

Stadi e grandi aree di intrattenimento. Il caso dell'Amsterdam ArenA*

Henk J. Markerink**, Andrea Santini***

Abstract

La cerimonia di apertura dello stadio Amsterdam ArenA ebbe luogo il 14 agosto 1996, il primo stadio con un'autostrada che passava sotto il campo di gioco e con un tetto mobile, una struttura multifunzionale in grado di ospitare una grande varietà di eventi. Il caso dell'Amsterdam ArenA rappresenta un esempio vincente di partnership tra privato e pubblico. Una soluzione win-win con benefici per entrambe le parti. Nei mercati competitivi globali, l'evento in sé non è più in grado di motivare il consumatore a pagare costosi biglietti per l'entrata e il parcheggio: lo spettatore vuole essere immerso in un'esperienza. AFC Ajax rimane il cliente principale dello stadio, tuttavia il caso di Amsterdam ArenA mostra anche il ruolo di uno stadio come catalizzatore per un rinnovamento urbano.

Keywords: Sport Management; Sport Marketing; Stadium Management; Stadio e sviluppo urbano; Management immobiliare; Project Financing; Caso Amsterdam ArenA

1. Sport e stadi

L'utilizzo di stadi ed arene quali luoghi dove ospitare eventi ed intrattenere persone non è nuovo. Questi luoghi di sport nascono nel quinto secolo a.C., durante il periodo classico dell'antica Grecia. Ideati per gare di velocità e di atletica leggera, essi anticipano i circhi romani e gli anfiteatri. Sebbene questi antichi luoghi di ritrovo abbiano ancora molto in comune con i loro moderni equivalenti, durante l'ultimo secolo, gli stadi di calcio, hanno subito un'intensa evoluzione, come avvenuto presso l'Amsterdam ArenA.

La cerimonia di apertura dello stadio di Amsterdam ebbe luogo il 14 agosto 1996, suscitando grande interesse e curiosità. In un periodo in cui la funzionalità (intesa come luogo pulito e sicuro, con una buona vista sul gioco ed un ragionevole spazio per i negozi) rappresentava la principale caratteristica di cui uno stadio doveva essere dotato, l'Amsterdam ArenA, il primo stadio con un'autostrada che passava sotto il campo di gioco e con un tetto mobile, doveva essere una struttura multifunzionale in grado di ospitare una grande varietà di eventi. Molto c'era da fare, l'Amsterdam ArenA rappresentava una grande sfida!

2. Il background dell'Amsterdam ArenA

La cerimonia di apertura fu l'epilogo di un lungo processo iniziato molto tempo prima. Nel 1983, l'Olanda partecipò alla candidatura per l'organizzazione dei Giochi Olimpici.

Perché venisse scelta per i Giochi, doveva dotarsi di uno stadio che soddisfacesse le richieste del Comitato Olimpico. Inizial-

* Henk J. Markerink ha scritto i paragrafi 1°, 2°, 3° e 4°, mentre Andrea Santini i paragrafi 5°, 6°, 7°, 8° e 9°.

** CEO Stadion Amsterdam C.V..

*** Ricercatore Dottorando di in Economia e Gestione Organizzazione delle Imprese, Università degli studi di Roma "Tor Vergata".

mente progettò uno stadio con il 50% dei posti coperti, con una pista di atletica e con annessa un'area dove poter ospitare ulteriori eventi. Nell'ottobre del 1986, la prospettiva di ospitare i giochi olimpici sparì e, con essa, anche l'immediato bisogno di un nuovo stadio.

Nel 1987, Stichting Amsterdam Sportstand¹ commissionò un progetto per un nuovo stadio, in una nuova area, con 55.000 posti a sedere (tutti coperti), due livelli di parcheggi ed una sala per gli eventi. Il progetto, però, non ottenne l'approvazione di tutte le parti coinvolte.

Nel maggio 1990, fu presentato un nuovo concept di stadio, che prendeva spunto sia dal progetto dello stadio olimpico del 1986, sia da quello sviluppato nel 1987 dalla Stichting Amsterdam Sportstand. Il nuovo design comprendeva una pista di atletica, era coperto (per aumentarne le possibilità di utilizzo), dotato di molti confort (come skyboxes, ristoranti, rifiniture di alto pregio) e comprendeva anche un edificio principale in cui localizzare ristoranti, sale ed altre attività (es. museo). L'area per eventi aggiuntivi, prevista già nei precedenti progetti, veniva confermata anche in questa nuova realizzazione.

Nello stesso periodo, AFC Ajax chiese una rapida decisione. Lo stadio in cui la squadra giocava le sue partite casalinghe non erano più in grado di soddisfare le necessità del management; era chiaro che una nuova, moderna struttura avrebbe contribuito ad aumentare il giro di affari della società. Lavori di espansione e ristrutturazione sarebbero risultati necessari qualora avessero dovuto continuare ad utilizzare la struttura esistente.

Il progetto presentato nel 1990 prevedeva costi di costruzione stimati in circa 109 milioni di euro. Il consiglio comunale di Amsterdam, AFC Ajax e ABN AMRO avrebbero fornito la base finanziaria per lo stadio come investitori. Il contributo del consiglio comunale di circa 27 milioni di euro sarebbe stato quello di maggior importanza. Un'emissione di titoli era destinata a raccogliere una larga parte delle finanze richieste. Lanciata il 14 dicembre 1990, appena prima che la Guerra del Golfo scoppiasse, l'emissione di titoli non generò il rendimento atteso. Come risultato, il progetto² dovette subire dei ridimensionamenti, generando un risparmio di costi pari a 18 milioni di euro.

Nel 1991, lo stadio stava per essere costruito sul confine tra due comuni, quelli di Ouder-Amstel e di Amsterdam. Il primo, però, non volle autorizzare la costruzione dello stadio senza prima conoscere il risultato di una serie di analisi (in particolare quella sull'impatto ambientale). Il progetto precedente fu quindi riesaminato e si arrivò allo spostamento dello stadio in una differente sede. Fu poi sviluppato il concetto del Transferium (un parcheggio di due piani situato sotto lo stadio), che consentiva ai visitatori della città di Amsterdam di poter trovare un luogo dove poter parcheggiare l'auto ed accedere alla città tramite i mezzi pubblici.

Nel 1992, il Comitato Supervisore della società Stadion Amsterdam NV approvò la costruzione dello stadio. Le risorse per finanziarie l'iniziativa erano state più o meno individuate. Il prezzo di costruzione di 92 milioni di euro fu riconfermato dal consorzio di costruttori, formato da Ballast Nadam Utiliteitsbouw e da BAM Bredero Bouw (unite in Bouwcombinatie Stadion Amsterdam). Nell'aprile 1992 il consiglio comunale approvò il progetto.

Il 2 Novembre 1993, prima che i lavori di costruzione avessero inizio, erano stati già siglati contratti, in qualità di *fondatori*, con le aziende Grolsche Bierbrouwerij Nederland B.V., Philips Nederland B.V., PTT Telecom BV (ora con la nuova denominazione KPN Telecom) e Bouwcombinatie Stadion Amsterdam v.o.f., formata da Ballast Nadam Utiliteitsbouw e da BAM Bredero Bouw³.

Nel febbraio 1996, tutti i posti dei tour organizzati dal centro informazioni per la visita del sito dove stava sorgendo lo stadio della costruzione erano esauriti. L'interesse verso questa nuova struttura era altissimo. Il 100.000esimo visitatore pagante fu accolto nello stadio il 15 maggio. Il 25 maggio 1996, prima che lo stadio aprisse ufficialmente in agosto, a circa 7.000 persone fu data la possibilità di vedere gli ultimi progressi nella costruzione della struttura.

Il livello di ambizione fu definito in modo puntuale e chiaro: l'ArenA doveva essere uno stadio noto in tutto il mondo ed in grado di ospitare eventi sportivi e non in modo continuativo. Doveva divenire il secondo centro della città di Amsterdam. Per la realizzazione di questo progetto ambizioso furono definiti alcuni linee guida:

- AFC Ajax, il principale cliente ed utilizzatore dell'impianto, avrebbe investito solo nel suo core business, il calcio; la squadra avrebbe siglato un accordo per lo sfruttamento dello stadio limitatamente alle sue partite casalinghe, in cambio di un canone di affitto;
- la città di Amsterdam avrebbe considerato l'ArenA nell'ambito di un più ampio progetto di sviluppo urbano, in cui lo stadio rappresentava l'elemento catalizzatore; lo sviluppo commerciale dell'area circostante avrebbe, inoltre, coperto in parte le spese di costruzione dello stadio;
- una partnership tra pubblico e privato avrebbe diretto finanziariamente ed operativamente il progetto.

Lo stadio, che aprì il 16 agosto 1996, aveva una capienza di circa 52.000 posti, tutti a sedere, distribuiti su due anelli. Disponeva di 9 skybox per i *fondatori*, altri 54 skybox per altre società e privati, 8 skylounge⁴, 12 skyroom⁵, 20 posti per personalità particolarmente importanti, 1.500 posti "business".

L'Amsterdam Arena doveva mantenere un più alto comfort rispetto al precedente stadio, portando i tifosi notevolmente più vicino all'azione sul campo. Inoltre, i posti a sedere dovevano essere organizzati in "zone". In linea con i criteri di segmentazione, si dovevano fornire differenti livelli di servizio alle varie sezioni. Furono creati box di lusso, suite e tribune VIP per aumentare la pesa media e per attrarre nuovi segmenti.

L'Amsterdam ArenA aveva circa 3.000 m² di ristoranti adibiti ad ospitalità aziendale durante gli eventi e ad attività business-to-business nei giorni senza eventi. La qualità del cibo doveva essere di alto livello.

Dietro le tribune furono creati dei passaggi pubblici. Questi atri racchiusi avrebbero consentito ai visitatori di compere cibo e bevande in uno dei 75 punti di vendita presenti. Nei passaggi furono installati circa 200 televisori che avrebbero permesso agli spettatori di recarsi nei negozi senza perdere lo show.

Più di 12.000 posti auto, incluso il Transferium (i due livelli di parcheggio – con 2.200 posti – sotto lo stadio), furono creati nell'area circostante. Lo sta-

dio doveva essere anche facilmente accessibile dal trasporto pubblico. Diverse stazioni della metropolitana e ferroviarie furono costruite nelle immediate vicinanze, insieme a numerose fermate dell'autobus.

3. Il finanziamento del progetto

La costruzione dell'Amsterdam Arena ebbe un costo finale di circa 127 milioni di euro. Esso fu finanziato dalla città di Amsterdam (26% – circa 33 milioni di euro), da AFC Ajax (7% – circa 9 milioni di euro), con sussidi governativi (4% – circa 5 milioni di euro), attraverso l'emissione di certificati di deposito a cui erano legati particolari diritti (21% – circa 27 milioni di euro), da imprese (16% – circa 20 milioni di euro) e, il rimanente 26%, con un prestito.

Una larga porzione del costo dell'Amsterdam Arena fu finanziata attraverso i contributi di partecipazione di otto importanti società. Queste società sono le *fondatrici*⁶ dell'Amsterdam Arena e posseggono alcuni diritti per un periodo di 10 anni, come il diritto di usare un salotto di 10 persone che guarda sul campo sportivo, diritti esclusivi di pubblicità e di fornitura di beni e servizi.

Anche l'emissione dei certificati di deposito⁷ fu estremamente di successo. Tutti i certificati di deposito sulle quote dello Stadion Amsterdam furono venduti da Stichting Administratiekantoor Stadion Amsterdam. I possessori dei certificati di deposito hanno diritto al posto a sedere nell'Amsterdam Arena, ma un biglietto di accesso separato deve essere comprato per ogni evento aperto al pubblico organizzato nello stadio⁸. Ai possessori di certificati di deposito di tipo A e B fu offerta la possibilità di associarsi alla Ajax Business Associates (ABA)⁹, a discrezione di ABA e soggetta al pagamento della quota di iscrizione. I cinque tipi di certificati di deposito¹⁰ e le loro principali caratteristiche sono descritte nella tabella seguente.

