



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI**  
**FACOLTÀ DI SCIENZE ECONOMICHE, GIURIDICHE E POLITICHE**  
**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE A CICLO UNICO IN GIURISPRUDENZA**

**SOCIETÀ AZIONARIE E CALCIO PROFESSIONISTICO:  
REGOLE E ASSETTI SOCIETARI**

**STOCK COMPANIES AND PROFESSIONAL FOOTBALL:  
REGULATIONS AND CORPORATE STRUCTURES**

**TESI DI LAUREA DI  
LUCA MAMELI**

**RELATORE  
PROF.SSA ELISABETTA LOFFREDO**

**A.A. 2021/2022**



## INDICE

Introduzione: Domande di ricerca e prospettive di indagine.	1
Capitolo I: La “normalizzazione” delle società calcistiche professionistiche.	
1	3
Vincoli e limiti all’autonomia privata nella costituzione: tipo, oggetto sociale e requisiti per iscrizione ed esercizio.	
1.1	3
I tipi ammissibili secondo la l. 91/1981 e il d.lgs. 36/2021.	
1.2	11
L’affiliazione alla FIGC come requisito per lo svolgimento dell’attività sportiva e l’iscrizione.	
1.3	15
Le conseguenze del venir meno dell’affiliazione.	
2.	17
I limiti alla lucratività: evoluzione storica e disciplina attuale.	
3.	22
La conformazione dell’organo di controllo.	
4.	24
I poteri della FIGC e la normativa federale.	
4.1	24
I poteri di controllo attribuiti dalla legge.	
4.2	29
Le NOIF e il sistema di controlli previsto dall’ordinamento sportivo.	
4.3	32
I controlli UEFA.	
4.4	33
I limiti all’acquisto di partecipazioni.	
4.5	34
Il divieto di multiproprietà.	
4.6.	37
Il controllo della Consob.	
5.	38
L’organo tifosi d.lgs. 36/2021.	
6.	40
La fallibilità delle società sportive.	
7.	52
Prime osservazioni relative alla normalizzazione delle società di calcio professionistiche.	
Capitolo II: Specificità dell’attività sportiva e gestione dell’impresa.	
1.	54
L’azienda sportiva: il titolo sportivo e il c.d. parco giocatori.	
2.	58
Il prodotto dell’impresa sportiva.	
3.	60
La commercializzazione dei diritti audiovisivi come principale mezzo di finanziamento dell’attività sportiva.	
3.1	70
La tutela dei consumatori del prodotto sportivo.	
4	72
Il risultato sportivo come obiettivo primario della gestione.	
5	74
Il rapporto tra risultato sportivo e obiettivi economici.	

## Capitolo III: I modelli di governance delle società calcistiche professionistiche.

1.	I sistemi di amministrazione e controllo nell'ordinamento italiano.	81
2.	La governance delle società di calcio professionistiche nella realtà italiana.	90
3.	Le società calcistiche italiane quotate: cosa emerge dai documenti societari.	94
3.1	La sostanziale identità di gestione tra società quotate e non quotate.	100
4.	Il ruolo del comitato dei tifosi a seguito del d.lgs. 36/2021.	101
5.	Il Fútbol Club Barcelona e il modello tedesco: spunti comparatistici.	103
	Conclusioni.	111
	Bibliografia.	113

## **DOMANDE DI RICERCA E PROSPETTIVE DI INDAGINE**

Il mondo del calcio professionistico costituisce ormai, nel nostro paese, un'industria di considerevoli dimensioni, che muove enormi quantità di denaro ogni anno e che attrae un'amplissima fascia della popolazione, la quale segue gli eventi sportivi sia dal vivo che da remoto e si pone, dunque, come consumatrice nei confronti di questa industria.

Le società di calcio professionistiche occupano, all'interno dell'ordinamento giuridico, una posizione quantomeno peculiare, che discende dall'attività svolta e dall'esistenza di un sub-ordinamento, quello propriamente sportivo, nel quale si inseriscono.

Per quanto concerne il piano dell'attività, è indubbio come l'attività sportiva da esse svolta si ponga su un piano del tutto particolare, che le differenzia da una normale società di capitali che svolge attività di impresa: a mutare sono infatti, innanzitutto, gli obiettivi perseguiti, che hanno un carattere eminentemente sportivo-agonistico, in quanto la stessa legge prevede che le società di calcio professionistiche possano svolgere unicamente l'attività sportiva e le attività ad essa strumentali e collegate, che si pongono sostanzialmente come forma di finanziamento per l'attività sportiva stessa. Le società sportive non operano, normalmente, con il fine ultimo di ottenere un utile mediante lo svolgimento dell'attività sportiva, semmai esso diviene un mezzo per il perseguimento dell'oggetto sociale e degli obiettivi di carattere sportivo, che mantengono la loro centralità e che sono spesso perseguiti anche a costo di risultati negativi di gestione, sulla base dell'idea che per vincere sia necessario spendere, al fine di assicurarsi le prestazioni dei migliori atleti disponibili. La natura profondamente specifica e tecnica dell'attività svolta ha poi portato la governance di tali società ad esplicarsi su un duplice piano, uno avente carattere maggiormente aziendalistico e un altro invece specificamente sportivo, con le figure dei Direttori Sportivi, così come accade con altre società che svolgono attività connotate da tali caratteri di specificità, quali le società bancarie.

Sotto il profilo della struttura societaria, la legge ha imposto alle società sportive svariate condizioni per l'esercizio dell'attività professionistica, richiedendo che venisse assunta la forma della società per azioni o della società a responsabilità limitata, ritenute le uniche in grado di fornire le necessarie garanzie di carattere

finanziario/patrimoniale e i requisiti di trasparenza, che apparivano fondamentali anche sulla base degli enormi interessi economici sottostanti, nonché condizionandone in varia maniera la possibilità di dividere gli utili tra soci, inizialmente addirittura esclusa del tutto; un ulteriore requisito previsto dal legislatore è stato quello di richiedere l'affiliazione alla Federazione sportiva di riferimento, ai fini dell'iscrizione nel registro delle imprese e dell'esercizio dell'attività sportiva. Proprio tale affiliazione è il presupposto di uno degli aspetti che rendono queste società così peculiari, in quanto dall'affiliazione stessa discende la subordinazione alle norme dell'ordinamento sportivo, così come emanate da ciascuna Federazione su delega del Comitato Olimpico Nazionale Italiano. La duplicità degli ordinamenti ai quali le società di calcio professionistiche appartengono ha portato, da una parte, il legislatore a disciplinare queste società in maniera diversa dalla generalità delle società di diritto comune, portandole, soprattutto in passato, ad avere rilevanti tratti di specialità che hanno addirittura portato parte della dottrina a sostenere che esse fossero società solo in senso formale, dall'altra alla talvolta complicata convivenza tra le norme dell'ordinamento giuridico e quelle dell'ordinamento sportivo, che hanno previsto un'enorme serie di controlli e di limiti che non esistono per le normali società di capitali.

Infine, il prodotto dell'impresa sportiva, il c.d. spettacolo sportivo, si rivolge ad un'immensa platea di consumatori, che risaltano però per la loro posizione peculiare, non di semplici acquirenti di abbonamenti e biglietti ma di tifosi, basata più sulla passione e su considerazioni sentimentali che non sull'effettiva razionalità dell'acquisto e che fa sì che questi soggetti, pur costituendo, direttamente o indirettamente, la principale fonte di entrate delle società in esame, siano fondamentalmente esclusi da qualsiasi genere di influenza concreta sull'attività delle stesse e dalla possibilità di partecipare alle decisioni prese nella gestione della società. Di qui, la necessità di una ricerca tesa a comprendere innanzitutto la posizione occupata da queste società nel nostro ordinamento, nonché i meccanismi mediante i quali il legislatore ha cercato di far convivere le peculiarità dell'attività da esse svolta con la veste giuridica della società di capitali.

## CAPITOLO I

### **La "normalizzazione" delle società calcistiche professionistiche.**

#### **1 Vincoli e limiti all'autonomia privata nella costituzione: tipo, oggetto sociale e requisiti per iscrizione ed esercizio**

##### **1.1 La definizione di società sportiva professionistica e i tipi ammissibili secondo la l. 91/1981 e il d.lgs. 36/2021**

La definizione di società sportiva professionistica è ricavabile partendo dall'articolo 10, comma 1 della legge 23 marzo 1981, n.91, secondo cui sono società sportive professionistiche solo quelle costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata, che "possono stipulare contratti con atleti professionisti", a loro volta definiti, dall'articolo 2 della stessa legge come soggetti "che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso con carattere di continuità". La legge 23 marzo 1981, n. 91, arrivò a seguito di un percorso storico cominciato quarant'anni prima, quando la legge del 16 dicembre 1942, n.426, istitutiva del CONI, prevedeva all'articolo 10 l'esistenza di "società e sezioni sportive"<sup>1</sup>, le quali necessitavano innanzitutto del riconoscimento da parte del CONI e, successivamente all'affiliazione allo stesso, sarebbero state assoggettate all'attività disciplinare e tecnica delle federazioni nazionali che compongono il CONI.

La scelta del legislatore in tal senso deriva dall'accoglimento delle posizioni espresse dalla FIGC che auspicava una trasformazione complessiva dell'organizzazione del sistema calcio in Italia. In precedenza, anche in considerazione delle ridotte dimensioni del fenomeno dal punto di vista economico, nel nostro Paese l'attività sportiva anche professionistica era esercitata nella forma delle associazioni non riconosciute ex articolo 36 c.c., enti che in tal modo sfuggivano ad ogni genere di controllo ex lege relativamente alla costituzione e alla successiva attività svolta: questo sistema si trovava ovviamente in contrasto con i poteri posti in capo alle Federazioni

---

<sup>1</sup> COLANTUONI L., "Diritto Sportivo", Torino, 2009, p. 83

e soprattutto con la necessità di garanzie in ordine al regolare svolgimento dei campionati, con riferimento soprattutto ad uno standard minimo di solidità finanziaria.

In questo contesto, nel 1966, la Federazione Italiana Giuoco Calcio, con la delibera del 16 settembre, impose a tutte le società partecipanti ai campionati nazionali di Serie A e B di costituirsi in società per azioni<sup>2</sup>, provvedendo a sciogliere gli organi ordinari delle società affiliate e inquadrare nella Lega Nazionale Professionisti e nominando contestualmente dei commissari straordinari al fine di trasformare le suddette associazioni in società per le azioni, alle quali veniva contestualmente imposto uno statuto tipo, predisposto dalla stessa Federazione al fine di riordinare il funzionamento del sistema calcio, in considerazione della crescita che stava avendo in quegli anni: questa delibera della FIGC fu dichiarata illegittima dalla corte di Cassazione<sup>3</sup>, che la ritenne esorbitante dai poteri conferiti alle federazioni nazionali dalla legge istitutiva del CONI, in quanto non vi si trovava una giustificazione normativa per un'ingerenza di questo genere nell'autonomia statutaria delle associazioni, tale da consentire una sanzione di natura eccezionale quale lo scioglimento dell'ente stesso.

Nonostante la delibera fosse stata dichiarata non vincolante, le squadre decisero di uniformarsi, per evitare di ritrovarsi escluse dal campionato. Lo Statuto stabiliva innanzitutto quale dovesse essere l'oggetto sociale, indicato all'articolo 3, comma 1, che recitava *“la società ha per oggetto la formazione, la preparazione e la gestione di squadre di calcio nonché la promozione e l'organizzazione id gare di calcio, di tornei e di ogni altra attività calcistica in genere [...] con le finalità e con l'osservanza delle norme e delle direttive della F.I.G.C. e dei suoi organi”*<sup>4</sup>; l'articolo 5 riconosceva invece alla F.I.G.C. la facoltà di acquisire una partecipazione azionaria nella società<sup>5</sup>, sia in sede di costituzione che in occasione del primo aumento del capitale, ponendo come tetto massimo il 5% del capitale sociale e riconoscendole in tal modo la facoltà di nominare Amministratori e Sindaci secondo quanto previsto dall'articolo 2458 c.c., nella forma vigente al tempo (1. *Se lo Stato o gli enti pubblici*

---

<sup>2</sup> COLANTUONI L., *“Diritto Sportivo”*, cit., p. 84

<sup>3</sup> IZZO C. G. *“Le società sportive professionistiche”* in *“Diritto dello Sport”*, AA. VV., Torino, 2007, p. 65

<sup>4</sup> MINERVINI G., *“Il nuovo statuto-tipo delle società calcistiche”*, in *Rivista delle società*, 1967, III, p. 678

<sup>5</sup> MINERVINI G., *“Il nuovo statuto-tipo delle società calcistiche”*, cit., p. 679

*hanno partecipazioni in una società per azioni, l'atto costitutivo può ad essi conferire la facoltà di nominare uno o più amministratori o sindaci.*

*2. Gli amministratori e i sindaci nominati a norma del comma precedente possono essere revocati soltanto dagli enti che li hanno nominati.*

*3. Essi hanno i diritti e gli obblighi dei membri nominati dall'assemblea.)*

In tal senso, si poneva un problema derivante dalla incompatibilità della disciplina con quanto previsto dall'articolo 2329, comma 1, n. 1, che richiede la sottoscrizione dell'intero capitale sociale, previsione che impedisce la possibilità di “serbarsi un posto libero per altri”<sup>6</sup>; inoltre, le facoltà indicate dall'articolo 5 si sarebbero dovute intendere come poste in capo al C.O.N.I., non alla F.I.G.C., in quanto quest'ultima mancava di personalità giuridica; peraltro, secondo autorevole dottrina, questa disposizione appare “*nulla per la sua indeterminatezza*”, in quanto “*non si indica quanti amministratori e quanti sindaci [...] ha facoltà di nominare*”<sup>7</sup>

Era inoltre esclusa specificamente la possibilità per le società di attribuire ai soci i risultati patrimoniali dell'attività sociale, sia sotto forma di distribuzione periodica (articolo 22, comma 2)<sup>8</sup> che sotto forma di plusvalenza in caso di liquidazione della quota<sup>9</sup>(articolo 5, comma 2): gli utili dovevano infatti essere destinati al potenziamento dell'attività sociale o, in caso di residui attivi in sede di liquidazione, devoluti al CONI<sup>10</sup>, secondo quanto previsto dall'articolo 23 dello Statuto.

