

**CODICE ETICO, MODELLI ORGANIZZATIVI E RESPONSABILITÀ  
AMMINISTRATIVA: L'APPLICAZIONE DEL D.LGS 231/2001 ALLE  
SOCIETÀ DI CALCIO PROFESSIONISTICHE**

di *Francesco Bof\** e *Pietro Previtali\*\**

SOMMARIO: Introduzione – 1. La responsabilità amministrativa – 2. Il modello organizzativo *ex D. Lgs 231/2001* – 3. Le attività a rischio di reato – 4. Responsabilità sociale e modello organizzativo – Conclusioni – Bibliografia

CLASSIFICAZIONE JEL: K40, L83, M14, M48.

*Introduzione*

Nel presente articolo si trattano le possibili implicazioni del decreto legislativo 231 del 2001 sulle società di calcio professionistiche, con particolare riferimento al codice etico comportamentale e al modello organizzativo previsti dalla normativa. Pur essendo stato emesso da ormai sette anni, la sua applicazione rappresenta ancora una novità, soprattutto nei settori – come il calcio professionistico – in cui le società sono dotate di organici e risorse non sempre strutturate, presentano processi e procedure con uno scarso livello di standardizzazione ed adottano comportamenti non sempre trasparenti nei confronti degli *stakeholders* esterni.

*«Deferite per falso in bilancio legato alla compravendita di giocatori. Pur prosciolte il 31 gennaio nel processo penale perché il fatto non costituisce reato, Inter e Milan restano nel mirino della giustizia sportiva, che ha tirato le conclusioni dell'indagine sul cosiddetto doping amministrativo. L'accusa è di violazione delle lealtà e correttezza sportiva ed ora i due club rischiano*

---

\* Docente SDA Bocconi School of Management e ricercatore CERGAS. E-mail: francesco.bof@sdabocconi.it.

\*\* Ricercatore di organizzazione aziendale all'Università degli Studi di Pavia. E-mail: pietro.previtali@unipv.it.

*un'ammenda*».<sup>1</sup> In particolare, la procura milanese aveva contestato alle due società di aver esposto in bilancio un valore degli atleti sovradimensionato per ottenere delle plusvalenze e rendere i bilanci positivi, con l'intenzione di ingannare i soci e il pubblico e al fine di conseguire l'ingiusto profitto evitando di evidenziare perdite che avrebbero comportato l'obbligo di ripianare e/o di ridurre il capitale sociale entro il successivo esercizio, nonché al fine di evitare di presentare alla Commissione di vigilanza sulle società di calcio (da qui in poi Covisoc) l'esatta situazione patrimoniale ai fini delle verifiche propedeutiche all'ammissione dei campionati di calcio 2004-2005 e 2005-2006 e di rientrare finanziariamente dai parametri richiesti dalla Figc (Federazione Italiana giuoco calcio) per la regolare iscrizione al campionato di calcio 2005-2006. Indipendentemente da come si concluderà la vicenda, che ora è nelle mani del Superprocuratore federale, occorre sottolineare proprio il fatto che insieme alle persone fisiche (4 dirigenti nerazzurri ed 1 rossonero) sono state indagate anche le due società sportive, intese come persone giuridiche, in base al decreto legislativo 231 del 2001 sulla responsabilità amministrativa delle società, che può comportare pesanti sanzioni pecuniarie o addirittura – per i reati più gravi – all'interdizione dall'attività.<sup>2</sup>

Questi sono solo alcuni tra gli ultimi e più noti esempi dell'applicazione del d.lgs. 231/2001 che istituisce nel nostro Paese la responsabilità amministrativa<sup>3</sup> a carico di società, enti e associazioni anche prive di personalità giuridica: la responsabilità è imputabile all'ente, nel caso in cui sia stato realizzato (o tentato) nel suo interesse o vantaggio un reato ad opera di un soggetto apicale, ovvero di un suo sottoposto, o anche quando l'autore del reato non sia stato identificato o non sia imputabile.

### 1. *La responsabilità amministrativa*

L'introduzione della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche rappresenta una delle più significative riforme che – in attuazione degli impegni assunti a livello comunitario ed internazionale – hanno recentemente interessato l'ordinamento italiano. Il D. Lgs. Dell'8 giugno 2001 n. 231, in attuazione della delega conferita con la legge 300 del 29 settembre 2000, infatti, si inserisce

---

<sup>1</sup> Corriere della Sera, 8 febbraio 2008.

<sup>2</sup> E. AMODIO, *Prevenzione del rischio penale di impresa e modelli integrati di responsabilità degli enti*, in *Cassazione Penale*, 320, Giuffrè, Milano, 2005; S. BARTOLOMUCCI, *Responsabilità delle persone giuridiche ex d.lgs. n. 231/2001: notazioni critiche*, in *Le Società*, 657, Ipsoa Editore, 2005.

<sup>3</sup> La maggior parte della dottrina ritiene che la responsabilità in questione configuri un *tertium genus*, non riconducibile né alla responsabilità penale, né a quella amministrativa. Cfr. A. BERNARDO, *La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni prive di personalità giuridica*, Centro di ricerca per il diritto d'impresa della Luiss, 2003; A. FIORELLA, G. LANCELOTTI, *La responsabilità dell'impresa per i fatti di reato*, Giappichelli, Torino, 2004; R. RAZZANTE, F. TOSCANO, *La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche*, Giappichelli, Torino, 2003.

nell'ambito dell'ampio movimento di lotta alla corruzione internazionale che ha imposto agli Stati aderenti l'assunzione di omogenei mezzi di repressione e prevenzione della criminalità che coinvolge l'economia e la finanza.