La necessità di combinare l'investimento per la costruzione dello stadio con una struttura finanziaria bilanciata determinò la vendita dei certificati di deposito senza alcuna limitazione temporale sui loro diritti. Una situazione troppo pesantemente indebitata avrebbe reso l'operazione dello stadio finanziariamente impraticabile¹¹.

Tabella 1: *Tipi di certificati di deposito.*

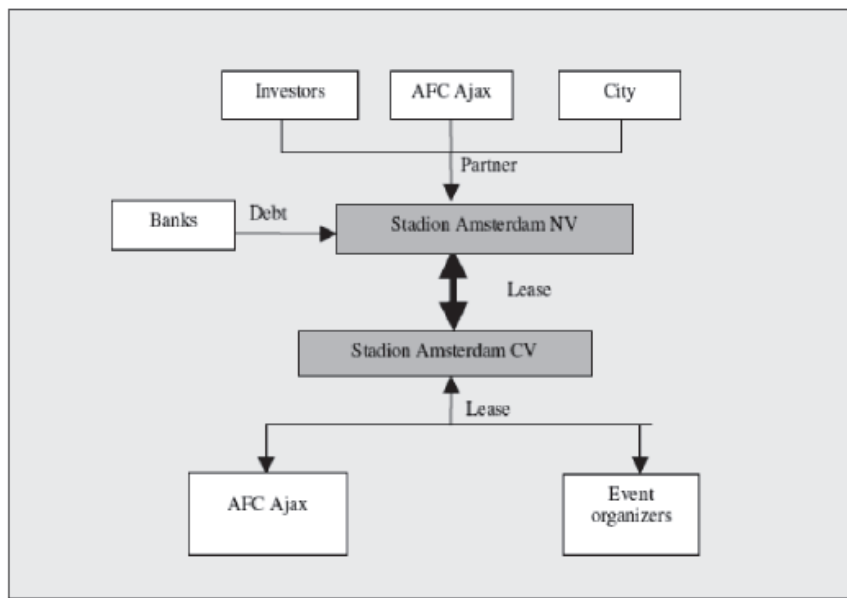
Type	Nominal Value	Rights
A	€113.445,05	Skybox
B	€6.806,70	Business seat
C	€3.630,24	Seat in the east main tribune
D	€2.722,68	Seat in the east side tribune
E	€1.134,45	Seat in a short side section

Fonte: Amsterdam Arena.

La parte pubblica giocò un ruolo importante nel finanziare l'ArenA. Per incoraggiare lo sviluppo dell'area, i governi locale e federale elargirono una grande somma. La città di Amsterdam comprò anche una parte del vecchio stadio Ajax, con cui AFC Ajax contribuì a finanziare il nuovo stadio. Il terreno per l'Amsterdam ArenA fu venduto dalla città ad un prezzo inferiore al valore di mercato. La città preparò il terreno e le infrastrutture gratuitamente.

Il finanziamento dell'Amsterdam ArenA ha introdotto un nuovo schema per finanziare la costruzione di uno stadio. Originariamente, la città doveva essere l'unica a progettare, costruire, finanziare e mettere in opera lo stadio. Ma, per via dell'incremento dei costi dell'investimento e della volontà del governo di attribuire incarichi operativi a parti private, furono necessari altri investitori per finanziare lo stadio. Nel caso dell'Amsterdam ArenA, con banche ed imprese private partecipanti al finanziamento dell'edificio, una partnership tra pubblico e privato ha portato a una soluzione win-win. Il costo di costruzione fu finanziato attraverso capitale di rischio (AFC Ajax, fondatori, certificati di deposito), donazioni (città di Amsterdam e governo olandese) e debito (prestiti dalle banche). Il modello è descritto nella seguente figura.

Figura 1: Lo schema di finanziamento per l'Amsterdam ArenA¹²



4. La struttura legale

La proprietaria dell'Amsterdam ArenA è Stadion Amsterdam N.V., che affitta lo stadio a Stadion Amsterdam C.V., una ristretta partnership responsabile dello sfruttamento della struttura.

La separazione tra proprietà e sfruttamento è principalmente basata su due aspetti: la separazione dei rischi e la distinzione tra controllo e azione. Se lo sfruttamento generasse perdite che portassero al

fallimento di Stadion Amsterdam C.V., il controllo sullo stadio di Stadion Amsterdam N.V. non dovrebbe normalmente risentirne. Inoltre, questo tipo di struttura permette all'utilizzatore di procedere velocemente nelle operazioni quotidiane, mentre è controllato periodicamente dalla proprietà.

La ristretta partnership, Stadion Amsterdam C.V., è formata da due tipi di partner, il partner amministratore, Stadion Amsterdam B.V., e i partner silenziosi, i *fondatori* dello stadio. I *fondatori* sono come azionisti in una società per azioni. La figura alla pagina seguente spiega la struttura legale dell'Amsterdam Arena.

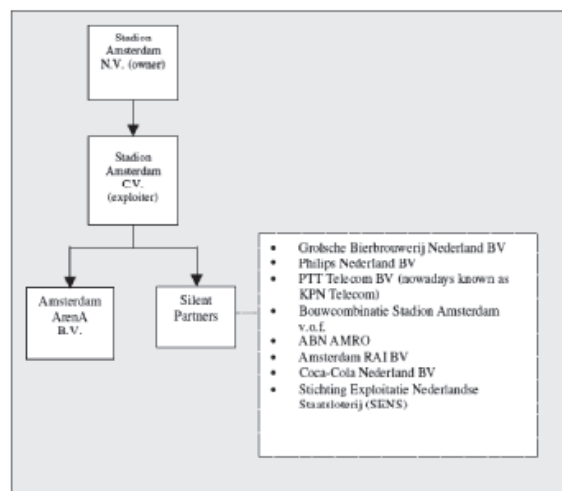
Stichting Administratiekantoor Stadion Amsterdam, la fondazione unica azionista in Stadion Amsterdam N.V., emise i certificati di deposito registrati (dei vari tipi – A, B, C, D ed E – come descritto precedentemente) sulla sua partecipazione. Diversamente da altri certificati di deposito, il ritorno sull'investimento spesso non è la primaria ragione per investire su questi certificati di deposito. La ragione principale risiede sul fatto che essi assicurano un posto a sedere ad ogni evento pubblico.

I certificati di deposito sono negoziabili ed il loro valore dipende molto dai risultati sportivi di AFC Ajax, il principale proprietario, ma anche il più importante cliente, dell'Amsterdam Arena. Considerando i prezzi offerti in risposta alle più recenti vendite, i possessori di certificati di deposito hanno profittato largamente dalla sottoscrizione delle quote. I certificati A, per esempio, sono ultimamente venduti a prezzi da tre a sei volte superiori al loro valore nominale.

Occorre distinguere tra azionisti e possessori di certificati di deposito. I primi possiedono diritti di controllo e di voto, mentre i secondi hanno solo diritti finanziari (i.e. il pagamento dei dividendi).

Quando Stadion Amsterdam N.V. genera profitti e l'assemblea degli azionisti decide di distribuirli, il dividendo è pagato alla fondazione. Quest'ultima decide se pagare i dividendi ai possessori di certificati di deposito.

Figura 2: La struttura legale dell'Amsterdam Arena



Fonte: Amsterdam Arena.

5. La struttura operativa

Amsterdam ArenA, come operatore dell'edificio, è responsabile dell'acquisizione e dell'agevolazione degli eventi (molti dei quali sono organizzati da parti terze), oltre che del giornaliero sfruttamento delle strutture dello stadio come gli spazi per gli uffici, i ristoranti, le strutture per le conferenze, i parcheggi, ecc.

Amsterdam ArenA ha dirigenti esperti nei campi:

- della gestione delle strutture;
- delle vendite;
- degli eventi (supporto alla produzione di eventi);
- dell'organizzazione di tour e della gestione del museo (Tour & Museum);
- dell'amministrazione.

Amsterdam ArenA ha stipulato contratti di affitto con molti organizzatori di eventi al fine di assicurare una base di entrate e minimizzare i rischi finanziari.

Come inquilino principale, AFC Ajax considera l'Amsterdam ArenA come propria casa in tutte le partite di calcio della prima squadra. Un contratto di affitto a lungo termine tra le due parti agevola le partite in casa, oltre che l'affitto degli uffici e delle strutture di allenamento utilizzati da AFC Ajax.

Anche KNVB, l'associazione olandese di calcio, Mojo Concerts, importanti organizzatori di eventi, e Amsterdam Admirals, la squadra di football americano che partecipa alla EuroLeague, garantiscono un numero minimo di eventi per anno.

Amsterdam ArenA utilizza servizi erogati da parti terze per l'operare dello stadio. Questo assicura capacità e competenze altamente tecniche, riduce i costi di gestione e rende flessibile l'organizzazione della società operativa dello stadio. I servizi contrattati sono le concessioni (che coinvolgono il cibo e le bevande, i chioschi e tutta la ristorazione pubblica all'interno dello stadio e nei suoi dintorni), la "Ho.Re.Ca" (hospitality, restaurant e catering per i VIP e le aree affari), la pulizia e la sicurezza.

La società operativa dello stadio fa pagare ai propri clienti costi variabili per i servizi sulla base del tipo di evento: per la fornitura di tutti i servizi sopra menzionati nonché per tutti i costi variabili collegati all'evento (es. pulizia, comunicazione, utilità, ecc.).

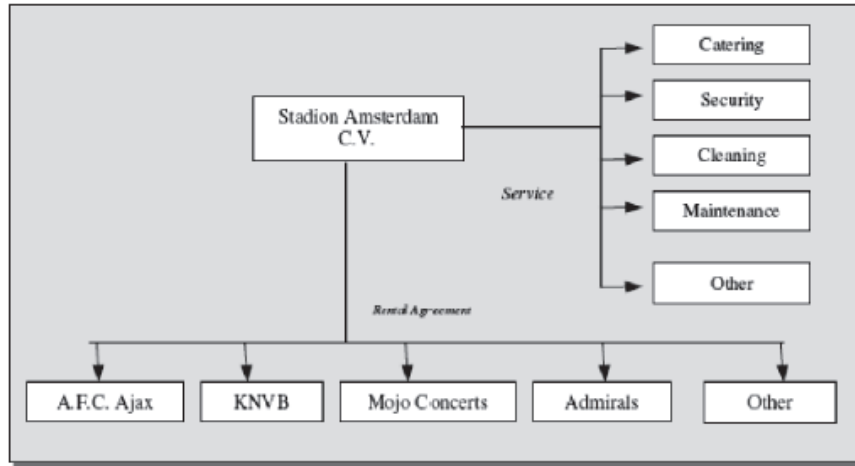
Il parcheggio Transferium, situato al di sotto dello stadio, è, invece, gestito dalla città di Amsterdam, mentre la vendita dei biglietti ai possessori dei certificati è gestita dall'Amsterdam ArenA.

Riassumendo, gli incarichi e le responsabilità dell'Amsterdam ArenA sono:

- consegnare tutte le strutture agli organizzatori di eventi;
- conservare l'edificio;
- pulire l'edificio;
- sorvegliare l'edificio;
- provvedere alle assicurazioni;
- acquisire eventi sportivi e non;
- agevolare tutti gli eventi nello stadio;
- sfruttare giornalmente i tour ed il museo;
- sfruttare giornalmente le strutture per le conferenze ed i ristoranti;

- sfruttare giornalmente le strutture per le esposizioni;
 - sfruttare giornalmente le altre strutture dello stadio.
- La figura successiva mostra come è organizzata la gestione operativa.