Questo portò, di fatto, ad un'introduzione del nostro paese di un insieme di società per azioni prive di scopo di lucro<sup>11</sup>, con la conseguenza che vi furono enormi difficoltà, almeno inizialmente, nell'ottenimento dell'omologazione dell'atto costitutivo ex art 2330 comma 3, in quanto vi si rinveniva una incompatibilità tra la previsione di destinazione specifica degli utili al perseguimento dell'attività sportiva (articolo 22, comma 2 dello statuto tipo predisposto dalla Federazione) e la lettera dell'articolo 2247, che prevedeva come causa tipica societaria la divisione degli utili: in tal senso si pronunciò il Tribunale di Rovereto<sup>12</sup>, che il 5 marzo 1970 negò

---

<sup>6</sup> MINERVINI G., “Il nuovo statuto-tipo delle società calcistiche”, cit., p. 680

<sup>7</sup> MINERVINI G., “Il nuovo statuto-tipo delle società calcistiche”, cit., p. 681

<sup>8</sup> MINERVINI G., “Il nuovo statuto-tipo delle società calcistiche”, cit., p. 688

<sup>9</sup> COLANTUONI L., “*diritto sportivo*”, cit. p.84

<sup>10</sup> IZZO C.G. “Le società sportive professionistiche”, cit., p. 65 p. 65

<sup>11</sup> MINERVINI G., “Il nuovo statuto-tipo delle società calcistiche”, cit., p. 679

<sup>12</sup> CIRENEI M.T., “*Società sportiva e scopo di lucro*” in *Rivista del diritto commerciale*, 1971, parte 2., pp 107-112

l'omologazione dell'atto costitutivo della "Unione Sportiva Rovereto s.p.a.". Il Tribunale, oltre a ritenere dubbio il fatto che si potesse considerare come "attività economica" la gestione di una società calcistica, ritenne che non fosse rinvenibile lo scopo di lucro nella produzione di utili a fini sportivi, ma che questo fosse rinvenibile "soltanto quando l'attività economica, esercitata in comune, produca utili direttamente in favore dei soci"<sup>13</sup>; tutto ciò in considerazione del fatto che il Tribunale non riteneva che "società" e "gestione collettiva dell'impresa" fossero nozioni coincidenti, avendo la società come elemento distintivo essenziale lo scopo di lucro inteso in senso soggettivo, escluso proprio dalla previsione di cui all'articolo 22, comma 2 dello statuto tipo.

La Corte di Appello di Trento<sup>14</sup> (13 giugno 1970) ribaltò tale decisione, argomentando sulla base di una diversa interpretazione dell'articolo 2247, secondo la quale la norma non porrebbe alcun limite al concetto di "utili", né alla destinazione degli stessi: la ripartizione degli utili sussisterebbe ove gli associati conseguano un "vantaggio", che per la Corte sarebbe rinvenibile anche ove non si trattasse di un immediato vantaggio economico, ma << tutte le volte in cui gli associati si assicurino un vantaggio in rapporto ai conferimenti, alle prestazioni e all'opera data >><sup>15</sup>, sicché rientrerebbe nella fattispecie anche il soddisfacimento di << interessi para-economici>>. Lo scopo di lucro in senso oggettivo, peraltro, sarebbe consentito dall'articolo 21 dello Statuto tipo, che prevede espressamente la possibilità di utili, postulando l'esercizio di un'attività economica di tipo commerciale ed escludendo esplicitamente solo la ripartizione dei suddetti utili, sicché la situazione sarebbe "analoga a quella che si determinerebbe nel caso in cui i soci si accordassero per devolvere di volta in volta gli utili realizzati nelle economie individuali al fine comune"<sup>16</sup>.

Con queste argomentazioni la Corte ha ritenuto possibile l'omologazione della "Unione Sportiva Rovereto S.p.A.", considerando legittima la previsione del reinvestimento ai fini sportivi degli utili conseguiti, se ed in quanto questo soddisfacesse un interesse dei soci, anche in considerazione delle dimensioni assunte in Italia dal fenomeno dell'attività calcistica, che l'hanno resa ormai configurabile

---

<sup>13</sup> Trib. Rovereto, 5 marzo 1970, in Rivista del diritto commerciale, cit. p. 107

<sup>14</sup> CIRENEI M. T., "Società sportiva e scopo di lucro", cit., pp 113

<sup>15</sup> App. Trento, 13 giugno 1970, in Rivista del diritto commerciale, cit. pp. 117

<sup>16</sup> CIRENEI M. T., "Società sportiva e scopo di lucro", cit., pp 118

come attività industriale e commerciale che muove interessi economici di enorme rilevanza, per il perseguimento dei quali la forma della società per azioni sembra più adeguata rispetto al modello dell'associazione ex art. 36 c.c..

Questa pronuncia è stata fondamentale, in quanto ha aperto la strada all'omologazione come s.p.a. delle società sportive in assenza di un'esplicita disciplina legislativa.

La tesi sostenuta dalla Corte di Appello di Trento e da parte della dottrina<sup>17</sup> non è però univoca, in quanto in dottrina troviamo posizioni opposte, che interpretano in maniera più stretta il disposto dell'articolo 2247 e ritengono conseguentemente debba ritenersi nullo il contratto di società, motivando sulla base dell'essenzialità del lucro soggettivo inteso in senso stretto come elemento della causa del contratto stesso, sicché si dovrebbe ritenere nullo l'intero contratto<sup>18</sup>, non essendo accettabile l'idea di ridurre la causa societaria tipica all'esercizio collettivo dell'impresa, che rimane "incapace di per sé di identificare l'interesse"<sup>19</sup> perseguito dalle parti, che può essere individuato, all'interno della nozione di società accolta dal codice in quello dell'utile o del guadagno mutualistico; allo stesso modo, secondo taluno,<sup>20</sup> non sarebbe accettabile ricomprendere nella nozione di utile gli interessi perseguiti dai soci, da intendere come interesse para-economico o non economico, in quanto si tratterebbe comunque di interpretazione che snatura il significato dell'articolo 2247, così come non sarebbe accettabile l'idea che la devoluzione a scopi ulteriori, propri dei soci, possa essere ricondotto alla devoluzione ai soci stessi, in quanto in ogni caso, secondo l'Autore, l'interesse che si mira a realizzare sarebbe non patrimoniale e la devoluzione non assimilabile alla divisione degli utili tra i soci indicata dall'articolo 2247.

A seguito di ciò nel 1981 si giunse finalmente ad una definizione e regolamentazione della natura giuridica del rapporto tra atleti professionisti e società sportive, così da dettare una disciplina organica per questo settore: la legge 91/1981 prevedeva l'obbligo, all'articolo 10, comma 1, per le società sportive professionistiche, di costituirsi nelle forme della società per azioni o della società a responsabilità limitata, al fine di poter stipulare contratti con gli atleti professionisti, con ciò riconoscendo definitivamente la possibilità di costituire società di capitali senza scopo di lucro, innovando così rispetto alla disciplina comune prevista dal codice civile, da intendersi

---

<sup>17</sup> CIRENEI M. T., "Società sportiva e scopo di lucro", cit., pp 118

<sup>18</sup> MINERVINI G., "Il nuovo statuto-tipo delle società calcistiche", cit., p. 680

<sup>19</sup> MARASÀ G., "Società sportive e società di diritto speciale", in *Rivista delle società*, 1982, fasc. 3, pp. 502-503

<sup>20</sup> MARASÀ G., "Società sportive e società di diritto speciale", cit., p. 505

come lucro “soggettivo”, in quanto nulla vietava che la società fosse gestita in forma imprenditoriale.<sup>21</sup>

Il legislatore, in realtà, non ha posto un vincolo diretto nei confronti delle società professionistiche, bensì ha previsto un meccanismo indiretto, per il quale le società che vogliano stipulare contratti di lavoro sportivo con atleti professionisti dovranno necessariamente assumere le forme della s.p.a. e della s.r.l.

Un’ulteriore previsione, contenuta nell’articolo 10, comma 1, della legge 91/1981 e confermata dall’articolo 13 del d.lgs. 36/2021, obbliga le società sportive professionistiche a nominare il collegio sindacale, in deroga alla disciplina prevista per le società a responsabilità limitata, così uniformando i due tipi societari per quanto concerne l’organo di controllo.

La scelta del tipo capitalistico dipende dunque dalle già menzionate esigenze di controllo da parte della federazione, soprattutto per quanto concerne la stabilità finanziaria della squadra, favorita dagli obblighi di tenuta delle scritture contabili posti in capo ai due tipi ammessi.

In tal senso è necessaria una riflessione in quanto, anche a seguito dell’entrata in vigore della legge 91/1981, sono rimaste all’interno della dottrina delle posizioni scettiche circa la qualificazione delle società sportive professionistiche come “società” e il rapporto tra la disciplina speciale dettata in materia e la normativa generale prevista dal Codice civile, giustificate talvolta dalla impossibilità di ricondurre all’interno dell’articolo 2247 le stesse, per mancanza dello scopo di lucro, talaltra negando anche la sussistenza dell’esercizio stesso di un’attività di impresa.

La prima tesi, maggioritaria in dottrina,<sup>22</sup> afferma sia impossibile “qualsiasi inserimento delle s.p.a. calcistiche nella modellistica funzionale del codice”<sup>23</sup>, ritenendo incorrette le tesi secondo le quali la causa tipica societaria potrebbe essere ridotta all’esercizio comune di un’attività di impresa, così eliminando dal nucleo causale della società il lucro oggettivo o soggettivo, in quanto proprio la presenza di questi due elementi permette di identificare la destinazione che i contraenti hanno scelto di dare al risultato dell’attività di impresa, così permettendo di isolare e definire la figura della società “per differenza” rispetto a figure che abbiano in comune con essa lo scopo-mezzo, quali per esempio le cooperative (nelle quali i risultati

---

<sup>21</sup> COLANTUONI Lucio, “*diritto sportivo*”, cit. p.85

<sup>22</sup> MARASÀ G., “Società sportive e società di diritto speciale”, cit., pp. 502 e ss.

<sup>23</sup> MARASÀ G., “Società sportive e società di diritto speciale”, cit., p. 502

dell'attività di impresa sono destinati a finalità mutualistiche) o le associazioni in senso stretto, che possono anch'esse svolgere attività economica produttiva di utili; né, come già precisato sopra, risulta ammissibile l'idea di poter ricondurre le società calcistiche alla nozione comune di società interpretando estensivamente la nozione di "utile" e ricomprendendovi anche gli interessi para-economici perseguiti dai soci, come invece sostenuto da una dottrina<sup>24</sup> che proponeva una interpretazione evolutiva dell'articolo 2247 e della nozione di lucro, accolta anche dalla Corte di Appello di Trento nella pronuncia sopra menzionata.<sup>25</sup> È però necessario specificare come anche la dottrina maggioritaria, normalmente, a fronte di queste perplessità, non giunga comunque ad affermare la nullità del contratto di società o la necessità di una diversa qualificazione del contratto, in ragione dell'introduzione della legge 91/1981, poiché il legislatore, imponendo questa forma, ha effettuato esso stesso una valutazione al fine di ritenere ammissibile questo genere di contratto di società.

A posizioni parzialmente diverse perviene invece altra parte della dottrina maggioritaria<sup>26</sup>, che sostiene come l'obiettivo della società sportiva non sia quello di conseguire profitti mediante l'attività sportiva, ma quello di migliorare la prestazione sportiva, sfruttando i proventi economici dell'attività sportiva, così evidenziando come il fine "propriamente sportivo" sia quello del successo della squadra: per questo motivo, a suo avviso, si deve concludere che l'oggetto della società non sia quello di gestione dell'impresa, ma quello di gestione dell'attività sportiva, sicché sul piano sostanziale non è possibile ricondurre le società sportive ad una fattispecie societaria, mancando non solo lo scopo di lucro soggettivo, come risulta evidente dalla previsione dell'articolo 10 l. 91/1981, ma anche lo scopo di lucro oggettivo, in quanto previsto solo come eventuale e solo se compatibile con il successo sportivo, che rimane il fine principale. La società sportiva non sarebbe dunque, nonostante la forma assunta, identificabile come fattispecie sostanzialmente societaria, in quanto l'attività di impresa assumerebbe una funzione non centrale, bensì strumentale, sia sul piano degli scopi perseguiti che sul piano dell'attività svolta. Tale interpretazione si spinge fino al punto di definire la società sportiva una "palese autonomia nel sistema dei rapporti associativi delineato dal Codice civile"<sup>27</sup>, sicché il riconoscimento ad opera della legge

---

<sup>24</sup> CIRENEI M. T., "Società sportiva e scopo di lucro", cit., pp 118

<sup>25</sup> App. Trento, 13 giugno 1970, in *Rivista del diritto commerciale*, cit. pp. 117

<sup>26</sup> VOLPE PUTZOLU G. "Oggetto sociale ed esercizio dell'impresa nelle società sportive", in *Rivista di Diritto Civile*, 1985, I, pp. 333-348

<sup>27</sup> VOLPE PUTZOLU G. "Oggetto sociale ed esercizio dell'impresa nelle società sportive", cit., p. 342

costituirebbe un sovvertimento alla radice del sistema stesso, ma riconosce allo stesso tempo come sia stato effettuato un ragionevole bilanciamento, costruendo un sistema di controlli che si estendono fino al merito dell'attività, così permettendo di utilizzare lo schema delle società di capitali per enti che sarebbero sostanzialmente inquadrabili nella categoria delle associazioni riconosciute di cui al Libro I del Codice civile, con un rigore superiore rispetto ai controlli che precedono e seguono il riconoscimento della personalità giuridica, così mantenendo impregiudicate le esigenze di controllo che si rendono necessarie in ragione della peculiare natura dell'attività svolta.

Infine, si può inquadrare la posizione di una dottrina minoritaria<sup>28</sup>, che pur accogliendo le perplessità esposte dalla dottrina maggioritaria, sposta i termini della discussione, affermando come la legge 91/1981, insieme ad altri provvedimenti, quali l'articolo 4 della legge 30 aprile 1976, n. 374, che ammette per le società consortili la liceità dell'assenza della causa lucrativa, abbiano inserito nell'ordinamento la possibilità (o l'obbligo, nel caso delle società sportive professionistiche) che una società per azioni sia priva di quello scopo lucrativo che veniva tradizionalmente considerato la causa tipica del contratto di società, sicché l'analisi dovrebbe partire da questo punto fermo, tenendo conto della specialità di queste norme e dell'impossibilità di applicarle al di fuori dei casi espressamente previsti dalla legge.

In conclusione, prima dell'intervento riformatore del d.l. 546/1996, era corretto affermare che le società sportive avessero “struttura di società di capitali, ma causa di associazione”<sup>29</sup>.

La riforma del 1996, modificando l'articolo 10, comma 2 della l. 91/1981 e ammettendo lo scopo di lucro per le società sportive professionistiche, ha portato ad una regressione dell'ordinamento sportivo, riavvicinando le società sportive alla disciplina comune dettata dal Codice civile per le società di capitali<sup>30</sup>, per esempio eliminando il controllo federale sui singoli atti di gestione e il potere posto in capo alle federazioni di richiedere la messa in liquidazione, trasformandolo in un potere di svolgere le opportune verifiche sulla gestione delle società prima dell'inizio dei campionati, onde evitare eventi che possano turbarne il regolare svolgimento.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> FOIS C. “Legge 23 marzo 1981, n.91” in *Le nuove leggi civili commentate*, 1987, p. 626

<sup>29</sup> TOZZI A. “Le società sportive (Natura giuridica e problematiche)”, in *Rivista di diritto sportivo*, 1989, p. 323

<sup>30</sup> VIDIRI G. “Profili societari ed ordinamentali delle recenti modifiche alla legge 23 marzo 1981 n.91”, in *Rivista di Diritto Sportivo*, 1997, p. 19

<sup>31</sup> VIDIRI G. “Profili societari ed ordinamentali delle recenti modifiche alla legge 23 marzo 1981 n.91”, cit., p. 20

A seguito di questa riforma, si può ritenere risolta la disputa che ha animato la dottrina per circa trent'anni, relativamente alla natura delle società sportive professionistiche, negando potessero essere qualificate sostanzialmente come società, ma che di queste avessero solo il *nomen juris*: oggi è infatti innegabile che le società sportive professionistiche debbano essere ricomprese nella nozione generale di cui all'articolo 2247 e che ad esse debbano applicarsi tutti quei tratti della disciplina societaria che presuppongono o regolamentano la distribuzione degli utili, prima inapplicabili proprio per la mancanza della causa lucrativa<sup>32</sup>; restano ferme le ulteriori discussioni derivanti dal vincolo di parte degli utili al potenziamento dei settori giovanili e le discussioni in materia di controlli, delle quali si darà conto nel proseguo della trattazione.