La norma prevede un esteso ambito di reati<sup>4</sup> contro la Pubblica Amministrazione (corruzione, concussione, malversazione, truffa, frode informatica, ecc.) e societari (falso in bilancio, illegale ripartizione di utili, false comunicazioni sociali, aggio, ecc.), a cui sono stati recentemente aggiunti i delitti aventi finalità di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico, i delitti e illeciti finanziari introdotti nel regolamento dei mercati nel quadro della revisione della normativa finanziaria e i reati riguardanti la sicurezza sul posto di lavoro. Il D.lgs 231/01 introduce dunque – di fatto – il principio di presunzione di colpa organizzativa: non solo è coinvolta la persona fisica che ha commesso materialmente il reato, ma, come nel caso dei due club milanesi e di altre società di Serie A, anche l'ente dove la persona fisica svolge la propria attività lavorativa con una posizione apicale o ad essa subordinata. La presunzione di colpa è riconducibile al fatto che l'ente non si sia dotato di un idoneo assetto organizzativo in grado di prevenire le condotte delittuose.<sup>5</sup>

Le sanzioni previste (art. 9) si riconducono principalmente a due categorie:<sup>6</sup>

- pecuniarie, commisurate alla gravità dell'illecito e alle condizioni economiche dell'Ente. Vanno da un minimo di euro 25.822,84 ad un massimo di euro 1.549.370,69;
- interdittive, come ad esempio la sospensione o revoca di autorizzazioni, licenze e concessioni funzionali alla commissione dell'illecito, il divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione, l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi e sussidi con revoca di quelli già concessi, l'interdizione dall'esercizio di attività.

Tra le principali motivazioni che portano le società ad adottare il modello 231 (è da evidenziare che l'adozione del modello è facoltativa), sono da considerare sicuramente le seguenti:

- la previsione di una rilevante condizione esimente che è rappresentata dall'adozione ed efficace attuazione di modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la realizzazione degli illeciti considerati,<sup>7</sup> che al

---

<sup>4</sup> Vedi G. LATTANZI (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2005.

<sup>5</sup> G. ZANALDA, M. BARCELLONA, *La responsabilità amministrativa delle società e i modelli organizzativi*, in *Il Sole 24 ore*, 2002; P. IELO, *Compliance programs: natura e funzione nel sistema della responsabilità degli enti. Modelli organizzativi e D.Lgs. 231/2001*, in *Rivista 231*, 2006.

<sup>6</sup> A. BASSI, T. EPIDENDIO, *Enti e responsabilità da reato. Accertamento, sanzioni e misure cautelari*, in *Collana teoria e pratica del diritto sezione III diritto penale*, Giuffrè, Milano, 2006.

<sup>7</sup> Vedi P. PREVITALI, *Colpa e responsabilità di manager o di aziende? Modelli organizzativi, procedure e standard di controllo ex decreto legislativo 231*, *Eco. & Manag.*, n. 1, RCS Libri, 2007; S. BARTOLOMUCCI, *Corporate governance e responsabilità delle persone giuridiche*, Ipsoa, 2004; B. CAVALLO, *Analisi delle prime pronunce giurisprudenziali in materia di D.lgs. 231/2001*, in *Il Nuovo Diritto*, 6, 451, 2005.

limite è realizzabile anche *post factum* per beneficiare della prevista riduzione della pena;

- i requisiti di *accountability*, trasparenza e responsabilità sociale (*corporate social responsibility*) che oramai tutte le società dovrebbero rispettare per soddisfare al meglio i fabbisogni di trasparenza, comportamento etico, informazione e comunicazione nei confronti dei propri *stakeholders*;
- i requisiti di *compliance* indotti dalla competizione globale e dai mercati finanziari, che si declinano in standard internazionali e nazionali (es. *Sarbanes-Oxley Act*, norme *ISO*, *standard del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, ecc.);
- i requisiti di efficienza ed efficacia organizzativa che implicano una buona organizzazione basata su chiarezza di ruoli, responsabilità definite, procedure e giusta formalizzazione.

Vale la pena ricordare, poi, che in letteratura si dibatte oramai da tempo sull'obbligatorietà del modello, e che per alcuni segmenti della Borsa di Milano come lo Star, l'adozione è addirittura obbligatoria *ex lege* per la quotazione dal 31 marzo 2008.

## 2. Il modello organizzativo ex D. Lgs 231/2001

Per quanto riguarda la condizione esimente, il decreto (art. 6) prevede che il modello organizzativo debba essere idoneo a prevenire l'illecita condotta, adeguato alla realtà aziendale e redatto in base ai codici di comportamento emanati dalle associazioni rappresentative degli Enti.

A questo proposito, Confindustria<sup>8</sup> ha suggerito alcuni principi guida<sup>9</sup> che dovrebbero informare il modello organizzativo ed essere esplicitati nel relativo codice etico (previsto dal decreto come parte fondante il modello organizzativo):

- sistema organizzativo sufficientemente chiaro e formalizzato, soprattutto per quanto attiene l'attribuzione di responsabilità, le linee di dipendenza gerarchica e la descrizione dei compiti, con specifica previsione di principi di controllo quali, ad esempio, la contrapposizione di funzioni e l'abbinamento di firma;
- separazione di funzioni tra chi autorizza un'operazione, e chi la contabilizza, la esegue operativamente e la controlla;
- assegnazione di poteri autorizzativi e di firma in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali definite;
- registrazione, autorizzazione e verifica di ogni operazione, con controllo di legittimità, coerenza e congruenza;

<sup>8</sup> CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001*, 2004.

<sup>9</sup> Tali linee guida sono state in alcuni casi declinate nel dettaglio da alcune associazioni di categoria, così come previsto dal decreto, come ad esempio ABI (Associazione bancaria italiana), ANIA (Associazione nazionale fra le imprese assicuratrici), ASSOBIOMEDICA, FARMINDUSTRIA, AIOP (Associazione italiana ospedalità privata), ANCE (Associazione nazionale costruttori edili), ASSOSIM, ASSTRA (Associazione trasporti).

- comunicazione al personale e sua formazione sulle caratteristiche del modello organizzativo;
- istituzione di un organismo di vigilanza, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, che vigili e curi l'aggiornamento del modello,<sup>10</sup> andando a sviluppare nuovi rapporti di *governance* sia con gli organi di amministrazione e controllo, che con gli organi direttivi.