Figura 3: Organizzazione operativa dell'Amsterdam Arena



Fonte: Amsterdam Arena.

6. La struttura di gestione

Amsterdam Arena ha adottato una struttura funzionale. L'organizzazione è costantemente cresciuta dalla sua apertura. La tabella seguente mostra la crescita del personale durante gli anni. Il numero di lavoratori durante un evento è maggiore e dipende dal tipo di evento¹³.

Tabella 2: Personale occupato nell'Amsterdam Arena

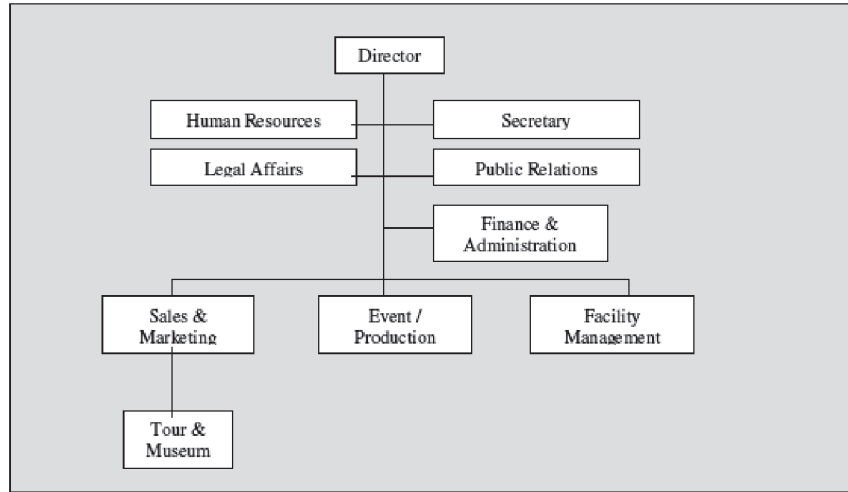
	1996/ 97	1997/ 98	1998/ 99	1999/ 2000	2000/ 01	2001/ 02	2002/ 03	2003/ 04
Fixed person.	36	41	41	46	48	47	51	51
Temporary person.	10	16	12	13	9	4	3	3

Fonte: Amsterdam Arena.

Lo stadio è gestito da un direttore amministrativo e da un team formato da quattro manager, ognuno a capo di uno dei quattro maggiori dipartimenti: Finanziario, Marketing & Vendite, Gestione delle Strutture ed Eventi. Le funzioni di staff (Relazioni Pubbliche, Risorse Umane, Affari Legali) riportano direttamente al direttore amministrativo.

Il dipartimento delle Risorse Umane si occupa anche della selezione e della formazione dei dipendenti dello stadio e mantiene rapporti con le agenzie di lavoro temporaneo per reperire, quando necessario, lavoratori addizionali specialmente durante gli eventi).

Figura 4: Mappa della struttura organizzativa dell'Amsterdam Arena



Fonte: Amsterdam Arena.

La primaria responsabilità del dipartimento Marketing & Vendite è quella di vendere lo stadio come sede per gli eventi. Accanto a questo compito, il dipartimento è anche occupato nell'organizzare gli eventi insieme ai partner. Questa attività include diverse aree, come la definizione del concept dell'evento, la promozione dell'evento nei confronti dei potenziali sponsor, il coinvolgimento dei partner media e delle organizzazioni che si occupano della vendita dei biglietti. Sino a che lo stadio sarà capace di ospitare una grande varietà di eventi, questo dipartimento dovrà relazionarsi con differenti tipi di organizzatori di eventi, dalle agenzie specializzate nella produzione di piccoli eventi ai promotori di grandi eventi internazionali come i concerti di star internazionali. L'organizzazione del dipartimento segue questa segmentazione, con persone responsabili dei rapporti con le piccole/medie agenzie, ed altre responsabili dei rapporti con i promotori internazionali.

Un dipartimento ad hoc è stato creato per coordinare l'attività Tour & Museum. Il dipartimento è composto da uno staff permanente responsabile del riservare e del vendere ai tour operator ed agli hotel; è inoltre responsabile della coordinazione e della formazione del personale assunto attraverso le agenzie di lavoro temporaneo.

La responsabilità primaria del dipartimento Eventi è quella di seguire l'evento dal suo inizio sino alla sua fine.

Tra i suoi principali compiti sono inclusi la gestione del progetto, la gestione del personale, il controllo finanziario e la programmazione dell'evento. Questa area offre servizi di supporto ai promotori, che si estendono dai servizi di sicurezza e di pulizia a quelli di coordina-

zione tecnica e di vendita interna dei biglietti. Tutti i servizi prestati sono addebitati separatamente al cliente-promotore.

Il dipartimento Gestione delle Strutture è responsabile del mantenimento, della manutenzione e delle sostituzioni. Il suo obiettivo principale è quello di consegnare una struttura pulita e ben organizzata, con le attrezzature disponibili necessarie alla produzione degli eventi, agli affittuari ed ai patroni. Questo significa, da una parte, la cura giornaliera dello stadio e la sua manutenzione usuale, dall'altra, garantire che lo stadio rimanga all'avanguardia.

Il dipartimento Finanza e Amministrazione si occupa dell'amministrazione e del controllo finanziario delle attività dello stadio.

7. Lo sfruttamento dell'ArenA

Come chiaramente enunciato nella missione statutaria¹⁴ di Stadion Amsterdam C.V., l'Amsterdam ArenA doveva essere:

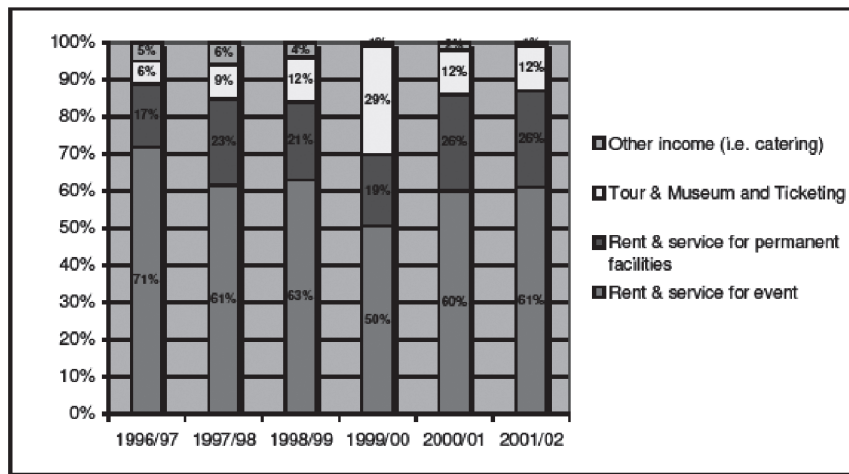
- all'avanguardia: doveva essere un edificio conforme ai più elevati livelli di tecnologia disponibili, in modo da rendere la struttura versatile e l'esperienza del visitatore molto piacevole;
- un megateatro multifunzionale: non semplicemente uno stadio, doveva essere un grande teatro dove ospitare una grande varietà di eventi, utilizzabile per eventi diversi e clienti diversi;
- internazionalmente conosciuto: ospitando grandi eventi e star famose, l'ArenA doveva divenire un simbolo dell'Olanda, qualcosa di cui essere orgogliosi;
- focalizzato nel lungo periodo: non doveva essere inteso come "una sede per un'occasione", come quegli stadi realizzati per ospitare eventi speciali e su larga scala (come i giochi olimpici). Doveva divenire una struttura che avrebbe servito i suoi clienti per molti anni;
- pensato nei bisogni della città, dei fondatori e dei possessori di certificati di deposito: Stadion Amsterdam C.V., la società operativa dello stadio, doveva raggiungere obiettivi a lungo termine per soddisfare i suoi azionisti;
- strettamente cooperativo con AFC Ajax, l'inquilino principale, le organizzazioni di ristorazione e gli altri partner. Ospitare eventi doveva essere il core business dello stadio, l'ArenA, quindi, doveva essere come un grosso aeroplano: doveva volare il più possibile ed essere il più pieno possibile. Per fare questo, Stadion Amsterdam C.V. doveva stabilire una stretta e produttiva collaborazione con i suoi clienti diretti, i fornitori di contenuti.

Ospitare una grande varietà di eventi nell'edificio rappresenta il core business dello stadio. Stadion Amsterdam C.V. affitta i suoi servizi agli organizzatori di vari eventi sportivi e non. La società operativa dello stadio normalmente addebita agli organizzatori degli eventi un canone fisso, in modo da evitare qualsiasi rischio derivante dall'organizzazione dell'evento¹⁵. Come mostrato nella figura alla pagina seguente, la maggiore fonte di profitto proviene dall'affitto dell'edificio agli organizzatori di eventi.

Tra le entrate collegate agli eventi, il flusso di ricavi proveniente dagli eventi calcistici¹⁶ è il più rilevante. L'Amsterdam ArenA può anche contare su profitti non correlati ad eventi, come quelli derivanti dalle funzioni giornaliere

dello stadio (affitto di uffici e sale per le conferenze) e dai tour dello stadio e del museo dell'AFC Ajax¹⁷.

Figura 5: Analisi del giro d'affari dell'Amsterdam Arena



Fonte: Amsterdam Arena.

Se questo è il core business, risulta quindi chiaro che il valore dello stadio non è determinato dai costi dell'edificio, ma dai performer che vi si esibiscono. Occorre quindi costituire un gruppo di utilizzatori abituali al fine di assicurare una base di profitto e per minimizzare i rischi finanziari. Alcuni contratti di affitto pluriennali furono siglati con gli organizzatori di eventi prima della cerimonia di apertura. Gli utilizzatori abituali dell'ArenA sono:

1. 1.AFC Ajax;
2. 2.KNVB;
3. 3.Amsterdam Admirals;
4. 4.Mojo Concerts;
5. 5.ID&T;
6. 6.IEP.

Gli eventi calcistici rappresentano il contenuto più importante per uno stadio come l'ArenA e AFC Ajax è il suo cliente ed inquilino principale. L'operatività e la vitalità a lungo termine dello stadio dipendono in larga misura dall'evoluzione della squadra di calcio. Il calcio rimane il principale cliente e la programmazione di eventi considera la stagione calcistica¹⁸ come una priorità. È inutile dire che il contratto con AFC Ajax era condizionale ad ogni altro ulteriore contratto.

La squadra di calcio di Amsterdam gioca tutte le sue partite in casa dell'Amsterdam Arena. AFC Ajax ha altamente beneficiato dallo spostamento nella nuova struttura. Attraendo più tifosi, il nuovo stadio ha rappresentato un'opportunità unica per aumentare ulteriormente i ricavi nei giorni delle partite. I più elevati livelli di comfort e di servizi offerti dall'ArenA, insieme a fattori quali la curiosità e l'immagine dell'edificio, hanno più che raddoppiato il giro d'affari collegato alle partite.

La migliore struttura ha aumentato anche i potenziali di sponsorizzazione e di ospitalità aziendale, offrendo attrezzature e servizi maggiormente in linea con il segmento corporate. Il numero di possessori di certificati di deposito ha aumentato anche la base di fan di AFC Ajax, legando i tifosi alla squadra nel lungo periodo.

Accanto alle partite in casa di AFC Ajax, la Dutch Supercup¹⁹, organizzata dalla KNVB, è sempre giocata nell'Amsterdam ArenA.

Anche la squadra di football americano, gli Amsterdam Admirals, gioca le sue partite del campionato NFL Europe nello stadio (5 all'anno). A parte gli eventi sportivi, Mojo Concerts, una delle più importanti e grandi imprese di intrattenimento in Olanda²⁰, organizza molti concerti nello stadio. Ogni anno ID&T²¹ organizza i più grandi dance party di Europa, chiamati Sensation White and Sensation Black.

