DOPPIOZERO

Quando il valore non ha prezzo. Storia di San Siro 2

Gino Cervi

9 Novembre 2026

Seconda parte

Il paradosso è che proprio la storia stessa, e la popolarità dello stadio di San Siro rendono difficile stabilire che cosa farne oggi. Abbiamo raccontato nella prima parte di questo articolo la sua storia, dal primo gol di Pin Santagostino a che cosa è diventata “la Scala del calcio” ai nostri giorni.

Lo stadio è ancora un impianto utilizzabile e continua a ospitare partite, concerti e grandi appuntamenti. Ma il calcio internazionale è cambiato, e gli stadi sono chiamati a rispondere a esigenze diverse da quelle per cui furono costruiti. Non basta più avere gradinate capienti e un campo in buone condizioni. Si chiedono servizi, spazi commerciali, comfort, accessi efficienti, nuove tecnologie, aree di ospitalità e opportunità di ricavo distribuite lungo tutta la settimana. Se lo stadio del 1926 era pensato per una partita, quello contemporaneo deve essere anche un'attività economica capace di funzionare quando la partita non c'è.

Per capire il cambiamento bisogna capire che le società calcistiche di Milan e Inter non sono più soltanto due squadre che vendono biglietti e competono per vincere campionati. Sono marchi internazionali, imprese sportive inserite in un mercato globale, organizzazioni che devono confrontarsi con ricavi televisivi, sponsor, diritti commerciali, trasferimenti dei calciatori, investimenti finanziari e aspettative di rendimento.

La partita, certo, resta il centro simbolico di tutto questo sistema, ma non ne è più l'unica fonte di valore. Il calcio contemporaneo deve produrre contenuti, vendere prodotti, fidelizzare pubblici in continenti diversi, trasformare la visibilità sportiva in ricavi. La squadra gioca a Milano, ma il suo pubblico potenziale è distribuito in tutto il mondo. Il tifoso che va allo stadio una volta ogni due settimane è soltanto una parte di una comunità assai più vasta, raggiunta quotidianamente attraverso

televisione, piattaforme digitali e social network.

In questo scenario, lo stadio diventa un asset strategico. Possederlo o controllarlo direttamente significa decidere come utilizzarlo, incassare i ricavi generati dalle attività commerciali, organizzare eventi, sviluppare servizi di ospitalità e costruire una relazione più stretta tra il marchio della squadra e lo spazio fisico in cui si manifesta. Un impianto moderno deve offrire ristoranti, negozi, sale per eventi, aree riservate alle aziende, esperienze esclusive e visite turistiche. Deve essere aperto per gran parte della settimana e non soltanto nei giorni di gara.

È una trasformazione comprensibile dal punto di vista economico. Gli stadi italiani, molti dei quali costruiti o ampliati decenni fa, hanno bisogno di confrontarsi e competere con impianti europei più recenti, progettati per generare ricavi diversificati. La proprietà di un impianto può offrire alle società maggiore autonomia gestionale e nuove possibilità d'investimento. Anche il pubblico può beneficiare di servizi migliori, di una visibilità più uniforme, di spazi più confortevoli e di strutture più sicure.

Il problema nasce quando la logica commerciale non si limita a migliorare l'esperienza della partita, ma finisce per ridefinirne il significato. Il tifoso diventa anche un cliente da segmentare, raggiungere e fidelizzare attraverso offerte differenti. La stessa passione può essere tradotta in pacchetti, servizi premium, prodotti ufficiali e occasioni di consumo. L'accesso allo stadio tende a distinguersi sempre più in base alla capacità di spesa, mentre l'esperienza viene organizzata secondo livelli diversi di comfort ed esclusività.

Il calcio popolare, a dire il vero, non è mai stato gratuito, né ha mai vissuto al di fuori dell'economia. Le società hanno sempre avuto bisogno di entrate e il prezzo del biglietto ha sempre selezionato, almeno in parte, il pubblico. La differenza è nella scala e nella centralità del processo. Nel modello tradizionale, il denaro serviva soprattutto a sostenere la squadra e l'attività sportiva; nel modello contemporaneo, lo stadio è anche una piattaforma autonoma per creare valore, e la partita diventa il motore che alimenta un sistema commerciale molto più ampio.