È importante sottolineare come i principi guida sopra riportati si ispirino ad una maggior controllabilità dei flussi, con separazione tra chi esegue e chi controlla, e di maggior tracciabilità, ma non sono comunque – se non in via ipotetica – garanzia di comportamento etico e lecito da parte della società. A tal proposito, la letteratura organizzativa ha oramai da anni affermato come un assetto organizzativo valido in assoluto non esista, ma sia da correlare con le altre variabili organizzative e di contesto che ne informano il comportamento e l'azione.<sup>11</sup>

Da questa previsione normativa di idoneità e di adeguatezza, declinata dalle associazioni rappresentative degli enti in linee guida, si evince quanto il legislatore lasci comunque ampia autonomia nella predisposizione del modello organizzativo che, oltre a procedure e protocolli, comprende il codice etico che sancisce i principi e gli obblighi di comportamento per tutti i dipendenti e il sistema disciplinare che prevede apposite sanzioni per la violazione delle regole di condotta e, in generale, delle procedure interne. La società deve infine istituire un organismo di vigilanza dotato di propri poteri di iniziativa e di controllo con il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del modello e di garantirne l'aggiornamento (figura 1). Secondo le linee guida di Confindustria non può coincidere con il Collegio sindacale e deve rispondere ai principi di autonomia ed indipendenza, professionalità e continuità di azione.

Se da una parte è vero che le Società di calcio professionistiche, sull'onda della crescita reale e potenziale del business del calcio, stanno progressivamente adottando nuovi modelli organizzativi e meccanismi di gestione, integrando la dimensione sportiva con la dimensione manageriale,<sup>12</sup> è anche vero che la maggior parte non ha ancora sviluppato una cultura manageriale capace di innovare adottando strategie di cambiamento organizzativo. In Italia, si è appena iniziato, per esempio, a selezionare ed assumere manager capaci di gestire funzioni complesse o processi trasversali (tipicamente di staff) e di ricoprire aree di responsabilità legate ai risultati della gestione, nonostante molti club abbiano già introdotto nuove aree di management come marketing, merchandising, gestione finanziaria, vendite, gestione delle relazioni con la stampa, gestione delle infrastrutture e degli stadi, promozione dell'immagine etc.

<sup>10</sup> Per un approfondimento sull'organismo di vigilanza e sui delicati problemi di *corporate governance* che comporta la sua introduzione in azienda, si veda M. CAMERAN, G. LUNGHINI, N. PECCHIARI, *Controllo interno e controlli esterni: quali prospettive dopo il D. Lgs. 231/2001 e il caso Enron*, in *Eco. & Manag.*, n. 5, 2002.

<sup>11</sup> T. BURNS, G.M. STALKER, *The management of innovation*, Tavinstock, 1961.

<sup>12</sup> F. BOF, F. MONTANARI, S. BAGLIONI, *Il Calcio tra contesto locale ed opportunità globali: il caso del Barcellona FCm més que un club.*, in *Riv. Dir. Ec. Sport*, n. 2, 2007.

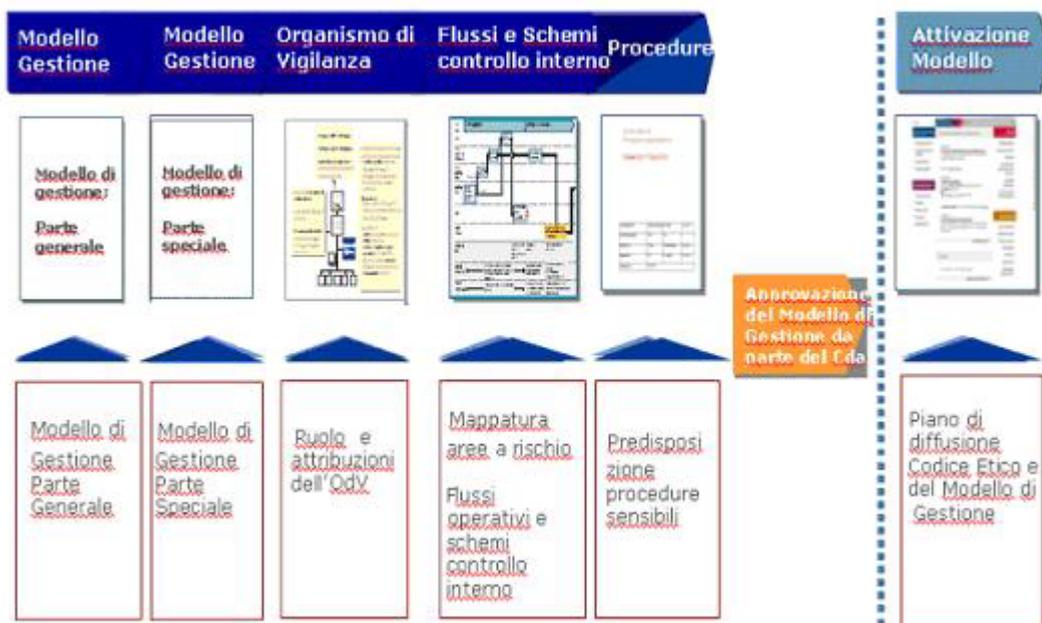


FIGURA 1 Il percorso verso la «compliance 231»

Cultura organizzativa e competenze manageriali, già evidenti nei club di altri Paesi europei (Inghilterra su tutti), iniziano solo ad intravedersi in Italia, dove le organizzazioni calcistiche stentano ad applicare i principi e le logiche che sottostanno al modello richiesto dalla 231/2001 e che di fatto dovrebbero ispirare tutte le aziende di determinate dimensioni e ad alto impatto socio-economico, come per esempio i club di calcio, anche indipendentemente dal dettato normativo. Chiare aree di responsabilità, e relazioni organizzative e gerarchiche, la realizzazione di efficaci ed oggettivi sistemi di gestione e di controllo, l'individuazione di processi e procedure strategiche in cui risulti chiaro chi fa che cosa, quando e come, sono, infatti, aspetti che rappresentano potenziali vantaggi competitivi per qualunque organizzazione.<sup>13</sup>

In altre parole, il modello organizzativo su cui il D.lgs 231 concentra giustamente l'attenzione come forma di tutela da comportamenti illeciti da parte dei dipendenti, richiama principi e logiche generali di efficace ed efficiente gestione e di appropriata strutturazione organizzativa. In tal senso il modello dovrebbe essere colto dall'azienda che lo deve implementare come opportunità di cambiamento e miglioramento dell'organizzazione. Ad esclusione di quei casi, in Italia purtroppo non infrequenti, in cui è la proprietà medesima che opera scientemente al confine tra lecito ed illecito o nel malaffare, dal Perugia di Gaucci alla Lazio di Cragnotti-

<sup>13</sup> R. DAFT, *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, 2006. V. PERRONE, *Strutture organizzative di impresa*, Egea, 1990.