La riforma del 2021 ha mantenuto fermi, in buona parte, i punti fissati dal legislatore del 1996, ma ha allo stesso tempo ridotto ulteriormente lo spazio dei controlli che la federazione può svolgere ex lege (rimangono però fermi, a meno di futuri interventi, quei poteri di controllo attribuiti dall'ordinamento sportivo) e ha introdotto una figura inedita di "organo rappresentativo degli interessi dei tifosi" (art. 13, comma 3 d.lgs. 36/2021).

Delle modifiche introdotte dal d.lgs. 36/2021 si cercherà di dare conto nel proseguo della trattazione, con l'avvertenza che tale riforma non entrerà in vigore fino a gennaio 2023.

## **1.2 L'affiliazione alla FIGC come requisito per lo svolgimento dell'attività sportiva e l'iscrizione.**

L'articolo 10, comma 4, della L. 91/1981 prevede come condizione per il deposito dell'atto costitutivo ex art. 2330 c.c., l'affiliazione ad una delle federazioni sportive nazionali riconosciute dal CONI, prevedendo altresì che gli effetti derivanti dall'affiliazione restino sospesi fino all'adempimento degli obblighi indicati dall'articolo 11 della stessa legge: l'atto costitutivo dovrà essere depositato prima presso la FIGC, così da consentire alla federazione un potere di controllo preventivo sulla regolarità dello stesso.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> CHIAIA NOYA G., "La nuova disciplina delle società sportive professionistiche", in Rivista di diritto sportivo, 1997., p. 639

<sup>33</sup> IZZO C. G. "Le società sportive professionistiche" cit., p. 68

Il procedimento che portava alla possibilità di esercitare l'attività sportiva era dunque così strutturato:

- a) Redazione dell'atto costitutivo;
- b) Affiliazione;
- c) Omologazione da parte del tribunale (ora abrogata dalla legge 380/2000);
- d) Deposito dell'atto costitutivo presso la FIGC.

Il giudice che procedeva per l'omologazione aveva l'obbligo di verificare l'avvenuta affiliazione<sup>34</sup>, che costituiva condizione stabilita dalla legge per la legale costituzione. Il problema relativo all'affiliazione si poneva nella misura in cui a tal fine era necessario, secondo quanto stabilito dall'articolo 20 della legge 16 febbraio 1942, n. 426, che le società dovessero essere riconosciute dal CONI, mediante approvazione dello statuto, ma questo riconoscimento veniva demandato alle singole Federazioni, con la Lega Nazionale Professionisti della FIGC che imponeva l'obbligo di adottare uno statuto tipo approvato dal Consiglio Direttivo della Lega stessa e ratificato dal Consiglio Federale: venivano così in contrasto i poteri attribuiti dalla legge alle federazioni e la sfera di autonomia statutaria che è insita nella struttura privatistica delle società stesse.

Questa premessa ci porta a dover definire necessariamente in cosa consista l'istituto dell'affiliazione applicato alla materia in esame. Secondo parte della dottrina l'affiliazione costituisce il momento pubblicistico dell'organizzazione sportiva, in quanto questa non sarebbe un'attività libera che possa essere esercitata da chiunque, in ragione degli interessi pubblici e sociali sottesi al fenomeno sportivo, con la conseguente necessità di un intervento autorizzativo a carattere pubblicistico, paragonabile all'ammissione negli albi professionali, come atto costitutivo di uno status professionale<sup>35</sup>: essa risponde ad esigenze di controllo e vigilanza, inserendosi coerentemente nel sistema disegnato dall'intera legge 91/1981 in materia di controlli, come meglio si vedrà nel proseguo della trattazione; così, l'affiliazione, riconosciuta dalla dottrina maggioritaria<sup>36</sup> come atto avente carattere pubblicistico, costituisce la *condicio sine qua non* dello stesso riconoscimento civilistico, essendo requisito

---

<sup>34</sup> FOIS C. "Legge 23 marzo 1981, n.91", cit., p. 630

<sup>35</sup> FOIS C. "Legge 23 marzo 1981, n.91", cit., p. 631

<sup>36</sup> Ex multis: VOLPE PUTZOLU G. "Oggetto sociale ed esercizio dell'impresa nelle società sportive", cit., p. 342, FOIS C. "Legge 23 marzo 1981, n.91", cit., p. 630, VIDIRI G., "Le società sportive: natura e disciplina", in *Giurisprudenza Italiana*, 1987, IV, p. 55

indispensabile per l'esistenza della società, poiché ne consentiva l'omologazione presso il tribunale.

Oggi è da ritenersi che, pur essendo mutato il meccanismo di costituzione delle società a seguito dell'abolizione del meccanismo di omologazione ad opera del tribunale, si possano riproporre le stesse considerazioni, con i dovuti accorgimenti, secondo quanto disposto dall'articolo 2329 del Codice civile, che richiede che “sussistano le autorizzazioni e le condizioni richieste dalle leggi speciali per la costituzione della società, in relazione al suo particolare oggetto”: in tal senso le leggi speciali alle quali si fa riferimento sono, al momento, l'articolo 10, comma 4 della legge 91/1981 così come modificata dal d.l. 485/1996 e a partire da gennaio 2023 l'articolo 13, comma 4 d. lgs. 36/2021, che pongono entrambe, come condizione per la costituzione, che la società sia affiliata ad una o più Federazioni sportive Nazionali prima di procedere al deposito dell'atto costitutivo e alla contestuale iscrizione della società nel registro delle imprese, ai sensi dell'articolo 2330 del Codice civile e i controlli che prima erano demandati al tribunale mediante la procedura di omologazione vengono adesso svolti dal notaio, che deve compiere un controllo di legalità non solo formale ma anche sostanziale, che deve andare oltre la verifica della mera validità<sup>37</sup> del contratto di società, spingendosi fino ad un controllo preventivo relativamente alla conformità dell'assetto statutario adottato dai soci al tipo designato dalla legge e dunque all'osservanza delle norme imperative sia in materia di disciplina generale delle società che, relativamente alle disposizioni specifiche che regolano la società sportiva, quale è il requisito dell'affiliazione, prima di depositare copia dell'atto costitutivo e richiedere l'iscrizione della società al registro delle imprese; un esempio ulteriore rispetto a quello della mancata affiliazione potrebbe consistere nella verifica della presenza nello statuto di una disposizione che imponga di devolvere almeno il 10% degli utili in favore delle “scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva”, secondo quanto previsto dall'articolo 10 comma 3 della legge 91/1981 (come modificata dal d.l. 485/1996) e specularmente dall'articolo 13, comma 3 del d.lgs. 36/2021: è da ritenersi che un notaio non potrebbe “omologare” e dunque richiedere l'iscrizione di una società sportiva che fosse priva di tale disposizione nel

---

<sup>37</sup> MORERA U. “Dall’<<omologazione>> del tribunale all’ <<omologazione>> del notaio. Prime riflessioni sull’art.32, legge 340/2000” in *Il controllo notarile sugli atti societari*, Paciello A., Milano, 2001, pp.25-26

proprio statuto, in quanto questa si porrebbe in violazione di una norma imperativa di legge.

La normativa in materia di affiliazione è contenuta nelle Norme Organizzative Interne Federali (N.O.I.F.), che all'articolo 15 richiedono alla società di inoltrare al Presidente Federale la domanda, corredata di copia dell'atto costitutivo, dell'elenco nominativo dei componenti degli organi direttivi e una dichiarazione di disponibilità di un campo da gioco regolamentare; questa domanda deve essere proposta per il tramite del Comitato Regionale della Federazione, che opererà un preventivo controllo di conformità e formulerà un proprio parere sulla domanda di affiliazione stessa, da ritenersi non vincolante in relazione alla mancata espressa previsione da parte della norma, inoltre la normativa Federale fa ancora riferimento all'omologazione da parte del Tribunale, che è stata abrogata dalla legge 380/2000, sicché anche questa parte della disposizione deve intendersi tacitamente abrogata e sostituita dal controllo operato da parte del notaio circa la sussistenza delle condizioni previste dalla legge.

All'atto dell'affiliazione le società professionistiche sono tenute a fornire copia alla Federazione di un estratto notarile del libro soci, nonché, qualora il capitale sia detenuto del tutto o in parte da una o più società di capitali, a fornire documenti utili per l'identificazione delle persone fisiche che detengono, attraverso tali società di capitali, il capitale della società sportiva che richiede l'affiliazione: solo a seguito dell'affiliazione la società sportiva potrà depositare l'atto costitutivo presso il registro delle imprese. Avverso il provvedimento che rigetta la domanda di affiliazione è ammesso ricorso alla giunta esecutiva del CONI, che si pronuncia entro sessanta giorni dal ricevimento del ricorso.

L'affiliazione alla FIGC costituisce un importantissimo passaggio, in quanto contestualmente ad essa la società calcistica accetta di essere assoggettata alla attività disciplinare e tecnica della Federazione, obbligandosi a rispettare la normativa di carattere regolamentare emanata dalla stessa.

Tale importanza si coglie ulteriormente se si tiene conto del fatto che, prima della riforma del 2000 che ha eliminato l'omologazione dell'atto Costitutivo da parte del tribunale, con un decreto emanato il 9 gennaio 1995, il Tribunale di Napoli,<sup>38</sup> ha rigettato la richiesta di omologazione dall'atto di trasformazione di una associazione sportiva in società per azioni, in virtù del mancato conseguimento dell'affiliazione ad

---

<sup>38</sup> Trib. Napoli, 9 gennaio 1995, in *Diritto e Giurisprudenza*, 1995, p. 163

una Federazione del C.O.N.I. (in questo caso si trattava della Federazione Italiana Pallacanestro), con decisione confermata dalla Corte di appello di Napoli<sup>39</sup> in data 28 maggio 1995. In particolare, nel caso in esame, l'associazione sportiva era in precedenza affiliata alla Federazione, ma secondo l'interpretazione del Tribunale, poi confermata dal giudice del gravame, non sarebbe sufficiente una richiesta di rinnovo dell'affiliazione, in quanto l'articolo 10 l. 91/1981 richiederebbe un'affiliazione ex novo, sicché l'omessa certificazione dell'affiliazione si configura come ostativa all'omologazione dell'atto costitutivo. La Corte d'appello di Napoli accoglie l'interpretazione dell'affiliazione in precedenza riportata, facendo riferimento alle esigenze di controllo e vigilanza imposte dalla legge e qualificandola come *condicio iuris* ai fini dell'omologazione, nel senso di cui all'articolo 2329 c.c., perciò è stato possibile, per il Tribunale, affermare che la società che non abbia ottenuto la previa affiliazione ad una Federazione sportiva manca di un requisito per la sua costituzione e giuridica esistenza<sup>40</sup>, non solo quale società sportiva disciplinata dalla legge 91/1981, ma anche quale società di diritto comune, in quanto questa sarebbe priva della causa tipica societaria richiesta dall'articolo 2247, ovvero sia lo scopo di dividere gli utili derivanti dall'attività economica (essendo la divisione degli utili vietata dallo stesso atto costitutivo) senza che ad essa si applichi una disciplina speciale che consenta la mancanza dello scopo di lucro. Oggi, in seguito all'abolizione del divieto di divisione degli utili, la società che non abbia ottenuto l'affiliazione potrà essere costituita, ma non potrà esercitare l'attività sportiva.

### **1.3 Le cause e le conseguenze del venir meno dell'affiliazione.**

L'articolo 16 delle NOIF, rubricato "Decadenza e revoca dell'affiliazione", elenca i casi nei quali le società sportive professionistiche possono decadere dalla propria affiliazione alla FIGC o vedere la stessa revocata. Queste fattispecie possono essere, ai fini dell'esposizione, divise in due categorie, la prima contenente le decadenze aventi carattere "sanzionatorio", la seconda le decadenze relative al venir meno dell'attività o della società stessa.

---

<sup>39</sup> App. Napoli, 28 maggio 1995, in *Diritto e Giurisprudenza*, cit., p. 163-176

<sup>40</sup> CALDERONI C. "La trasformazione delle associazioni ed il limite della causa alla luce dell'a. 10 l. n. 91/1981" in *Diritto e Giurisprudenza*, cit. p. 176

Per quanto concerne le decadenze a titolo sanzionatorio, il primo comma prevede innanzitutto le due fattispecie del mancato pagamento della tassa di rinnovo dell'affiliazione alla federazione e della tassa di partecipazione al campionato, oltre all'eventualità nella quale una società, *ab initio* o a seguito di esclusione o rinuncia, non prenda parte all'attività ufficiale, non partecipando al campionato al quale risulti iscritta durante la stagione sportiva corrente; al secondo comma troviamo due cause di decadenza dell'affiliazione che lasciano trasparire la pregnanza dei poteri di controllo della Federazione e la fortissima soggezione che questi creano in capo alla società: è infatti previsto che il Consiglio Federale possa deliberare la decadenza delle società che partecipino a competizioni aventi carattere agonistico organizzate da associazioni non riconosciute dalla Federazione stessa o dalle federazioni internazionali (UEFA, FIFA), nonché nelle eventualità nelle quali vengano disputati tornei o gare amichevoli senza l'autorizzazione della FIGC; il terzo comma prevede il potere di disporre la revoca dell'affiliazione a seguito di quelle che vengono definite "gravi infrazioni all'ordinamento sportivo" e che sono elencate nel comma successivo, aventi ad oggetto l'illegittima cessione del titolo sportivo, la recidiva in illeciti sportivi, la reiterata morosità nei confronti dei soggetti dell'ordinamento sportivo (Federazione, altre società, tesserati) e infine una categoria residuale che si riferisce alle violazioni, definite "rilevanti", delle norme emanate dal Consiglio Federale.

Nella seconda categoria troviamo i casi di revoca dall'affiliazione derivanti dalla liquidazione giudiziale, pronunciata ex articolo 13, legge 81/1981 in conseguenza di gravi irregolarità di gestione, la fattispecie relativa alla società della quale sia stato dichiarato o accertato lo stato di insolvenza dal competente tribunale, con la particolarità che, salvo vi sia stata una cessazione immediata dell'attività di impresa, gli effetti della revoca che sia stata pronunciata durante lo svolgimento del Campionato e comunque prima della scadenza prevista per le iscrizioni al campionato successivo, decorreranno solo da quest'ultima data, consentendo così alla società di proseguire, ove questo sia possibile, il campionato in corso, sempre nell'ottica di garantire il regolare svolgimento delle competizioni organizzate dalla federazione. Infine, è prevista la revoca dell'affiliazione qualora la società venga liquidata ai sensi del Codice civile.