Fotografia di Pierre Antona - Unsplash.

È qui che San Siro si trova davanti alla contraddizione più difficile da risolvere. Da un lato, la sua storia e la sua notorietà ne fanno un luogo prezioso, capace di

attrarre persone anche al di fuori delle partite. Dall'altro, proprio la sua struttura storica limita la possibilità di trasformarlo in un impianto concepito fin dall'origine secondo le esigenze dello sport business contemporaneo. Non basta infatti aggiungere qualche negozio o rinnovare gli spazi interni per trasformare un grande stadio del Novecento in un'arena commerciale del XXI secolo. Occorre intervenire su accessi, servizi, spazi di accoglienza, impianti, distribuzione delle funzioni. E ogni intervento deve fare i conti con la struttura esistente, con i costi, con le esigenze delle squadre e con il valore architettonico dell'edificio.

Da qui nasce la tentazione di ricominciare da zero. Un nuovo stadio permette di progettare tutto secondo criteri attuali, senza dover adattare continuamente una struttura nata per altri scopi. Dal punto di vista delle società, l'operazione può apparire razionale. Ma dal punto di vista della città la questione è più complicata, perché il valore di San Siro non coincide con quello che potrebbe rendere come investimento immobiliare.

Il cambiamento del modello economico modifica anche il rapporto tra pubblico e stadio. Per decenni il tifoso, come dicevamo in precedenza, ha accettato una certa dose di scomodità come parte dell'esperienza: le file, le gradinate affollate, il freddo, la pioggia, il viaggio sui mezzi pubblici, le ore trascorse in piedi o con una visuale non sempre perfetta. Il posto migliore esisteva, naturalmente, ma la partita era una sola e il rumore del pubblico poteva attraversare lo stadio senza distinguere tra chi aveva pagato un biglietto ordinario e chi sedeva in una zona più costosa.

Nello stadio contemporaneo, invece, l'esperienza può essere profondamente differenziata. Esistono aree riservate, pacchetti di ospitalità, servizi personalizzati, posti che offrono una relazione più esclusiva con l'evento. Tutto questo può convivere con il tifo tradizionale, ma introduce una distinzione più netta tra modi diversi di partecipare. La stessa partita viene vissuta da pubblici che, pur condividendo il campo, non necessariamente condividono le stesse condizioni.
In questo scenario, ovviamente è naturale che uno stadio nuovo e aggiornato debba offrire servizi migliori, ma la discriminante è che a stabilire chi possa partecipare con continuità alla vita della propria squadra venga messo un prezzo. Se il calcio vuole conservare una dimensione popolare, deve interrogarsi anche sulla possibilità concreta di frequentarlo. Non basta che il marchio sia conosciuto da milioni di persone in tutto il mondo, se per una parte dei suoi sostenitori locali andare allo stadio diventa un appuntamento sempre più difficile da sostenere economicamente.

C'è poi una differenza tra il tifoso e il consumatore occasionale. Il primo può vivere lo stadio come un luogo di appartenenza, tornarci per anni, riconoscere i settori, avere i propri rituali, legare una gradinata a un ricordo personale. Il secondo può cercare un'esperienza memorabile, una partita importante, una fotografia da condividere, magari una visita turistica. Entrambi hanno diritto di esserci, ma il loro rapporto con il luogo non è identico.

A dire il vero, di spettatori occasionali ce n'erano anche un tempo. Nel maggio del 1939 Delio Tessa venne mandato a San Siro dal quotidiano "L'Ambrosiano" per assistere a un match importantissimo: Italia-Inghilterra. I campioni mondiali in carica contro i maestri del football, che ancora non si degnavano di partecipare alle competizioni internazionali. Oltre a questo, in quegli anni i rapporti tra l'Italia fascista e la di lì a poco "perfida Albione" non erano dei più idilliaci.

