

## La crisi dell'associazionismo sportivo: cause, implicazioni e soluzioni secondo una prospettiva economico-aziendale

Relazione tenuta in occasione del Convegno  
 "Atletica e Nuoto: Società a rischio - Quale futuro?"  
 Roma, Stadio Olimpico - 4 giugno 1996

Maurizio Marano

Ricercatore universitario del Dipartimento  
 di Discipline economico-aziendali  
 Università degli Studi di Bologna  
 Esperto del Centro Studi & Ricerche FIDAL

Il problema della crisi delle società sportive dilettantistiche - in particolare di quelle di atletica e di nuoto - si presta ad un'analisi di tipo economico-aziendale.

L'interazione tra discipline economiche e fenomeni sportivi non deve infatti interessare soltanto il campo dello sport business, generando la falsa idea che la logica economica sia per sé avversa o indifferente ai problemi dello sport dilettantistico.

Cercheremo pertanto di esaminare le cause di tale stato di crisi, le conseguenti implicazioni di ordine economico oltreché sociale, le possibili soluzioni che possono delinearsi.

Le riflessioni che qui propongono saranno peraltro necessariamente condensate in funzione del tempo disponibile. Poiché la prospettiva di osservazione del fenomeno è quella economico-aziendale, occorre innanzi tutto delineare i cardini di questa impostazione.

Il punto di partenza sta perciò nel considerare l'associazione sportiva dilettantistica come una particolare «organizzazione» (o istituto); una organizzazione che produce specifici servizi, i servizi di pratica sportiva, offrendoli ad una collettività locale. Dal punto di vista dell'utilizzatore il servizio di pratica sportiva rientra all'interno della categoria dei servizi ricreativi.

Ciò che caratterizza l'associazione sportiva è il fatto di dare luogo a questa attività di produzione di servizi senza essere mossa da uno scopo di lucro. Si tratta dunque un istituto rientrante nel novero delle c.d. organizzazioni nonprofit (nel prosieguo: ONP) <sup>(1)</sup>, nel quale confluiscono anche istituti d'altra specie, come le associazioni culturali, le associazioni per la tutela dell'ambiente, ecc.

In generale, la causa dell'esistenza delle ONP - e quindi anche delle associazioni sportive - risiede in motivazioni di natura ideale delle persone che ne promuovono l'istituzione e che la dirigono. Nel caso delle associazioni sportive, immediato è il riferimento alla «passione per lo sport» e per i suoi valori.

Tuttavia, nella prospettiva qui prescelta - che non è sociologica, bensì economico-aziendale - è utile interrogarsi non tanto sull'aspetto soggettivo delle motivazioni individuali che inducono a costituire e a dedicare le proprie energie alla vita dell'associazione sportiva, quanto sulla funzione che questo istituto può espletare all'interno del sistema economico nazionale, in quanto centro erogatore di servizi a rilevante contenuto sociale.

A questo scopo, si deve innanzi tutto osservare che la condizione tipica delle ONP è quella di porsi in posizione intermedia tra Stato e mercato <sup>(2)</sup>. Infatti, esse sono accomunate allo Stato dal carattere sociale dell'attività svolta, e alle imprese dalla natura privata.

Inoltre, esse producono servizi che sono spesso accessibili sul mercato - attraverso la conclusione di scambi tra cittadino e imprese, cioè istituti orientati al conseguimento del profitto; al tempo stesso, tali servizi possono essere resi disponibili da parte del soggetto pubblico (Stato, ente locale, ecc.).

Questa posizione intermedia, tra Stato e mercato, o per meglio dire tra lo Stato e il sistema delle imprese, vale anche per le associazioni sportive. Vi sono infatti imprese che producono servizi sportivi con scopo di lucro (ad esempio, una palestra privata di body building); d'altra parte lo Stato e gli enti locali sono direttamente impegnati nella produzione dei servizi sportivi (ad esempio, l'insegnamento dell'educazione fisica nelle scuole o l'offerta di opportunità di pratica sportiva da parte di un comune).