La conseguenza della decadenza dell'affiliazione alla Federazione è, dal punto di vista dell'ordinamento sportivo, l'inibizione dello svolgimento dell'attività sportiva, a qualsiasi livello, mentre dal punto di vista societario questa, impendendo alle società

sportive il conseguimento dell'oggetto sociale, finisce per operare, ex art. 2448 c.c., come causa di scioglimento della società stessa<sup>41</sup>. L'articolo menzionato prevede infatti, al comma 1, n° 2, lo scioglimento per la sopravvenuta impossibilità di conseguire l'oggetto sociale, che consiste nell'esercizio dell'attività sportiva stessa, che verrebbe inibito nel caso in cui l'affiliazione dovesse essere revocata o dovesse decadere; questo scioglimento dovrebbe avvenire di diritto, salvo che i soci non decidano di modificare l'oggetto sociale al fine di evitare lo scioglimento e la conseguente liquidazione.

## **2. I limiti alla lucratività: evoluzione storica e disciplina attuale**

Le società sportive professionistiche nacquero, nelle idee della Federazione, poi riprese dal legislatore del 1981, come società senza scopo di lucro: l'articolo 10 della legge 91/1981 obbligava infatti le società ad inserire nell'atto costitutivo la previsione che gli utili fossero interamente reinvestiti nella società, per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva. Questa previsione derivava dall'accoglimento del modello standard di statuto societario predisposto dalla FIGC con la delibera del 16 dicembre 1966, che prevedeva espressamente un divieto di distribuzione degli utili di bilancio ai soci e altresì un divieto di attribuzione di plusvalenze a seguito di un'eventuale liquidazione della società: gli utili sarebbero dovuti essere reinvestiti, mentre l'eventuale disavanzo sarebbe andato al CONI, per finanziare il mondo dello sport italiano, secondo una visione ancora fortemente moralistica del fenomeno sportivo<sup>42</sup>, che fu la base delle discipline normative che proibivano la divisione degli utili prodotti dalle società sportive, in virtù della considerazione che si aveva dello sport come "movimento" e non come attività economica; queste considerazioni erano giustificabili all'epoca, in considerazione della differente rilevanza economica del fenomeno sportivo professionistico in Italia, che era ben lontano dall'esposizione mediatica e pubblicitaria di oggi.

Nel disegno di legge originario, l'articolo 10 avrebbe dovuto prevedere espressamente che le società professionistiche non potessero perseguire uno scopo di lucro<sup>43</sup>, ma il testo di legge successivamente approvato disponeva unicamente l'inserimento

---

<sup>41</sup> VIDIRI G., "Le società sportive: natura e disciplina", in *Giurisprudenza Commerciale*, cit., p.57

<sup>42</sup> IZZO C. G. "Le società sportive professionistiche", cit., p. 66

<sup>43</sup> CIRENEI M.T., "Società sportiva" in *Novissimo Digesto Italiano*, app. 7, 1987, p. 404

all'interno dell'atto costitutivo della società della previsione di un reinvestimento totale degli utili prodotti nella società, per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva; tale disposizione veniva completata dal disposto dell'articolo 12, comma 3 secondo il quale, successivamente alle operazioni di liquidazione, i liquidatori avrebbero dovuto indicare la parte spettante a ciascuna azione o quota nella divisione dell'attivo in misura non superiore al loro valore nominale, così eliminando le possibilità di plusvalenze in sede di liquidazione; secondo la dottrina maggioritaria<sup>44</sup> questa previsione deve intendersi applicabile ad ogni ipotesi di liquidazione e non solo a quella indicata nel primo comma (liquidazione per gravi irregolarità di gestione richiesta dalla Federazione), così ricomprendendovi lo scioglimento individuale del rapporto, fattispecie non considerata dalla legge 91/1981.

L'assenza dello scopo di lucro costituì, come già esaminato sopra, un punto cruciale di dibattito della dottrina, soprattutto prima dell'entrata in vigore della legge 91/1981, quando le società si erano adeguate alla deliberazione Federale e avevano adottato lo statuto-tipo predisposto dalla FIGC stessa; ma a seguito della scelta del legislatore di disciplinare la materia, la tassatività del divieto di ripartizione degli utili portò ad un capovolgimento del problema: se in precedenza vi erano state pronunce di vari tribunali che non ritenevano possibile omologare le società in quanto carenti della causa tipica del contratto di società, a seguito della Legge 91 non sarebbe stato possibile, al contrario, omologare una società che contemplasse nel proprio statuto questa possibilità<sup>45</sup>.

La discussione sull'assenza di scopo di lucro nelle società sportive professionistiche si collocava nel solco di più ampie discussioni risalenti a quel periodo storico, nel quale parte della dottrina cercava di proporre un'interpretazione più ampia del dettato dell'articolo 2247, tale da ricomprendere nel concetto di "utili" anche il soddisfacimento di interessi para-economici o comunque non patrimoniali dei soci: questa tesi iniziò a farsi strada a seguito di alcune pronunce giurisprudenziali, in opposizione alla tradizionale teoria, secondo la quale la causa della società ex art. 2247 sarebbe quella dell'esercizio in comune di un'attività economica rivolto ad un interesse egoistico qualificato<sup>46</sup> alla realizzazione di un guadagno attraverso l'esercizio

---

<sup>44</sup> Ex multis: CIRENEI M.T., "Società sportiva" in *Novissimo Digesto Italiano*, cit., p. 404, MARASÀ G., "Società sportive e società di diritto speciale", cit., p. 509

<sup>45</sup> FOIS C. "Legge 23 marzo 1981, n.91" cit., p. 626

<sup>46</sup> FERRI G., "Art. 2247" in *Commentario Codice civile*, Scajola-Branca, Bologna, 1968, pp. 46-47

dell'attività stessa, con l'accento posto dalla norma sulla ripartizione del guadagno come scopo della società, sicché non vi sarebbe società ove gli utili risultanti dall'attività sociale dovessero, per disposizione statutaria, essere sottratti alla divisione tra i soci; per questo motivo, pur riconoscendo come legittima la previsione di legge che imponeva la costituzione nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata, le società sportive avrebbero avuto unicamente il *nomen* di società, trattandosi in sostanza di vere e proprie associazioni<sup>47</sup>, che svolgono un'attività economica rivolta a soddisfare un interesse non economico.<sup>48</sup>

La tesi che proponeva un'interpretazione estensiva del concetto di divisione di scopo di lucro si basava sull'idea che la devoluzione degli utili ad uno scopo ulteriore proprio dei soci si sarebbe sostanzialmente risolta in una devoluzione in favore dei soci stessi, così che la destinazione alle finalità sportive sarebbe conforme alla previsione dell'articolo 2247 c.c.<sup>49</sup>, così rendendo possibile ricomprendere la società sportiva all'interno della nozione generale di società accolta dal codice, dovendosi ritenere ammissibile la possibilità che la società si ispiri a criteri di lucro oggettivo e ad una gestione imprenditoriale dell'attività di impresa senza perseguire la realizzazione di un incremento patrimoniale nelle economie individuali<sup>50</sup>, identificando l'interesse dei soci nel perseguimento di risultati sportivi, il quale, pur trattandosi di un interesse para-economico, non snaturerebbe il concetto di contratto societario.

Dall'altra parte, si sosteneva come l'esistenza nel Codice civile di società caratterizzate da un proprio scopo, diverso dalla divisione degli utili, avesse ormai "affievolito" lo scopo di lucro come elemento caratterizzante la società e la causa del contratto societario stesso<sup>51</sup>, argomentando anche sulla base del dettato dell'articolo 2332, che tra le ipotesi tassative di nullità non enumerava la mancanza dello scopo di lucro, sicché le società sportive, pur essendone prive, debbano ritenersi perfettamente valide; di contro, altra parte della dottrina, già citata in precedenza, riteneva possibile la declaratoria di nullità della società senza scopo di lucro ai sensi dell'articolo 2332, n.1, che prevede la nullità della società per "mancanza dell'atto costitutivo", interpretando questa disposizione in maniera ampia e includendovi il difetto di un requisito

---

<sup>47</sup> VIDIRI G., "Le società sportive: natura e disciplina", in *Giurisprudenza Italiana*, 1987, IV, p. 53

<sup>48</sup> GALGANO F., "Delle associazioni non riconosciute e dei comitati", in *Commentario al Codice civile*, A. Sciajola – G. Branca, Bologna-Roma, 1976, sub artt. 26-38, pp.88-90

<sup>49</sup> CIRENEI M. T., "Società sportiva e scopo di lucro", cit., pp 118

<sup>50</sup> CIRENEI M. T., "Le associazioni sportive società per azioni" in *Rivista del diritto commerciale*, 1970, I, p. 487

<sup>51</sup> VIDIRI G., "Le società sportive: natura e disciplina", cit., p. 52

essenziale dell'atto costitutivo o di un atto qualificabile come contratto di società per mancanza della causa tipica<sup>52</sup>.

In conclusione, la dottrina si è divisa tra chi ha ritenuto possibile ammettere nel novero delle società regolate dal Codice civile la società per azioni sportiva senza scopo di lucro, mediante un'interpretazione estensiva e chi invece ha ritenuto sussistente la sola veste formale di società per enti che, nella sostanza, avevano le caratteristiche proprie di un'associazione non riconosciuta.

Merita in questo senso una menzione la conclusione alla quale giunge taluno, che parla di come all'interno del codice fossero ormai venute a formarsi gradualmente "numerosi ordinamenti settoriali [...] con proprie ed autonome logiche"<sup>53</sup>, al punto che, in vista del perseguimento di ulteriori obiettivi ritenuti meritevoli da parte dell'ordinamento e degli interessi generali coinvolti, sono state introdotte numerose discipline speciali per le società esercenti particolari attività (basti citare l'attività bancaria e quella assicurativa), con una linea di tendenza che privilegia l'oggetto dell'attività svolta e la particolarità degli interessi coinvolti, che nel mondo dello sport vanno ben oltre gli interessi dei soci stessi.

Questa situazione rimase invariata fino al 1996, quando, con il d.l. n. 485/1996, convertito con modifiche nella l. 586/1996, si ammise il perseguimento del fine di lucro (da intendersi in senso soggettivo) anche per le società sportive, così avvicinandole ulteriormente alla disciplina ordinaria prevista dal Codice civile per le società di capitali.

La riforma fu operata modificando l'articolo 10 della legge 91/1981, in particolare sostituendo il secondo comma, che conteneva il divieto di lucro soggettivo ("*L'atto costitutivo deve prevedere che gli utili siano interamente reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva*") con una disposizione che limita l'ambito di attività della società ("*L'atto costitutivo deve prevedere che la società possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali*") e aggiungendo un terzo comma, che impone alle società sportive di inserire nell'atto costitutivo un obbligo di reinvestire una quota non inferiore al 10% degli utili nelle "scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva", previsione probabilmente dettata dalla permanenza di quel retaggio summenzionato che vedeva lo sport come fenomeno sociale e indissolubilmente legato ad una matrice

---

<sup>52</sup> VIDIRI G., "Le società sportive: natura e disciplina", cit., p. 52

<sup>53</sup> VIDIRI G., "Le società sportive: natura e disciplina", cit., p. 54

solidaristica, ma al contempo apprezzabile per la sua idoneità a spingere le società sportive ad investire sui propri settori giovanili, che possono costituire (e hanno costituito, come dimostrano vari esempi, negli ultimi anni) una fonte sia di prestazioni sportive, quando i giocatori provenienti dal “vivaio” siano impiegati dalla società stessa che li ha formati, sia di entrate economiche, quando le loro prestazioni vengano cedute ad altre società sportive, con enormi plusvalenze inseribili nel bilancio (basti pensare al caso del calciatore Nicolò Barella, formatosi nel vivaio del Cagliari Calcio e ceduto all’F.C. Internazionale Milano con una plusvalenza registrata a bilancio di 36.859.319 euro). Tale previsione non consentirebbe comunque, secondo autorevole opinione dottrinale<sup>54</sup>, di ammettere che l’atto costitutivo destini tutti gli utili a tale causa, in quanto la norma usa l’espressione “quota parte”, così escludendo la possibilità di imprimere un vincolo di destinazione alla totalità degli utili.

A seguito della riforma, le società sportive hanno parzialmente perso la loro posizione di specialità all’interno dell’ordinamento, relativamente all’assenza di scopo di lucro, che derivava dalla previsione originaria dell’articolo 10 l. 91/1981, sicché ora si dovrebbe ritenere impossibile per le società sportive inserire nel proprio atto costitutivo non solo clausole che escludano tout court lo scopo di lucro, ma anche clausole che lascino intatto nella forma il lucro soggettivo ma che lo cancellino nella sostanza, in quanto la ratio della riforma consiste proprio nel far cessare questo regime differenziato derivante dalla finalità non lucrativa delle società sportive professionistiche<sup>55</sup>; ulteriore prova di quanto affermato si ricava dal fatto che la modifica ha infatti riguardato anche l’articolo 13 della l. 91/1981, eliminando la previsione che limitava la liquidazione della parte spettante a ciascuna azione o quota al valore nominale delle stesse, così consentendo ai soci di ottenere un’eventuale plusvalenza in sede di liquidazione della società, nonché di ottenere la detta plusvalenza in sede di scioglimento individuale del rapporto, fattispecie che veniva negata interpretando estensivamente la versione originale dell’articolo 13 citato (che nulla prevedeva in tal senso) anche sulla base di una previsione in tal senso contenuta nello statuto-tipo, predisposto dalla FIGC nel 1966 e adottato dalle società sportive professionistiche, così evitando disparità di trattamento tra il caso dello scioglimento individuale del rapporto e quello della fattispecie di scioglimento e liquidazione della

---

<sup>54</sup> CHIAIA NOYA G., “La nuova disciplina delle società sportive professionistiche”, in *Rivista di diritto sportivo*, cit, p. 633

<sup>55</sup> CHIAIA NOYA G., “La nuova disciplina delle società sportive professionistiche”, cit., p. 634

società stessa; viene così meno ogni ragione di deroga alla disciplina dell'articolo 2247 c.c., che individua nella divisione dell'utile un "requisito indefettibile ai fini dell'esistenza stessa del contratto sociale"<sup>56</sup>.

A partire dal primo gennaio 2023, con l'entrata in vigore del d.lgs. 36/2021, che ha abrogato la l. 91/1981, dunque, le società sportive professionistiche saranno disciplinate dall'articolo 13 del citato decreto legislativo, che riprende le previsioni dell'articolo 10, stabilendo che le società sportive debbano prevedere nel loro atto costitutivo che sia possibile svolgere solamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali e consentendo implicitamente la divisione degli utili, con il limite di quella quota parte, non inferiore al 10%, che dovrà essere necessariamente destinata al potenziamento del settore giovanile.

In conseguenza dell'evoluzione storica della disciplina, è possibile notare come il legislatore abbia operato sempre di più secondo una *ratio* di riconduzione delle società sportive nell'alveo della disciplina comune dettata dal Codice civile, pur mantenendo alcuni tratti distintivi quale quello della destinazione di una quota parte dell'utile al potenziamento del settore giovanile, con una scelta che appare ispirata al permanere dell'idea secondo la quale l'attività sportiva costituisce sicuramente un'attività di impresa a rilevanza privatistica, ma allo stesso tempo si inquadra in un interesse di carattere pubblicistico alla promozione dello sport quale parte dell'educazione dei giovani ad uno stile di vita sano e ai valori dello sport stesso.