Delio Tessa non era un esperto di calcio, anzi conosceva pochissimo le regole. Il suo resoconto è uno dei documenti più interessanti per comprendere quanto San Siro fosse già qualcosa di più di un luogo destinato agli appassionati. Tessa ammette di avere avuto «per solo spettacolo gli spettatori». Non seguì davvero la partita: osservò i volti, il colore degli impermeabili, le facce che si arrossano e si congestionano mentre il gioco procede. Cercò di capire chi sta vincendo leggendo le reazioni della folla. La sua attenzione si spostò dal pallone alla moltitudine, dal risultato al comportamento collettivo.

È solo un aneddoto, ma contiene una grande intuizione. Tessa, ad esempio, non conoscendo la regola dell'inversione di campo all'intervallo, ed evidentemente essendo distratto anche in tema di colori di maglie, vide segnare complessivamente tre gol in una porta e uno solo in un'altra e pensò che una squadra, l'Italia, avesse prevalso sull'altra: il risultato finale fu invece un 2-2, con gli azzurri in vantaggio alla fine primo tempo per 2-1 e poi raggiunti nella ripresa dagli inglesi: così che «i campioni erano rimasti campioni e i maestri maestri».

In fondo, anche oggi, una parte dell'attrazione esercitata dallo stadio dipende dalla possibilità di osservare non soltanto una partita, ma una comunità che, per qualche ora, si manifesta fisicamente.

San Siro ancora oggi riesce a tenere insieme queste figure proprio perché è stratificato. È il luogo dei vecchi abbonati e dei bambini alla prima partita, dei turisti che vogliono vedere il campo, dei frequentatori dei concerti, degli appassionati di architettura, dei milanesi che non sono mai entrati in una curva ma ne riconoscono il profilo. È un luogo specializzato e, contemporaneamente, un pezzo di città. Ridurre tutto questo a una semplice questione di efficienza

economica significherebbe ignorare una parte importante del problema. Un nuovo stadio potrebbe offrire condizioni migliori per il calcio contemporaneo, ma non potrebbe automaticamente ereditare la memoria accumulata in un secolo. Quella memoria non si trasferisce con i seggiolini, non si ricostruisce replicando le rampe e non si produce attraverso un'operazione di marketing. E questo lo hanno ben capito due grandi e nobili società come il Real Madrid e il Barcellona che, in questi anni, hanno ristrutturato e ammodernato i loro storici impianti, il Santiago Bernabeu e il Camp Nou – straordinarie attrattive turistiche per le due città – senza abbatterli.

Il particolare rapporto tra San Siro e Milano, del resto, si vede anche nelle giornate in cui non c'è una partita. Lo stadio compare nelle fotografie della città, nei racconti di chi l'ha frequentato, nei ricordi dei concerti e nelle immagini televisive che hanno portato il suo profilo in tutto il mondo. È un edificio che continua a parlare anche quando è vuoto, come dicono del resto i versi di Vittorio Sereni, scritti ormai quasi mezzo secolo fa.

Si dice che un giorno Beppe Viola – altro nume tutelare della memoria milanese non solo sportiva – mentre passava con la famiglia in auto dalle parti di San Siro, alla moglie, che non sapeva un’acca di calcio e chiedeva stupita cosa fosse quella palazzone grigio cemento, rispondesse: «Quello che ci dà da vivere a tutti noi». È una risposta che restituisce un rapporto molto concreto con quel luogo: lo stadio come lavoro, professione, occasione, centro di un'intera economia che comprende giornalisti, fotografi, tecnici, venditori, addetti alla sicurezza, trasporti e servizi. Lo stadio non è mai stato, infatti, soltanto un luogo sentimentale.