La società sportiva, inquadrata secondo un profilo economico-aziendale, si configura pertanto come una ONP, la

(1) L'ONP è un istituto socio-economico; del quale - per estrazione - si può analizzare la dimensione economica, che è l'azienda nonprofit. L'azienda può infatti essere vista come l'ordine - o profilo - economico di un istituto; in questo senso allora, può studiarsi l'azienda familiare che è l'ordine economico della famiglia, cellula base della società umana; l'azienda composta pubblica che è l'ordine economico dell'ente pubblico territoriale; l'azienda nonprofit che è l'ordine economico dell'istituto non profit; soltanto nel caso dell'impresa la prevalenza della dimensione economica fa sì che possa porsi una sostanziale coincidenza tra istituto e azienda. Per questa impostazione si veda C. Masini (*Lavoro e risparmio*, UTET, Torino, 1979), G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda (*Lezioni di economia aziendale*, seconda edizione, Il Mulino, Bologna, 1994).

(2) P. Capaldo, *Le aziende nonprofit tra Stato e mercato*, relazione presentata al convegno AIDEA sul tema "Le aziende nonprofit tra Stato e mercato", CLUEB, Bologna, 1996.

cui attività tende ad appagare la domanda di servizi di pratica sportiva, ponendosi in posizione in parte complementare e in parte competitiva rispetto ad altri istituti, pubblici e privati.

Questa ONP ha un proprio finalismo, che ne guida l'azione ed ha proprie condizioni di esistenza, che devono realizzarsi se si vuole assicurarne la sopravvivenza e lo sviluppo nel tempo. Queste ultime condizioni-vincolo di esistenza concernono il rispetto dell'equilibrio economico e dell'equilibrio monetario.

In questa chiave possono inquadrarsi in termini generali i fenomeni di crisi che possono interessare la vita delle associazioni sportive. La crisi può per esse manifestarsi secondo due differenti profili:

a) sotto un primo aspetto, può configurarsi una condizione di crisi dell'associazionismo sportivo quando le ONP appartenenti a questo comparto perdano strutturalmente l'attitudine a conseguire i fini istituzionali che le contraddistinguono; in queste circostanze, dunque, la crisi delle associazioni sportive si manifesta principalmente attraverso un progressivo calo dei praticanti. La crisi dell'associazione sportiva è così legata al venire meno della capacità di operare secondo condizioni di efficacia, a causa di fattori di ordine interno e/o esterno che ne contengono le possibilità d'azione nell'ambiente;

b) sotto un secondo aspetto, la crisi delle associazioni sportive si manifesta prioritariamente attraverso la perdita delle condizioni di equilibrio economico-monetario, che – come per qualsiasi altra azienda, *profit* e *no profit* – ne compongono la fisiologia.

Va da sé che per parlare di crisi dell'associazione sportiva, non è sufficiente che tali manifestazioni (inefficacia nel perseguimento del fine istituzionale e mancato rispetto delle condizioni di equilibrio) si manifestano temporaneamente; ogni azienda, infatti, può occasionalmente andare soggetta a momenti sfavorevoli di esistenza, in un succedersi di fasi o esercizi positivi e di altri negativi. La crisi è dunque un fenomeno che si manifesta allorché appaiono durevolmente menomate o compromesse le possibilità di realizzare i propri fini e/o di realizzare condizioni di corretta fisiologia.

Ancora, è necessario precisare che i due aspetti della crisi dell'associazionismo sportivo possono manifestarsi in modo talora strettamente interdipendente, mentre in altri casi la crisi può palesarsi prevalentemente sotto uno dei profili ora segnalati.

Ciò posto, anziché muovere dall'analisi delle cause della crisi dell'associazionismo sportivo, evidenziamo subito uno scenario ipotetico: quello dell'assenza delle associazioni sportive dilettantistiche nonprofit dal quadro del sistema degli operatori del sistema sportivo. In tal modo, possiamo evidenziare deduttivamente le implicazioni

estreme della crisi di questi istituti.