Cirio per citarne alcuni, e in cui, quindi, la volontà di costruire forme di tutela attraverso gli strumenti del codice etico, di un modello di gestione e di un organo di vigilanza interno (vedi Figura 1) viene meno *ab origine*. Esistono alcune prime esperienze di club sportivi (es. Inter e Juventus) che stanno adottando lo strumento del codice etico anche *ex 231* ma, vista la recente introduzione del modello, non si è ancora in grado di apprezzarne l'efficacia, né si è avuto modo di approfondirne la conoscenza, né tantomeno di individuare o ricercare le competenze capaci di implementarlo. Alcune società (es. Virtus Roma, Pallavolo Catania), senza richiamare espressamente il dlgs 231, hanno già seguito questa direzione dotandosi di un codice etico interno a cui non ha fatto però ancora seguito un processo di ristrutturazione organizzativa.

I lodi arbitrari emessi nel 2006<sup>14</sup> per gli illeciti commessi<sup>15</sup> dalla società di calcio Milan, Fiorentina, Lazio e Juventus, hanno come fattore comune proprio l'espresso richiamo ai modelli organizzativi *ex d.lgs. n. 231/2001*. I lodi per Milan, Lazio e Fiorentina statuiscano «che la violazione di tali obblighi (lealtà, correttezza e probità, ndr) ha trovato un ambiente giuridico e istituzionale favorevole sia nella mancanza nell'ordinamento federale di adeguati presidi normativi e procedurali a tutela delle funzioni terze e neutrali e nel grave sconfinamento dai compiti amministrativi e dai doveri deontologici degli organi direttivi federali e di designazione arbitrale; sia nell'assenza di *Modelli Organizzativi interni alla società, idonei a garantire l'assoluta correttezza e trasparenza delle condotte individuali dei tesserati e a prevenire la commissione di illeciti*». Per la Juventus il lodo sottolinea come il precedente adeguamento alla *compliance 231* «[...] vada apprezzato sul piano del trattamento sanzionatorio, in applicazione analogica della disciplina sulla responsabilità delle persone giuridiche, secondo cui allo scopo di determinare l'entità della sanzione, deve farsi riferimento non solo alla gravità del fatto e al grado di responsabilità dell'ente, ma anche all'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti [...]».

### 3. *Le attività a rischio di reato*

Considerando le classi di reato previste dagli artt. 25 e 26 del decreto, con riferimento

<sup>14</sup> Il testo integrale dei lodi è reperibile su [www.rdes.it](http://www.rdes.it), newsletter del 29.10.2006.

<sup>15</sup> In particolare, si fa riferimento alla violazione degli obblighi di lealtà, correttezza e probità cui sono tenuti i soggetti dell'ordinamento della FIGC ai sensi dell'art. 1 CGS (Codice Giustizia Sportiva): l'attivazione di canali, anche istituzionali, al fine di ottenere «attenzione», se non esplicitamente «favore» da parte della terna arbitrale, in quanto condotta potenzialmente idonea ad attentare, tanto più in contesti comportamentali e dichiarativi oggettivamente ambigui, all'imparzialità della funzione arbitrale; tale violazione è aggravata se il canale attivato conduce all'instaurazione di un contatto diretto con i soggetti che partecipano alla designazione della terna arbitrale e/o con i componenti della terna arbitrale nell'imminenza della gara, pur senza tradursi nel compimento di atti diretti ad alterare lo svolgimento o il risultato di una gara ovvero di assicurare un vantaggio in classifica, rilevanti ai fini dell'art. 6 CGS.

alle società di calcio professionistiche, i casi più evidenti di aree sensibili sono i reati in danno alla pubblica amministrazione, a cui si possono ascrivere l'indebita percezione di contributi federali, la corruzione di pubblico ufficiale o incaricato di pubblico servizio (personale FIGC, CONI, UEFA, ecc.) e i reati societari, così come evidenziato nell'introduzione.

Anche l'attività internazionale di acquisto-cessione di giocatori<sup>16</sup> impone una riflessione in ordine alle fattispecie di reato introdotte con la legge n. 146/2006 (cd. reati transnazionali), con particolare riferimento alla commissione dei reati di riciclaggio (art. 648-*bis* c.p.) e di impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 648-*ter* c.p.). Infine, per le società quotate costituisce area di rischio quella afferente ai cosiddetti delitti finanziari, come il *market abuse* e l'*insider trading*.<sup>17</sup>

Si riportano a titolo di esempio alcuni flow chart con evidenza di una prima *gap analysis*, con riferimento a tipologie di processo comuni a tutte le società sportive. Come si vedrà, il livello di formalizzazione richiesto ed il modello organizzativo richiamato, si discostano in maniera abbastanza sostanziale dall'operatività attuale delle società sportive in cui, talora, una leadership «familiare» e personalistica dei club conduce all'insediamento di figure di dubbia competenza e con poteri scarsamente formalizzati tanto ampi quanto vaghi e difficilmente circoscrivibili.

Uno dei processi strumentali che classicamente si va ad analizzare considerandolo come mezzo di produzione di provviste atte al compimento dei reati sopra descritti è il processo d'acquisto (figura 2). Quest'ultimo è infatti sensibile ai reati di concussione e corruzione (es. corruzione per agevolare un determinato fornitore, acquisti a «prezzi gonfiati» per procurarsi provvidenze illecite, ecc.). Il relativo sistema di controllo si dovrebbe basare sui principi di separazione formale dei ruoli presenti nel processo, condivisione e trasparenza delle decisioni, tracciabilità e rendicontazione periodica dei flussi. Nell'esempio qui riportato la funzione richiedente il bene/servizio emette l'ordine d'acquisto nei confronti dello staff che si occupa di acquisti e di gestione delle relazioni dei fornitori, che provvede a sua volta ad istruire il processo di *recruitment* e selezione dei fornitori, peritandosi di individuare almeno 3 fornitori. La decisione sulla short list così individuata, è poi svolta da una commissione acquisto composta dai responsabili delle aree funzionali oltre che a membri del Cda, seguendo un iter che, in generale, può prevedere anche procedure di gara. Da qui la formalizzazione del contratto e delle relative clausole a cura dell'ufficio acquisti, oltre all'emissione dell'ordine di acquisto.