Il significato economico tuttavia non esaurisce quello sociale. San Siro è anche un monumento informale, nel senso che non è nato per rappresentare la città e tuttavia è diventato uno dei suoi simboli. La sua architettura non appartiene alla tradizione monumentale del Duomo o del Castello Sforzesco. È un'architettura del Novecento, legata allo sport, alla tecnica, alle grandi folle e alla crescita urbana. Proprio per questo racconta una parte di Milano che i monumenti più antichi non possono raccontare.

Racconta la città industriale che investe nello sport, quella del dopoguerra che scopre nel calcio un rituale di massa, quella del boom economico che riempie le gradinate, quella internazionale che ospita i Mondiali del 1990 e le grandi finali europee. Racconta anche la Milano della musica dal vivo, dei concerti affollati, degli spettacoli che hanno trasformato lo stadio in un luogo di incontro tra generazioni e culture.

Anche il museo dedicato alla storia del Milan, dell'Inter e dello stadio contribuisce a rendere esplicito questo patrimonio. Ma la memoria di San Siro non sta soltanto negli oggetti esposti o nelle fotografie delle vittorie. È disseminata nelle biografie delle persone che lo hanno attraversato. Il museo può raccontare la storia di una finale; non può sostituire il ricordo di chi era sugli spalti, di chi ha sentito il boato del gol e di chi, molti anni dopo, ha cercato di spiegare a un figlio perché quella partita fosse stata così importante.

È anche per questo che la questione del futuro dello stadio coinvolge persone che non sono necessariamente tifose. La scomparsa di un edificio così riconoscibile modificherebbe il paesaggio urbano e cancellerebbe un riferimento condiviso. Non sarebbe la prima volta che Milano perde un pezzo della propria storia in nome di una trasformazione considerata necessaria. Ma proprio questa esperienza dovrebbe suggerire maggiore prudenza: non tutto ciò che è vecchio è da conservare, ma non tutto ciò che è difficile da aggiornare diventa inutile.

Negli ultimi anni il futuro di San Siro è dunque diventato una questione urbana, economica e politica. Milan e Inter hanno manifestato l'intenzione di dotarsi di impianti più moderni, capaci di rispondere alle esigenze delle società e del mercato internazionale. Le ipotesi di nuovi stadi, le proposte di ristrutturazione, le discussioni sulla proprietà e sulla gestione hanno reso evidente il contrasto tra due modi di valutare il complesso.

Per le società, un impianto deve essere funzionale, competitivo e sostenibile sul piano economico. Per la città, invece, San Siro è anche un bene collettivo, un luogo che ha prodotto valore per decenni e che non può essere giudicato soltanto sulla base dei ricavi che potrebbe generare in futuro. Sono criteri diversi, non necessariamente inconciliabili, ma difficili da comporre se uno dei due viene considerato l'unico legittimo.



Fotografia di elimirana - Unsplash.

A complicare la discussione ci sono i costi di manutenzione, gli adeguamenti tecnici, la gestione degli spazi e le difficoltà di immaginare una nuova funzione per un edificio tanto grande. Se le squadre si trasferissero altrove, il vecchio stadio non potrebbe sopravvivere soltanto grazie ai concerti o alle visite turistiche. Occorrerebbe un progetto credibile, capace di sostenere economicamente la struttura e di integrarla nella vita del quartiere.

Ma anche la demolizione del resto ha costi economici, ambientali e culturali. Smantellare un impianto di queste dimensioni significa gestire grandi quantità di materiali e trasformare un'area urbana estesa. Significa inoltre accettare che una parte rilevante della storia recente di Milano venga cancellata, mentre le possibilità di conservare e riutilizzare almeno alcune componenti meritano di essere valutate senza pregiudizi.

Non è detto che la soluzione migliore sia mantenere tutto così com'è. Un edificio storico non deve diventare intoccabile per il solo fatto di essere amato. La memoria non si protegge necessariamente impedendo ogni cambiamento, e la nostalgia non può sostituire un piano di gestione. Ma neppure il rinnovamento può essere considerato una virtù in sé: demolire per costruire qualcosa di più redditizio non equivale automaticamente a produrre un miglioramento per la città.