### **3. La formazione dell'organo di controllo**

L'articolo 10, comma 1 della legge 91/1981 (come modificata dal d.l. 485/1996) e, a partire dal primo gennaio 2023, articolo 13, comma 1 del decreto legislativo 36/2021 contengono una previsione fondamentale relativa alla formazione dell'organo di controllo nelle società sportive professionistiche. Queste devono, in deroga al disposto dell'articolo 2477, nominare in ogni caso un collegio sindacale.

L'articolo 2477, dettato in materia di società a responsabilità limitata, prevede infatti che, in mancanza di una diversa previsione nello statuto, l'organo di

---

<sup>56</sup> CHIAIA NOYA G., "La nuova disciplina delle società sportive professionistiche", cit., p. 635

controllo sia costituito da un solo effettivo, il c.d. sindaco unico; la situazione muta qualora la società rientri in uno dei parametri indicati nel secondo comma:

- È tenuta alla redazione del bilancio consolidato;
- Controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;
- Ha superato per due esercizi consecutivi uno dei seguenti limiti:
  1. Totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4 milioni di euro;
  2. Ricavi delle vendite e delle prestazioni: 4 milioni di euro;
  3. Dipendenti occupati in media: 20 unità.

La ratio della deroga alla disciplina ordinaria è rinvenibile in due diverse esigenze: innanzitutto un'esigenza di equità, legata al non voler creare una situazione nella quale gli oneri posti in capo alle società sportive che scelgano di costituirsi come società per azioni (che ha sempre l'obbligo di collegialità dell'organo di controllo, secondo quanto previsto dall'articolo 2397 c.c.) siano maggiori di quelli posti in capo alle società che scelgono di costituirsi come s.r.l., così evitando una sperequazione normativa tra i due differenti tipi tra i quali la legge consente di scegliere per la costituzione di una società che possa stipulare contratti con sportivi professionisti: a tal fine è fondamentale creare una disciplina per quanto possibile comune; il secondo motivo ha invece una matrice differente, che può essere ricollegata alle maggiori garanzie che fornisce la presenza di un organo sindacale collegiale rispetto a quello monocratico, anche nell'ottica della stabilità finanziaria della società, che le norme dell'ordinamento sportivo finalizzano alla garanzia del regolare svolgimento dei campionati ai quali le stesse siano iscritte, ma anche alla rilevanza degli interessi di massa collegati al settore sportivo.

## **4. I poteri della FIGC e la normativa federale**

### **4.1 I poteri di controllo attribuiti dalla legge e il potere di denuncia al tribunale ex art 2409.**

La prima disciplina in materia di controlli sulle società sportive fu quella derivante dall'adozione da parte delle stesse dello statuto-tipo approvato dalla Federazione nel 1966, che all'articolo 19, comma 4<sup>57</sup>, subordinava l'efficacia di una serie di deliberazioni consiliari, indicate nominativamente o con la clausola generale "ogni altra operazione finanziaria che abbia l'effetto di creare un debito a carico della società", alla approvazione degli organi federali calcistici, nonché alla loro assunzione con il voto favorevole della maggioranza assoluta degli Amministratori in carica e il parere favorevole dell'Organo di revisione espresso per iscritto; in tal senso è necessario sottolineare come, la previsione di un quorum diverso da quello previsto dall'articolo 2388, comma 2 sia perfettamente lecita.

L'ulteriore problematica risiedeva nell'effettiva possibilità di sottoporre ad un controllo esterno le deliberazioni consiliari di una società per azioni, non essendovi al tempo precedenti di un potere di intervento così ampio nell'attività economica privata, tanto da dubitare della sua compatibilità e giustificabilità all'interno del diritto societario.

Il problema venne meno con l'entrata in vigore della L. 91/1981, che fornì una giustificabilità *ex lege* ai poteri di controllo attribuiti alla Federazione. Il legislatore, nel formulare l'articolo 12, ha preso evidentemente spunto dalla disposizione dello statuto, eliminando quelle parti che maggiormente sembravano in contrasto con l'ordinamento, quale la previsione del necessario parere favorevole dell'organo di revisione espresso per iscritto e l'estremamente generica identificazione dei soggetti deputati all'approvazione delle deliberazioni, ponendo in capo alle Federazioni alle quali sono affiliate le società (su delega e secondo modalità stabilite dal C.O.N.I., ex articolo 12, comma 1) il potere di approvare "*tutte le deliberazioni delle società concernenti esposizioni finanziarie, acquisto o vendita di beni immobili o, comunque, tutti gli atti di straordinaria amministrazione*" (art. 12, comma 2) e ammettendo la possibilità per le società, in caso di mancata approvazione, di proporre ricorso alla

---

<sup>57</sup> MINERVINI G., "Il nuovo statuto-tipo delle società calcistiche", cit., p. 681

giunta esecutiva del C.O.N.I.; ai poteri previsti dal vecchio statuto tipo si è aggiunto un potere di controllo sulla gestione, avente natura differente e separata rispetto a quel potere di autorizzazione e controllo riconosciuto già dal CONI ma limitato al controllo di regolarità contabile e finanziaria, spingendosi fino a ricomprendere, secondo l'opinione di parte della dottrina<sup>58</sup>, l'approvazione di atti societari, comprese le modifiche dello statuto.

La ragione dei controlli va rinvenuta nella peculiare natura delle società sportive e dell'attività da loro esercitata: se infatti si ritengono valide le argomentazioni citate precedentemente circa l'effettivo oggetto sociale della società sportiva, che consisterebbe non nella gestione dell'attività economica organizzata – spettacolo sportivo – bensì nella gestione dell'attività sportiva stessa, si dovrebbe giungere alla conclusione che anche lo stesso lucro oggettivo (e conseguentemente la gestione imprenditoriale dell'attività economica) può esistere solo in quanto compatibile con il raggiungimento del risultato sportivo, che costituisce il vero scopo-fine della società sportiva. Partendo da questa premessa, ci si rende conto che la società sportiva rimane comunque un ente che potrebbe “essere indotto [...] ad operare con criteri non economici”<sup>59</sup> nel perseguimento delle sue finalità che, come si è detto, tendono a porre in secondo piano l'ottenimento di un'utilità economica rispetto al raggiungimento dei risultati sportivi, che si pongono come obiettivo primario.

Da questo si comprende come i poteri di controllo della Federazione mirino a garantire che la gestione rimanga improntata a criteri di economicità, con la duplice finalità di garantire il regolare svolgimento delle competizioni e allo stesso modo di tutelare il credito, in considerazione della notevole consistenza economica degli interessi legati al mondo del calcio professionistico.

Con l'articolo 12 della legge 91/1981 furono attribuiti alla Federazione Italiana Giuoco Calcio dei poteri di controllo molto penetranti nei confronti delle società sportive professionistiche; in particolare la legge prevedeva innanzitutto dei generici controlli sulla gestione, da svolgersi secondo modalità determinate dalla singola federazione su delega del CONI, che poi avrebbe dovuto fornire la sua approvazione, ma prevedeva anche un potere di controllo specifico in capo alle federazioni, alle quali venne attribuito il potere di autorizzare tutte le deliberazioni delle società concernenti esposizioni finanziarie, acquisto o vendita di beni immobili, nonché ogni altro atto di

---

<sup>58</sup> FOIS C. “Legge 23 marzo 1981, n.91”, cit., p. 636

<sup>59</sup> TOZZI A. “Le società sportive (Natura giuridica e problematiche” cit., p. 176

amministrazione straordinaria. È evidente come ci si spingesse ben oltre l'ordinaria disciplina prevista per le società dal codice civile, implicando un penetrante controllo sulla vita della società, completato dalla disposizione dell'articolo 13, che consentiva alla FIGC, in presenza di gravi irregolarità, di richiedere al tribunale la messa in liquidazione della società, con devoluzione del residuo attivo al CONI in virtù del divieto di liquidare la parte spettante a ciascuna quota o azione in misura superiore al suo valore nominale, da che si comprende l'affermazione di taluno, secondo la quale la l. 91/1981 avrebbe portate le società sportive ad essere "le società private più controllate del nostro ordinamento"<sup>60</sup>.

La disciplina subì un primo enorme mutamento nel 1996, quando il decreto-legge 586 intervenne modificando le norme citate ed eliminando la previsione generalizzata di un potere di approvazione e controllo sulla gestione in capo alla FIGC<sup>61</sup>: veniva così meno la necessità di un'approvazione da parte della Federazione di tutte le deliberazioni concernenti esposizioni finanziarie e debitorie, nonché tutti gli atti di straordinaria amministrazione.

Un importante aspetto della riforma fu quello di limitare i controlli dal punto di vista finalistico: il nuovo articolo 12 prevedeva infatti "*al solo scopo di garantire il regolare svolgimento dei campionati sportivi*",<sup>62</sup> la possibilità di effettuare controlli sull'equilibrio finanziario delle società, secondo modalità e principi approvati dal CONI; la riforma dell'articolo 13 fu ancora più incisiva, eliminando il potere per la FIGC di richiedere la messa in liquidazione delle società e inserendo al suo posto un'estensione alla Federazione del potere di denuncia che l'articolo 2409 c.c. attribuisce ai soci, nei casi di gravi irregolarità nella gestione (rinvenibili nei casi di violazione delle norme in tema di bilancio o nelle ipotesi di cui agli articoli 2446 e 2447 c.c.)<sup>63</sup>; fu inoltre eliminata la previsione che prevedeva la devoluzione al CONI dell'eventuale residuo attivo di una liquidazione, anche in virtù del fatto che, come visto sopra, la legge 586/1996 aveva eliminato il divieto di attribuzione degli utili ai soci e il limite per la liquidazione della parte spettante a ciascuna azione o quota corrispondente al valore nominale delle stesse.

---

<sup>60</sup> VOLPE PUTZOLU G. "Oggetto sociale ed esercizio dell'impresa delle società sportive", cit., p. 340

<sup>61</sup> CHIAIA NOYA G., "La nuova disciplina delle società sportive professionistiche", cit., p. 651

<sup>62</sup> IZZO C. G. "*Le società sportive professionistiche*", cit., pp. 257-258

<sup>63</sup> IZZO C. G. "*Le società sportive professionistiche*", cit., pp. 259-260

Ove venga attivato il controllo giudiziario ex art. 2409 c.c., il tribunale potrà disporre ispezioni nei confronti della società e qualora dovesse rinvenire irregolarità gestionali, potrà dare la possibilità agli amministratori o ai sindaci di eliminarle, ove eliminabili, ovvero disporre la revoca degli amministratori e dei sindaci e nominare un amministratore giudiziario, che avrà il potere di proporre azioni di responsabilità verso amministratori e sindaci o proporre la messa in liquidazione della società.<sup>64</sup>

La formulazione della norma ha lasciato tuttavia dei dubbi circa la natura e l'estensione dei controlli, in quanto il controllo sull'equilibrio finanziario previsto dall'articolo 12 della l. 91/1981 (come modificata dal d.l. 485/1996) si presenta comunque attinente all'ambito gestionale e ad atti e operazioni che comportino un indebitamento, inoltre la norma non disciplina in maniera precisa gli strumenti da utilizzare ai fini di detti controlli, lasciandoli alla determinazione delle Federazioni secondo modalità e principi approvati dal CONI, così lasciando aperta la porta a modalità di controllo che si spingano fino all'approvazione dei singoli atti di gestione, con conseguente svuotamento della portata della riforma<sup>65</sup>; ai fini dell'interpretazione, soccorre la disciplina contenuta nelle Norme Organizzative Interne Federali (da qui in poi, NOIF) le quali, nel costruire il sistema di controlli e gli obblighi di informativa posti in capo alle società professionistiche, lo impernano su elementi "statici" quali i bilanci di esercizio semestrale e i documenti relativi alle situazioni patrimoniali intermedie, così configurando un controllo non sui singoli atti di gestione della società, bensì sulla sua situazione finanziaria<sup>66</sup> in uno o più momenti, determinati dalle stesse NOIF (termine della stagione sportiva, inizio della stagione sportiva o date individuate precisamente dalla norma).

Il secondo effetto della riforma è stato quello di ridurre la possibilità, per le federazioni, di incidere sulle società con efficacia per l'ordinamento generale dello Stato<sup>67</sup>, eliminando il potere di richiedere al Tribunale la messa in liquidazione della società stessa ove vi fossero "gravi irregolarità di gestione", secondo quanto previsto dal testo originario dell'articolo 13 l. 91/1981, lasciando in capo alla Federazione solo il potere di attivare il procedimento di controllo da parte degli organi giudiziari che è previsto dal codice civile per le società per azioni all'articolo 2409 c.c., con il conseguente

---

<sup>64</sup> IZZO C. G. "*Le società sportive professionistiche*", cit., p. 260

<sup>65</sup> CHIAIA NOYA G., "*La nuova disciplina delle società sportive professionistiche*", cit., p. 653

<sup>66</sup> CHIAIA NOYA G., "*La nuova disciplina delle società sportive professionistiche*", cit., p. 654

<sup>67</sup> CHIAIA NOYA G., "*La nuova disciplina delle società sportive professionistiche*", cit., p. 658

innalzamento dei presupposti per l'attivazione del controllo stesso, in quanto per la disposizione del Codice non è sufficiente una grave irregolarità di gestione, bensì è richiesto via siano fondati sospetti di gravi irregolarità nella gestione commesse dagli amministratori in violazione dei propri doveri, che possano arrecare danno alla società: in questa maniera il potere attribuito alle Federazioni passa innanzitutto dal controllo "interno" alla promozione di un controllo "esterno" ad opera del tribunale, inoltre viene meglio delimitato relativamente alle condizioni che possono giustificarlo, così garantendo una più ampia autonomia delle società sportive e un loro ulteriore riavvicinamento alla disciplina generale delle società prevista dal codice civile.

In tal modo si è costruito un doppio tipo di controlli sulle società sportive, il primo interno all'ordinamento sportivo e demandato alla Federazione, secondo le modalità approvate dal CONI, il secondo esterna, demandato al tribunale secondo la procedura di diritto comune, prevista dall'articolo 2409 c.c., attribuendo allo stesso tempo un potere di iniziativa in tal senso alla Federazione<sup>68</sup>: questo non può comunque a portare all'affermazione di un "doppio binario"<sup>69</sup> o di controlli concorrenti, in quanto i due controlli sono posti a tutela di interessi diversi, dato che i controlli "interni" corrispondono ad un interesse pubblico che si rinviene nella stabilità finanziaria e nella garanzia del regolare svolgimento delle competizioni, mentre le procedure di controllo ex art. 2409 c.c. sono volte alla tutela degli interessi dei soci nei confronti di eventuali danni derivanti da irregolarità nella gestione addebitabili agli amministratori

La riforma operata con il d.lgs. 36/2021, che entrerà in vigore il primo gennaio 2023, ha abrogato la legge 91/1981, così eliminando questi poteri di controllo in capo alla Federazione. Infatti, nelle norme di legge che trattano delle società professionistiche non si trova traccia né del potere di denuncia ex art. 2409, né del potere di controllo sull'equilibrio finanziario delle società, ma soltanto di un più blando obbligo per le società di depositare, entro trenta giorni dall'iscrizione nel registro delle imprese, l'atto costitutivo presso la Federazione alla quale sono affiliate e di informare, entro venti giorni dalla deliberazione, la Federazione relativamente a qualsiasi variazione intervenga nello statuto e delle modificazioni concernenti gli amministratori ed i revisori dei conti.