<sup>16</sup> Si veda M. CARDIA, *I lodi arbitrali relativi alla vicenda "calciopoli" e i modelli di organizzazione e controllo ex d.lgs. 231/2001 per le società di calcio*, in *Rivista 231*, n. 2, 2007.

<sup>17</sup> Quest'ultima area di reato, assieme ai reati societari, è particolarmente interessante per le 3 società di calcio professionistiche attualmente quotate, che non risultano ancora, se non parzialmente, 231 - *compliant*.

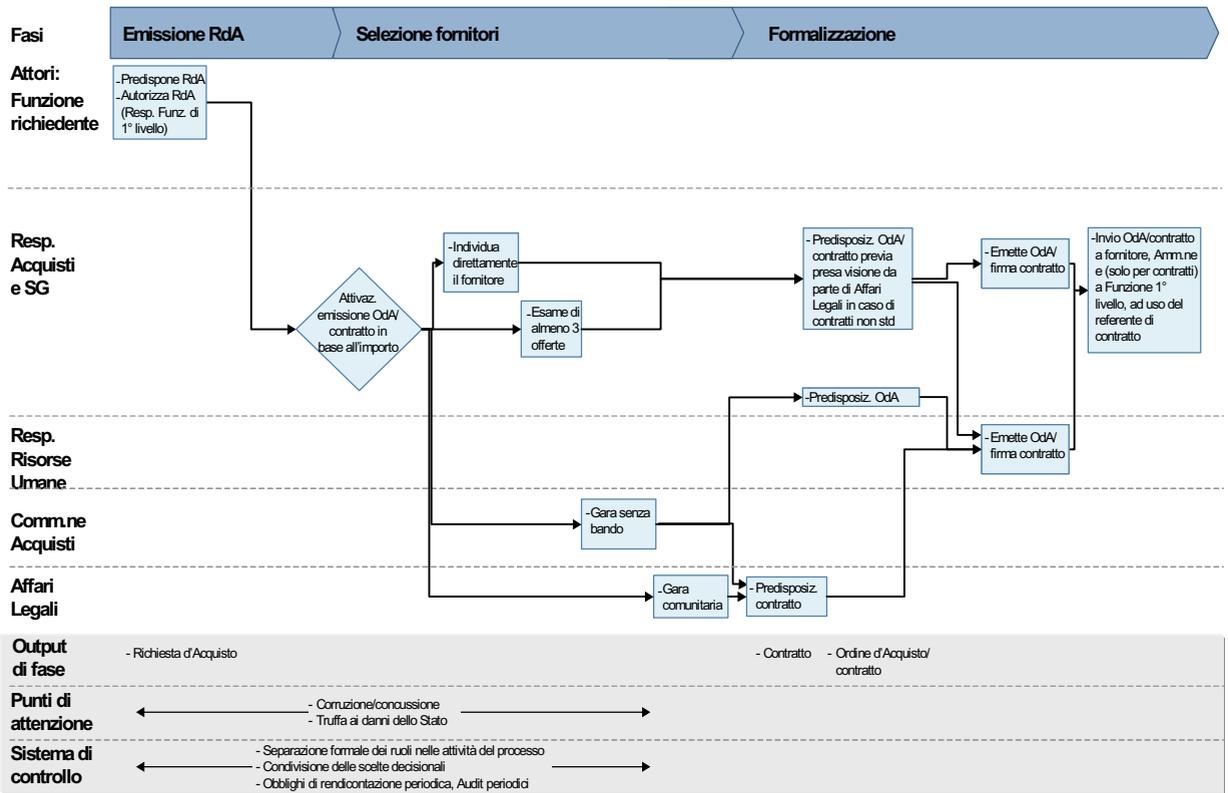


FIGURA 2 Flow chart del processo di acquisto beni e servizi, emissione richiesta d'acquisto e ordine d'acquisto

Altro processo strumentale è l'assegnazione di incarichi di consulenza ed assistenza, sensibile ai reati di concussione e corruzione (es. assegnazione di consulenza come compensazione di favoritismi diretti o indiretti, assegnazione di consulenze fittizie a prestanome, assegnazione per incarichi non corrispondenti all'effettiva prestazione svolta, ecc.), e di violazione dei principi etici nei confronti dei lavoratori e dei collaboratori (figura 3). Il relativo sistema di controllo si dovrebbe basare sui principi di separazione formale dei ruoli presenti nel processo, sulla tracciabilità e formalizzazione dei flussi (invio *curricula*, restituzione del *feed back* al candidato, *recruitment* e segnalazioni, ecc.). Nell'esempio qui riportato l'unità organizzativa richiedente emette una richiesta di ordine che viene preventivamente analizzata nella sua necessità dal responsabile dell'ufficio risorse, che se reputa la richiesta adeguata e l'impossibilità interna all'azienda di sopperire il relativo fabbisogno di competenze, istruisce la procedura di reclutamento e selezione, raccogliendo i *curricula* dei candidati, e procedendo – d'intesa con l'unità richiedente – alla verifica dell'adeguatezza del candidato. Seguono poi le fasi di definizione della proposta contrattuale e delle relative condizioni economiche, a cui seguirà l'eventuale predisposizione del contratto di fornitura di consulenza.

