

La strada verso la crisi dello sport milanese è lastricata di Assessorati e Milanosport S.p.A

Di Emilio Rocca

La stretta sulla finanza pubblica locale costringe i comuni a escogitare strumenti nuovi e più efficaci per erogare i propri servizi. In generale, la minore disponibilità di risorse tenderà a scoraggiare la produzione diretta dei servizi preferendo – dove possibile – acquistarli su un mercato concorrenziale. È il caso dei servizi sportivi, che oggi vengono forniti spesso in condizioni di grande inefficienza e inefficacia e che, invece, potrebbero essere interessati da una rivoluzione culturale. I comuni, infatti, potrebbero smettere di gestire palestre e, semmai, aiutare gli individui appartenenti a specifiche fasce sociali (come i giovani e le famiglie a basso reddito) ad accedere agli impianti esistenti.

La città di Milano si trova oggi costretta a prendere sul serio questo problema perché Milanosport, la società a capitale interamente comunale che gestisce svariati impianti nella metropoli lombarda, è ormai insostenibile. Quello di Milanosport è un problema antico, tant'è che i problemi di oggi sono esattamente gli stessi di vent'anni fa. Proprio per questo le soluzioni devono essere diverse e innovative.

Prima di entrare nel merito, però, è utile capire dove e come nasce Milanosport e quali sono le ragioni che rendono il suo modello di business non più sostenibile e, anzi, distorsivo e dannoso anche al di là del suo mero costo per la collettività.

La costruzione pianificata di impianti sportivi ad opera del comune di Milano ebbe un grande impulso al tempo del fascismo. Secondo una statistica del 1929, l'amministrazione fascista aveva costruito a Milano 61 campi sportivi, con altri 10 in costruzione e 59 in fase progettuale.¹ La promozione dello sport svolgeva un ruolo di controllo, affinché i gruppi sportivi seguissero le idee della propaganda; in quest'ottica, nel 1927, venne creato l'Ente Sportivo Provinciale Fascista, che inquadrava sotto di sé tutte le società sportive di Milano. D'altro canto, lo sport agonistico ben si prestava a servire un messaggio propagandistico di forza della nazione italiana; questo portò ad un deciso tentativo di imporre il professionismo ai danni del dilettantismo.

Anche dal dopoguerra in poi, il Comune di Milano si fece carico di costruire impianti sportivi.² A cavallo degli anni Cinquanta e Sessanta, il comune di Milano procedette al recupero di vecchi impianti ed alla costruzione di nuove strutture destinate alla pratica degli sport indoor. Venne infatti riqualificato il

KEY FINDINGS

- La stretta sulla finanza pubblica locale costringe i Comuni a escogitare strumenti nuovi e più efficaci per erogare i servizi sportivi.
- Oggi gli impianti sportivi di proprietà del Comune di Milano sono sovrabbondanti per gli sport di base, ma in quantità e qualità insufficiente per l'agonismo.
- La municipalizzata Milanosport S.p.A. che gestisce 26 impianti sportivi comunali milanesi è in perdita da decenni; solo nel 2011 il Comune ne ha dovuto ripianare il bilancio con più di 8 milioni di euro.
- Per superare queste problematiche è necessario un deciso cambio di rotta che includa la vendita degli impianti e un ambiente concorrenziale.

1 Sergio Giuntini, *Storia dello sport a Milano*, Edi-ermes, Milano, 1991.

2 Cfr. Walter Ravagnati (a cura di), *Echi di storia dello sport a Milano*, disponibile all'indirizzo http://www.scuolascacchi.com/storia_novecento/milanosportXXsecolo.pdf

Emilio Rocca è Fellow dell'Istituto Bruno Leoni

vecchio Palazzo dello Sport di Piazza 6 Febbraio e fu avviata la costruzione del Palalido, inizialmente destinato ad ospitare manifestazioni tennistiche. Furono inoltre realizzate molte piscine ancora oggi operative – tra cui la Scarioni, la Ponzio e la Murat – e venne completata la costruzione di molti impianti “decentrati sul territorio” (nell’ambito cioè di un progetto di sviluppo delle periferie), come il XXV Aprile, il Pavesi, il campo Colombo (presso cui è poi stata costruita la piscina Cardellino) ed infine il centro Kennedy, con l’intento di favorire la pratica sportiva all’interno dei vari quartieri della città.

Perfettamente in linea con queste realizzazioni fu il varo di una specifica politica volta a favorire il cosiddetto “sport per tutti”. Nacque così nel 1964, il Centro Milanese per lo Sport e la Ricreazione (CMSR), vero antenato dell’attuale Milanosport S.p.A. Il CMSR nasceva per la gestione della fitta rete di impianti sportivi del Comune di Milano. L’idea iniziale era quella di creare una società unica per la gestione di diversi impianti: accorpando i diversi impianti sotto un’unica gestione si sarebbero ottenute anche delle economie di scala negli acquisti. Anche una gestione unitaria del personale avrebbe permesso dei risparmi ricollocando l’organico tra i diversi impianti a seconda del fabbisogno stagionale.

Il Centro Milanese per lo Sport e la Ricreazione venne successivamente trasformato in società per azioni, come deliberato dal Comune nel luglio 1991. Nel dicembre 1993 divenne una società per azioni a gestione privatistica, “Milanosport S.p.A.”, con il 98 per cento delle azioni in mano al Comune e il 2 per cento alla Metropolitana Milanese.³

Oggi, come si legge sul sito internet del Comune di Milano, “gli impianti sportivi di proprietà comunale costituiscono la spina dorsale del sistema sportivo cittadino”. Delle 135 strutture pubbliche, solo una, l’Arena Civica, è già direttamente in carico all’assessorato allo Sport. Circa 26 sono gestite da Milanosport S.p.A., mentre altre 107 sono in concessione d’uso a società come il Coni, la Federazione italiana tennis o altre federazioni sportive locali che, come recita il sito del Comune, “devono gestirli secondo gli impegni che si sono assunti con l’Amministrazione Comunale: i prezzi sono calmierati, ci deve essere una buona manutenzione e apertura alla cittadinanza.”

TABELLA 1

Numero di impianti gestiti oggi da Milanosport S.p.A

Piscina/Palestra	12	Arioli Venegoni, Bacone, Cantù, Cardellino, Cozzi, De Marchi, Iseo, Mincio, Quarto Cagnino, Sant’Abbondio, Solari, Suzzani
Centri sportivi con piscina	4	Lido, Murat, Procida, Saini
Centri sportivi/Palestre	4	Cambini Fossati, Cappelli Sforza, Crespi, XXV Aprile,
Tennis	1	Washington
Grandi Impianti	2	Maspes Vigorelli, Palalido
Centri Balneari	3	Argelati, Romano, Scarioni
Totale	26	

Fonte: sito internet di Milanosport S.p.A. Ultimo accesso 24 agosto 2012.