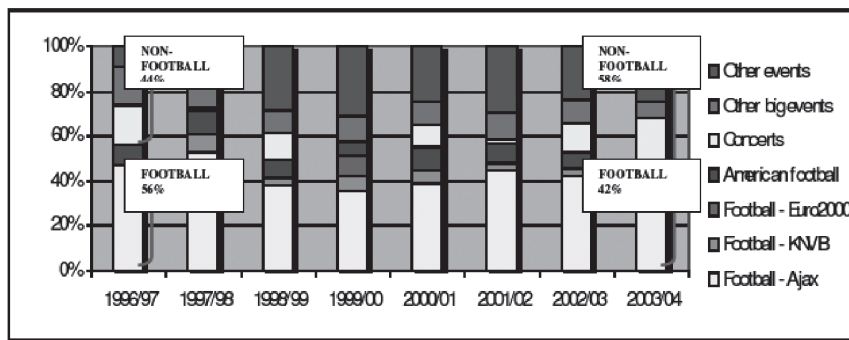
International Event Partnership (IEP), un organizzatore di eventi inglese, organizza, sin dal 1999, l'Amsterdam Tournament, un torneo²² pre-stagione di due giorni dove AFC Ajax si misura contro squadre di calcio provenienti da altri paesi.

In questo modo, l'Amsterdam Arena ha garantiti circa 34 eventi all'anno.

Accanto a questi eventi, un'intera serie di differenti grandi attività prendono luogo nell'Amsterdam ArenA. Negli anni passati, l'Amsterdam ArenA è già stata rimodellata circa 1.500 volte. Come conseguenza, lo stadio non è solo conosciuto come sede per grandi eventi²³ – soprattutto calcistici –, ma anche luogo dove ospitare eventi più piccoli, come presentazioni di prodotti, rappresentazioni teatrali, sales training e feste aziendali.

Complessivamente l'Amsterdam ArenA ospita circa 70 importanti eventi all'anno, con circa 2 milioni di visitatori in totale. Durante gli anni il numero di eventi non sportivi è cresciuto, permettendo allo stadio di acquisire l'immagine di struttura multifunzionale e riducendo la dipendenza dei risultati economici e finanziari della società operativa dello stadio dai risultati sportivi di AFC Ajax²⁴. Il grafico seguente mostra la distribuzione dei differenti tipi di evento per anno.

Figura 6: Tipi di eventi organizzati nell'Amsterdam Arena



Fonte: Amsterdam Arena.

Come conseguenza a questa sua versatilità, l'Amsterdam ArenA deve relazionarsi con molti clienti e attori. Il marketing risulta quindi essere la funzione più complessa ed ampia all'interno della gestione dello stadio.

Precedentemente all'apertura dello stadio, i primari obiettivi della funzione marketing erano:

1. creare interesse e consenso attorno al progetto, al fine di ricevere l'approvazione dell'opinione pubblica e di superare le resistenze contrarie alla nuova costruzione. Il posizionamento ha sottolineato i benefici sociali: dall'utilizzo più intensivo di una struttura pubblica (essendo lo stadio aperto a tutti tutti i giorni), alla creazione di nuove opportunità di lavoro, fino ai benefici per l'area di Bijlmer²⁵;
2. promuovere lo stadio tra i potenziali investitori per la vendita di posti a sedere "business", skybox e pacchetti *fondatori*. Show itineranti, attività di relazioni pubbliche e iniziative di marketing diretto furono organizzate, invitando i potenziali investitori ad essere parte di questa nuova avventura;
3. promuovere la struttura tra gli organizzatori di eventi, al fine di stipulare contratti di affitto pluriennali e di garantire un numero minimo di eventi per anno.

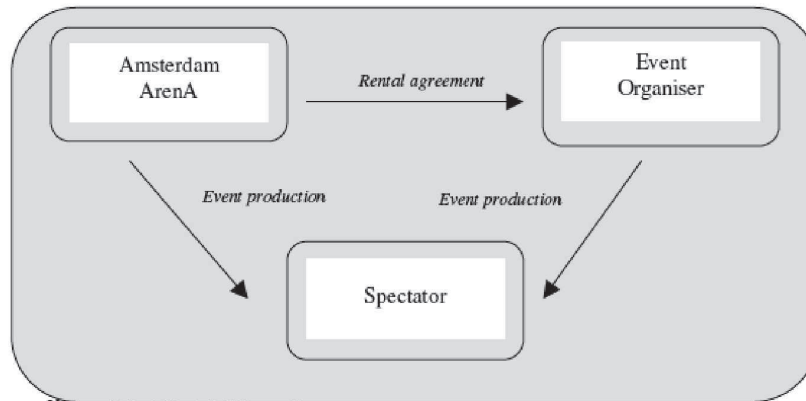
Dall'apertura dello stadio, i compiti principali della funzione marketing sono vendere l'ArenA come luogo perfetto dove ospitare eventi e attrarre visitatori su base continua. Come conseguenza alla sua versatilità, lo stadio deve relazionarsi con clienti con differenti necessità e richieste:

- l'organizzatore dell'evento (o il promotore che rappresenta chi si esibisce) è il cliente che porta i contenuti nell'ArenA; per attrarre questo segmento sono fattori fondamentali una struttura all'avanguardia, il bacino di utenza e l'immagine;
- gli spettatori rappresentano per l'organizzatore dell'evento il cliente primo e la fonte principale di profitto; in questo contesto, l'ArenA influenza direttamente la soddisfazione dei visitatori fornendo strutture pulite, confortevoli ed accessibili.

Dato che l'ArenA riceve, nella maggior parte dei casi, un canone fisso per ospitare l'evento, gli spettatori non rappresentano un primo, diretto cliente per l'ArenA. Ciononostante, una sicura, confortevole e conosciuta struttura influenza la partecipazione (quantità) e la soddisfazione (qualità) degli spettatori e, come conseguenza, la soddisfazione dell'organizzatore dell'evento. Il concetto è descritto nella figura alla pagina seguente.

L'Amsterdam ArenA ha recentemente lanciato un progetto chiamato "Closed Circuit Customer", che intende creare una stabile e diretta relazione con i potenziali spettatori dell'ArenA. Il progetto include lo sviluppo di una piattaforma web-based, direttamente connessa con le imprese insediate nell'Amsterdam ArenA. L'ArenA intende offrire eventi extra o vendite di biglietti riservati ai dipendenti di queste imprese. In questo modo, le imprese possono offrire benefici speciali ai propri dipendenti e l'ArenA può contare su e interagire con una numerosa base di potenziali spettatori. Lo sviluppo di questo circuito potrebbe permettere all'ArenA di aumentare il numero di eventi direttamente prodotti, minimizzando i rischi associati. Allo stesso tempo, lo stadio apparirà anche più attrattivo per gli organizzatori di eventi. Può essere dunque individuato un processo di reverse marketing, dove l'ArenA offre agli organizzatori di eventi non solo la struttura ma anche gli spettatori.

Figura 7: Relazioni tra l'ArenA, gli organizzatori di eventi e gli spettatori



Fonte: Amsterdam ArenA.

Altri clienti dell'Amsterdam ArenA sono:

- la società di ristorazione, composta da Maison van den Boer, che gestisce il VIP catering, e da Catering Club, che gestisce la vendita di cibo e bevande negli stand. Queste due imprese necessitano delle adeguate strutture (le sale, i ristoranti, i bar, le concessioni, il sistema di pagamento) dove organizzare le loro attività, così come di un magazzino dove stoccare i loro prodotti;
- i fondatori e i possessori di certificati di deposito titolari a diritti speciali (sulla base del tipo di certificato, posto a sedere in ogni evento pubblico, skybox, louge, posto di parcheggio, pasto, ecc.) che l'ArenA deve soddisfare;
- le imprese, come AFC Ajax e Maison van der Boer, hanno i loro uffici nell'ArenA;
- i media sono importanti per garantire all'evento l'appropriata esposizione; lo spettatore ha esperienza dell'evento attraverso un'intera gamma di metodi, dalla tradizionale televisione sino ad internet e UMTS. L'intento è quello di creare due edifici: una struttura che fornisce l'azione per gli spettatori presenti nello stadio, ed uno studio che serve l'audience remota.

Il progetto e la tecnologia hanno altamente contribuito alla necessaria versatilità dell'edificio. Un progetto ingegnoso ha permesso allo stadio di adattarsi alla dimensione degli eventi, "da 2 a 70.000 visitatori" come dice lo slogan. Durante la fase di progettazione, gli utilizzatori potenziali dell'ArenA, come il settore del calcio, gli organizzatori dei concerti, le organizzazioni di ristorazione, i media, ecc., sono stati coinvolti per sviluppare una struttura servile alle loro richieste ed ai loro bisogni.

L'utilizzo della tecnologia ha certamente aiutato l'Amsterdam ArenA ad aumentare la versatilità della struttura e ad accrescere l'esperienza del visitatore. Molte nuove innovazioni e tecnologie all'avanguardia sono state installate durante il periodo operativo.

La tecnologia, inoltre, è in grado di offrire attrazioni e fonti di intrattenimento aggiuntive all'azione sul campo. Di seguito una lista di tecnologie (con i

relativi benefici) incorporate nell'Amsterdam ArenA:

- tetto retraibile: l'uso di un tetto retraibile ha un importante impatto sull'operatività dello stadio, sia economicamente – previene le perdite di profitti dovute a cancellazione degli eventi a causa di mal tempo – sia per l'esperienza del visitatore;
- erba: l'Amsterdam ArenA incontrò diversi problemi, dovuti alla mancanza di luce solare e di aria all'interno della struttura, che rendevano la manutenzione del campo difficile e costosa. Infatti, come risultato del disegno chiuso dello stadio e dell'intensivo utilizzo del campo, le possibilità di ricovero sono limitate e il campo deve essere rimpiazzato numerose volte durante l'anno, utilizzando una tecnica di rizollatura sviluppata in casa. L'Amsterdam ArenA e AFC Ajax hanno inoltre deciso di prendere vantaggio dagli importanti recenti sviluppi dell'erba artificiale ed hanno definito un progetto per lo sviluppo di un'erba artificiale all'avanguardia per i campi da calcio, specificatamente studiata per soddisfare sia i desideri e le richieste di AFC Ajax, sia le limitazioni fissate dalla UEFA, dalla FIFA e dalla KNVB (De Koninklijke Nederlandse Voetbalbond), l'associazione olandese di calcio;
- sistema di sicurezza: aiuta ad assicurare ai tifosi un sicuro divertimento agli eventi, essendo effettivamente capace di localizzare i visitatori ed i luoghi problematici. Si stanno eseguendo test per adottare nel prossimo futuro i nuovi progressi della tecnologia, come ad esempio il lettore biometrico;
- video: due grandi pannelli video sono installati nello stadio, per coinvolgere maggiormente gli spettatori durante la visita e per fornire informazioni aggiuntive durante gli eventi²⁶. I video possono essere posti a diverse altezze. Possono essere visualizzate immagini live, ma anche grafiche speciali. Cineprese permanenti ed uno studio pienamente equipaggiato rendono le possibilità degli schermi infinite;
- sistema di pagamento: l'Amsterdam ArenA ha adottato un sistema smartcard, che combina in un'unica carta il controllo dell'accesso ed i pagamenti interni. Questo sistema migliora il servizio al cliente permettendo di gestire in tempo reale tutti i parametri di accesso, come ad esempio la vendita di biglietti last minute, l'aggiunta manuale di biglietti, l'utilizzo ripetuto di un biglietto per l'accesso ad un unico posto. Ovunque nello stadio, il visitatore può procedere ai pagamenti utilizzando gli appositi terminali. Parte di questi sono mobili, offrendo la possibilità di pagamento anche quando, ad esempio, la bevanda è portata al posto a sedere. Questo sistema è utilizzato anche durante gli eventi per il controllo finanziario sui pagamenti dei visitatori. Esso permette al management di mantenere una traccia del cash flow. In più, permette personalizzati ed estensivi report, dando la percezione di come i visitatori si muovono durante l'evento. Il sistema velocizza i pagamenti e riduce i costi del maneggio di contanti. Aumenta il controllo sugli stock e sulle vendite totali. Inoltre, consolida le informazioni sui profili dei clienti e quelle sui pagamenti. Il sistema, quindi, combina un versatile ed affidabile sistema di gestione con potente strumento di marketing.