In effetti, se le associazioni sportive dilettantistiche - quali ONP erogatrici di servizi di pratica sportiva - non fossero più in grado di operare, il loro ruolo potrebbe essere assunto dalle imprese, centri di produzione di servizi caratterizzati dall'orientamento al profitto.

Tuttavia, la sola esistenza di centri *profit* di produzione di servizi sportivi (imprese) creerebbe condizioni socialmente indesiderabili. Il meccanismo di mercato è infatti basato sulla cessione di un servizio contro un prezzo definito in modo da consentire la copertura del costo di produzione e lasciare un margine di guadagno al soggetto erogatore del servizio.

Il mercato, visto come sistema di coordinamento delle attività di produzione e consumo di beni e servizi, non potrebbe consentire la piena soddisfazione dei bisogni avvertiti dalla collettività, parte della quale non potrebbe accedere al servizio sportivo, a causa del livello del prezzo di mercato che, comprendendo un margine di profitto, escluderebbe una fascia potenziale della domanda. Ciò a causa del vincolo di reddito spendibile per l'acquisto di servizi non primari, cioè non legati alla sussistenza. L'implicazione sociale è evidente, laddove il problema - già esistente - della ineguale diffusione della pratica sportiva tra le diverse aree del paese e tra i diversi livelli socio-economici della popolazione, risulterebbe considerabilmente accentuato.

D'altronde, in condizioni di *asimmetria informativa* - cioè di ineguale detenzione delle informazioni da parte del produttore e dell'utilizzatore del servizio (condizione proponibile con riguardo ai servizi sportivi, in particolare per quanto concerne la validità delle tecniche di allenamento, i benefici e i rischi dello stesso, ecc.) - sorge il rischio che l'impresa possa attivare comportamenti *opportunistici* finalizzati all'ottimizzazione della propria funzione obiettivo, cioè all'innalzamento del livello di profitto conseguibile, attraverso il contenimento del livello qualitativo del servizio sportivo offerto, penalizzando conseguentemente l'utilizzatore del servizio (il praticante) <sup>(3)</sup>. In questo senso, emerge una implicazione di ordine economico, in quanto struttura di coordinamento che determina un impiego di risorse al quale non corrisponde l'ottimizzazione della qualità del servizio erogato.

(3) Il ruolo delle asimmetrie informative, quale potenziale fattore determinante di comportamenti opportunistici, riveste un ruolo centrale, secondo alcuni studiosi, nello spiegare l'esistenza delle aziende nonprofit. A tale riguardo si veda H.B. Hansmann, *The role of nonprofit enterprise*, in S. Rose-Ackermann, *The economic of nonprofit institutions. Studies in Structure and Policy*, Oxford University Press, N.Y., 1986.

A ben considerare, l'analisi deve indirizzarsi in un'ulteriore direzione: in effetti, la gamma dei bisogni soddisfatti dall'associazione sportiva è strutturalmente differente dal set di bisogni che l'impresa produttrice di servizi sportivi mira a soddisfare con la sua offerta.

Una più attenta osservazione delle dinamiche relazionali che si instaurano tra l'associazione sportiva e il praticante che ad essa si affilia, rivela come il senso ultimo dell'adesione alla vita del sodalizio sportivo risiede non soltanto nella ricerca di opportunità di un esercizio motorio e di un'occasione ricreativa, bensì comprende anche la dimensione della «partecipazione al gruppo», per l'appagamento di istanze di ordine psicologico ed affettivo. Fatte salve le debite differenze, ciò si ritrova in modo tendenziale in tutte le associazioni sportive, indipendentemente dal fatto che orbitino attorno agli enti di promozione sportiva o che facciano parte del sistema delle federazioni sportive nazionali. Al contrario, ciò non vale per lo più per il complesso delle aziende profit operanti nel settore dei servizi di pratica sportiva.