Questa modifica normativa non esclude comunque la permanenza del sistema di controlli "interni" previsti da ciascuna Federazione nei confronti delle società affiliate,

---

<sup>68</sup> IZZO C. G. "*Le società sportive professionistiche*", cit., p. 258

<sup>69</sup> CHIAIA NOYA G., "*La nuova disciplina delle società sportive professionistiche*", cit., p. 667

che discende non direttamente dalla legge ma dallo stesso rapporto di affiliazione, che presuppone l'accettazione da parte delle società sportive che si affilino alla Federazione della normativa interna da questa elaborata e la sottoposizione al potere disciplinare esercitato dalla Federazione stessa, secondo quanto previsto dalla legge 16 febbraio 1942, n. 426, istitutiva del CONI.<sup>70</sup>

È evidente dunque come, in attesa dell'entrata in vigore della riforma, si possa rinvenire nell'evoluzione storica della disciplina in materia di controlli una prova di come le società sportive professionistiche, nate come società dotate di una forte specialità, si stiano progressivamente “normalizzando”, perdendo i propri profili di specialità e riavvicinandosi all'ordinaria disciplina codicistica.

## **4.2 Le NOIF e i poteri attribuiti dall'ordinamento sportivo**

La Federazione Italiana Giuoco Calcio ha costruito, sulla base dei principi indicati dal CONI, un proprio sistema di controlli, dettato nelle Norme Organizzative Interne Federali, che contengono una completa disciplina dei poteri attribuiti alla Federazione nei confronti delle società ad essa affiliate. La Federazione esercita i controlli per mezzo della Commissione di Vigilanza sulle Società Calcistiche Professionistiche, denominata Co. Vi. So. C. (art. 78 NOIF).<sup>71</sup>

Quest'organo si compone di un Presidente e quattro membri e al fine di assicurarne l'assoluta indipendenza e imparzialità le NOIF prevedono un'incompatibilità dell'incarico con qualsiasi altra carica federale, nonché un divieto di avere rapporti di qualsiasi natura con le società sottoposte a vigilanza, fino ad un anno dopo la cessazione dell'incarico.

La Co. Vi. So. C. svolge innanzitutto una funzione consultiva (art. 79 NOIF), formulando proposte per i criteri da utilizzare ai fini dei controlli e rendendo, su richiesta del Presidente federale, pareri sulle materie di propria competenza.

La funzione principale di quest'organo, però, è quella di svolgere (al solo scopo di garantire il regolare svolgimento del campionato) i controlli sulla gestione previsti dall'articolo 12, comma 1 della legge n. 91/1981, al fine di verificare l'equilibrio economico-finanziario delle società calcistiche professionistiche. L'articolo 80 delle

---

<sup>70</sup> CHIAIA NOYA G., “La nuova disciplina delle società sportive professionistiche”, cit., p. 655

<sup>71</sup> ZAMBELLI L., “La natura e il funzionamento dei controlli sulle società di calcio professionistiche in Italia”, *Rivista Diritto dello Sport*, fasc. ¾ 2015, pp. 306-307

NOIF contiene un'elencazione non esaustiva (come si evince dalla locuzione "tra l'altro") delle attività che la Co. Vi. So. C. può svolgere nell'esercizio della sua attività di controllo:

- Richiedere il deposito di dati e documenti necessari al fine di compiere le proprie valutazioni;
- Richiedere informazioni aggiuntive relative ai documenti depositati;
- Richiedere informazioni sui soggetti che controllano la società, direttamente o indirettamente, nonché sul soggetto al quale sia eventualmente riconducibile il gruppo del quale la società fa parte;
- Rettificare il valore degli aggregati utilizzati dalle società per il calcolo degli indicatori, di cui all'art. 85, al fine di neutralizzare gli eventuali effetti economici, finanziari e patrimoniali di specifiche operazioni di natura ordinaria o straordinaria che alterino il valore dei suddetti aggregati.

Nell'ambito della sua attività la Co. Vi. So. C. può inoltre proporre l'attivazione di indagini<sup>72</sup> e di procedimenti disciplinari, nonché (art. 87 NOIF) effettuare verifiche ispettive presso le sedi delle società e convocare i componenti del consiglio di amministrazione, del consiglio di gestione, del consiglio di sorveglianza e del collegio sindacale o il revisore legale dei conti al fine di esaminare la situazione economica, amministrativa e contabile della società stessa.

Le società, nel tenere la propria contabilità, devono adeguarsi non solo alle previsioni di legge, ma anche al piano dei conti della FIGC. L'articolo 84 e l'articolo 85 prevedono inoltre l'obbligo di depositare, entro quindici giorni dalla data di approvazione da parte dell'assemblea dei soci, copia del bilancio d'esercizio approvato, al quale devono essere allegati:

- La relazione semestrale sulla gestione;
- La relazione del collegio sindacale o del consiglio di sorveglianza;
- La relazione del revisore legale dei conti;
- La relazione contenente il giudizio della società di revisione;
- Il rendiconto finanziario;
- Il verbale di approvazione del bilancio di esercizio.

---

<sup>72</sup> ZAMBELLI L., "La natura e il funzionamento dei controlli sulle società di calcio professionistiche in Italia", cit., p. 309

Un altro fondamentale onere posto in capo alle società è quello relativo alla documentazione degli emolumenti, previsto dall'articolo 85, VI, che deve essere inviata alla Co. Vi. So. C. con precise scadenze indicate dalla norma, al fine di tutelare tesserati, lavoratori dipendenti e collaboratori addetti al settore sportivo.<sup>73</sup>

Al fine di rendere più efficace la sua azione di controllo, l'articolo 81 delle NOIF attribuisce alla Co. Vi. So. C. dei poteri sanzionatori, nei casi di violazione di norme federali in materia economico-finanziaria.

Le sanzioni sono elencate all'articolo 90, che al comma 2 prevede una sanzione non inferiore a 20.000 euro per la violazione delle disposizioni in materia di trasmissione di dati, documenti e informazioni di cui agli articoli 80 e 85 NOIF, sanzione che può essere aumentata fino al triplo di quella già comminata in caso di reiterazione della condotta nella stessa stagione sportiva.

In caso di mancato rispetto della misura minima dell'indicatore di liquidità al 31 marzo o al 30 settembre, la Co. Vi. So. C. dispone la non ammissione della società alle operazioni di acquisto del diritto alla prestazione sportiva di calciatori per la sessione estiva o per quella invernale, salvo che, per la singola acquisizione, la Lega Serie A riscontri l'integrale copertura del relativo costo, attraverso il saldo positivo derivante dalle operazioni di trasferimento dei calciatori precedentemente e/o contestualmente intervenute. Ai fini della definizione di detto saldo positivo si tiene conto non solo del saldo finanziario attivo della campagna trasferimenti, ma anche della differenza tra il residuo costo contrattuale, comprensivo di parte fissa e variabile, dei calciatori ceduti e costo contrattuale, comprensivo di parte fissa e variabile, dei calciatori acquisiti. Il provvedimento è revocato, su istanza della società, quando l'indicatore di Liquidità viene ristabilito nella misura minima, attraverso il ripianamento della carenza finanziaria da effettuarsi esclusivamente mediante incremento di mezzi propri con:

- a) versamenti in conto futuro aumento di capitale;
- b) aumento di capitale integralmente sottoscritto e versato e da effettuarsi esclusivamente in denaro;
- c) versamenti in conto copertura perdite;
- d) finanziamenti postergati ed infruttiferi dei soci.

---

<sup>73</sup> ZAMBELLI L., *“La natura e il funzionamento dei controlli sulle società di calcio professionistiche in Italia”*, cit., pp. 308-309

In caso di urgenza il provvedimento può essere revocato con un atto del Presidente della Co.Vi.So.C., che sarà sottoposto a successiva ratifica da parte della Commissione.

In caso di mancato pagamento degli emolumenti dovuti al tesserato, o delle ritenute IRPEF e dei contributi INPS, la società non sarà ammessa alle operazioni di tesseramento dei calciatori, ma il provvedimento potrà essere revocato, su istanza della società, ove questa abbia provveduto al pagamento degli emolumenti, delle ritenute o dei contributi in precedenza non effettuato.

### **4.3 I controlli UEFA**

Al fine di poter partecipare alle manifestazioni sportive organizzate dalla Union of European Football Associations (UEFA), le società professionistiche devono ottenere il rilascio della c.d. Licenza UEFA<sup>74</sup>, secondo quanto previsto dall'articolo 2.5 del "Manuale d'ottenimento delle Licenze UEFA": il sistema è finalizzato a migliorare la gestione economico finanziaria e a garantire il regolare svolgimento delle competizioni.

L'organo deputato al rilascio della Licenza è la Commissione di primo grado, composta dal presidente della Co. Vi. So. C., che la presiede, da altri due membri, di cui uno con funzione di Vicepresidente, nominati tra professionisti iscritti all'albo degli ingegneri o architetti, con competenze in materia di impiantistica sportiva, inoltre almeno uno dei componenti deve essere inoltre iscritto all'albo degli avvocati con almeno dieci anni di esperienza professionale e uno al registro dei revisori contabili, secondo quanto previsto dall'articolo 4, comma 12 del Manuale Licenze UEFA. La Commissione opera avvalendosi di soggetti esperti nelle materie oggetto del Manuale, quali per esempio gli esperti in materia di criteri sportivi, con esperienza pluriennale circa i settori giovanili. L'ufficio ha il potere di effettuare controlli a campione nelle sedi delle società sportive, inoltre può avvalersi del supporto di altri uffici della FIGC e delle Leghe di appartenenza delle squadre richiedenti la Licenza UEFA.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> ZAMBELLI L., "La natura e il funzionamento dei controlli sulle società di calcio professionistiche in Italia", cit., pp. 312-313

<sup>75</sup> ZAMBELLI L., "La natura e il funzionamento dei controlli sulle società di calcio professionistiche in Italia", cit., p. 313

#### **4.4 I limiti all'acquisto (e alla cessione) di partecipazioni**

L'articolo 20bis delle NOIF, rubricato "Acquisizioni e cessioni di partecipazioni societarie in ambito professionistico", disciplina in maniera organica la materia, subordinando la possibilità di acquisire partecipazioni rilevanti nelle società professionistiche alla sussistenza di requisiti di onorabilità e di stabilità finanziaria.

Queste limitazioni si applicano a qualsiasi acquisizione di quote, per atto tra vivi o mortis causa, ovvero mediante sottoscrizione di un aumento di capitale, che determinino una partecipazione non inferiore al 10% del capitale sociale di una società sportiva "affiliata alla F.I.G.C. ed associata ad una delle Leghe professionistiche"; i requisiti dovranno essere presenti anche in capo ai soggetti che detengano il controllo delle persone giuridiche che acquisiscono la suddetta partecipazione nonché, ove l'acquisizione avvenga per mezzo di una società costituita ex novo, in capo a tutti i soggetti facenti parte della nuova società e in capo ai soggetti che detengano il controllo delle persone giuridiche che partecipano alla nuova società.

I requisiti di onorabilità sono previsti in negativo dall'articolo 20bis e possono, seguendo la costruzione della norma, essere suddivisi in varie "categorie":

**A.** Assenza di condanne penali, a loro volta specificate in: 1) condanne definitive superiori ad una pena detentiva superiore all'anno per reati puniti con massimo edittale non inferiore a 5 anni, 2) condanna definitiva per una serie di reati indicati specificamente dalla norma, tra i quali si possono citare la truffa (art. 640 c.p.) e l'appropriazione indebita (art. 646 c.p.), 3) condanna, anche non definitiva, a pena detentiva superiore ai 4 anni, per reati diversi da quelli indicati dalla norma alla lettera A4), che esclude la sussistenza dei requisiti di onorabilità in presenza di una condanna anche non definitiva a pena detentiva superiore ai 3 anni per delle gravi figure di reato specificamente indicate, tra le quali merita ricordare la bancarotta fraudolenta (art. 216 c.p.), la corruzione in atti giudiziari (art. 319ter c.p.) e l'associazione di tipo mafioso (art. 416bis c.p.).

**B.** Mancata sottoposizione alle misure di prevenzione previste dal Libro I, Titolo I, Capi I e II del d.lgs. 159/2011 (Codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione).

**C.** Non aver ricoperto, nella stagione in corso alla data dell'acquisizione e nelle cinque precedenti, la carica di amministratore o dirigente, né essere stato socio, di

società professionistiche che siano state dichiarate fallite o che abbiano subito provvedimenti di decadenza o revoca dell'affiliazione o di esclusione dal campionato, qualora questi provvedimenti siano stati assunti entro un anno dalla data nella quale è venuta meno la qualità di socio o la carica di amministratore o dirigente; non aver effettuato operazioni di acquisizione e successiva cessione di quote nella medesima stagione sportiva o in due stagioni sportive consecutive, nei cinque anni precedenti l'acquisizione.

Al fine di dar prova dei requisiti previsti dalla lettera A, si richiede il deposito del certificato del casellario giudiziale e del casellario dei carichi pendenti, ovvero il deposito di una dichiarazione ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. n.445 del 28 dicembre del 2000 (dichiarazioni sostitutive di certificazione). In mancanza di questi adempimenti la società sarà punita ai sensi dell'articolo 32 del Codice di Giustizia Sportiva, con due punti di penalizzazione in classifica e con l'inibizione del dichiarante per un anno nel caso di dichiarazioni non veritiere; la società sarà inoltre obbligata a dismettere immediatamente la partecipazione, pena l'applicazione di ulteriori sanzioni.

Per i requisiti di cui alle lettere B e C si richiede invece una certificazione da parte degli acquirenti mediante dichiarazione sostitutiva di certificazione: in caso di dichiarazioni non veritiere si applicheranno le sanzioni sopra menzionate (art. 32 Codice di Giustizia Sportiva).

#### **4.5. Il divieto di multiproprietà**

Per *multiproprietà*, nell'ambito dello sport professionistico, si intende la detenzione da parte dello stesso soggetto di partecipazioni, siano esse di maggioranza o meno, in più società professionistiche,<sup>76</sup> anche definibile come la situazione nella quale due o più squadre siano di proprietà dello stesso soggetto, sia esso persona fisica o giuridica<sup>77</sup>.

La primissima comparsa di tale divieto nell'ordinamento sportivo risale allo Statuto-tipo approvato dalla FIGC nel 1996, che all'articolo 4 vietava alla società e ai

---

<sup>76</sup> CAPUANO A., "Le multiproprietà delle società professionistiche. Analisi della normativa e ipotesi di riforma del sistema", in *Rivista di diritto sportivo*, 2016, fasc. 1, p. 16.