Nell'ArenA vengono continuamente testate tecnologie aggiuntive. Qualcosa di simile ad una funzione di ricerca e sviluppo, composta dal personale dello stadio e da specialisti del settore, è costantemente al lavoro perchè l'A-

rena rimanga uno stadio all'avanguardia. L'anfiteatro ("The Amphi") – più avanti descritto – e il "black box project" vogliono equipaggiare l'edificio con strutture per nuovi eventi, permettendo all'ArenA di ospitare nel modo appropriato eventi di scala diversa. Anche internet avrà presto un importante ruolo nello stadio, quale strumento per intrattenere e educare i tifosi sullo sport, nonché per accrescere ulteriormente la complessiva esperienza di intrattenimento dello spettatore²⁷.

A seconda del tipo e della scala dell'evento, l'edificio può essere adattato in sei differenti *ambientazioni*:

1. *ambientazione per il calcio* (o per il football americano), con una capacità di 52.000 posti;
2. *ambientazione circolare per i concerti*, con una capacità di 70.000 posti;
3. *ambientazione per i concerti end show*, con una capacità di 52.000 posti;
4. *ambientazione panorama per i concerti*, con una capacità di 30.000 posti;
5. *ambientazione ad anfiteatro* (Amphi Theater²⁸), con una capacità di 12.000 posti;
6. *ambientazione per i concerti dance*, con una capacità di 35.000 posti.

Per rendere possibili gli eventi più ridotti, come le rappresentazioni teatrali e le presentazioni di prodotti, in un'atmosfera più intima, è iniziato lo sviluppo dell'Amsterdam ArenA Amphi. L'ambientazione ad anfiteatro è una combinazione del prestigio e della qualità che caratterizza l'Amsterdam ArenA e di un'intimità che si adatta perfettamente agli eventi di media dimensione.

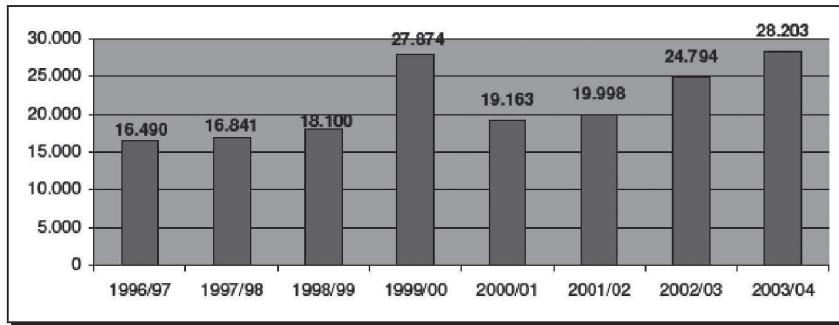
Questo nuovissimo anfiteatro a capacità variabile (dipendente dall'evento, da 50 a 14.000 persone) è stato costruito all'interno delle mura dell'Amsterdam ArenA. Un muro posteriore ed un soffitto abbassato separano l'Amphi dal resto dell'ArenA. Durante l'evento, l'area può essere completamente oscurata, permettendo l'utilizzo pieno degli effetti di luce.

La superficie del palcoscenico può variare, a seconda delle esplicite condizioni richieste dall'evento. Con il campo da gioco centrato sul palco, tutti i diversi tipi di eventi sportivi sono possibili, come tornei di tennis e di pallavolo. Possono essere anche organizzati balletti, show sul ghiaccio e opere liriche, così come grandi e piccoli eventi di affari. Dietro al primo e al secondo anello dello stadio, nelle gallerie, ci sono sufficienti negozi con assortimenti vari di cibi e bevande.

I risultati, dopo 8 anni, sono estremamente positivi. L'ArenA è divenuta uno dei principali e più conosciuti stadi al mondo. Inoltre, questo successo è stato abbinato a risultati economici e finanziari positivi. Il giro di affari è costantemente cresciuto superando i 28 milioni di euro nel 2003/04 (Figura 8). Il risultato dell'anno 1999/2000 è stato positivamente influenzato dall'organizzazione del Campionato Europeo di Calcio in Olanda e in Belgio.

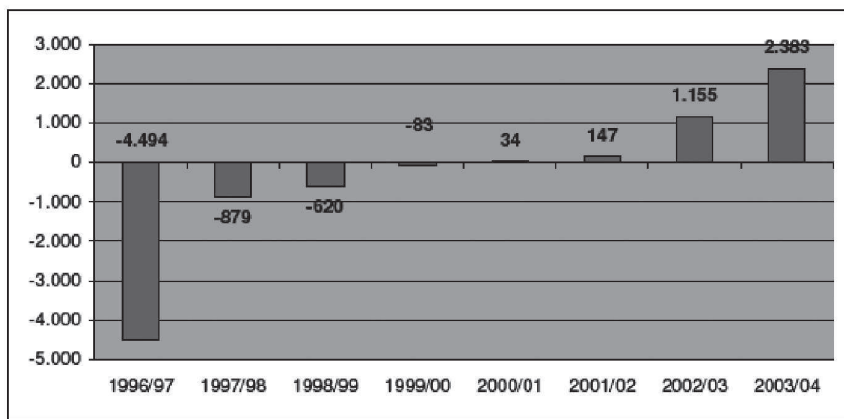
Come descritto nel paragrafo 2., la struttura finanziaria si è rivelata fondamentale per l'operatività dello stadio. Durante i primi anni si sono dovuti effettuare investimenti addizionali, che hanno impattato negativamente sia sul risultato operativo sia sul cash flow. Inoltre, la disponibilità di un cash flow positivo dall'anno 2 ha permesso al management di mantenere lo stadio aggiornato²⁹. Gli andamenti negli anni del risultato netto e del cash flow sono rappresentati rispettivamente nelle figure 9 e 10.

Figura 8: Giro di affari dell'Amsterdam Arena



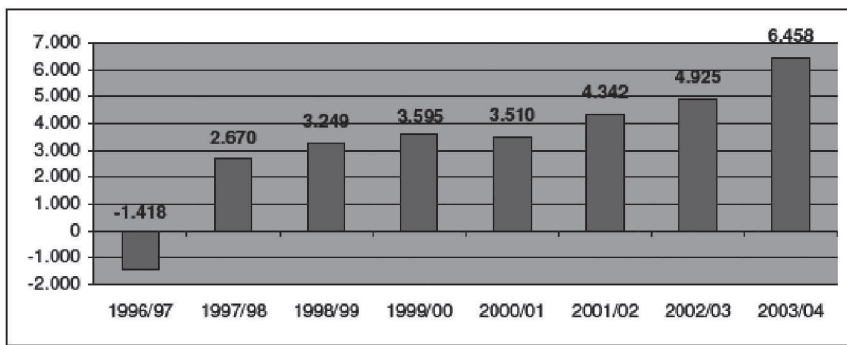
Fonte: Amsterdam Arena.

Figura 9: Risultato netto (euro '000)



Fonte: Amsterdam Arena.

Figura 10: Cash flow (euro '000)



Fonte: Amsterdam Arena.

8. L'ArenA Boulevard

L'apertura dell'Amsterdam ArenA non solo fornì la città di Amsterdam di un moderno edificio dove ospitare importanti eventi, ma contribuì enormemente anche allo sviluppo dell'ArenA Boulevard, un'area situata intorno allo stadio, da cui deriva il nome.

L'ArenA Boulevard rappresenta una delle aree più sviluppate in Olanda ed un esempio di integrazione tra destinazioni di diverso utilizzo, come lo shopping, lo sport e l'intrattenimento, il vivere ed il lavorare.

L'area, specializzata nella fornitura di divertimento ed intrattenimento, è "temporaneamente permanente", dato che le strutture per la produzione degli eventi (hardware) sono presenti tutto l'anno, mentre gli eventi hanno una durata limitata (software).

L'ArenA Boulevard sta diventando una destinazione conosciuta internazionalmente.

Le strutture di intrattenimento situate nell'area includono un cinema multisala³⁰, due sale da concerto³¹ e l'Amsterdam ArenA. GETZ, un centro di intrattenimento su larga scala, sarà costruito entro il 2009³²⁻³³. Nel 2003 è stato realizzato un museo, il Living Tomorrow, dove è possibile vedere come gli sviluppi tecnologici e sociali influenzeranno gli stili di vita e di lavoro di domani³⁴.

L'area dello shopping comprende più di 350 negozi ed è organizzata in differenti localizzazioni. L'esistente centro commerciale, l'Amsterdam Poort, è stato rinnovato ed esteso. Un corso per lo shopping, l'Arena Arcade³⁵, e il più grande centro dell'arredamento al mondo, Villa ArenA³⁶, sono stati realizzati nel 2001 e nel 2002.

L'ArenA Boulevard è diventata sede di molte imprese, ma anche un posto dove vivere. Moderni edifici per gli uffici sono stati costruiti³⁷ o lo saranno presto^{38,39}. L'area residenziale comprende circa 240 appartamenti dislocati dentro ad un parco.

L'accessibilità dell'area beneficia delle infrastrutture realizzate per lo stadio. L'estensione della linea ferroviaria, iniziata nel 1995, raddoppierà il numero di binari tra Amsterdam e Utrecht⁴⁰ ed offre un collegamento diretto con l'aeroporto di Schiphol. La nuova stazione costituirà uno svincolo completamente nuovo per treni⁴¹, metropolitane e autobus; sarà utilizzata da 60.000 viaggiatori al giorno nel 2007⁴².

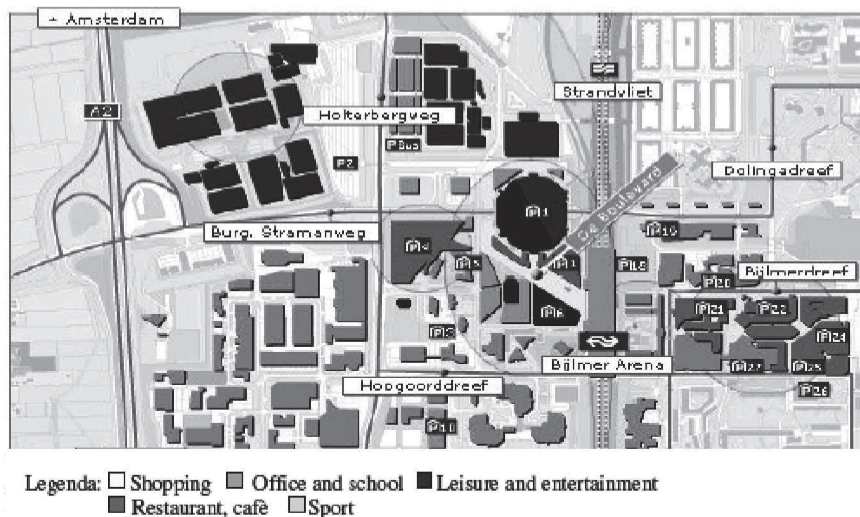
La tabella alla pagina seguente contiene le principali caratteristiche delle strutture situate nell'area, mentre la Figura 11 mostra le loro differenti destinazioni d'uso.