E' così in molti casi divergente il modello di offerta dell'associazione sportiva e dell'azienda sportiva orientata al profitto. Quest'ultima, in particolare, priva di una base idealistica che ne guidi l'azione, nella propria offerta valorizza prevalentemente gli aspetti tecnico-professionali che possono riflettersi nel miglioramento delle potenzialità fisiche o dei caratteri estetici del cliente, piuttosto che mirare anche alla crescita e all'arricchimento della personalità del praticante, come invece si verifica nelle associazioni sportive, sempre più spesso assimilabili a contesti organizzati di promozione umana e di formazione culturale.

Ciò equivale a dire che in un sistema sportivo centrato su un nucleo di aziende ad orientamento lucrativo, una vasta classe di bisogni propri della sfera sociale dell'individuo non potrebbero essere significativamente soddisfatti.

Ci si può però interrogare sul ruolo compensativo che il soggetto pubblico potrebbe espletare in un siffatto sistema, che può teoricamente configurarsi come il potenziale portato di una drastica e diffusa crisi delle associazioni sportive dilettantistiche.

Benché il servizio di pratica sportiva sia in parte erogato dal soggetto pubblico (in particolare nell'ambito delle attività educative della scuola elementare, media e superiore), tuttavia in assenza delle società sportive nonprofit esso non potrebbe coprire la domanda di servizi sportivi che per volumi e/o per qualità del servizio non risultasse soddisfatta dal mercato.

Occorrerebbe in tal caso estendere ed ampliare l'attività pubblica nel campo dei servizi sportivi. Nondimeno, l'elevato contenuto relazionale di questi servizi non pare essere confacente ai modelli organizzativi ed operativi

dell'istituzione pubblica, non di rado frenati da assetti sostanzialmente burocratici, e le cui attività si connotano non di rado per livelli non adeguati di efficienza e di qualità del servizio (4).

Pertanto, nello scenario proposto, l'intervento pubblico potrebbe forse teoricamente integrare l'offerta delle imprese, coprendo quella parte della domanda di servizi sportivi rimasta - per le ragioni su proposte - non soddisfatta; tuttavia, il conseguente innalzamento dei costi di gestione degli enti pubblici territoriali finirebbe per vincolare le possibilità di espansione del ruolo pubblico nel campo della produzione dei servizi sportivi - già in contrazione nel presente assetto del sistema sportivo. E in ogni caso, le rigidità organizzative di questi istituti potrebbero difficilmente consentire un adeguato livello di qualità del servizio.

Senonché, fortunatamente, questo scenario ha carattere meramente ipotetico.

Il sistema delle organizzazioni sportive è infatti tuttora imperniato sull'associazionismo sportivo nonprofit.

I ragionamenti ipotetici proposti consentono nondimeno di evidenziare l'insostituibile funzione svolta da questi istituti: si tratta della *funzione di erogare i servizi di pratica sportiva* - cioè importanti servizi "quali-sociali" (5) - secondo condizioni di qualità e di efficienza, non agevolmente raggiungibili in modo simultaneo da altre tipologie di istituti (profit e pubblici). In tal modo, essi possono promuovere efficacemente lo sviluppo della pratica sportiva e dell'agonismo sportivo non professionale in specie, ma non solo, a livello giovanile.

Queste considerazioni evidenziano dunque la validità socioeconomica del modello dell'organizzazione sportiva nonprofit e fungono dunque da fondamento logico dell'esistenza di questa categoria di retituti.

(4) La nozione di qualità va intesa nel suo significato di capacità di soddisfazione dei bisogni dell'utilizzatore del servizio.

(5) La distinzione tra servizi sociali, propri dell'area del *welfare*, e servizi che tali non sono, pur se proposta in modo netto in molteplici studi, ha in realtà un carattere che può riconoscersi sempre più spesso convenzionale, sicché riteniamo che si possa parlare dei servizi offerti dalle associazioni sportive come di servizi a carattere "quasi-sociale".