<sup>77</sup> PASTORE L.: "Third party ownership and multi-club ownership. Where football is heading for (Proprietà di terzi e multiproprietà. Quale direzione sta prendendo il calcio)" in *Rivista di diritto ed economia dello Sport*, 2018, fasc. 1, p. 37

suoi azionisti di acquistare, anche per interposta persona, azioni di altre società aventi il medesimo oggetto.<sup>78</sup>

Nell'analizzare la disciplina della multiproprietà nel nostro ordinamento, occorre partire dal disposto dell'articolo 7 dello Statuto Federale, che al comma 7 prevede che *“non sono ammesse partecipazioni, gestioni o situazioni di controllo, in via diretta o indiretta, in più società del settore professionistico da parte del medesimo soggetto”*, specificando inoltre, al comma 8, come sia vietata anche la comunanza di amministratori e dirigenti all'interno del settore professionistico, nonché i collegamenti e gli accordi di collaborazione con altre società dello stesso campionato, salvo che questi siano autorizzati dalla Lega di appartenenza e comunicati alla Federazione.<sup>79</sup> Il divieto è specificato in maniera ulteriore all'interno delle NOIF, con l'articolo 16 bis, rubricato *“Partecipazioni societarie”*, che estende il divieto di partecipazioni, gestioni o situazioni di controllo, in via diretta o indiretta, in più società del settore professionistico non solo al medesimo soggetto, ma anche al suo coniuge e ai suoi parenti e affini fino al quarto grado, al fine di evitare situazioni nelle quali si verrebbe ad un surrettizio aggiramento del divieto previsto dallo Statuto Federale. Questa disciplina trae il proprio fondamento dalla normativa civilistica, in particolare dall'articolo 2359 del Codice civile, rubricato *“Società controllate e società collegate”* che costituisce la norma di carattere generale per quanto concerne la nozione di controllo o collegamento tra società, nonché il parametro di riferimento delle discipline settoriali che forniscono una definizione di controllo<sup>80</sup>.

L'articolo 2359 c.c. stabilisce, al comma 1, i parametri sulla base dei quali una società è definibile come controllata, mentre sono considerate società collegate quelle nelle quali un'altra società eserciti un'influenza notevole nell'assemblea ordinaria, influenza che si presume ove quest'ultima detenga almeno un quinto dei voti esercitabili in assemblea (o un decimo, se si tratta di società quotata).

L'influenza dominante si sostanzia nella possibilità, per la società che la esercita, di indirizzare l'attività delle controllate nel senso da essa voluto, mentre per influenza notevole si intende un potere di uguale natura, ma di minore intensità<sup>81</sup>.

---

<sup>78</sup> FOIS C. *“Legge 23 marzo 1981, n.91”*, cit., p. 614

<sup>79</sup> CAPUANO A., *“Le multiproprietà delle società professionistiche. Analisi della normativa e ipotesi di riforma del sistema”*, cit., p. 18

<sup>80</sup> CAPUANO A., *“Le multiproprietà delle società professionistiche. Analisi della normativa e ipotesi di riforma del sistema”*, cit., p. 19

<sup>81</sup> DAL SOGLIO P. *“Art. 2359”* in *Commentario breve al diritto delle società*, MAFFEI ALBERTI A., CEDAM, 2009, pp. 367-369

La finalità della disciplina in esame sembra avere una radice nei principi europei e nazionali di tutela della concorrenza: la possibilità per un soggetto di acquisire anche indirettamente il controllo di più società nel settore professionistico o, addirittura, nello stesso campionato, potrebbe portare alla creazione di una posizione dominante all'interno del mercato, anche tenendo in considerazione il fatto che tenderebbe ad avvantaggiare indebitamente le società tra loro collegate, rendendole meno "dipendenti" dalle altre società e più autonome nella loro azione sul mercato.<sup>82</sup> Infatti gli obiettivi perseguiti con la multiproprietà sono sia di carattere sportivo (miglioramento della rete di scouting, valorizzazione del parco giocatori) che di carattere finanziario (maggiore efficienza delle spese, accordi di sponsorizzazione sottoscritti congiuntamente, condivisione di metodologie e *best practices* gestionali)<sup>83</sup>, come dimostrano le numerose operazioni svolte in tal senso nelle quali vengono acquistati giocatori giovani e talentuosi, che vengono poi ceduti temporaneamente ad una delle squadre collegate (che solitamente giocherà in un campionato inferiore o sarà comunque una realtà con "blasone" inferiore) al fine di farli crescere e prepararli per arrivare al livello necessario per giocare nella squadra "controllante"<sup>84</sup>

In ambito internazionale, la FIFA non ha il potere di regolare la materia in esame, in quanto formalmente le squadre non sono membri della stessa, ma sono soltanto affiliati alle Federazioni nazionali, che a loro volta sono membri della FIFA, così che le società sono subordinate solo alla Federazione di appartenenza, così come stabilito dall'articolo 20, comma 1, dello Statuto FIFA. Una regolamentazione compiuta del fenomeno al di sopra dell'ordinamento statale italiano è invece stata prevista dalla UEFA, che nel 1998 ha inserito la c.d. "Integrity rule", secondo la quale uno stesso soggetto, persona fisica o giuridica, non può avere un controllo, diretto o indiretto, su più squadre partecipanti alla stessa competizione UEFA<sup>85</sup>, fornendo a sua volta una definizione di controllo, che sussiste ogniqualvolta una persona (fisica o giuridica), alternativamente:

1. abbia la maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria;

---

<sup>82</sup> CAPUANO A., "Le multiproprietà delle società professionistiche. Analisi della normativa e ipotesi di riforma del sistema", cit., p. 26

<sup>83</sup> PASTORE L.: "Third party ownership and multi-club ownership. Where football is heading for (Proprietà di terzi e multiproprietà. Quale direzione sta prendendo il calcio)", cit., p. 37

<sup>84</sup> PASTORE L.: "Third party ownership and multi-club ownership. Where football is heading for (Proprietà di terzi e multiproprietà. Quale direzione sta prendendo il calcio)", cit., p. 37

<sup>85</sup> PASTORE L.: "Third party ownership and multi-club ownership. Where football is heading for (Proprietà di terzi e multiproprietà. Quale direzione sta prendendo il calcio)", cit., pp. 43-44

2. abbia il diritto di nominare o rimuovere dall'incarico la maggioranza dei membri dell'organo di gestione o dell'organo di controllo;
3. sia azionista della società e controlli, grazie ad accordi intervenuti con altri azionisti, la maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria.

Al di là delle conclamate situazioni controllo, la UEFA ha allargato il perimetro del divieto, così che nessuna squadra che partecipi ad una competizione UEFA potrà possedere partecipazioni in altre società, né essere coinvolta o avere qualsivoglia potere sulla gestione, amministrazione e controllo di un'altra società.

I principi stabiliti con l'integrity rule sono stati inseriti negli ultimi anni all'interno dei regolamenti delle singole competizioni UEFA, in quanto la violazione del divieto di multi-proprietà costituisce causa di mancata ammissione di una o più società collegate alle competizioni stesse; a tal fine, sono state aggiunte al nucleo originale dell'integrity rule due nuove precisazioni: innanzitutto, è stata aggiunta tra le fattispecie di controllo quella dell'influenza decisiva sulle decisioni di un'altra società, esercitata attraverso qualsiasi mezzo, inoltre è stata inserita al paragrafo 5.02 la definizione delle modalità per stabilire quale dei club, che siano collegati o si pongano comunque in violazione delle norme, debba accedere alla competizione, utilizzando come criterio principale la competizione alla quale il club è qualificato (la squadra qualificata alla competizione più prestigiosa sarà quella ammessa a partecipare), mentre a parità di competizione si terrà conto della posizione ottenuta dalla squadra nel campionato nazionale e/o della posizione della Federazione di appartenenza all'interno del ranking.<sup>86</sup>

#### **4.6. Il controllo della Consob**

Tre delle principali società di calcio professionistiche italiane, per motivi che si esamineranno seguito nel paragrafo dedicato al tema della quotazione, hanno optato, all'inizio degli anni Duemila, per la quotazione dei propri titoli azionari sul mercato regolamentato. Questo fa sì che, tra le società del campionato di Serie A, ve ne siano alcune che, oltre ad essere sottoposte alle varie forme di controllo che abbiamo visto essere previste per le società di calcio professionistiche, devono sottostare agli obblighi e ai controlli previsti dal T.U.I.F. e dal Regolamento Emittenti per le società quotate.

---

<sup>86</sup> PASTORE L.: "Third party ownership and multi-club ownership. Where football is heading for (Proprietà di terzi e multiproprietà. Quale direzione sta prendendo il calcio)", cit., pp. 51-52

L'autorità deputata alla vigilanza e all'emanazione del Regolamento è la Commissione nazionale per le società e la borsa (Consob), autorità amministrativa indipendente e con personalità di diritto pubblico. Ad essa è attribuito innanzitutto il potere di impugnare talune delibere assembleari, tra le quali quelle relative alla approvazione del bilancio di esercizio o di accertamento della non conformità del bilancio consolidato<sup>87</sup>, secondo quanto previsto dall'articolo 157 T.U.I.F., per il mancato rispetto dei criteri di redazione del bilancio; inoltre, al fine di assicurare una migliore riuscita della funzione di vigilanza, il legislatore ha istituito un obbligo per gli organi di controllo della società quotate di comunicare "senza indugi" alla Consob eventuali irregolarità riscontrate, allegando la documentazione utile in tal senso: in mancanza di tale segnalazione, l'autorità potrà comunque, qualora abbia fondato sospetto di irregolarità nell'adempimento dei propri doveri da parte dell'organo di controllo, denunciare i fatti al tribunale mediante il meccanismo comune previsto dall'articolo 2409 c.c.<sup>88</sup>; la Consob si pone anche come soggetto titolare di una potestà sanzionatoria nei confronti delle società sottoposte alla sua vigilanza, secondo quanto previsto dall'articolo 195, potendo sia dare ordine alla società sanzionata di eliminare le infrazioni che infliggere pesanti sanzioni amministrative pecuniarie per le violazioni di entità più rilevante.

Tra gli obblighi imposti alle società di calcio professionistiche quotate, meritano di essere citati gli obblighi di informazione nei confronti della Consob indicati dall'articolo 115 T.U.I.F., che consente a quest'ultima di richiedere la comunicazione di notizie e documenti alle società quotate, di assumere notizie dai componenti degli organi sociali, dai direttori generali, dai dirigenti e dai soggetti che svolgono la revisione le gale e di eseguire ispezioni al fine di controllare i documenti sociali ed acquisirne copia<sup>89</sup>.

## **5. L'organo tifosi ex d.lgs. 36/2021**

L'articolo 13, comma 7 del decreto legislativo 36/2021 ha inserito l'obbligo, per le società sportive professionistiche, di inserire nell'atto costitutivo la previsione della costituzione di un organo volto alla tutela degli interessi dei tifosi.

---

<sup>87</sup> CERA M. "Le società con azioni quotate nei mercati", Bologna, 2020, p. 24

<sup>88</sup> CERA M. "Le società con azioni quotate nei mercati", cit., pp. 25-26

<sup>89</sup> CERA M. "Le società con azioni quotate nei mercati", cit., p. 36

Merita innanzitutto sottolineare come, ad oggi, questa disposizione non sia ancora in vigore, essendo la sua entrata in vigore prevista per il primo gennaio 2023 e concedendo alle società sportive un termine per l'adeguamento del proprio assetto societario di 6 mesi.

L'organo sarà formato da non meno di tre e non più di cinque membri, eletti dagli abbonati della società con voto elettronico, con modalità che saranno stabilite dalle singole squadre con regolamento approvato dal consiglio di amministrazione. La durata della carica sarà di tre anni e la legge rimette alle società stesse il compito di individuare le cause di ineleggibilità e di decadenza dalla carica, tra le quali dovranno essere inserite necessariamente l'emissione di provvedimenti a carico del tifoso previsti dall'articolo 6 della legge 401/1989 (c.d. DASPO) e dal d.lgs. 159/2011 (codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione), nonché la pronuncia di un provvedimento di condanna, anche con sentenza non definitiva, per reati commessi in occasione o a causa di manifestazioni sportive. L'organo consultivo fornirà pareri, obbligatori ma non vincolanti, volti alla tutela degli interessi specifici dei tifosi: questa formula aperta potrebbe rivelarsi foriera di difficoltà interpretative, in quanto non esiste un parametro normativo di riferimento per quanto concerne gli interessi dei tifosi e la figura dei tifosi stessi. Esso provvederà inoltre ad eleggere, tra i propri membri, un presidente, che avrà diritto di assistere, senza diritto di voto (né, ad una stretta interpretazione della norma, di intervento), alle assemblee dei soci.

Questa previsione costituisce un'assoluta novità all'interno dell'ordinamento italiano, che in questo modo pare prevedere una forma di tutela specifica degli interessi di soggetti, i tifosi, che è possibile inserire nel novero dei c.d. stakeholder, che l'enciclopedia giuridica Treccani definisce come "tutti i soggetti che influenzano o sono influenzati dall'impresa e di cui essa deve tener conto, anche in assenza di potere diretto su processi e profitti, poiché essi subiscono conseguenze a vari livelli". Non si può infatti non considerare il dato empirico per il quale in Italia, al 2015<sup>90</sup>, il 40% della popolazione si autodefiniva "tifosa" di una o più squadre di calcio, i dati relativi alla vendita di biglietti per le partite del campionato di serie A (una media di 25.000 spettatori a partita) e quelli relativi all'acquisto di abbonamenti annuali (per citare solo un esempio, il Cagliari Calcio nella stagione 2018-2019 ha venduto 10.570 abbonamenti, corrispondenti a più del 60% della capienza totale dello stadio). Questi

---

<sup>90</sup> Sondaggio Demos-Coop, osservatorio capitale sociale - 47 - il tifo calcistico in Italia, 2015

numeri, uniti all'abnorme mercato dei diritti audiovisivi, mostrano come i tifosi costituiscano i primi fruitori dell'attività d'impresa delle società sportive, sia dal lato delle attività "spettacolo sportivo" e "vendita di merchandising della squadra" (per le quali si configurano come clienti) sia dal lato del c.d. "risultato sportivo" conseguito dalla squadra anno per anno (per il quale si configurano invece come soggetti "influenzati dall'impresa").

Un tentativo di inquadramento del potenziale ruolo dell'organo in questione nella governance delle società calcistiche verrà svolto nel capitolo dedicato a quest'ultimo tema.

## **6. La fallibilità delle società sportive**

Tra gli ambiti di discussione relativi alla specialità delle società sportive professionistiche, al di fuori di quelli già citati nella trattazione, possiamo trovare la questione della loro assoggettabilità a fallimento.