Una chiara visione ha guidato lo sviluppo locale. L'autorità pubblica voleva rinnovare e fornire nuovi impulsi sociali ed economici ad un'area degradata, Bijlmer. La cooperazione tra parti pubbliche e private ha assicurato il successo del progetto. Come mostrato nella Figura 12, entità pubbliche, come la città di Amsterdam ed il governo olandese, e parti private – imprese e privatocittadini –, come AFC Ajax, hanno lavorato insieme, capitalizzando pienamente la loro partecipazione.

Tabella 3: *Principali caratteristiche delle strutture situate nell'ArenA Boulevard*

	Opening	Capacity	Destination	Financing	Operation
Amsterdam ArenA	1996	52.000 seats	E	Public - Private	Private
Heineken Music Hall	2001	5.500 seats	E	Private	Private
Pepsi Stage	2002	2.000 seats	E	Private	Private
GETZ Entertainment Center	2009	Entertainment area + 200 apartments	E / L	Private	Private
Music Dome	2009	15.000 seats	E	Private	Private
Living Tomorrow	2003	-	E	Private	Private
Pathè ArenA	2000	3.250 seats	E	Private	Private
ArenA Arcade	2000	4 megastore	S	Private	Private
Villa ArenA	2001	around 70 shops	S	Private	Private
Amsterdamse Poort	1990	around 250 shops	S	Private	Private
Rainbow Offices	2000	-	W	Private	Private
ArenA Office Towers	2001	-	W	Private	Private
Oval Tower	2001	-	W	Private	Private
ArenA Academie	2001	250 students	S	Public	Public
HES	2003	6.200 students	S	Public	Public
ROCA	2003	3.000 students	S	Public	Public
Apartments	2009	12.500 apartments	L	Private	Public - Private
Infrastructure	2007	60.000 visitors per day		Public	Public

Fonte: Distretto Sud-Est di Amsterdam.

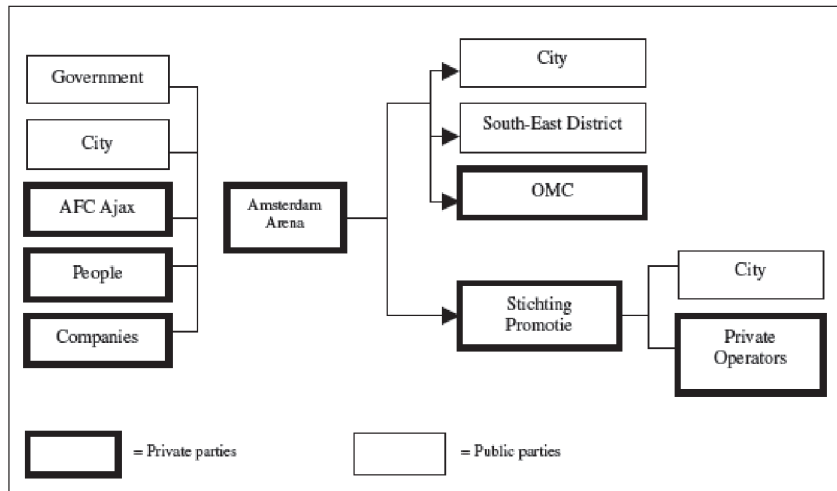
Figura 11: *Destinazioni d'uso delle strutture situate nell'ArenA Boulevard*

Edited by: ISTEI - University of Milan-Bicocca

ISSN: 1593-0300

Markerink Henk J., Santini Andrea, Stadi e grandi aree di intrattenimento. Il caso dell'Amsterdam Arena, Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), n. 2, 2004, pp. 61-88
(English Version: <http://dx.doi.org/10.4468/2004.2.04markerink.santini>)

Figura 12: Cooperazione tra pubblico e privato nel caso dell'ArenA Boulevard



Fonte: ArenA Boulevard.

La costruzione dello stadio ha avuto un positivo impatto economico e fiscale. La città di Amsterdam ha visto il valore dell'area aumentare enormemente ed ha ottenuto un ritorno economico dalle concessioni pagate dalle imprese stabilitesi nell'area, così come dallo sviluppo immobiliare attivato. La struttura sportiva si è rivelata essere un potente magnete nell'attrarre imprese nelle vicinanze. Queste nuove attività hanno creato posti di lavoro ed hanno aumentato la spesa dei consumatori. Oggi i proprietari e gli sviluppatori stanno realizzando profitti non solo costruendo lo stadio, ma anche sviluppando la zona circostante.

L'Amsterdam Arena, migliorando la qualità della vita della città, creando orgoglio civico, e fornendo uno spazio per una moltitudine di eventi pubblici, è anche parte integrante della collettività ed un'infrastruttura culturale. In questo senso, la struttura è simile ad uno di quei patrimoni pubblici come, ad esempio, un parco, uno zoo o una biblioteca.

L'immagine e la notorietà di Amsterdam sono certamente accresciute grazie alla disponibilità di una struttura all'avanguardia, capace di ospitare eventi conosciuti internazionalmente. Lo stadio ha influito fortemente nel creare un'identificazione e credibilità nei media molto importante, anche per la comunità (valore dell'esposizione ai media).

Anche il turismo in Amsterdam ha profittato della disponibilità di una destinazione completamente dedicata al divertimento ed all'intrattenimento. Circa 4,1 milioni di turisti hanno visitato l'area nel 2002. Il management dell'area vuole ulteriormente investire in questo posizionamento di "destinazione di piacere ed intrattenimento". Varie attività sono state avviate per promuovere l'ArenA Boulevard come destinazione di breve durata e come tappa nei viaggi di lunga distanza.

Inoltre, la costruzione dell'Amsterdam ArenA e lo sviluppo dell'area circostante hanno contribuito al rinnovamento del quartiere vicino, Bijlmermeer, come descritto nel prossimo paragrafo.

Le parti private hanno certamente beneficiato dallo sviluppo dell'area. Il nuovo stadio ha aumentato il numero medio di spettatori durante le partite in casa di AFC Ajax, così come i relativi profitti. Gli altri operatori hanno ricevuto adeguati ritorni sui loro investimenti, grazie alla sinergia creata e alla disponibilità di infrastrutture di alta qualità.

9. Lo stadio come catalizzatore dello sviluppo urbano

La costruzione dell'Amsterdam ArenA non ha solo aiutato a sviluppare il mercato culturale, ricreazionale e turistico in Amsterdam. Lo stadio è anche stato utilizzato come centro per lo sviluppo urbano di Bijlmermeer, un quartiere maltrattato.

La costruzione dello stadio e la creazione dell'ArenA Boulevard (vedi i paragrafi precedenti per maggiori dettagli) hanno certamente contribuito allo sviluppo economico e sociale dell'area. Lo stadio è divenuto un magnete urbano e ha stimolato la crescita delle zone circostanti. Nelle ultime decadi hanno preso il via lo sviluppo periferico, il miglioramento delle infrastrutture e la concentrazione di persone nel distretto centrale degli affari.

La costruzione di Bijlmer, che iniziò nel 1966, attrasse l'attenzione del mondo intero, riguardando la creazione di un'unica "città funzionale" su larga scala, basata sul concetto dell'architetto Le Corbusier. Nel lay-out di questa città funzionale, il vivere, il lavorare, il traffico ed il divertimento erano separati⁴³.

Tuttavia, subito dopo che la costruzione di Bijlmer era iniziata, divenne chiaro che la via degli edifici (altissimi caseggiati) non era in accordo con il mercato; le persone per le quali era stata concepita non si mossero verso Bijlmer. Come risultato le abitazioni rimasero inoccupate. Inoltre, questi appartamenti liberi attrassero molte persone che, per varie ragioni, non riuscivano a trovare altrove dove vivere. A metà degli anni '80, molti gruppi ai margini della società, come i rifugiati, gli immigrati, gli immigrati illegalmente, e così via, trovarono rifugio nell'area di Bijlmer⁴⁴. L'area che avrebbe dovuto essere conosciuta per la propria unica organizzazione spaziale – separazione del traffico, il lay-out dello spazio (semi-)pubblico –, proprio per questa sua particolare organizzazione spaziale, risultò promuovere e supportare l'insicurezza, il vandalismo e il crescente abuso di droghe.

Diversi eventi, alla fine degli anni '80, attivarono il processo di rinnovamento ancora in atto.

Nel 1992, l'aereo da carico precipitato su un altissimo complesso di appartamenti nel distretto di Bijlmer⁴⁵ fece conoscere all'opinione pubblica le misere condizioni di vita dell'area.

La scelta della zona vicino a Bijlmer come sede dove costruire il nuovo stadio fu anche motivata dall'intenzione di migliorare l'area.

Nel settembre 1995, questo processo di rinnovamento fu promosso dall'approvazione da parte dell'Unione Europea del "URBAN Bijlmermeer pro-

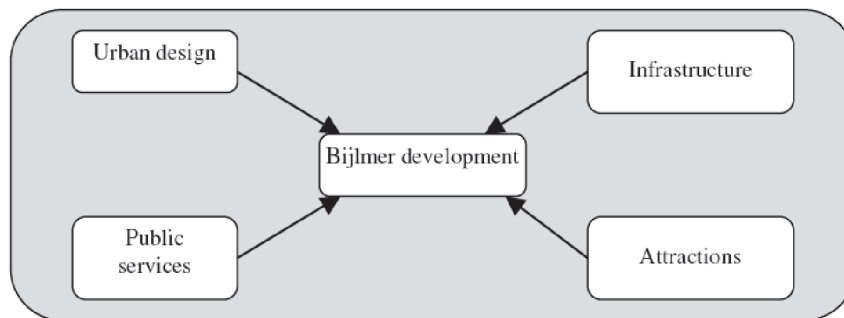
gram”, un progetto di rinnovamento urbano che aveva tra i suoi obiettivi il miglioramento delle opportunità di lavoro e della qualità della vita nell’area⁴⁶.

L’“URBAN Bijlmermeer program” attrasse anche ulteriori investimenti: il governo olandese decise di dedicare fondi speciali alla zona ed alcuni investitori privati si unirono al progetto, raccogliendo un totale di circa 65 milioni di euro.

Dal 1992, il consiglio comunale della città di Amsterdam, il consiglio del Distretto Sud-Est e la Patrimoniu/Nieuw Amsterdam Housing Association hanno lavorato al rinnovamento di Bijlmermeer. Il rinnovamento è stato approcciato come intero. Accanto al rinnovamento ambientale, sono stati affrontati aspetti di gestione e socioeconomici.

Per migliorare la vivibilità, il potenziale di attrazione degli investimenti e del turismo sono stati considerati quattro aspetti, come mostrato nella seguente figura.

Figura 13: *Rinnovamento urbano nell’area di Bijlmer*



Fonte: Amsterdam Arena.

Il disegno urbano è stato modificato. Quasi 6.500 appartamenti sono stati demoliti. Almeno 7.340 nuovi appartamenti prenderanno il loro posto. Tutti i rimanenti altissimi complessi (circa 6.000) stanno subendo delle modifiche. Più individualità, sicurezza pubblica e comfort renderanno gli appartamenti maggiormente attrattivi per il grande pubblico. La maggior parte dei rimanenti appartamenti dei complessi già esistenti rimarrà ad affitto controllato.

Un'altra parte verrà venduta dopo il rinnovo, agli affittuari presenti sarà data la prima opzione. Parte dei complessi sarà completamente ripulita e risviluppata per la vendita.

Le infrastrutture sono state potenziate, rendendo la stazione di Bijlmer uno dei più importanti nodi nella regione di Amsterdam, come descritto nel paragrafo 7.