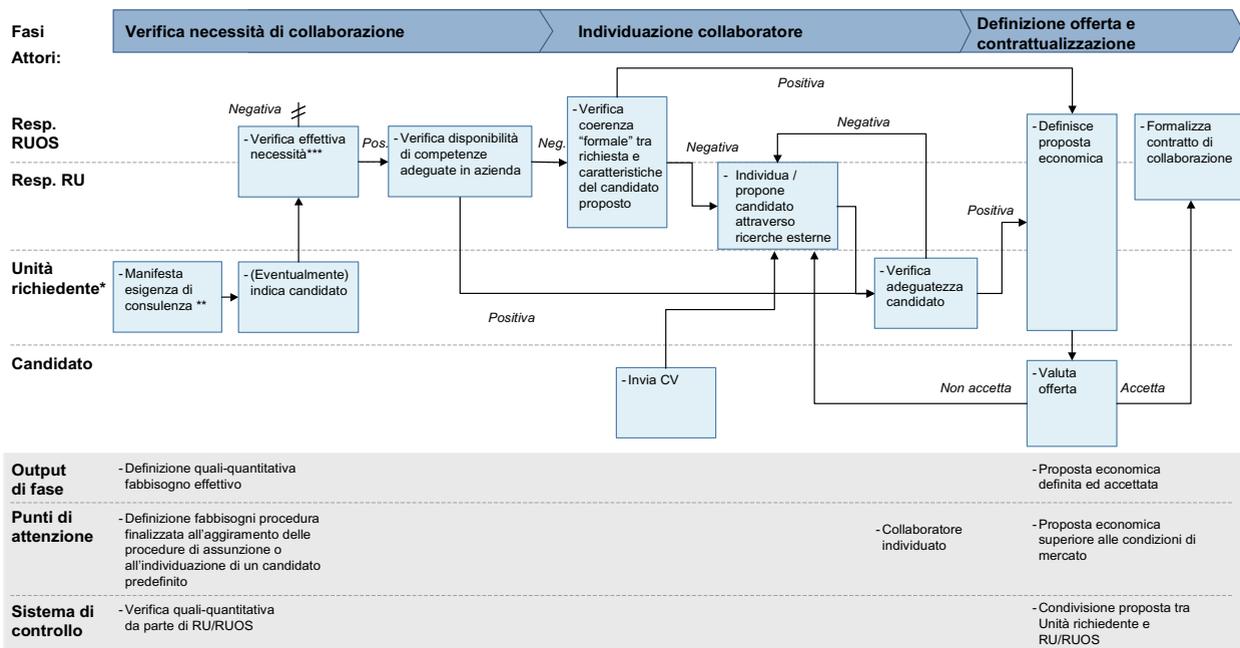


FIGURA 3 Flow chart del processo di attribuzione di incarichi a collaboratori e consulenze ad personam

Infine, anche considerando le recenti ipotesi di reato sopra richiamate, riveste particolare importanza l'area dei reati societari, ed in particolare il processo di formazione e redazione del bilancio (figura 4). Quest'ultimo è infatti sensibile ai reati di false comunicazioni sociali, falsità in relazioni e comunicazioni alla società di revisione, impedito controllo, illecita influenza sull'assemblea. Il relativo sistema di controllo si dovrebbe basare sui principi di separazione formale e chiarezza dei ruoli dei vari attori coinvolti: CDA, assemblea, collegio sindacale, società di revisione, organismo di vigilanza, ufficio amministrativo. Nell'esempio qui riportato sono evidenziate le relazioni esistenti tra i vari organi coinvolti nel processo di approvazione del bilancio, iniziando dall'emissione della lettera di *clearance* da parte della società di revisione che viene istruita dall'ufficio amministrativo, che raccolta la documentazione necessaria invia il tutto al CDA per l'approvazione del bilancio, a cui segue la relativa certificazione ad opera della società di revisione. L'ufficio amministrativo si incarica poi di gestire i passaggi ulteriori di controllo e verifica sindacale e di approvazione finale del bilancio da parte dell'assemblea.