Non a caso, riferendosi al ruolo delle ONP nel promuovere le politiche culturali, ambientali, della ricerca e del tempo libero, si è affermato che "queste politiche rappresentano un elemento cruciale della competitività complessiva della nazione (della sua capacità di essere accogliente, innovativa, vivibile)", e che in ogni caso "la distinzione tra politiche di *welfare* e non appare sempre più sfumata e sempre maggiore è la necessità di tenere in considerazione gli effetti complessivi di ogni tipo di politica". Cfr. G.P. Barbetta, *Senza scopo di lucro. Dimensioni economiche, legislazione e politiche del settore nonprofit in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1996, p. 25.

dine giuridico, nondimeno può qui essere analizzato dal punto di vista economico-aziendale <sup>(6)</sup>.

Così, si può ad esempio constatare il diverso regime giuridico che disciplina rispettivamente le associazioni sportive e le associazioni culturali, queste ultime per certo favorite sotto una pluralità di aspetti rispetto alle associazioni sportive; o richiamare più in generale le minori opportunità che il legislatore offre alle associazioni sportive rispetto ad altre istituti, pur accomunati dal tratto dell'orientamento non lucrativo.

Il riferimento è ancora alla attuale regolamentazione relativa alla tutela sanitaria dell'attività sportiva, che si caratterizza per condizioni di onerosità non compatibili con la già segnalata debolezza economico-finanziaria delle associazioni sportive; conseguentemente, essa ostacola di fatto l'attività delle associazioni sportive, ma può simultaneamente fallire l'obiettivo della tutela della salute pubblica, in quanto penalizza economicamente (e dunque disincentiva) i comportamenti orientati a tale obiettivo.

Ancora, per quanto concerne il problema del finanziamento dell'associazione sportiva, laddove l'attuale assetto giuridico delle società dilettantistiche crea di fatto vincoli al reperimento di risorse finanziarie a titolo di credito (ad esempio, alla stipulazione di contratti di mutuo). Il problema è di non poco conto, in quanto le presenti caratteristiche del sistema di finanziamento del comparto sportivo rendono indubbiamente fragili molte iniziative, non adeguatamente supportate da erogazioni di risorse finanziarie e vincolate nei propri processi di *fund raising* dalle più consistenti difficoltà a reperire sponsor, determinante da un più facile accesso delle imprese al mercato della comunicazione pubblicitaria televisiva, sia su scala locale che nazionale.

Condizioni normative di questo tipo ostacolano dunque l'attitudine dell'associazione sportiva a realizzare i propri obiettivi di sviluppo della pratica sportiva, in quanto le ONP hanno comunque una dimensione economica, di cui un aspetto è rappresentato dalle condizioni-vincolo di *equilibrio economico e finanziario*.

L'equilibrio economico si realizza quando i proventi di gestione assicurano la copertura dei correlativi costi; l'equilibrio finanziario concerne l'attitudine delle entrate di mezzi monetari a coprire in ogni momento le uscite di mezzi monetari generate dallo svolgimento delle operazioni di gestione. Tali equilibri possono essere spesso precari, stante la presente situazione di debolezza economica-finanziaria di molte ONP sportive (*sub b*) <sup>(7)</sup>.

Alcune disposizioni di legge, infatti, non agevolano l'operare dell'associazionismo sportivo nonprofit, e l'istaurarsi dei suddetti equilibri; anzi, esse inducono maggiori costi di gestione e rendono più critica la soluzione dell'equazione del fabbisogno di finanziamento, in particolar modo

quando l'ONP sportiva si proponga progetti di sviluppo strutturale.

In questo caso, la *soluzione* è evidentemente una revisione delle disposizioni vigenti, o l'emanazione di provvedimenti agevolativi dell'operatività delle organizzazioni sportive nonprofit, ulteriori rispetto alle agevolazioni fiscali a favore delle associazioni sportive dilettantistiche poste dalla L. 16 dicembre n. 398.

Altri aspetti ancora da considerare concernono poi il problema del finanziamento del sistema sport. Se si accoglie la visione dello sport come bene meritorio, e il soggetto pubblico si fa carico dell'effettiva realizzazione di obiettivi sintetizzabili nella locuzione «Sport per tutti», il problema del finanziamento del «sistema sport» si accresce di contenuti, in quanto non si tratta soltanto di sostenere lo sport agonistico, ma anche di dotare il sistema degli operatori sportivi delle risorse necessarie ad attivare programmi volti ad accrescere la forza d'impatto delle associazioni sportive quali soggetti propulsivi della diffusione dello sport.