1.2 La pianificazione degli impianti sportivi milanesi, operata dal Comune, si è dimostrata fallimentare

Intervistato recentemente da *Repubblica*⁴ Luca Sacchi – ex campione di nuoto (oro ai campionati europei del 1991 e bronzo alle olimpiadi di Barcellona del 1992), ora commentatore televisivo e dirigente sportivo, – ha dichiarato di non conoscere un'altra città delle dimensioni di Milano così carente sul fronte dell'offerta di impianti sportivi.

Perché parla di un disagio così grande sul fronte sportivo? «Perché in città mancano tantissime cose. Non abbiamo impianti da presentare a livello internazionale per le attività di vertice e mancano strutture di qualità per una reale costruzione dello sport. [...] Quali sono le discipline più in sofferenza? «Ad eccezione del calcio, lo sono tutte. Non esistono sbocchi agonistici. Il basket lo ha trovato solo grazie all'intervento di Armani. La pallavolo è praticamente morta. L'atletica è in difficoltà enormi. Gli impianti dove si allenano gli atleti sono di livelli molto modesti, vale anche per le piscine. Nello sport di base rimane qualcosa di buono solo nelle società con tradizione. Il problema sta proprio nella gestione complessiva». Cioè? «Abbiamo una municipalizzata che gestisce interamente gli impianti, con una perdita annua di qualche milione. Dovrebbe fare riflettere questa cosa, c'è qualcosa che non funziona»

Questa mancanza di impianti per praticare sport agonistico si traduce anche in un basso numero di atleti di successo. Il *Corriere della Sera*,⁵ poco più di un mese dopo la fine dei Giochi Olimpici di Pechino, ha distribuito i podi con criterio geografico per provenienza degli atleti e aveva evidenziato “la decadenza delle metropoli, delle grandi e delle medie città. Le medaglie arrivano ormai dalle province, dalle periferie, dai margini. Da ovunque tranne che dal grande centro e dai grandi centri.”

L'articolo prosegue prendendo ad esempio proprio il caso di Milano.

Ma la metropoli annaspa e non sforna più campioni anche a causa di un'oggettiva carenza di impianti. È sufficiente guardare all'esemplare realtà di Milano, priva non solo di uno stadio e di una piscina olimpici (oltre che di un palasport adeguato nel centro) ma anche e soprattutto di strutture per lo sport di base.

Nel caso delle strutture natatorie, ambito sul quale si è concentrata negli ultimi venti anni la gestione di Milanosport S.p.A., la situazione è particolarmente critica. L'ultima e decisa denuncia è stata presentata dal presidente del comitato lombardo della Federazione italiana nuoto, Danilo Vucenovich, alla presentazione della Swimming Cup di Milano organizzata all'Harbour Club nel giugno 2010.

«A Milano non esiste una piscina olimpica, se si fa eccezione per quella, privata, all'aperto dell'Harbour Club e per quella di via Mecenate, che però è in una tensostruttura e non può ospitare gare di livello». È diventato un imbarazzante caso nazionale [...] Sparse nella regione non mancano le piscine olimpiche: per esempio a Brescia, a Cremona e a Busto Arsizio, dove la Nazionale australiana ha preparato l'ultimo Mondiale di Roma e probabilmente si allenerà anche prima delle Olimpiadi di Londra 2012. «Ma non

4 Tiziana De Giorgio. «Luca Sacchi: a Milano serve altro il vero problema sono gli impianti.» *La Repubblica*, 1 marzo 2012.

5 Flavio Vanetti, “Pochi impianti, città senza campioni”, *Corriere della Sera*, 2 ottobre 2008

è possibile che a Milano manchi una vasca da 50 metri e le istituzioni non facciano nulla. La nostra pazienza – avverte Vucenovich – ha un limite».⁶

2. Milanosport S.p.A.: una sedicente gestione privatistica, ma che fa acqua da tutte le parti

2.1 “Costo sociale dello sport” o costo sui contribuenti di un sistema inefficiente?

È singolare come, nelle presentazioni istituzionali, Milanosport S.p.A. venga descritta come modello di gestione privatistica. A titolo di esempio, riportiamo di seguito la presentazione sul sito internet della società:

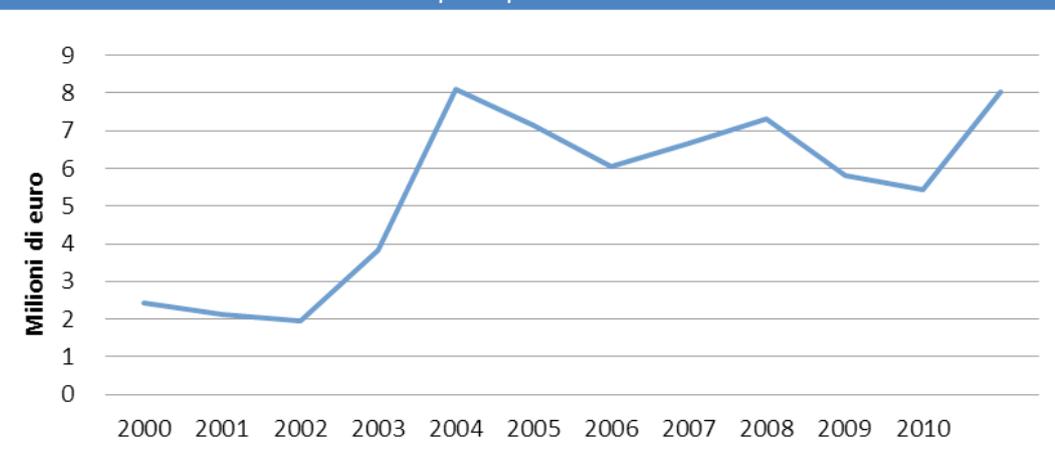
Per numerosità di Impianti affidati e caratteristiche operative, MILANOSPORT rappresenta una realtà pressoché unica in Italia, un modello di gestione privatistica applicato a un settore che va assumendo un crescente valore sociale e che, per questa ragione, deve offrire servizi di qualità accessibili a tutti.