Allora la domanda forse dovrebbe essere un'altra: è possibile immaginare un futuro in cui le esigenze economiche del calcio contemporaneo convivano con il valore storico e sociale di San Siro? E, soprattutto, chi deve partecipare a questa decisione? Le società hanno esigenze legittime, ma il Comune e i cittadini hanno una responsabilità più ampia, perché il destino dello stadio modifica un pezzo di città e riguarda persone che non possono essere ridotte alla categoria dei clienti.

Milano conosce bene il linguaggio della trasformazione. È una città abituata a rifare, demolire, costruire, cambiare destinazione agli spazi. Il proverbio «*fa e desfà l'è tutt un laurà*» riassume un'attitudine che ha accompagnato la sua crescita, ma che talvolta ha reso difficile riconoscere il valore di ciò che veniva cancellato.

Torniamo allora, per un momento, a Pin Santagostino. Il suo gol del 1926 è rimasto nella storia non perché abbia deciso un derby, ma perché ha inaugurato un luogo. La partita finì con una sconfitta del Milan, eppure quel pomeriggio di settembre di cento anni fa è diventato un punto d'origine. In un certo senso, è la dimostrazione che il valore di uno stadio non si misura soltanto attraverso i risultati che vi si ottengono.

San Siro ha ospitato vittorie memorabili e sconfitte dolorose, finali europee e partite dimenticate, concerti e incontri di pugilato. Ha visto generazioni di campioni ammirate da milioni di spettatori. È stato una casa per chi aveva un abbonamento e un luogo eccezionale per chi ci entrava una volta nella vita. Ha dato lavoro, costruito immaginari, accompagnato la crescita di Milano e contribuito a renderla riconoscibile nel mondo.

Il calcio di oggi, siamo tutti d’accordo, non può essere quello di sessant'anni fa. Le condizioni di sicurezza, il comfort, le tecnologie e le esigenze economiche sono cambiate. E anche il pubblico è cambiato, così come il modo di seguire una squadra. Il punto non è scegliere tra un passato idealizzato e un futuro commerciale, ma capire se sia ancora possibile preservare una dimensione collettiva in uno sport sempre più organizzato come industria globale.

Bisognerebbe avere il coraggio di dire che uno stadio può essere efficiente senza trasformarsi per forza in un centro commerciale con un campo da calcio al centro. Può offrire servizi moderni senza rendere marginale il tifoso che non va in cerca di “un'esperienza esclusiva”. Può produrre ricavi e, nello stesso tempo, mantenere un rapporto con il quartiere e con la città. Ma perché questo accada occorre considerare la memoria non come un ostacolo alla valorizzazione, bensì come una risorsa da comprendere e integrare.

Forse il suo destino non deve essere deciso chiedendosi soltanto quanto costerebbe mantenerlo o quanto potrebbe rendere un nuovo impianto. Il rischio più grande, in fondo, non è che San Siro cambi. È che venga trattato come un contenitore sostituibile, mentre per un secolo è stato uno dei luoghi in cui la città ha imparato a riconoscersi. Un nuovo stadio potrà avere più comfort, più servizi, una gestione più efficiente. Potrà persino diventare un simbolo, se il tempo e le persone gli attribuiranno quel valore. Ma non erediterà per incanto le storie del vecchio catino. Le storie non sono un asset ricollocabile. Si possono raccontare, custodire, tramandare, ma hanno bisogno di luoghi e di persone che continuino a riconoscerle. San Siro appartiene a questa categoria di spazi: quelli in cui la storia pubblica e la vita privata si incontrano, dove un risultato sportivo diventa un ricordo familiare e un edificio si trasforma in una parte dell'identità collettiva.

E se è comprensibile che questo punto di vista non appartiene a chi ragiona esclusivamente in una logica privata di profitto, temo che purtroppo non sia neppure condiviso da chi, invece, è stato scelto per gestire la “cosa pubblica”. Il 30 settembre del 2025 la cessione dell’impianto da parte del Comune di Milano a un consorzio composto dai fondi d’investimento internazionali proprietari delle due società calcistiche, Oaktree e RedBird, per la invero risibile cifra di 197 milioni di euro, mi pare che lo stia a dimostrare.