Il riferimento è al sistema sport in quanto a nostro avviso è sempre più importante il ruolo delle Federazioni sportive nazionali quali centri erogatori di servizi a supporto delle associazioni loro affiliate, secondo un modello di *organizzazione a rete* che ad esempio esprime condizioni di efficacia competitiva in modo simile a quanto si verifica nel caso di altre realtà (si pensi ai gruppi e alle aggregazioni di imprese oppure al sistema cooperativo <sup>(8)</sup>). Pertanto, occorre dotare le Federazioni di maggiori risorse in vista di questo obiettivo, che pone il problema del finanziamento di questo maggiore fabbisogno. La risposta può ad esempio essere costituita nell'integrale assegnazione delle risorse del Totocalcio - per la parte non destinata al montepremi - al sistema sportivo anziché riservare una parte allo Stato, grazie alla quale attualmente il sistema

(6) Per i contenuti di ordine giuridico si rinvia a G. Martinelli, *Assetto giuridico delle Società Sportive dilettantistiche: contenuti e prospettive*, relazione presentata a questo convegno.

(7) A quanto ci risulta, a livello dottrinale il primo richiamo specificatamente teso a sottolineare la necessità di assicurare le suddette condizioni di equilibrio nella gestione delle aziende operanti nel settore dei servizi sportivi si ritrova in L. Matteuzzi Mazzoni, *Problemi di bilancio delle società calcistiche professioniste*, in Atti del Convegno di Pinzolo su *La sociologia del gioco del calcio*, 1979.

(8) Sul concetto di organizzazione a rete, si veda G. Lorenzoni, C. Boari, A. Grandi, *Le organizzazioni a rete: tre concetti di base*, in *Rivista di politica industriale*, n. 64, 1989; sui gruppi aziendali si rinvia, tra gli altri, a M. Marano, *La struttura di gruppo nell'economia dell'impresa*, Cedam, Padova, 1996, in corso di stampa; sulle aggregazioni aziendali si veda P. Bastia, *Gli accordi tra imprese*, CLUEB, Bologna, 1989; sulle imprese cooperative si veda L. Zan, *L'impresa cooperativa*.

Sport finanzia iniziative pubbliche in altri campi d'azione e di intervento.

Quanto al problema della domanda sociale di sport (sub a) e all'influenza specificatamente indotta dal presente rapporto tra scuola e sistema degli operatori sportivi, si propone il tema del diverso ruolo dello sport nella scuola, secondo un modello di educazione, istruzione e formazione più vicino alla tradizione anglosassone, e secondo un più stretto contatto e collaborazione tra istruzione pubblica e federazioni/associazioni sportive; ma al tempo stesso di ovviare alle deviazioni che le dinamiche dello sport spettacolo e dello sport business esercitano sul piano dell'interesse per la pratica sportiva.

Lo Stato dovrebbe venire incontro a queste istanze per i già richiamati aspetti di *efficienza* del sistema di produzione del servizio sportivo e di *meritorietà* della pratica sportiva. In particolare, dando enfasi al carattere meritorio del servizio sportivo, si viene a porlo in posizione più vicina all'area dei servizi *sociali* in senso stretto.

Proprio il dibattito teorico e le esperienze concrete nel campo dei processi di privatizzazione dei servizi sociali e di riforma del Welfare State (Stato Sociale) delinea sempre più decisamente un modello di collaborazione tra Stato e organizzazioni nonprofit (invero comunque antecedente in altre realtà occidentali).