Nel caso di Milanosport S.p.A., l’uso del termine “privatistico” appare un po’ fuorviante; il primo aspetto da rilevare è che di fatto sia una società che sopravvive solo grazie al contributo con il Comune ripiana di anno in anno il suo bilancio. Già il CMSR, che venti anni fa diventò Milanosport, aveva una gestione economica che richiedeva di anno in anno di essere ripianata dal Comune, come testimonia un articolo apparso sul *Corriere della Sera* il 13 giugno 1993.

“Il Cmsr e’ un’ idrovora, capace di risucchiare ogni anno una decina di miliardi [di lire] di passivo”.⁷

Anche dopo la trasformazione in S.p.a. la necessità di un costante sostegno comunale non è cambiata. Neppure la scelta di spostare il core business da semplice gestione di impianti all’organizzazione di corsi sportivi – tema che verrà trattato più ampiamente nel prossimo capitolo – è stato sufficiente a permettere alla società di coprire i costi annuali e ad evitare a Milanosport di sopravvivere esclusivamente grazie al contributo comunale.

FIGURA 1
Contributo annuale del Comune a Milanosport S.p.A.



Fonte: elaborazione sui dati dei bilanci di MilanosportS.p.A.

6 Redazione online, “Vucenovich (Fin): «Milano non ha piscine olimpiche: un caso imbarazzante»”, *Corriere della Sera*, 28 giugno 2010.

7 Vincenzo Podda, “Sapore di mare milanese”, *Corriere della Sera*, 13 giugno 1993.

Come si può vedere dal grafico, nel 2011 il contributo del Comune di Milano è stato pari a 8.024.317 euro, pari al 29% del valore totale della produzione (27.550.264 euro).

È interessante notare anche come viene stabilito il contributo comunale: non si tratta di un compenso fissato a inizio esercizio oppure stabilito secondo criteri di performance aziendale, ma viene determinato a fine anno, in base alle previsioni di bilancio che Milanosport fornisce al Comune. Questa modalità di contributo è – da un punto di vista di responsabilità economica della gestione – la peggiore delle possibili, in quanto rende di fatto l'amministrazione poco responsabile a coprire i costi con i ricavi, sapendo che tanto qualsiasi buco di bilancio verrà ripianato ex-post.

2.2 Un vincolo di bilancio morbido

È fuori dagli obiettivi di questa analisi entrare nel merito di un giudizio degli amministratori che si sono susseguiti di volta in volta alla guida di Milanosport S.p.A.. Quello che è certo è che in un sistema che ripiani qualsiasi perdita ex-post il vincolo di bilancio è molto debole.

Un esempio recente porta a presumere che vi sia una certa leggerezza nella responsabilità di spesa di Milanosport e riguarda il centro sportivo XXV Aprile. Nel 2009, fa il Coni ha stanziato 400mila⁸ euro nel progetto di riqualificazione di: tribuna, spogliatoio, palestra polifunzionale e pista di atletica. Dopo la realizzazione e addirittura dopo l'inaugurazione della pista di atletica, la Federazione italiana di atletica leggera comunicò in una lettera a Milanosport che la pista non era omologabile, e di conseguenza non utilizzabile per le competizioni ufficiali. Il manto della nuova pista d'atletica a sei corsie del XXV Aprile, costata 130 mila euro, non aveva di fatto superato neppure una delle prove tecniche previste per la procedura di omologazione.

Milosport aprì un contenzioso con le ditte responsabili della “non omologazione”, Unieco e Biffi, la prima incaricata della fornitura del manto, la seconda della posa. Alcune ombre però sono comparse addirittura sulla stessa procedura di appalto, come testimonia il seguente estratto da un articolo apparso su *Repubblica* il 14 ottobre 2011.

Dietro la realizzazione di questa pista, infatti, c'è stato un aspro contenzioso legale sul bando per la fornitura dei materiali, affidato in epoca Moratti. La società Mondo Rubber, arrivata seconda, ha presentato – e vinto – un ricorso al Tar contro Milanosport, contestando il fatto che Unieco, l'azienda vincitrice dell'appalto che ha poi realizzato la pista, non aveva i requisiti previsti. Il tribunale ha condannato con sentenza definitiva la controllata di Palazzo Marino a risarcire la Mondo Rubber dei danni subiti.⁹

2.3 Gestione “privatistica” nel senso di escludere tutti gli altri competitors?

La cattiva qualità e quantità dell'offerta di impianti sportivi nel territorio di Milano, si spiega anche come conseguenza del fatto che il Comune di Milano, invece di sostenere l'offerta privata degli impianti – a complemento dell'offerta pubblica – l'abbia di fatto costantemente scoraggiata.

8 Vincenzo Martucci, Vietato correre sulla pista costata 130.000 euro, *La gazzetta dello sport*, 15 ottobre 2011.

9 Luca de Vito, “La pista d' atletica non è a norma torna il caos al centro XXV Aprile”, *La Repubblica*, 14 ottobre 2011.

In primo luogo gli investimenti dei privati in strutture sportive vengono scoraggiati da quella che, in ambiti diversi – come il commercio internazionale – non si esiterebbe a definire concorrenza sleale operata dal Comune. Nel corso degli anni, infatti, il CMSR e poi Milanosport S.p.A. hanno abbandonato quella che era la loro funzione principale: occuparsi esclusivamente della gestione e della manutenzione degli impianti, cominciando ad offrire corsi didattici sportivi e ricreativi che, nel corso degli anni, sono diventate la voce più importante delle entrate in bilancio. Questo è evidente scomponendo i ricavi dell'ultimo bilancio disponibile, relativo all'esercizio del 2011: il 46% dei ricavi proviene dai corsi (più le entrate provenienti dalla gestione di centri di aggregazione di quartiere, dati in gestione dal Comune a Milanosport S.p.A. nel 2008). Viceversa, solo il 20% dei ricavi del 2011 sono derivati dall'attività di cui si sarebbe dovuta occupare in origine, il dare in gestione gli impianti sportivi.

TABELLA 2		
Ricavi corsi e CAM/CAG/CSRL	12.725.737	46%
Ricavi per utilizzo impianti	5.519.437	20%
Vendita/noleggio materiale sportivo	175.438	1%
Sponsorizzazioni	695.660	3%
Capitalizzazione costi manodopera interna	155.065	1%
Vari	254.610	1%
Contributo/corrispettivo Comune di Milano	8.024.317	29%
Totale generale ricavi 2011	27.550.264	100%

Questa trasformazione è stata recepita dagli atti societari nel 2002, quando venne ridefinita e depositata in Camera di Commercio l'attività prevalente della società. Se prima l'attività prevalente era definita come "gestione di altri impianti sportivi", da quell'anno venne modificata in "gestione di impianti sportivi, corsi didattici sportivi e ricreativi". Questo nuovo *core business* si ritrova anche nello statuto societario aggiornato al 2007. Le prime due voci dell'oggetto sociale sono infatti le seguenti: "gestione di centri sportivi o ricreativi compresa la manutenzione degli stessi", "istituzione di corsi di istruzione e corsi di addestramento per le varie discipline sportive".

