. Such a broad and complex definition imposes on the architectural discipline the need to review its paradigms of interpretation and intervention within the vast context of cultural and national resources» (Schiaffonati, 2006).

<sup>7</sup> The issue of the relationship between the user and the physical asset implies theoretical and pragmatic questions in connection with the 'consumption of cultural assets'. To consume, from the Latin *consumare*, literally means «to bring to an end, to wear out through

use»; hence the association with the asset revives the idea of exhaustion totally unrelated to the heritage that, as such, must be preserved since they are a permanent witness to a glorious past. In reality, the term «consumption» can be considered to be synonymous with the more frequent «development».

<sup>8</sup> «In an era of globalisation there is still a great deal of space for the local, provided that they know how to integrate with the global and so become global; without strategic integration local entities could end up in homologation; localisation thus succeeds in making globalisation and localisation co-exist and enables the urban-local offering to grasp new opportunities» (Foglio, 2006).

<sup>9</sup> The promotion of tourism associated with health, in line with the second programme of Community action in the field of health (2008-2013), it is hoped that through the support of businesses in the welfare and insurance

## REFERENCES

- Anholt, S. (2007), *L'identità competitiva. Il branding di nazioni, città, regioni*, Egea, Milano.
- Becheri, E. (1995), *Le terme: da fuori a dentro il mercato*, in "Il Sole 24 Ore", 10 ottobre.
- Becheri, E e Quirino, N. (2011), *Rapporto Federterme 2011, Federteme – Mercury*.
- Burchia, E. (2012), "Italiani i luoghi più fotografati della terra", *Corriere della sera*, 24 gennaio, visualizzabile al seguente link: [http://www.corriere.it/scienze\\_e\\_tecnologie/12\\_gennaio\\_24/burchia-italia-luoghi-piu-fotografato-della-terra\\_c09e16ec-4692-11e1-90ee-63dee1b6b376.shtml](http://www.corriere.it/scienze_e_tecnologie/12_gennaio_24/burchia-italia-luoghi-piu-fotografato-della-terra_c09e16ec-4692-11e1-90ee-63dee1b6b376.shtml)
- Caroli, M.G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del ter-ritorio*, Franco Angeli, Milano.
- Cherubini, S., Canigiani, M. e Santini, A., (Ed.) (2003), *Il co-marketing degli im-pianti sportivi*, Franco Angeli, Milano.
- CNEL, Ministero Beni e Attività Culturali, (2003), *CONI - La Situazione degli impianti sportivi in Italia*.
- Colbert, F. (2003), *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano.
- Faroldi, E., Allegri, D., Chierici, P. e Vettori, M.P. (2007), *Progettare uno stadio. Architetture e tecnologie per la costruzione e gestione del territorio*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna.
- Faroldi, E., Cipullo, F. e Vettori, M.P. (2007), *Terme e Architettura. Progetti Tecnologie Strategie per una odierna cultura termale*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, Rimini.
- Federterme (2004), *Rapporto sul Sistema Termale in Italia 2004*, Mercuri S.r.l., Il Sole 24 Ore, Milano.
- Foglio A. (2006), *Il marketing urbano-territoriale. Il marketing per città, aree urbane e metropolitane, organismi territoriali*, Franco Angeli, Milano.
- Kerbaker, A. (2007), *Lo stato dell'arte. La valorizzazione del patrimonio culturale italiano*, Bompiani, Milano.
- Mucci, E. (Ed.) (1994), *Design 2000*, Franco Angeli, Milano.
- Rullani, E. (2004), *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- Russo, P. (2004), *Sport e società*, Carocci, Roma.
- Schiaffonati, F. (2006), *Sostenibilità del progetto e valorizzazione*, in Oppio, A. e Tartaglia, A. (Ed.), *Governo del territorio e strategie di valorizzazione dei beni culturali*, Libreria Clup, Milano.
- Severino, F. (Ed.) (2005), *Un marketing per la cultura*, Franco Angeli, Milano.
- Sterpi, S. (1996), *Il trauma economico e politico delle privatizzazioni*, in *Vita e Pensiero*, n.6, p. 426.
- Valdani, E., Ancarani, F., (Ed.) (2001), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- Valentino, P.A. (2003), *Le trame del territorio*, Sperling & Kupfer Editori, Milano.
- Vescovi, F. (2006), *Progetto urbano strategico e competitività delle aree urbane metropolitane*, Libreria Clup, Milano.
- Zagnoli P. e Radicchi E. (2005), *Sport Marketing. Il nuovo ruolo della comunicazione*, Franco Angeli, Milano.

sector there will be cross-border cooperation, arriving at a statement that there is a need for the «adoption of a specific Community directive to define the recognition and use of hydro-thermal resorts and, more generally, the role of health tourism and thermal cures in connection with tourist facilities in the various Member States – apart from the health, social security and insurance aspects – by also making available sufficient financial resources to enable a strategically important sector of the Member States' economy to embark on a suitable development process, so as to significantly increase new direct and indirect employment» (Resolution of the European Parliament of 29 November 2007 on a renewed EU tourism policy: Towards a stronger partnership for European Tourism, on [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)).

<sup>10</sup> These data emerge from numerous Eurostat statistics such as the Panorama on tourism, of September 2006. See also

the research programmes promoted by the European Spatial Planning Observation Network (ESPON) relative to spatial planning in Europe.

<sup>11</sup> Law No 323 of 24 October 2000 «Riordino del settore termale», published in the Official Gazette No 261 of 8 November 2000. At the same time as the Law, a quality mark for Spa products was instituted, with the goal of providing a recognised certification for clients making use of Spa treatments.

<sup>12</sup> An example is the history of thermal Spas in Tuscany over the centuries that, due to the role carried out by local authorities, were involved in processes of embellishment and upgrading inspired by the principle of utilisation for «universal benefits». On this matter see: Cresti, C. (1987), *La Toscana dei Lorena, politica del territorio ed architettura*, Amilcare Pizzi editore, Florence.

<sup>13</sup> For additional information see <http://www.calcioinborsa.com/StadioBorsa.htm>.

<sup>14</sup> Among the participants in the share capital of the ICS are, among others, CONI Servizi S.p.A., the Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., the Banca Nazionale del Lavoro S.p.A., Assicurazioni Generali S.p.A., the Banca Monte dei paschi di Siena S.p.A., the Banca san Paolo IMI S.p.A., the Banco di Sicilia S.p.A. and the Banco di Sardegna S.p.A. The Chairman and the Board of Directors of Credito Sportivo are appointed directly by decree of the Ministry of Culture, jointly with the Ministry of Economy and Finance and with the agreement of CONI.

<sup>15</sup> Data and documentation were provided by the Istituto per il Credito Sportivo.