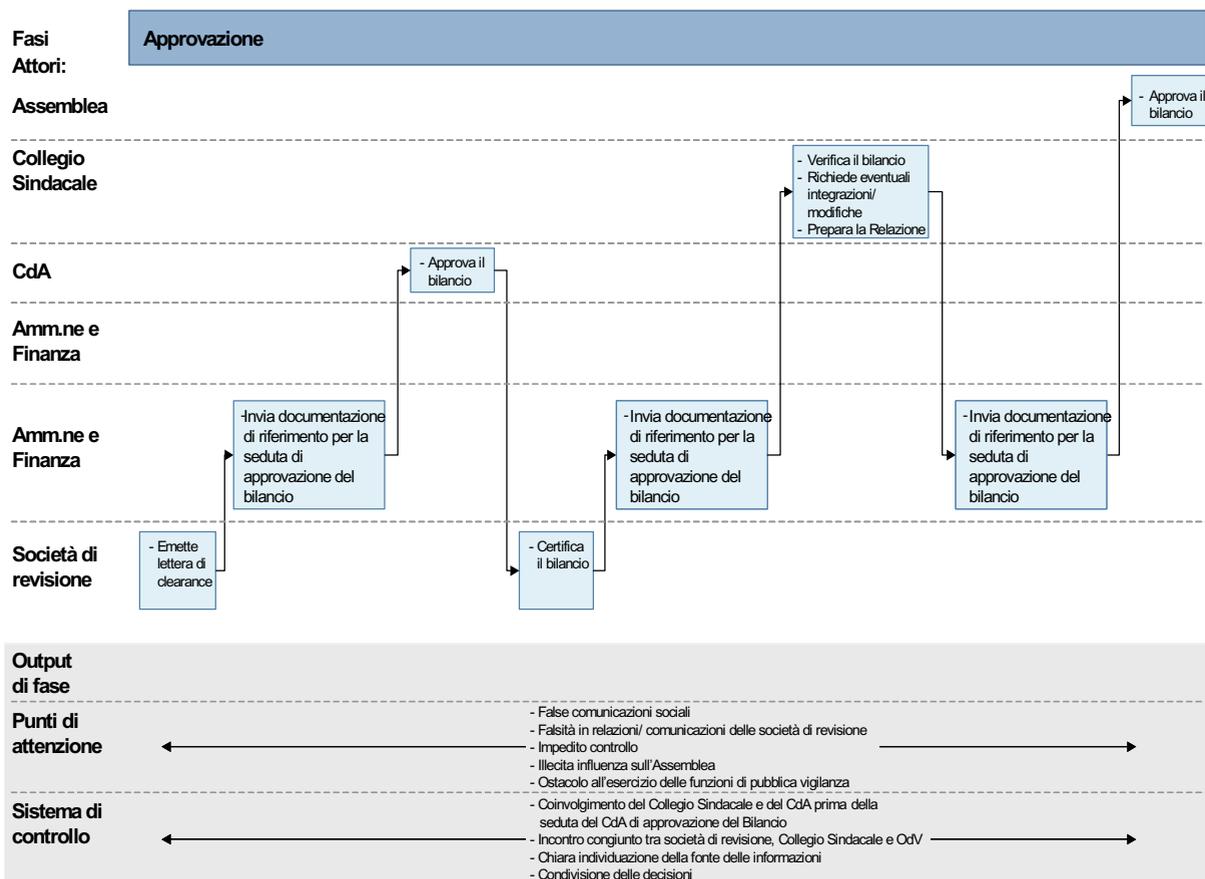


FIGURA 4 Flow chart del processo di formazione ed approvazione del bilancio

Contratti di sponsorizzazione e gestione dei diritti d'immagine sono tra le altre cosiddette a rischio di reato. La presenza di queste attività di rischio, è acuita dalla fragilità organizzativa di molte società di calcio professionistico, come anche rilevato nell'indagine conoscitiva sulle recenti vicende relative al calcio professionistico con particolare riferimento al sistema delle regole e dei controlli presentata all'audizione parlamentare del 11 ottobre 2006 dalla CONSOB.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> «[...] si è rilevata dunque una gestione che poteva definirsi in alcuni casi di carattere "familiare" nella quale le decisioni venivano affidate, con deleghe pressoché illimitate, agli amministratori delegati e ai direttori sportivi, adducendo come giustificazioni generici motivi di riservatezza, efficienza e rapidità, e che solo successivamente, a consuntivo, venivano assoggettate alla ratifica del consiglio di amministrazione. [...] Un'altra area nella quale sono possibili margini di intervento è quella dei modelli organizzativi e dei codici etici previsti dal D. Lgs. 231/01. Su questa materia solo di recente le tre società quotate hanno avviato iniziative per l'implementazione delle procedure di controllo previste dalla normativa, tra le quali sono

Infine, un'ulteriore area oggetto di reato potrebbe essere quella relativa alle sponsorizzazioni. Ai fini della *compliance* 231, la società dovrebbe definire linee guida per le sponsorizzazioni e una procedura che garantisca il rispetto delle linee guida, individui i criteri per la scelta delle e ne disciplini il procedimento deliberativo. Le sponsorizzazioni e le attività promozionali dovrebbero essere in ogni caso autorizzate da una funzione diversa rispetto a quella che le gestisce.

#### 4. *Responsabilità sociale e modello organizzativo*

Attraverso l'introduzione del modello organizzativo ex D.Lgs 231/2001, il legislatore ha voluto non tanto porre in essere una forma di riparo-scudo dell'ente dall'applicazione delle sanzioni previste, ma piuttosto sollecitare l'ente stesso ad organizzare proprie strutture ed attività in modo da assicurare adeguate condizioni di salvaguardia degli interessi penalmente protetti. Si è, cioè, attribuita all'ente una responsabilità sociale più ancora che penale per le scelte da esso compiute, soddisfacendo l'intento primario dell'OCSE, vale a dire ottenere dall'impresa una condotta etica non in quanto imposta dall'alto, ma perché condivisa sulla base di una nuova cultura economica. Questa previsione legislativa, lungi dal penalizzare le imprese, tende a renderle soggetti socialmente più responsabili e, pertanto, costituisce un'irrinunciabile occasione di crescita e di sviluppo del tessuto economico imprenditoriale verso una nuova concezione di gestione aziendale etica.

Alcune società di calcio, acclarato che quest'ultime sono enti soggetti alla responsabilità amministrativa ex d.lgs.231, si sono adeguate alla *compliance* 231, come la Juventus e l'Inter. Molte altre si stanno o si devono ancora adeguare.

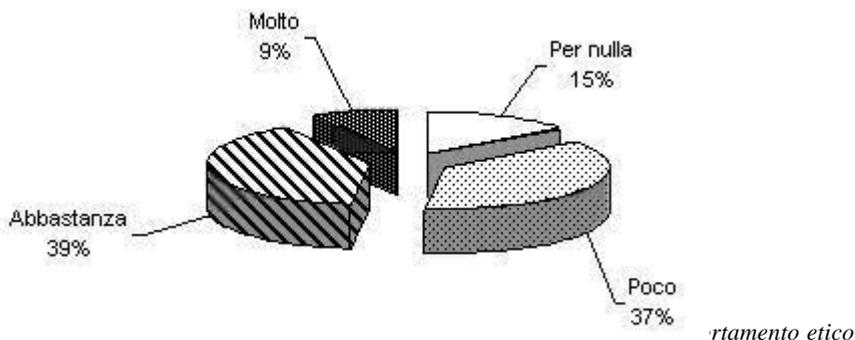
A latere di questa riflessione, il rischio da evitare è che la *compliance* al modello organizzativo ex 231 si trasformi in una mera operazione di make up per le società che si limitano a recepirlo come mero adeguamento della parte formale dell'organizzazione, senza però intaccarne la parte sostanziale. Dunque la condizione esimente sarà rispettata, ma la figura apicale potrebbe comunque delinquere, anche se la società azienda non ne sarà responsabile, almeno ai sensi del D.Lgs 231. Viceversa, l'adeguamento al modello organizzativo ex 231, soprattutto per l'attività di monitoraggio e vigilanza, potrebbe diventare talmente pervasivo da intaccare la necessaria agilità della società nel reagire agli stimoli del mercato, e dunque influenzarne negativamente l'efficacia e l'efficienza.

A tal proposito, in una recente ricerca condotta presso il Dipartimento di Ricerche Aziendali dell'Università di Pavia su 146 aziende quotate alla Borsa Valori

---

*ovviamente ricomprese quelle che riguardano le aree tipiche di rischio del settore calcistico quali gli acquisti e le cessioni dei diritti dei calciatori e i contratti di sponsorizzazione e di gestione dei diritti di immagine. Nel merito, è necessario che soprattutto gli organi di controllo interno, i collegi sindacali ovvero gli organi equivalenti dei modelli societari alternativi, garantiscano un severo e sicuro presidio sia attraverso controlli assidui e stringenti che mediante interventi efficaci e pervasivi, auspicando inoltre un periodico rapporto di collaborazione con la Consob sulle irregolarità riscontrate nell'operato di amministratori e manager nonché in merito alle iniziative intraprese nel corso dell'attività di controllo».*

di Milano, si è cercato di comprendere se il modello 231/2001 abbia migliorato o meno l'etica aziendale all'interno delle società esaminate (figura 5). Le evidenze empiriche mostrano che il 48% dei casi analizzati ha migliorato, in modo abbastanza o molto sostanziale, l'etica della condotta aziendale. Il restante 52% di aziende ritiene che la *compliance* 231 non abbia sortito effetti sul comportamento della società.