L'area domandava anche servizi pubblici seri. La povertà di servizi, specialmente educativi e di polizia, creò problemi alla vivibilità nella zona. Si pensò, quindi, di creare servizi pubblici di qualità, per renderli fonte primaria di attrazione nella zona. Si diede il via a nuove iniziative didattiche nell'area, come l'ArenA Accademie, la Hogeschool voor Economische Studies (HES), con circa 5.000 studenti a tempo pieno e 1.200 a tempo parziale, il Regio-

naal Opleidingscentrum Amsterdam (ROCA), con circa 3.000 studenti⁴⁷. Nel 2003, il 95% degli abitanti di Bijlmer ottenne il diploma di scuola superiore, mentre tale percentuale ad Amsterdam è del 90%⁴⁸.

Il processo di rinnovamento puntò anche a migliorare la posizione socioeconomica della popolazione. Educazione, supervisione e progetti di esperienze lavorative hanno migliorato le prospettive del mercato del lavoro. Il tasso di disoccupazione sta calando più velocemente che in ogni altra parte della città.

Accanto a questo, la popolazione è stata stimolata a prendere parte alla vita sociale e culturale.

La qualità complessiva della vita è migliorata, come riconosciuto dal livello di soddisfazione⁴⁹ degli abitanti e dalle ricerche condotte periodicamente⁵⁰.

Per ultimo, ma non meno importante, la disponibilità di attrazioni certamente ha contribuito al rilancio della zona. L'Amsterdam ArenA, per prima, e le altre strutture di intrattenimento e di shopping hanno portato nuove soddisfazioni agli abitanti di Bijlmer, hanno attratto investitori e imprese e creato nuovi posti di lavoro.

10. Conclusioni

Il caso dell'Amsterdam ArenA rappresenta un esempio vincente di partnership tra privato e pubblico. Lo sviluppo dello stadio e della zona circostante ha preso luogo seguendo un modello misto, dove la responsabilità è stata condivisa tra settore pubblico e privato. Una soluzione win-win che ha portato benefici ad entrambe le parti.

Progetti futuri per l'ArenA vogliono incrementare il numero di eventi ospitati ogni anno. Lo stadio punta ad organizzare 90 eventi nel 2008, mentre l'obiettivo per il 2011 è di 120 eventi. Per fare questo, la versatilità della struttura dev'essere ulteriormente aumentata:

- sviluppando l'ambientazione "ArenA Box": la nuova ambientazione farà dell'arena una scatola nera, migliorando l'acustica del luogo;
- sviluppando l'erba artificiale, che ridurrà il tempo di conversione e conseguentemente aumenterà l'efficienza della produzione di eventi.

L'Amsterdam ArenA, nel prossimo futuro, intende anche migliorare l'esperienza dei visitatori. Con i suoi primi piani, i replay e le interviste, la copertura televisiva dell'evento offre una vista migliore sull'azione. L'elemento critico che giustifica la presenza dal vivo, piuttosto che la visione della televisione, è il senso di comunità che lo stadio crea. Questa esperienza dal vivo è il prodotto che l'ArenA vende, un prodotto unico nella vita moderna. A questo fine, la società operativa dello stadio sta già oggi aumentando l'accessibilità all'edificio, costruendo ulteriori scale mobili ed ascensori, ed espandendo di 3.500 m² l'area dedicata all'ospitalità.

Inoltre, nei moderni mercati competitivi, l'evento in sé non è più in grado di motivare il consumatore a guidare per molti chilometri e pagare costosi biglietti per l'entrata e il parcheggio. Perché ne valga la pena, lo spettatore vuole essere immerso in un'esperienza. Ciò significa preparazione di pasti, intrattenimenti prima e dopo l'evento, opportunità di partecipare all'evento

ed ogni altra attrazione necessaria a mantenere lo spettatore sul posto il più a lungo possibile. Tutti elementi che devono essere legati insieme da un approccio coerente.

La tecnologia giocherà certamente un importante ruolo nella gestione dell'esperienza dello spettatore. Il progresso delle elaborazioni digitali permetterà ai segnali di essere inviati a specifici piccoli ricevitori personali. Numerosi servizi potranno essere offerti tramite sedie cablate con fibre ottiche oppure tramite apparecchi portatili come i cellulari. Commenti esperti, analisi e interviste, così come servizi extra quali l'ordinare pasti, il prenotare voli aerei o il ricevere informazioni finanziarie riempiranno il gioco.

Tuttavia, AFC Ajax rimane il cliente principale dello stadio. Da questo punto di vista, l'Amsterdam ArenaA intende lavorare a stretto contatto con la squadra di calcio al fine di stabilire una stretta e reciproca collaborazione, per organizzare attività incrociate e per avviare comuni nuovi progetti, capitalizzando la forza delle due brand.

Il caso dell'Amsterdam ArenaA mostra anche il ruolo che uno stadio può giocare come catalizzatore per un rinnovamento urbano. Nata come stadio versatile, l'ArenaA si è rivelata essere un potente strumento per lo sviluppo immobiliare. Il valore dell'area circostante è cresciuto enormemente dall'apertura dello stadio.

Partendo da questo punto di vista, l'Amsterdam ArenaA, insieme con AFC Ajax e le imprese immobiliari, hanno sviluppato un progetto preliminare per la costruzione di una "Ajax City", un'area completamente dedicata al calcio, dove imprese e calcio vivono a stretto contatto.

Un'altra nuova iniziativa d'affari nata dall'Amsterdam Arena è l'Amsterdam ArenaA Advisory, una diramazione indipendente di consulenza che intende assistere clienti internazionali nella progettazione, nello sviluppo e nella gestione di stadi, trasferendo loro l'esperienza ed il know-how pratico acquisiti durante lo sviluppo dell'Arena.

L'Amsterdam ArenaA è anche stata il perfetto spin-off per l'intera area circostante, capace di creare numerosi posti di lavoro e di stimolare le opportunità di affari.

Sviluppi futuri dell'area includono il posizionamento dell'ArenaA Boulevard come destinazione di divertimento ed intrattenimento. A questo proposito, un'impresa che volesse agire come Destination Manager, dovrebbe definire il posizionamento, combinare le offerte dei diversi attori presenti nell'area in un'esperienza e venderla ai tour operator ed ai clienti finali.

Sono ancora in atto discussioni sul come indirizzare i diversi bisogni degli operatori dell'area. L'idea è quella di sviluppare un luogo di intrattenimento dove le persone (alcune delle quali potrebbero non essere interessate agli sport) possano portare le loro famiglie o i loro partner commerciali per una giornata, o una serata, divertente. Una nuova sfida si affaccia, più vasta e grande!

Bibliografia

- Cafferata R. (1998), Tendenze strutturali della crescita dello sport come «business», *Economia e diritto del terziario*, 1, FrancoAngeli editore, Milano.
- Caroli M.G. (2004), *I cluster urbani*, IlSole24Ore editore.
- Cherubini S. (1997), *Il marketing sportivo*, FrancoAngeli editore, Milano.
- Cherubini S. (1998), Principali tendenze del marketing sportivo, *Economia e diritto del terziario*, 1, FrancoAngeli editore, Milano.
- Cherubini S., Canigiani M., Santini A. (2003), *Il co-marketing degli impianti sportivi*, FrancoAngeli editore, Milano.
- DSP – Groep (2004), *De Bijlmer Monitor*.
- Dukes T. (2002), *The European Community Initiative URBAN: help or hinder for local participation? The case of URBAN Bijlmermeer (Amsterdam)*, paper presented at the Conference “Area-based initiatives in contemporary urban policy”, Copenhagen.
- Leeming K., Shaker T. (2004), *Welcoming difference or wily dispersal? Emerging problems of urban regeneration in the multiply deprived area of Bijlmermeer (Amsterdam)*, GBER Vol.3 N.3.
- Lipsitz G. (1984), Sport stadia and urban development: a tale of three cities, *Journal of Sport and Social Issues*, 8, Stati Uniti.
- Santini A., *La cooperazione tra pubblico e privato come fattore di competitività nel settore turistico. Esperienze di successo a livello internazionale*, paper presented at the Conference Aidea Giovani “L’innovazione nella Pubblica Amministrazione: teoria e prassi”, Roma.
- Van der Loo J. (1996), Amsterdam ArenA, Philips full equipment, *Panstadia International Quarterly Report*, September, Stati Uniti.

Note

¹ Stichting Amsterdam Sportstad è una fondazione che si occupa della promozione delle competizioni sportive di alto livello nella città di Amsterdam.

² Vale a dire [1] uno stadio senza pista di atletica e quindi con una circonferenza più piccola; [2] una struttura di supporto modificata (con quattro pilastri principali); [3] un tetto apribile sul lato lungo piuttosto che sul lato corto; [4] 600 posti parcheggio sotto lo stadio; [5] 50.000 posti a sedere (con schienale) nello stadio.

³ Il 5 luglio 1995 quattro nuovi contratti *fondatori* furono stipulati sul sito della costruzione dell’Amsterdam ArenA con ABN AMRO, Amsterdam RAI BV, Coca-Cola Nederland B.V. e con Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij (SENS).

⁴ Gli skylounge sono situati nel lato Est dello stadio, tra il primo ed il secondo anello. Uno skylounge (87 m²) ha adiacente una balconata con 20 posti a sedere. I servizi includono elettricità, una connessione via cavo, telefono e il diritto di comprare 10 posti parcheggio nel Transferium (spazio di parcheggio al di sotto dell’Amsterdam ArenA). L’affittuario di uno skylounge è anche obbligato a comprare 20 biglietti della stagione dell’Ajax.

⁵ Gli skyroom sono situati nel lato Est dello stadio, tra il primo ed il secondo anello. Uno skyroom (26 m²) ha 10 posti a sedere nella terrazza di fronte, offrendo una fantastica vista sul campo. I servizi includono elettricità, una connessione via cavo, telefono e il diritto di comprare 5 posti parcheggio nel Transferium (spazio di parcheggio al di sotto dell’Amsterdam ArenA). L’affittuario di uno skyroom è anche obbligato a comprare 10 biglietti della stagione dell’Ajax.

⁶ I *fondatori* dell’Amsterdam ArenA sono Philips Nederlands B.V., Bouwcombinatie Stadion Amsterdam vof (Ballast Nedam Utiliteitsbouw B.V. and Koninklijke BAM NBM N.V.), Grolsche Bierbrouwerij Nederland B.V., KPN Telecom B.V., Amsterdam RAI B.V., ABNAMRO Bank N.V., Coca-Cola Holding (Nederland) B.V., Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij. I fondatori hanno pagato 2,27 milioni di euro, eccetto Philips che ha pagato 4,55 milioni di euro.

⁷ Questo modo di procurarsi capitali finanziari è diverso dall'emissione di quote azionarie, lanciate senza successo dalla città di Amsterdam nel 1990. Maggiori dettagli sui certificati di deposito sono descritti nei paragrafi 2 e 3.

⁸ Se i possessori di certificati di deposito non hanno interesse negli eventi dell'Ajax, l'Ajax è libera di affittare per un periodo di un anno gli skybox e i posti a sedere "business" negli eventi dell'Ajax. Lo stesso si applica per la KPN Eredivisie [la Premier League], nei casi dei certificati di deposito di tipo B, C, D ed E. Se il possessore del certificato di deposito non desidera acquistare il biglietto di accesso per gli altri eventi, la direzione dell'Amsterdam ArenA ha il diritto di vendere i posti a sedere (esclusivamente per quell'evento) a terze parti (con l'eccezione degli skybox).

⁹ La Ajax Business Association è un esclusivo club di affari, dove le persone possono incontrarsi durante le partite dell'Ajax.

¹⁰ Prezzi del 22 Aprile 1991.