Consentendo che l'attività prevalente di Milanosport S.p.A. si spostasse di anno in anno dalla semplice gestione di impianti all'organizzazione di corsi sportivi e ricreativi, il Comune di Milano ha ignorato la necessità di tutelare la concorrenza e salvaguardare le società private che offrono quegli stessi servizi. I corsi sportivi-ricreativi organizzati da Milanosport, infatti, non scontano il costo dell'affitto delle strutture in cui vengono svolti. Milanosport dovrebbe invece, secondo l'obiettivo originario, fondare i suoi ricavi sull'affitto delle strutture comunali datele in gestione ad associazioni ed enti.

Allo stesso tempo, si presenta un altro problema. Nell'ambito dello sport di base, non agonistico, e soprattutto in alcuni quartieri, il Comune, continuando a tenere aperti dei centri sportivi e piscine spesso fatiscenti, contribuisce a creare un eccesso di offerta che porta a bassi tassi di riempimento degli impianti limitrofi e a delle perdite diffuse.

Milosport si è poi impegnata nel tempo in alcune pratiche che nel lessico dell'economia del commercio non si esiterebbe a definire di concorrenza predatoria.¹⁰ A titolo di

¹⁰ Un'impresa pratica un prezzo predatorio qualora ponga il prezzo ad un livello tale da sacrificare profitti di breve e di eliminare la concorrenza e ottenere profitti elevati nel lungo periodo.

esempio si pensi ad un iniziativa¹¹ della primavera 2011 grazie la quale, dal 14 febbraio al 1° giugno, dal lunedì al venerdì, i residenti in città con più di 65 anni di età potevano entrare gratis in 13 piscine coperte di Milanosport. Di nuovo, nonostante la buona intenzione di sostenere la pratica sportiva nella terza età, non si può ignorare che in tal modo si finisce per scoraggiare le società private.

Un altro aspetto riguarda le sponsorizzazioni: la posizione dominante dell'amministrazione comunale consente al Comune di catturare tutti gli sponsor e la pubblicità. Al contrario i privati faticano a trovare sponsor, non possono crescere e spesso si trovano costretti a chiudere.

Infine, oltre a questi ostacoli indiretti all'attività dei privati, talvolta il Comune – tanto pronto a spendere milioni di euro dei contribuenti per far sopravvivere la gestione in perdita di Milanosport – non è altrettanto pronto ad agevolare la burocrazia per quei soggetti privati che intendano investire nella costruzione di impianti sportivi. Un esempio è raccontato in un articolo del *Corriere della Sera* datato 2 ottobre 2012: il Quantavillage, società privata che gestisce impianti sportivi in zona Affori, aveva intenzione di costruire un Palasport, senza neppure aver bisogno di contributi pubblici, ma è stato bloccato dall'amministrazione comunale.¹²

Questa distorsione della concorrenza danneggia i privati e soprattutto scoraggia dall'investire in impianti sportivi. Chi mai, d'altronde, entrerebbe in un mercato in cui c'è un concorrente che può abbassare i prezzi *ad libitum*, in cui deve sottostare ad una burocrazia ostile e dove talvolta un'offerta sovrabbondante contribuisce ad eliminare qualsiasi opportunità di profitto?

L'asimmetria tra privato e pubblico emerge in tutta la sua gravità se si considera che mentre la gestione in perdita di Milanosport è stata finanziata dal Comune per decenni, le società private continuano a chiudere i battenti. Secondo un articolo¹³ del *Corriere della Sera* dell'ottobre 2008, Milano aveva perso negli anni precedenti una società sportiva all'anno. Con l'attuale prolungarsi della crisi economica, questi numeri sono destinati a peggiorare. Tra il 2008 e il 2009, ad esempio, hanno chiuso i battenti molti centri sportivi che vantavano una lunga tradizione: il Tennis Club Cristina, il Jolly Tennis Club (14 campi da tennis e quinto per dimensione a Milano), l'ex Snam di San Donato (9 campi da tennis) e lo Sporting Club Milano 3 (15 campi da tennis più tante altre strutture sportive). Ad eccezione del T.C. Cristina, questi club sono poi stati salvati all'ultimo (come il T.C. Jolly) e riaperti. Ma non c'è oggi un club o associazione sportiva che non risenta di gravi difficoltà economiche.

3. Una situazione lasciata a se stessa e le attuali, insufficienti, proposte

3.1 A distanza di vent'anni la storia si ripete – venti anni (almeno) di inefficienze

I problemi che si osservano oggi in Milanosport sono gli stessi che si riscontravano già venti anni fa. È significativa in tal senso la lettura di alcuni articoli apparsi tra il 1993 e il 1994 anni, periodo in cui il CMSR diventò Milanosport S.p.A. Come abbiamo ricorda-

11 http://www.comune.milano.it/portale/wps/portal/CDM?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/ContentLibrary/giornale/giornale/tutte+le+notizie/sport+e+tempo+libero/piscine_milano_gratis

12 Flavio Vanetti, "Tariffe troppo alte" Record di chiusure per le società sportive, *Corriere della Sera*, 2 ottobre 2008.

13 Flavio Vanetti, "Tariffe troppo alte" Record di chiusure per le società sportive, *Corriere della Sera*, 2 ottobre 2008.

to, già nel 1993 il CMSR veniva definita dal *Corriere della Sera* “un’idrovora, capace di risucchiare decine di miliardi di passivo”.

Similmente è significativa la vicenda di due presidenti di Milanosport che a distanza di più di quindici anni si dimisero dal loro incarico con le medesime motivazioni. Nicolò Bastianini venne nominato presidente di Milanosport nel 1993 e nel 1995 rassegnò le dimissioni; Mirko Paletti venne eletto nel 2008 e si dimise nel 2011.