Se invece adottiamo il più ampio concetto di responsabilità sociale di impresa, non possiamo dimenticare che, oltre al controllo organizzativo, operano in azienda altre due forme di controllo del comportamento: il controllo individuale - che afferisce al campo delle motivazioni individuali all'agire, partecipare e produrre - ed il controllo sociale che afferisce al campo delle motivazioni sociali dell'agire. Il D.Lgs 231/2001 influenza il controllo organizzativo che però - per poter funzionare efficacemente e non solo formalmente - deve essere coerente anche con le altre due tipologie di controllo. Per influenzare quest'ultimi, non basta un modello organizzativo ex 231. Ciò che serve è una vera e propria rivoluzione della cultura organizzativa e manageriale, sempre più centrata sulla trasparenza, sulla condivisione delle informazioni e sulla collaborazione e fiducia reciproca, in cui i «whistleblower» non abbiano necessità di essere protetti perché ritenuti delatori, ma bensì siano premiati ed incentivati come soggetti virtuosi, promuovendo con forza valori come l'integrità e l'etica anche mediante riti, cerimonie, simboli, linguaggi, slogan e miti che rappresentano in azienda «la parte emersa dell'iceberg» chiamato cultura organizzativa.

### Conclusioni

Molte società di calcio professionistiche non sono ancora preparate ad affrontare i cambiamenti che lo sviluppo socio-economico, una competizione sia locale sia

globale, che si gioca su un numero sempre maggiore di mercati e di settori, e le potenziali occasioni di business, le imporrebbero; le necessità di adattamento ai mutamenti esterni ed alle dinamiche ambientali richiedono cambiamenti sfidanti che devono essere affrontati, innanzitutto, all'interno delle organizzazioni attraverso processi di condivisione delle strategie con le persone che ne fanno parte. Uno strumento come il codice etico, che apporti e diffonda valori, oltre a fornire garanzie oggettive sul comportamento societario a tutela degli *stakeholder*, se fatto seguire da un modello organizzativo che introduca nuovi ruoli, processi e, perché no, risorse, può rappresentare una grande opportunità, sia per rafforzare l'immagine «sociale» di un club professionistico, sia per concretizzarne gli obiettivi di business, sia per migliorarne la gestione ed i risultati delle attività sportive.

Occorre altresì sottolineare, come, in un sistema sport che ha bisogno di nuove regole, altro approccio ed altri strumenti devono essere utilizzati quando, come purtroppo succede nel calcio nostrano, il pesce puzza dalla testa, e cioè quando la proprietà investe nel calcio per risolvere i problemi economico-finanziari di altre aziende o per fare il *lifting* alla propria reputazione ed alla propria immagine pubblica. In questi casi la questione deve essere risolta prima, attraverso sistemi di regole e criteri che impediscano l'entrata nel settore sportivo di soggetti inaffidabili e che con lo sport poco hanno a che fare, anziché *ex-post* con un modello organizzativo che seppur formalizzato e chiaro, rischia di diventare inapplicabile o, se applicato, di essere una mera operazione di facciata.

*Bibliografia*

- AMODIO E., *Prevenzione del rischio penale di impresa e modelli integrati di responsabilità degli enti*, in *Cassazione Penale*, Giuffrè, Milano, 2005.
- BARTOLOMUCCI S., *Corporate governance e responsabilità delle persone giuridiche*, Ipsa, 2004.
- BARTOLOMUCCI S., 2005, *Responsabilità delle persone giuridiche ex D.Lgs. n. 231/2001: notazioni critiche*, in *Le Società*, Ipsa, 2005.
- BASSI A., EPIDENDIO T., *Enti e responsabilità da reato. Accertamento, sanzioni e misure cautelari*, in *Collana teoria e pratica del diritto sezione III diritto penale*, Giuffrè, Milano, 2006.
- BERNARDO A., *La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni prive di personalità giuridica*, in *Centro di ricerca per il diritto d'impresa della Luiss*, 2003.
- F. BOF, F. MONTANARI, S. BAGLIONI, *Il Calcio tra contesto locale ed opportunità globali: il caso del Barcellona FCm "mès que un club"*, in *Riv. Dir. Ec. Sport*, n. 2, 2007
- CAMERAN M., LUNGHINI G., PECCHIARI N., *Controllo interno e controlli esterni: quali prospettive dopo il D. Lgs. 231/2001 e il caso Enron*, in *Economia & Management*, n. 5, 2002.
- CARDIA M., *I lodi arbitrali relativi alla vicenda "calciopoli" e i modelli di organizzazione e controllo ex d.lgs. 231/2001 per le società di calcio*, in *Rivista 231* n. 2, 2007
- CAVALLO B., *Analisi delle prime pronunce giurisprudenziali in materia di D.lgs. 231/2001*, in *Il Nuovo Diritto*, 2005.
- Confindustria, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001*, 2004.
- DAFT R., *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, 2006.
- FIORELLA A., LANCELLOTTI G., *La responsabilità dell'impresa per i fatti di reato*, Giappichelli, Torino, 2004.
- IELO P., *Compliance programs: natura e funzione nel sistema della responsabilità degli enti. Modelli organizzativi e D.Lgs. 231/2001*, *Rivista 231*, 2006.
- LATTANZI G., (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2005.
- PERRONE V., *Le strutture organizzative di impresa, Criteri e modelli di progettazione*, Egea, 1990.
- PREVITALI P., *Colpa e responsabilità di manager o di aziende? Modelli organizzativi, procedure e standard di controllo ex decreto legislativo 231* in *Economia & Management*, n. 1, 2007.
- RAZZANTE R., TOSCANO F., *La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche*, Giappichelli, Torino, 2003.
- ZANALDA G., BARCELLONA M., 2002, *La responsabilità amministrativa delle società e i modelli organizzativi* in *Il Sole 24 ore*.