¹¹ Il Toronto SkyDome fu un perfetto esempio della necessità di avere una struttura finanziaria bilanciata. Aperto il 3 luglio 1989, il progetto dello stadio finì per costare circa 600 milioni di \$, più di 2,5 volte dei costi contrattati. Lo SkyDome perse 31,7 milioni di \$ nel 1991, quando gli interessi sul debito dello stadio superarono le entrate provenienti dai 4 milioni di tifosi di baseball frequentatori – una delle maggiori presenze annuali nella storia del baseball. I pagamenti per interessi, le tasse e il deprezzamento raggiunsero i 61,5 milioni di \$ nel 1991. Quel totale annullò un profitto operativo di 29,8 milioni di \$, aumentato del 9% rispetto a quello del 1990, sebbene la perdita netta di 31,7 milioni di \$ fosse un miglioramento rispetto ai 39,2 milioni di \$ del 1990. Lo SkyDome subì una perdita netta di 21,6 milioni di \$ nel 1992. Il profitto operativo aumentò del 14% nel 1992 (34 milioni di \$), ma una spesa per interessi di 26,9 milioni di \$, un ammontare di tasse pari a 10,6 milioni di \$ e un deprezzamento di 18 milioni di \$ causarono ulteriori perdite.

¹² Una più dettagliata descrizione dell'organizzazione legale è descritta nel paragrafo 3, così come la differenza tra Stadion Amsterdam N.V. e Stadion Amsterdam C.V..

¹³ Per un grande evento l'Amsterdam ArenA impiega circa 1.500 persone: 400 steward, 100 guardie private della sicurezza, 50 addetti alla manutenzione/pulizia, 250 addetti alla ristorazione dei VIP, 700 addetti alla ristorazione.

¹⁴ La missione statutaria di Stadion Amsterdam: "Stadion Amsterdam exploiteert de Amsterdam ArenA, het "State of the Art" multifunctionele megatheater van international allure voor het brede publiek, gericht op continuïteit, rekening houdend met de belangen van de Gemeente Amsterdam, de founders en de overige certificaathouders, in nauwe samenwerking met de hoofdhuurder AFC Ajax, de cateringorganisaties en de andere partners, door onderdak te verschaffen aan allerlei multiculturele groot- en kleinschalige evenementen, waarbij een hoge mate van service en publieksvriendelijkheid wordt geboden".

¹⁵ Accanto al nolo netto, tutti i costi variabili legati all'evento (pulizia, addetti alla sicurezza, stanziamenti per le utilities, ecc.) gravano sull'organizzatore dell'evento. Questi costi hanno effetti quasi pari a zero sul cash-flow e sui profitti dello stadio.

¹⁶ Principalmente formato dalle entrate per l'affitto dello stadio e dei box e dalle entrate per l'attività di ristorazione.

¹⁷ Il Tour & Museum registra in media 100.000 visitatori all'anno.

¹⁸ Lo stadio è utilizzato da AFC Ajax circa 30 giorni all'anno.

¹⁹ La Supercup – Johan Cruyff Trophy è tradizionalmente tenuta nel mese di agosto ogni anno. Questa partita è disputata tra il vincitore della league olandese ed il vincitore della coppa, e rappresenta l'inizio ufficiale della stagione calcistica.

²⁰ Mojo Concerts è responsabile del 95% di tutti i concerti organizzati in Olanda. Fondata nel 1968, le principali attività della società sono: organizzazione di concerti, prenotazione di artisti, organizzazione di festival, creazione e sviluppo di nuovi eventi. Su base annuale, organizza circa 200 concerti, attraendo un totale di circa un milione di spettatori.

²¹ ID&T è una società di intrattenimento di prima classe, i cui eventi dance su larga scala attraggono annualmente circa 400.000 giovani viaggiatori. ID&T gestisce anche una propria stazione radio ed un paio di locali alla moda.

²² Il campionato attrae più di 80.000 spettatori e le trasmissioni live o gli highlights sono mostrati in non meno di 105 nazioni con più di 175 milioni di telespettatori.

²³ A parte il calcio, pop stars come Michael Jackson, Tina Turner, Rolling Stones, Bon Jovi, Robbie Williams, U2, oppure cantanti classici come Boccelli e Pavarotti, si sono esibiti nell'Amsterdam Arena.

²⁴ I risultati sportivi della squadra di calcio hanno inevitabilmente un'impatto diretto sul risultato economico e finanziario di Stadion Amsterdam C.V.. Sebbene il rischio sia minimizzato, avendo garantito un canone annuale minimo, i risultati sportivi positivi di AFC Ajax attraggono più spettatori e conseguentemente aumentano i profitti dalla vendita di biglietti e dalla ristorazione. D'altra parte, la disponibilità di uno stadio all'avanguardia ha contribuito ad aumentare i profitti nei giorni delle partite e, come conseguenza, i successi della squadra.

²⁵ I benefici per l'area di Bijlmer sono descritti più dettagliatamente nei paragrafi seguenti.

²⁶ I videoschermi sono, per esempio, utilizzati durante le partite di football americano. Le regole del gioco non sono completamente conosciute e i videoschermi spiegano continuamente cosa sta succedendo sul campo.

²⁷ Nel prossimo futuro, i posti a sedere "VIP" e "Business" saranno equipaggiati con una tecnologia incorporata nelle sedie che offrirà veloci connessioni di rete. In ogni sedia, un piccolo schermo televisivo offrirà informazioni sull'evento (punteggio, statistiche), replay istantanei, ordini di cibo e bevande interattivi e molti altri servizi.

²⁸ La fine dell'Amsterdam Arena è separata nel lato Nord con una parete flessibile ed un soffitto. L'area separata è dietro la linea laterale del campo da gioco. Il tetto dell'area è fatto con tela per vele e può essere fatto scorrere. La separazione verticale è fatta della stessa tela per vele, ma ha un'imbottitura vellutata alla fine. La parete posteriore è fissata a travi sospese sulla passerella attraverso attrezzature motorizzate.

²⁹ Investimenti importanti sono stati fatti recentemente. Nuove scale mobili saranno installate prima della fine del 2005 per facilitare l'ingresso degli spettatori al secondo anello.

³⁰ Il cinema multisala Pathè ArenA ha aperto nell'aprile 2000. La sua capacità è di 3.250 posti, distribuiti in 14 sale. Include anche un parcheggio con 400 posti.

³¹ Heineken Music Hall, aperto nel marzo 2001, ha una capacità di 5.500 posti. Può ospitare un'ampia varietà di eventi, dai concerti agli eventi aziendali, feste, ecc. Nell'estate 2002, una struttura provvisoria, il Pepsi Stage (che attende la costruzione del GETZ Entertainment Center), è stata aggiunta alla Heineken Music Hall, con una capacità di 2.000 posti. L'integrazione delle due strutture ha allargato l'offerta, presente nell'ArenA Boulevard, di strutture per eventi.

³² Il progetto per il GETZ Entertainment Center include un teatro, un casinò, discoteche, hotel, uffici, un centro residenziale di alta classe e due centri sociali e culturali.

³³ Il GETZ Entertainment Center dovrebbe contribuire a creare più "traffico" durante il giorno, attraendo i visitatori nei suoi vari luoghi di intrattenimento.

³⁴ Il progetto è stato completamente finanziato da 40 imprese. I leader del progetto sono HP, LogicaCMG e Unilever.

³⁵ Nell'ArenA Arcade sono presenti 4 megastore di MediaMarkt, Decathlon, Perry Sport e Prenatal.

³⁶ Villa ArenA ha aperto nell'Aprile 2001 e contiene circa 70 negozi.

³⁷ Le ArenA Office Towers, sede di PriceWaterHouse Coopers, e la Oval Tower, sede di Abn-Amro. Molte imprese hanno deciso di stabilirsi nella zona circostante, grazie alla notorietà dell'area e all'eccellente accessibilità.

³⁸ Un'alta torre di 150 metri sarà costruita all'ingresso dell'ArenA Boulevard. Sarà il più alto edificio in Amsterdam e sarà destinato al vivere ed al lavorare.

³⁹ Gli uffici delle imprese più piccole sono raggruppati in un unico edificio, chiamato "rainbow offices".

⁴⁰ La linea ferroviaria tra Amsterdam e Utrecht, realizzata nel 1843 e lunga circa 35 chilometri, ha già raggiunto la piena capacità.

⁴¹ La stazione di Bijlmer sarà collegata direttamente con l'aeroporto di Amsterdam, Schiphol [20 minuti], con Utrecht [30 minuti] e con il centro di Amsterdam [20 minuti]. Inoltre i

treni ad alta velocità provenienti dalla Francia, dal Belgio e dalla Germania si fermeranno nella stazione di Bijlmer.

⁴² L'ArenA Boulevard è situata vicino a tre autostrade, rendendo semplice l'accesso all'area con l'auto o con i mezzi pubblici. La zona ha anche molti parcheggi, direttamente gestiti da enti pubblici e pubblicizzati come punti di trasferimento per raggiungere il centro della città con il trasporto pubblico.

⁴³ L'area di Bijlmer era costituita principalmente di blocchi molto alti di appartamenti (10 piani), con un modello ad alveare. Delle 18.000 unità totali, 13.000 sono costruite in questo modo. Tra gli enormi e blocchi di appartamenti, furono creati parchi estesi, attraversati da piste ciclabili e pedonali. Il traffico automobilistico fu portato sottoterra e le linee della metropolitana incrociavano il piano stradale (Projectbureau Vernieuwing Bijlmermeer, 1994; Stadsdeel Zuidoost et al., 1995; UBO URBAN Bijlmermeer, 1999).

⁴⁴ Tra il 1970 e il 1975, prima dell'indipendenza del Suriname (una precedente colonia olandese), molti surinamesi vennero in Olanda e si stanziarono nell'area di Bijlmer. Altri immigrati seguirono, provenienti dalle Antille olandesi. Siccome gli affitti erano alti, le persone dividevano le abitazione, causando la sovrappopolazione di alcuni blocchi. Il livello di educazione era basso e quello di disoccupazione considerevole, specialmente per i gruppi etnici minori. Le persone che non potevano permettersela, lasciavano l'area di Bijlmer ed erano rimpiazzate da un flusso di disagiati, molti dei quali nuovi arrivati.

⁴⁵ Il 4 ottobre 1992, l'aereo da carico israeliano El Al si schiantò, poco dopo il decollo dall'aeroporto di Schipol, contro un alto complesso di appartamenti nel povero distretto di Bijlmer. Il Boeing 747 scavò un buco di 150 piedi nell'undicesimo piano dell'edificio, uccidendo i 4 membri dell'equipaggio ed almeno 39 persone. Il numero esatto di morti non si conosce tuttora, dato che il complesso di appartamenti conteneva molti immigrati non registrati.

⁴⁶ Il Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale e il Fondo Sociale Europeo parteciparono finanziando il progetto per un totale di 9,85 milioni di fiorini olandesi (circa 29 milioni di euro).

⁴⁷ Fonte: De Bijlmer Monitor [2003], DSP – Amsterdam.

⁴⁸ Fonte: De Bijlmer Monitor [2003], DSP – Amsterdam.

⁴⁹ Nel 2003, il 63% degli abitanti di Bijlmer erano soddisfatti della qualità della vita nell'area, contro il 51% del 1997. Il livello di soddisfazione è anche più alto se si considerano i servizi (livello di soddisfazione del 70%) e i servizi pubblici (livello di soddisfazione del 63%). Fonte: De Bijlmer Monitor [2003], DSP – Amsterdam.

⁵⁰ Come, ad esempio, il periodo medio di vita nell'area (da 8 anni nel 1997, a 11 anni nel 2003), la percentuale dei residenti che ha lasciato l'area (dal 32% nel 1997, al 24% nel 2003), il numero medio di richieste per ogni appartamento disponibile (da 50 nel 2000, a 84 nel 2003), il numero medio di denunce effettuate al dipartimento di polizia (da 174,5 ogni 1.000 abitanti nel 1999, a 146,5 nel 2003). Fonte: De Bijlmer Monitor [2003], DSP – Amsterdam.