Nicolò Bastianini¹⁴ era subentrato il 7 dicembre 1993 a un altro manager dimissionario, Franco Bosisio, e si dimise nel marzo 1995, dopo soltanto 16 mesi il suo insediamento. Di seguito le motivazioni delle dimissioni:

“La gestione di impianti spesso malridotti e fatiscenti con le tariffe comunali non può garantire introiti significativi e i centri migliori sono in concessione ai privati. [...] Guidare una Spa in perdita e senza prospettive per me è frustrante. [...] Sulla questione tariffe, per noi non secondaria, sono in corso trattative, tra Coni, Comune, Isef, che ci vedono ingiustamente esclusi. In queste condizioni abbiamo perso ottime occasioni per avviare rapporti con società private. Il deficit così non può che diventare strutturale e la Spa non ha senso”

La questione delle tariffe e di un cattivo coordinamento con il socio di maggioranza, il Comune di Milano, sono le stesse ragioni che spinsero Mirko Paletti¹⁵ a dimettersi quindici anni dopo, nel 2011, dopo 3 anni trascorsi alla presidenza della società, secondo quanto riferito dai quotidiani.

L’azienda «non produce utili ma perché non rientra nel suo scopo sociale – si è difeso – che è quello di diffondere l’attività sportiva sul territorio milanese». D’altronde, ha sostenuto, «come potrei essere in utile con tariffe imposte ferme a 20 anni fa e che sono le più basse d’Italia» [...] La scelta delle dimissioni arriva “per la mancanza di chiarezza e di un input sul modo di gestire la società da parte della proprietà, ovvero del Comune di Milano”.¹⁶

3.2 Cosa è stato fatto

Nel corso degli anni l’assessorato allo sport non ha mai affrontato veramente i problemi di Milanosport; piuttosto ha seguito la politica del “continuare a riempire un secchio bucato”. Come è stato ricordato, di anno in anno il Comune ripiana i conti della controllata e ogni tanto decide anche di investirci ulteriori soldi: la più recente è stata una ricapitalizzazione di 31 milioni di euro decisa nel 2008,¹⁷ di cui 11.390.000 destinati alla manutenzione straordinaria degli impianti.

La seconda linea guida attraverso la quale il Comune ha pensato di risanare i conti di Milanosport e i problemi dello sport milanese, è consistita nel togliere impianti dalla gestione della controllata per darli direttamente in gestione ad associazioni ed federazioni. Un’idea che è stata ventilata recentemente è quella di affidare la gestione diretta

¹⁴ Marco Lottaroli, “Lo sport resta senza governo”, *Corriere della Sera*, 8 marzo 1995.

¹⁵ Redazione online, “Mirko Paletti di dimette da Milanosport”, *Corriere della Sera*, 6 settembre 2011

¹⁶ “Milanosport si dimette il presidente: “Non sono un trombato da piazzare”, *Repubblica*, 6 settembre 2011

¹⁷ http://www.comune.milano.it/portale/wps/portal/CDM?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/ContentLibrary/giornale/giornale/tutte+le+notizie/sport+e+tempo+libero/sport+contratto+milanospoort

da parte del Comune delle strutture considerate centri di svago: piscine in primis. Nelle altre le federazioni sportive avrebbero dovuto creare centri per l'attività agonistica garantendone pure l'uso ai dilettanti.¹⁸

Ma la scelta del Comune di dar gli impianti in gestione direttamente a delle associazioni non garantisce che esse li prendano davvero in gestione. Nel maggio 2011, i tre centri sportivi Crespi, Cappelli Sforza e Bonacossa, di proprietà comunale gestiti da Milanosport, sono tornati in carico a Palazzo Marino. I primi due sono stati messi a bando per essere assegnati tramite gara ad evidenza pubblica. Il terzo è stato affidato alla Federazione Italiana Tennis Tavolo.¹⁹ Ebbene, ad oggi, i centri sportivi Crespi e Cappelli Sforza non hanno trovato nessuno disposto a gestirli e sono tornati in gestione a Milanosport S.p.A.

Oltre a questo caso sono molti i bandi indetti dal Comune per dare in gestione i centri sportivi che sono andati deserti. Ci sono anche stati esempi di successo come il centro sportivo Palalido dato in gestione ad Armani Jeans che ha investito nella sua ristrutturazione (un terzo dei 7 milioni di investimento complessivo, il resto pagato dal Comune), ma trattasi di casi isolati. Eppure su questo punto la giunta Pisapia sembra essere molto conservativa: l'assessore Chiara Bisconti ha smentito le voci di un potenziale "smantellamento" di Milanosport garantendo che non ci saranno "né privatizzazioni, né rincari."²⁰

Infine, si sono verificati casi in cui la scelta di dare in gestione impianti sportivi di proprietà comunale è dipesa più da nebulose conoscenze politiche che da criteri di efficienza economica. Un esempio riguarda il centro sportivo Iseo, in zona Niguarda. Costruito nel 1965, nel 2008 venne ceduto da MilanoSport alla società Milano Sportiva A.s.d. a fronte di perdite superiori ai 250 mila euro. A marzo 2011, il centro è stato chiuso dal prefetto per infiltrazioni mafiose. Secondo l'ordinanza di chiusura il gip Giuseppe Gennari ha detto che si può affermare con «assoluta certezza che il centro sia gestito dai Flachi, che esercitano tutti i poteri tipici del dominus: decidono sul personale, risolvono le controversie, gestiscono i servizi e incassano i guadagni. E il Comune, senza consapevolezza, in quanto proprietario del centro, finanziava il gruppo Flachi sostenendone le iniziative economiche». Anche perché il presidente di Milano Sportiva, Massimiliano Buonocore, figlio di uno dei fondatori del Pdl, Luciano, pur non essendo indagato, secondo il gip «garantiva alla consorteria criminale la partecipazione coperta alla vita politica della città».²¹ A fine giugno 2011, il Comune ha revocato della concessione d'uso a Milano Sportiva con la gestione temporanea che è tornata alla partecipata Milanosport.

3.3 Perché queste soluzioni non possono essere definitive

Pensare che togliere la gestione degli impianti sportivi comunale a Milanosport per affidarla direttamente alle società e federazioni sportive possa rappresentare una soluzione definitiva ai problemi dello sport milanese qui evidenziati è un'utopia.

18 Luigi Bolognini, "Dalle piscine al tennis lo sport cerca una guida", *La Repubblica*, 2 agosto 2011

19 http://www.comune.milano.it/portale/wps/portal/CDM?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/ContentLibrary/giornale/giornale/tutte+le+notizie/sport+e+tempo+libero/nuovi+bandi+per+i+centri+sportivi

20 Chiara Sirianni, "Milanosport, la giunta Pisapia giura: né privatizzazioni né rincari", *Tempi*, 13 settembre 2011.

21 Giacomo Valtolina, "Pisapia: avvertimento della 'ndrangheta l'incendio di via Iseo", *Corriere della Sera*, 10 ottobre 2011.