Un anno dopo, il 29 ottobre 2026, i rispettivi fondi finanziari internazionali proprietari di AC Milan e di FC Internazionale, ovvero RedBird Capital Partners e Oaktree, hanno presentato il progetto del nuovo stadio. Il disegno è a firma congiunta delle archistar inglesi di Foster+Partner e di quelle statunitensi di MANICA, gli stessi che hanno progettato il Wembley Stadium di Londra, rifatto nel

2007. Dicono che, nelle sue forme, il nuovo stadio «richiama la tradizione ingegneristica italiana e la raffinata maestria del Duomo di Milano» – sulla pertinenza dell'autoelogio di questa filiazione storico-architettonica ci sarebbe già qualcosa da obiettare… – ; dicono che avrà una capienza di circa 71.500 posti – il San Siro attuale ne ha circa 4000 in più – ; e che sarà terminato per l'inizio della stagione 2030-31, ovvero tra quattro anni. E infine che l'ambizione è quella di «preservare l'atmosfera, l'emozione e il senso di appartenenza che rendono San Siro uno dei palcoscenici più iconici del calcio». Tuttavia, tanto per preservare l'atmosfera, lo stadio si chiamerà Generali Stadium, dal momento che, secondo la logica del naming rights, per ben 25 anni prenderà il nome della società di assicurazioni. In cambio Milan e Inter incasseranno una cifra che, per quanto non ancora ufficializzata, alcune fonti stimano in 650 milioni di euro, ovvero 26 milioni a stagione da spartirsi in due. Del resto ormai in città tutto il nuovo che avanza viene battezzato o ribattezzato col brand di un'assicurazione: Milano AssicuraCity.

Infine del vecchio stadio, e di cosa sarà il suo futuro, l'altro giorno non si è detto un bel nulla. Nei rendering della nuova architettura e del nuovo paesaggio di San Siro, svelati come si svela il trailer di un kolossal nolaniano, il centenario «gran catino vuoto» è sparito.

Personalmente io sono tra quelli che continuerebbe ad andare allo stadio per vedere una partita di calcio, e basta. Per due o tre d'ore starei volentieri anche scomodo, che un po' di sofferenza fa parte del rito e del mito. E se devo poi andare al ristorante o a fare la spesa, che bisogno ci sarà mai di andare o di farla a San Siro per vivere "un'esperienza immersiva".

Io però, mi smaschero, sono cresciuto con la mia mamma che mi pettinava – vabbè, quando c'era ancora qualcosa da pettinare… – come Gianni Rivera, e questo, anagraficamente, spiega già molte cose.

Penso tuttavia che quando arriverà il momento dell'ultima partita, se arriverà, non sarà soltanto la fine di un impianto sportivo. Sarà la conclusione di un modo di abitare il calcio e la città.

Nel settembre del 1926, Pin Santagostino, detto Pinoeugia, calciò in rete senza sapere che stava inaugurando una storia lunga un secolo. Oggi la questione è se Milano saprà continuare quella storia senza confondere il valore di un luogo con il suo prezzo. Perché uno stadio può essere un affare, un'infrastruttura, un marchio internazionale. Ma, quando entra davvero nell'immaginario di una città, diventa anche qualcosa di profondamente immateriale che il mercato, da solo, non è proprio in grado di misurare. E senza arrivare a chiedere di farsi «dare indietro la

Seicento, i vent’anni e una ragazza che tu sai», viene il sospetto che forse qualcuno stia un po’ barando e che sia «troppo facile, così».

In copertina, fotografia di Niccolò Poiani - Unsplash.

Leggi anche:
Gino Cervi | Quando trasecola il gran catino vuoto. Storia di San Siro. 1

Se continuiamo a tenere vivo questo spazio è grazie a te. Anche un solo euro per noi significa molto.
Torna presto a leggerci e SOSTIENI DOPPIOZERO