La situazione è nota, in quanto riguarda la crisi dell'attuale sistema del welfare. Crisi che - ricordiamolo - è dovuta anche ai suoi successi, che ne hanno determinato l'espansione in considerazione dell'impatto sociale degli interventi, pur se nella frequente mancanza di efficienza economica degli interventi (sprechi), determinano una espansione della spesa pubblica difficilmente sostenibile senza generare livelli sempre più elevati di pressione fiscale e di attivazione di spirali dell'indebitamento pubblico.

Inefficienza alla quale non di rado si è anche congiunta l'inefficacia degli interventi.

Tuttavia, una risposta alla crisi del sistema di welfare - che si deve accompagnare al recupero di efficienza economica nella produzione dei servizi pubblici - sta proprio nel passaggio da un modello che assegna allo Stato il ruolo centrale di diretto produttore dei servizi sociali, ad un altro in cui si attivano stretti momenti di collaborazione fra lo Stato e soggetti privati, facendo confluire le energie determinate dalle motivazioni ideali dell'associazionismo nonprofit e le superiori capacità operative legate ad una maggiore flessibilità d'azione nella direzione del conseguimento degli obiettivi sociali pubblici. Il punto chiama in causa i rapporti tra sport e sistema politico-istituzionale.

Il soggetto pubblico governa tradizionalmente un'area di intervento che concerne la gestione di beni pubblici (impianti), la produzione diretta di servizi di pratica sportiva (ad esempio, nella scuola) e il supporto alla produzione

privatistica dei medesimi servizi; un'area di intervento normativo volta a regolamentare i rapporti tra le istituzioni pubbliche e private che compongono il sistema sportivo (associazioni, società, federazioni sportive ed enti sportivi, CONI) e tra i medesimi soggetti e gli altri istituti coinvolti nell'attività sportiva (scuola, enti locali, forze armate).

Ma in questo quadro, si individua anche la limitata capacità di prefigurare scenari di collaborazione tra soggetto pubblico e associazionismo sportivo dilettantistico. Scenari che vadano al di là della sola innovazione che ha ad oggetto il rimettere la gestione degli impianti alle società sportive, secondo condizioni che però non appaiono necessariamente improntate a logiche di razionalità economica, ma di solo taglio della spesa pubblica dell'ente locale.

Ecco che allora, nel momento in cui in altri settori di intervento sociale, i soggetti pubblici ricercano nuovi interlocutori negli istituti non orientati al lucro per soddisfare attraverso relazioni di partnership le esigenze della collettività, nel campo sportivo permane un modello tradizionale, nel quale lo stato - pur assegnando autonomia al mondo dello sport, anche di tipo finanziario attraverso il monopolio sui concorsi pronostici - non sembra cogliere appieno le opportunità di conseguimento delle proprie finalità attraverso modelli d'azione che integrino in processi concertati e coordinati i soggetti pubblici e l'associazionismo sportivo volontario.

Si precisa che il riferimento ad una più profonda cooperazione tra il soggetto pubblico e il sistema delle organizzazioni sportive non è in contrasto con il principio cardine dell'autonomia dello sport e del CONI. Anzi, se parliamo di cooperazione è proprio in quanto una vera collaborazione, processi di autentica concertazione, sono possibili soltanto nel rapporto tra soggetti realmente autonomi ed indipendenti. Qualora non sia così, non si hanno fenomeni di collaborazione, ma più semplicemente processi di controllo.

In conclusione, maggiore percezione della meritorietà del servizio sportivo; consapevolezza del ruolo delle ONP sportive rispetto all'inefficienza del sistema di produzione dei servizi sportivi; adozione di modelli improntati ad una maggiore cooperazione tra lo stato e il sistema - autonomo - delle ONP sportive, inquadrando lo sport nel quadro della riforma del presente sistema di welfare; sono queste le linee guida che ci paiono possono concorrere a risolvere il problema della crisi dell'associazionismo sportivo.

Ciò, lo ribadiamo, non soltanto nell'interesse delle associazioni sportive, ma innanzi tutto nell'interesse della società e del sistema economico del nostro Paese.

*Indirizzo dell'Autore:  
Dott. Maurizio Marano  
Via Gozzadini, 6  
40050 Villanova di Castenaso (BO)*