Innanzitutto è improbabile che singoli, associazioni o enti privati prendano in gestione un numero rilevante degli impianti oggi in mano a Milanosport. Come ricordato, già negli scorsi anni molti bandi indetti dal Comune sportivi sono andati deserti; questo avviene per due motivi. Il primo riguarda le tariffe che di anno in anno vengono decise dal Comune per l'ingresso agli impianti. Se il Comune pretende di continuare a imporre le tariffe, non può aspettarsi che qualcuno di voglia prendere l'incarico della gestione, senza avere la possibilità di scegliere il prezzo da applicare per gli ingressi che, insieme ai corsi sportivi, rappresenta la voce di guadagno per il gestore. Il secondo motivo riguarda la manutenzione. Molti degli impianti sono fatiscenti e, prima ancora di potervi svolgere una qualsiasi attività sportiva, richiederebbero tempestivi interventi di manutenzione. Ma chi mai affronterebbe i costi di manutenzione sapendo di non avere la possibilità di recuperare l'investimento? Non potendo decidere sul prezzo degli ingressi, il gestore sarà inoltre incapace di differenziare il servizio e si vedrà costretto ad offrire servizi di base.

Questa linea di intervento non risolve inoltre quello che è il vero motivo per cui così pochi soggetti privati si sono decisi ad entrare nel mercato degli impianti sportivi: l'assenza di concorrenza e una municipalizzata in posizione dominante.

Per questi motivi, una vera soluzione ai problemi dell'offerta, in termini di quantità e di qualità degli impianti sportivi milanesi, non può prescindere da un cambio di paradigma nelle modalità in cui il Comune intende intervenire nella promozione dello sport.

4. Superare Milanosport

4.1 Incentivare la pratica sportiva in maniera più efficiente

Una soluzione reale ai problemi dello sport milanese e delle casse comunali richiede che il Comune si approcci alle attività sportive in maniera completamente diversa.

Innanzitutto occorre stabilire se sia davvero necessario che il Comune incentivi la pratica sportiva con i soldi dei contribuenti oppure se sia meglio evitare una voce di imposta che va a ridurre ulteriormente il reddito netto delle famiglie.

In secondo luogo, qualora il Comune voglia promuovere lo sport e decida di incentivarlo, esistono due modalità fondamentali con cui può farlo: operando dal lato dell'offerta di impianti sportivi, oppure dal lato della domanda. Il *modus operandi* tenuto finora dal Comune è stato quello di occuparsi dell'offerta, da un lato costruendo lui stesso degli impianti, dall'altro sussidiando i gestori come Milanosport e permettendo loro di praticare tariffe basse (decise a inizio anno dal Comune) e operare in perdita.

Sembra essere un'idea diffusa quella per cui la modalità seguita finora sia l'unica possibile e la più efficiente nel promuovere lo sport. Questa impostazione di pensiero traspare spesso nelle dichiarazioni ufficiali degli Assessori che si occupano di sport. Recentemente, l'assessore Chiara Bisconti ha risposto a intervista:

Niente privatizzazione, quindi? «Assolutamente no. Sono voci infondate». E rassicura: «Questa giunta ha ben presente l'importanza di offrire un servizio di questo genere a prezzi accessibili a tutti. Non ci sarà alcuno rincaro».

Questa idea ha portato negli anni a giustificare tutte le risorse assorbite da Milanosport come il "costo sociale dello sport".²² Eppure se la promozione dello sport avvenisse seguendo un percorso completamente diverso – sussidiando cioè la domanda – si recupererebbe molto in efficienza. Il Comune potrebbe incentivare l'attività sportiva dei

cittadini fornendo a particolari categorie dei *voucher* che servano ad acquistare, ad esempio, corsi sportivi o ingressi agli impianti. Questo presuppone vendere gli impianti di proprietà comunali a privati. Per diverse ragioni, questa strada sarebbe più equa, più efficiente e rappresenterebbe una soluzione migliore per sperare di superare i gravi problemi dello sport milanese.

4.2 Se il Comune vuole sostenere la pratica sportiva, sussidi la domanda

In primo luogo, se il Comune ritiene di dover necessariamente sostenere la pratica sportiva, un sistema di *voucher* sarebbe più equo e porrebbe fine ad una dinamica di redistribuzione non auspicabile. Un grosso e inevitabile problema della modalità attuale con cui il Comune (non solo quello di Milano, beninteso) promuove lo sport, consiste nel fatto che non distingue chi beneficerà di quel sussidio. Se infatti possiamo accettare che i soldi che il Comune preleva ai contribuenti serva a sostenere particolari categorie, come quelle delle famiglie disagiate, dei giovani e degli anziani, è meno accettabile che quei soldi prelevati da ogni cittadino, anche quelli disagiati e che magari non praticano sport, servano per far risparmiare categorie e soggetti che potrebbero benissimo permettersi lo sport. Eppure è quello che succede proprio oggi a Milano. È emblematico il successivo stralcio da un'intervista del *Sole 24 Ore* Lombardia a Mirko Paletti, il presidente dimissionario di Milanosport, che per difendere la qualità di una piscina gestita dalla municipalizzata cita alcuni personaggi famosi che la frequentano.

Per esempio qui alla Cozzi, che è una struttura ottima, abbiamo profitti. Abbiamo anche clienti noti come Martina Colombari o Cattelan...[...]

Al che, la domanda successiva del cronista e successiva risposta dell'intervistato sono state:

Ma perché la Colombari o Cattelan dovrebbero pagare un ingresso scontato del 50% rispetto al mercato? Le tariffe non le decido io, le decide l'azionista, cioè il Comune di Milano. [...]

Come evidenziato dal cronista, è assurdo che persone di reddito alto debbano godere di un ingresso scontato per poter praticare sport.

In secondo luogo il sistema di *voucher* riporterebbe un elemento che in questi anni il modo di promuovere lo sport da parte del Comune ha sempre escluso: la concorrenza. Il primo effetto della concorrenza sarebbe chiaramente nella qualità dei servizi offerti, in quanto impianti privati dovrebbero competere per attirare clienti. Inoltre, in un sistema concorrenziale porterebbe ad una migliore definizione della quantità di impianti sportivi. Come abbiamo visto, negli impianti per la pratica di sport agonistici il comune di Milano è carente. Al contrario, per alcune strutture per la pratica dello sport di base, come palestre e piscine, in alcuni quartieri l'offerta di strutture è sovrabbondante. A scoraggiare i privati ad investire nella costruzione di nuove strutture è sicuramente la situazione attuale in cui soffrirebbero dei prezzi di accesso agli impianti sportivi comunali in dumping. D'altro canto, solo lasciando che impianti sportivi comunali falliscano, qualora nessun privato si decida a rilevarli e non vi siano consumatori sufficienti a mantenerli, si può distinguere laddove ci sia sovrabbondanza di offerta, oppure una reale domanda di consumatori disposti ad acquistare quel servizio. Il sistema dei *voucher*, se l'impegno del Comune a continuare a pagarli nel tempo è credibile, funziona anche da incentivo per un privato a costruire un impianto sapendo che la domanda sarà sostenuta nel tempo dal Comune.

4.3 Risorse assorbite da Milanosport a confronto coi voucher

L'ammontare di risorse che ogni anno confluiscono dalle tasche dei contribuenti a Milanosport e alle spese del Comune finalizzate a promuovere lo sport è tale che, se una somma simile venisse utilizzata per sussidiare la domanda di sport, potrebbe finanziare un numero cospicuo di *voucher* e di valore consistente. Oltre ad aver i guadagni in termini di recuperata efficienza, le risorse usate annualmente dal Comune potrebbero svolgere realmente quel ruolo sociale dietro il quale il Comune legittima l'attuale spesa in sostegno di Milanosport.

Senza pretendere di fornire un confronto completo nelle tariffe dei corsi di nuoto milanesi, la tabella sottostante permette di avere un'idea di quanto costi un corso di nuoto a Milano per bambini e ragazzi in età scolare. Le tre piscine a confronto (tutte di 25 metri) sono state scelte sia perché citate in precedenza, sia perché è stato più agevole trovare i dati sui costi relativi a corsi confrontabili e soprattutto perché rappresentano i tre modelli diversi di gestione a cui si è fatto riferimento. La piscina Iseo è infatti di proprietà comunale e gestita da Milanosport S.p.A.; la piscina Samuele di via Mecenate è di proprietà comunale ma gestita direttamente dalla Federazione italiana nuoto (FIN) e infine la piscina del Quantasportvillage è di proprietà e gestione interamente privata. È interessante rilevare come il costo di un corso organizzato da Milanosport, pur avvantaggiato dai sussidi, non sia inferiore a un corso prodotto da un privato. Una grossa differenza di prezzo si osserva invece nel costo degli ingressi singoli giornalieri per il nuoto libero; nella stagione invernale 4 euro presso la piscina Iseo e tutti gli impianti di proprietà comunale (5 euro il weekend e sconto di 50 centesimi per alcune categorie), 7 euro presso il Quantasportvillage mentre la piscina FIN Mecenate è aperta solo a corsi e ad attività agonistica.

TABELLA 3

Costo in euro di un corso di nuoto di durata annuale per bambini e ragazzi in età scolare.

Stagione 2012-2013

	Milosport, Iseo (6-15 anni)	FIN Mecenate (6/17 anni)*
Monosettimanale	245	200+15
Bisettimanale		370+15

Fonte: rispettivi siti internet. *stagione 2010/11

Di seguito si immagina un sistema di *voucher* nell'ipotesi che il Comune chiuda Milanosport S.p.A., venda a privati i 26 impianti di proprietà comunale che attualmente gestisce e utilizzi quanto ha speso annualmente negli ultimi 4 anni in sostegno di Milanosport per finanziare dei *voucher* destinati a particolari fasce d'età per promuoverne l'attività sportiva. Il ricavato della vendita degli immobili potrebbe invece essere usato per ripianare i conti del Comune.

Per poter progettare in maniera più precisa un sistema di *voucher* il primo passo consiste nell'identificare le categorie che si intendono sostenere nella attività sportiva: queste possono essere identificate secondo due direttrici, l'età e il reddito. Si potrebbe, ad esempio, pensare che le risorse che la collettività destina allo sport vadano ad incentivare l'attività sportiva dei giovani e degli anziani, specie se provenienti da famiglie poco abbienti. In mancanza di dati particolareggiati e aggiornati sul reddito delle famiglie milanesi, nella presente simulazione si prenderà in considerazione di sostenere attraverso i *voucher* soltanto alcune fasce di età.

In secondo luogo occorre definire qual è il costo complessivo che il Comune sopporta ogni anno per tenere in piedi Milanosport. Riguardo all'ultimo anno per cui è disponibile il bilancio societario, il 2011, oltre agli 8 milioni di contributo in conto esercizio pagato dal Comune bisogna considerare le spese in conto capitale, destinate in gran parte alla manutenzione straordinaria. Dai bilanci del Comune sappiamo che nel 2011 le spese in conto capitale per la promozione dello sport sono state pari a 10.164.500 euro: di queste però non è dato sapere quante sono state destinate a impianti attualmente gestiti da Milanosport. Per calcolare quanto mantenere in piedi Milanosport sia costato al Comune si è allora calcolato il costo medio negli ultimi 4 anni: ai contributi di ogni anno è stata sommata la capitalizzazione da 31 milioni di euro decisa nel 2008. Il costo di mantenere in piedi Milanosport negli ultimi 4 anni è quindi stato in media di 14.386.622 euro.

TABELLA 4	
costo annuo di Milanosport per il Comune (media ultimi 4 anni)	€ 14.386.622
numero di voucher da 100 euro per una spesa equivalente	€143.866
numero di voucher da 200 euro per una spesa equivalente	€71.933

Infine, occorre considerare che non tutte le persone a cui i *voucher* verrebbero offerti li utilizzerebbero: chi oggi non pratica sport potrebbe continuare a non praticarlo. Secondo Istat nel 2010 le persone che dichiaravano di svolgere attività fisica (in qualsiasi intensità: "in modo continuativo", "in maniera saltuaria", "qualche attività fisica") era il 61,2% della popolazione italiana, mentre 38,3% dichiaravano di non praticarla mai e 0,6% non forniva risposta. Si è dunque usato questo tasso come ipotetico tasso con cui i milanesi utilizzerebbero il *voucher* e questo si traduca in spesa per il Comune.

TABELLA 5				
costo annuo di Milanosport per il Comune (media ultimi 4 anni)		€ 14.386.622	Platea potenziale con tasso di utilizzo voucher del 61,2%	Residenti in Milano per età
numero di voucher da 100 euro equivalenti	143.866	235.076	215.504	dai 5 ai 17 e dai 65 ai 69 anni
numero di voucher da 200 euro equivalenti	71.933	117.538	110.471	dai 5 ai 14 anni

In sintesi, se il Comune di Milano avesse già chiuso Milanosport e venduto i circa 26 impianti sportivi che attualmente gestisce, avrebbe potuto negli scorsi quattro anni pagare 143.866 *voucher* da 100 euro ciascuno per la pratica sportiva. Ipotizzando che le persone che oggi dichiarano di non praticare mai alcuna attività sportiva non li utilizzino, il Comune avrebbe potuto offrire questi *voucher*, senza spendere più di quanto abbia speso negli scorsi 4 anni, a tutti i bambini e ragazzi residenti in Milano di età compresa tra i 5 e i 17 anni e agli anziani di età compresa tra i 65 e i 69 anni. Alternativamente, avrebbe potuto offrire un *voucher* da 200 euro a tutti i 110.471 residenti di età compresa tra i 5 e i 14 anni. Se di queste persone il 61,2% utilizzasse il *voucher*, il Comune non ne avrebbe dovuti pagare più di 71.933, che equivalgono a quanto è costato – in media – tenere in vita Milanosport negli ultimi 4 anni.

Conclusioni

Sebbene da più di 20 anni il Comune di Milano e l'Assessorato allo Sport non si decidano ad affrontare i problemi di Milanosport, ci sono buone ragioni per credere che un cambio di rotta nella gestione dello sport sia inevitabile. La resistenza ad intervenire su questo problema si spiega facilmente: ogni singola attività economica che la politica si arroga il diritto di gestire ne accresce il potere, potendo intermediare risorse, affidare incarichi a persone e avere così più influenza e ritorno in quelli che sono gli *asset* più preziosi per i politici, i voti. Se è chiaro l'interesse dei politici comunali che ha portato a tenere aperto per tutti questi anni questa gestione in perdita, forse ora non sarà più così. Oggi infatti il vincolo di bilancio si fa sempre più stringente, sia a livello nazionale che a livello comunale, così come diventa sempre più inaccettabile che la politica mantenga in vita sprechi e inefficienze. Questo ci porta a pensare che, non tanto per volontà quanto per necessità, il Comune nei prossimi anni sarà costretto ad affrontare questo problema mai risolto. Per il Comune di Milano, infatti, anche il 2012 si profila un anno difficile dal punto di vista della contabilità, ancora una volta in rosso. I numeri sono molto eloquenti: per coprire le spese correnti mancano 580 milioni, per rispettare il patto di stabilità addirittura 773, secondo un articolo del *Sole 24 Ore* di fine febbraio 2012.²³

Recentemente, il 21 agosto 2012, *Il Sole 24 Ore*²⁴ ha scritto che a partire da settembre il Comune di Milano rivedrà l'intera rete delle sue partecipate, con liquidazioni, snellimenti e vendite. Pur essendo un'operazione politicamente scomoda, "qualcosa va fatto, visto che i conti comunali non permettono più di ripianare perdite e impiegare risorse per gestire realtà che una struttura pubblica potrebbe, con la stessa efficacia, o lasciare ai privati o, al contrario, affidare direttamente ai propri uffici, senza l'intermediazione di una partecipata". In particolare riguardo Milanosport "c'è al vaglio l'ipotesi di uno scioglimento. Non ancora deciso, ma probabile. [...] Si sta dunque valutando di affidare le strutture o alle associazioni sportive o, in parte, direttamente agli uffici comunali."

Come abbiamo detto, dare in gestione gli impianti direttamente a associazioni non può essere una soluzione definitiva. Allo stesso modo, una gestione diretta da parte del Comune risolverebbe poco, in termini di tutelare la concorrenza, permettere l'ingresso di attori privati e migliorare qualità e ridefinire la quantità dell'offerta. Nell'ambito degli impianti sportivi il Comune dovrebbe fare vere privatizzazioni, cioè vendere tutti gli impianti sportivi di cui è proprietario. A tal fine è opportuno ricordare che il Comune non ha mai fatto una mappatura degli impianti sportivi; se lo facesse sarebbe evidente la sovrabbondanza di strutture per lo sport di base e la convenienza di vendere lasciando che queste strutture vengano riconvertite. Per lasciare davvero spazio ai privati, il Comune potrebbe ricorrere, se proprio ritenesse necessario incentivare l'attività sportiva, usare un sistema di *voucher*. La priorità è creare una cornice in cui i soggetti privati possano entrare nel mercato e questo richiede un elemento fondamentale: la concorrenza.

23 Sara Monaci, "Milano, conti ancora in rosso. Aumenti per la Tarsu (+25%), in arrivo la super IMU per la seconda casa", *Il Sole 24 Ore*, 27 febbraio 2012.

24 Sara Monaci, "Milano, maxi-piano per le dismissioni", *Il Sole 24 Ore*, 21 agosto 2011.

IBL Briefing Paper

CHI SIAMO

L'Istituto Bruno Leoni (IBL), intitolato al grande giurista e filosofo torinese, nasce con l'ambizione di stimolare il dibattito pubblico, in Italia, promuovendo in modo puntuale e rigoroso un punto di vista autenticamente liberale. L'IBL intende studiare, promuovere e diffondere gli ideali del mercato, della proprietà privata, e della libertà di scambio. Attraverso la pubblicazione di libri (sia di taglio accademico, sia divulgativi), l'organizzazione di convegni, la diffusione di articoli sulla stampa nazionale e internazionale, l'elaborazione di brevi studi e briefing papers, l'IBL mira ad orientare il processo decisionale, ad informare al meglio la pubblica opinione, a crescere una nuova generazione di intellettuali e studiosi sensibili alle ragioni della libertà.

COSA VOGLIAMO

La nostra filosofia è conosciuta sotto molte etichette: "liberale", "liberista", "individualista", "libertaria". I nomi non contano. Ciò che importa è che a orientare la nostra azione è la fedeltà a quello che Lord Acton ha definito "il fine politico supremo": la libertà individuale. In un'epoca nella quale i nemici della libertà sembrano acquistare nuovo vigore, l'IBL vuole promuovere le ragioni della libertà attraverso studi e ricerche puntuali e rigorosi, ma al contempo scevri da ogni tecnicismo.

I BRIEFING PAPER

I "Briefing Papers" dell'Istituto Bruno Leoni vogliono mettere a disposizione di tutti, e in particolare dei professionisti dell'informazione, un punto di vista originale e coerentemente liberale su questioni d'attualità di sicuro interesse. I Briefing Papers vengono pubblicati e divulgati ogni mese. Essi sono liberamente scaricabili dal sito www.brunoleoni.it.