La problematica sorse da ben prima dell'entrata in vigore della legge 91/1981, che imponeva alle società sportive professionistiche la forma della società per azioni o della società a responsabilità limitata, in quanto a seguito di una delibera della FIGC del 1966 le associazioni sportive avevano iniziato un processo di trasformazione in s.p.a. in adempimento della stessa e avevano adottato lo statuto-tipo predisposto dalla federazione stessa, argomento del quale si è già trattato in precedenza; si discuteva infatti della configurabilità di tali enti come società vere e proprie, in virtù dell'assenza dello scopo di lucro per disposizione statutaria. Tale discussione fu animata da una sentenza del tribunale di Livorno in data 6 marzo 1973, che dichiarava il fallimento dell'Unione Sportiva Livorno S.p.A. su ricorso della Cassa di Risparmio di Calabria e Lucania, sulla base del protesto di due cambiali di 8.000.000 di Lire ciascuna<sup>91</sup>: il tribunale motivò la decisione ritenendo che l'Unione Sportiva Livorno S.p.A., in virtù dell'oggetto sociale e dell'attività esercitata (produzione di spettacoli sportivi), dovesse considerarsi imprenditore commerciale ai sensi dell'articolo 2195 c.c. e rilevando inoltre lo stato di insolvenza. Questa pronuncia avrebbe permesso di sostenere che, almeno nella pratica, fossero stati superati i problemi relativi alla qualificazione dei sodalizi sportivi come società, sottoponendoli integralmente alla

---

<sup>91</sup> CIRENEI M.T., "Società di calcio e fallimento" in nota a Trib. Livorno, 23 giugno 1973, in Rivista del Diritto Commerciale, 1973, parte II, pp. 273-274

disciplina delle società fino a ricompredervi quella fallimentare, senonché, in seguito all'opposizione proposta dalla Unione Sportiva Livorno S.p.A., il Tribunale di Livorno mutò la propria decisione, revocando la dichiarazione di fallimento. La decisione di revocare il fallimento fu argomentata sulla base di quei temi, già esaminati, che la dottrina aveva fino ad allora utilizzato al fine di negare la possibilità di configurare i sodalizi sportivi come vere e proprie società: la mancanza dello scopo di lucro ex art. 2247 porterebbe infatti alla necessaria declaratoria di nullità del contratto di società, che costituirebbe causa di nullità della società stessa in virtù di un'interpretazione estensiva dell'articolo 2332 n°1 c.c. che riconduce alla fattispecie "mancanza dell'atto costitutivo" la mancanza di un elemento sostanziale dello stesso e non solo l'integrale assenza dell'atto stesso. Sulla base di queste motivazioni il tribunale, sulla scia della dottrina maggioritaria del tempo<sup>92</sup>, affermava che in questo caso si fosse "in presenza di una società solo apparentemente tale, ma in realtà nulla, da equipararsi ad una società giuridicamente inesistente"<sup>93</sup> e di conseguenza non se ne potesse dichiarare il fallimento; non solo, anche a voler ammettere la giuridica esistenza della società stessa, la fallibilità sarebbe comunque rimasta esclusa per la mancanza della qualità di imprenditore commerciale, della quale lo scopo di lucro costituisce elemento essenziale<sup>94</sup>. Infatti, secondo il Tribunale, a rilevare maggiormente ai fini della fallibilità non è tanto la struttura associativa adottata, bensì la qualità di imprenditore commerciale, in quanto anche un'associazione in senso stretto potrebbe assumere questa qualità, qualora svolgesse una delle attività indicate dall'articolo 2195 c.c. anche in via secondaria, ma nel caso dell'Unione Sportiva Livorno S.p.A., che in ogni caso non avrebbe i requisiti della società ex articolo 2247, anche la qualità di imprenditore commerciale mancherebbe proprio perché non potrebbe esserci impresa commerciale, né attività commerciale, senza lo scopo di lucro, che la qualificerebbe; di conseguenza il Tribunale ha revocato la dichiarazione di fallimento, sancendo la non fallibilità dell'Unione Sportiva Livorno S.p.A.; la dottrina citata, con nota critica alla sentenza, dissente dalle conclusioni assunte dal Tribunale, in virtù di una diversa considerazione del concetto di utili, già citata in precedenza, nonché dell'idea che, interpretando sistematicamente le norme del codice, che ammette l'esistenza di figure quali le imprese mutualistiche e gli enti pubblici economici, che non hanno come fine

---

<sup>92</sup> MINERVINI G., "Il nuovo statuto-tipo delle società calcistiche", cit., p. 680

<sup>93</sup> Trib. Livorno, 27 giugno 1973, in Rivista del Diritto Commerciale, 1973, cit., p. 281

<sup>94</sup> CIRENEI M.T., "Società di calcio e fallimento", cit, p. 276

ultimo il lucro soggettivo, ritiene che questo non possa costituire la base della nozione di impresa e di imprenditore, né che ai fini della sussistenza di una società sia necessaria la distribuzione degli utili, essendo a suo parere sufficiente una indiretta partecipazione dei soci ai risultati ottenuti della società, anche qualora questi risultati siano para-economici o non patrimoniali, ipotizzando una sorta di diritto del socio ad una gestione ispirata non alla produzione di un utile in senso stretto ma al raggiungimento delle finalità (sportive, in questo caso) perseguite dalla compagine sociale.

A seguito dell'emanazione della legge 91/1981 si ebbe invece un'espressa previsione di legge che imponeva alle società sportive professionistiche di costituirsi come società per azioni o come società a responsabilità limitata; questo non fu comunque sufficiente a placare il dibattito dottrinale in materia di qualificazione delle società sportive stesse: si obiettava infatti come questi sodalizi, seppur formalmente costituiti come società, avessero in realtà la "causa" e la sostanza di un'associazione, in virtù della mancanza dello scopo di lucro o addirittura, secondo alcuni, in ragione del fatto di svolgere un'attività economica solo in seconda battuta, antepoendo a questa lo svolgimento dell'attività prettamente sportiva: con queste motivazioni si cercava di escludere le società sportive dalla disciplina in materia di fallimento, affermando come la stessa assenza dello scopo di lucro avrebbe costituito prova della carenza della qualifica di imprenditore commerciale.

Il Tribunale di Venezia, nel 1984<sup>95</sup>, si pronunciò sulla questione del fallimento della società Calcio Venezia s.r.l., affrontando innanzitutto la questione del rapporto tra assenza dello scopo di lucro e giuridica esistenza della società: secondo la Corte, la previsione legislativa (con l'articolo 10 della legge 91/1981) della configurabilità di società di capitali prive di scopo di lucro toglierebbe essa stessa rilevanza autonoma allo scopo di lucro, spostando la questione sul differente piano della ipotizzabilità della titolarità di un'impresa in capo ad un centro di imputazione che non persegua scopo di lucro; in tal senso, secondo il Tribunale, non bisogna tenere conto dell'intento del soggetto che svolge l'attività, bensì dei caratteri dell'organizzazione, sicché, nel verificare la sussistenza del requisito dell'economicità dell'attività ex art. 2082, a rilevare sarà l'adozione di un metodo idoneo al conseguimento di un utile, non il fatto che l'attività economica venga svolta a tal fine, né la concreta produzione del suddetto

---

<sup>95</sup> Trib. Venezia, 4 giugno 1984 in *Giurisprudenza Commerciale*, 1986, II, 362-379

utile, né tantomeno la concreta divisione degli utili tra i soci, come è dimostrato dalla fallibilità di figure soggettive quali le associazioni, nelle quali è necessariamente assente lo scopo di lucro in senso soggettivo ma che potrebbero perseguire senza dubbio lo scopo di lucro in senso oggettivo<sup>96</sup>.

Dunque, la sola assunzione della forma societaria non impone la configurabilità delle società stesse come imprenditore commerciale, né l'assenza del lucro soggettivo esclude radicalmente la stessa, dovendosi operare una valutazione in concreto dell'oggettiva potenzialità e tendenza alla produzione di utili, che è sicuramente presente nelle società calcistiche, titolari di un'attività di impresa che consiste nell'allestimento e l'offerta al pubblico di spettacoli sportivi; i dubbi che si pongono in tal senso derivano da un'interpretazione dottrinale, già richiamata<sup>97</sup>, per la quale nella società sportiva l'attività di impresa avrebbe un ruolo marginale, unicamente strumentale al vero oggetto della società, la gestione dello sport, la cui utilizzazione economica costituirebbe soltanto un mezzo per il potenziamento dell'attività sportiva, ma questa tesi viene contrastata da chi ritiene invece che nella società sportiva vi sia una sorta di coincidenza e sovrapposizione tra le due attività, in quanto il momento centrale dell'attività sportiva, la partecipazione alla gara o alla competizione, coincide con il momento centrale dell'attività di impresa di allestimento di spettacoli sportivi<sup>98</sup>. In tal senso, vi fu chi tentò di escludere, sulla base della particolarità dell'oggetto sociale e dell'attività svolta, la possibilità di sottoporre a fallimento le società sportive: su questo tema si pronunciò il Tribunale di Bologna<sup>99</sup>, che nel 1999 si pronunciò con ordinanza sull'opposizione presentata avverso una sentenza nella quale veniva dichiarato il fallimento della società Selene s.r.l.; preme specificare come, essendo stata la sentenza dichiarativa del fallimento pronunciata in data 29 maggio 1996, prima dell'entrata in vigore della l. 586/1996 che ha riformato la materia delle società sportive, l'ordinanza del tribunale, seppure emessa a seguito dell'entrata in vigore della nuova disciplina, fa riferimento nella motivazione unicamente alla versione originale della legge 91/1981<sup>100</sup>. In questa vicenda, l'opponente asseriva come non vi fosse, in astratto, possibilità di sottoporre la società stessa a fallimento, in quanto

---

<sup>96</sup> MARASÀ G. "Note in tema di fallimento delle società sportive", nota a Trib. Venezia, 4 giugno 1984 e Trib. L'aquila 11 maggio 1985, in *Giurisprudenza commerciale*, 1986, II, p. 368-369

<sup>97</sup> VOLPE PUTZOLU G. "Oggetto sociale ed esercizio dell'impresa e società sportive", cit., p. 340

<sup>98</sup> MARASÀ G. "Note in tema di fallimento delle società sportive", cit., p. 373

<sup>99</sup> Trib. Bologna, VI Sez. Civ., 6 maggio 1999, in *Giurisprudenza Commerciale*, 2001, II pp. 135-148

<sup>100</sup> BRICOLA N. "Sulla fallibilità delle società sportive", nota a Trib. Bologna 6 maggio 1999, in *Giurisprudenza Commerciale*, 2001, cit., p. 141

L'attività statutariamente esercitata non sarebbe stata inquadrabile come attività di impresa commerciale, ma il tribunale oppone a questa tesi il fatto che l'esercizio in forma societaria dell'attività sportiva non escluda, di per sé, la qualifica di imprenditore commerciale della società, che rimane collegata ai parametri individuati dall'articolo 2082 c.c. di esercizio professionale di "un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi": il carattere professionale dell'attività dovrebbe essere presunto ogni volta in cui venga assunta la forma societaria<sup>101</sup> e il Tribunale ha ritenuto che il divieto dello scopo di lucro, contenuto nell'articolo 10 della legge 91/1981 previgente, non comportasse un'automatica esclusione del requisito dell'economicità, che sussisterebbe anche ove l'attività imprenditoriale non costituisca fonte di lucro per chi la esercita ma sia comunque sufficiente a coprire le spese sostenute per l'esercizio dell'attività stessa. Inoltre, l'elemento della continuità dell'attività di impresa, consistente nell'organizzazione di spettacoli sportivi, si rinviene nel fatto che questa "si svolge sulla base di campionati predefiniti che impongono un preciso numero di impegni stagionali"<sup>102</sup>.

Tutte queste questioni sono state risolte dall'entrata in vigore del nuovo articolo 10 della l. 91/198, come modificato dalla l. 586/1996: l'abrogazione del secondo comma, che prevedeva il divieto di divisione degli utili e l'inserimento di una previsione secondo la quale "l'atto costitutivo deve prevedere che la società possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad essa strumentali", hanno fatto sì che la configurabilità come imprenditore commerciale delle società sportive sia ora pacificamente ammissibile, in quanto le attività "strumentali" quali quelle di commercializzazione del marchio o dei diritti dei televisivi rientrano molto più facilmente nel novero delle attività finalizzate alla produzione o allo scambio di beni e servizi e inoltre è venuto meno l'ostacolo costituito dall'assenza dello scopo di lucro (soggettivo), che veniva ritenuto da parte della dottrina ostativo al riconoscimento della qualifica di imprenditore commerciale, in quanto vi sarebbe stata una "prevalenza del fine non economico"<sup>103</sup>.

Dall'altro lato, la riforma ha eliminato un'altra previsione che avrebbe potuto costituire (ed in alcuni, seppure minoritari, ha costituito) un ostacolo alla possibilità di

---

<sup>101</sup> BRICOLA N. "Sulla fallibilità delle società sportive", cit., p. 139

<sup>102</sup> BRICOLA N. "Sulla fallibilità delle società sportive", cit., p. 141

<sup>103</sup> MAGGIORE B. S., "Ancora sull'assoggettabilità a fallimento delle società sportive" in *Diritto Fallimentare*, 1987, I, pp. 311-312

assoggettare a fallimento le società sportive; il riferimento è alla disciplina prevista dall'articolo 13 della l. 91/1981 originaria, che prevedeva la possibilità per la Federazione di richiedere la messa in stato di liquidazione della società qualora avesse riscontrato gravi irregolarità di gestione: la legge 91 non citava in effetti minimamente la tematica del fallimento, con l'articolo in esame che costituiva l'unica disciplina in tema di fase estintiva delle società sportive<sup>104</sup>.

Partendo da questa premessa, con decreto dell'11 maggio 1985, il Tribunale di L'Aquila<sup>105</sup> negava la possibilità di sottoporre a fallimento la Società L'Aquila Calcio, ritenendo che anche qualora fosse possibile ritenere la società in esame un imprenditore commerciale, a questa si sarebbe comunque dovuto applicare il meccanismo speciale introdotto dalla legge 91/1981, che prevedeva la revoca dell'affiliazione ed in seguito la richiesta di liquidazione inoltrata al tribunale dalla Federazione. Questo procedimento si sarebbe differenziato da quello di diritto comune previsto dall'articolo 2409, in quanto avrebbe avuto come presupposto irregolarità ben più gravi<sup>106</sup> e come finalità non il ripristino del buon andamento societario, bensì quello di addivenire all'estinzione della società medesima: in tal modo si perveniva all'idea che il procedimento previsto dall'articolo 13, derivando da "gravi irregolarità" e non necessariamente dallo stato di insolvenza dell'impresa, si distinguesse nettamente dall'apertura di un procedimento fallimentare e dovesse invece essere ricondotto al procedimento di liquidazione amministrativa, con conseguente applicazione alle società sportive dell'articolo 2, secondo comma, della legge fallimentare, che esclude la soggezione a fallimento delle imprese soggette a liquidazione coatta amministrativa, così affermando il carattere esclusivo della procedura ex art. 13 l. 91/1981.

Preme comunque sottolineare come si trattasse di tesi estremamente minoritaria in dottrina, nonché accolta in giurisprudenza unicamente in questa isolata pronuncia; con la riforma del 1996 e l'eliminazione del procedimento liquidatorio speciale previsto dall'articolo 13, con riconduzione all'interno del perimetro disegnato dall'articolo 2409 del potere attribuito alle federazioni, il legislatore ha implicitamente affermato la assoggettabilità delle società sportive alla procedura fallimentare.<sup>107</sup>

---

<sup>104</sup> BRICOLA N. "Sulla fallibilità delle società sportive", cit., p. 144

<sup>105</sup> Trib. L'Aquila, 11 maggio 1985, in Foro Italiano, 1986, I, pp. 300-301

<sup>106</sup> BRICOLA N. "Sulla fallibilità delle società sportive", cit., p. 145

<sup>107</sup> BRICOLA N. "Sulla fallibilità delle società sportive", cit., p. 146

In conclusione, a seguito delle modifiche apportate dalla legge 586/1996, sono venuti meno i dubbi circa la possibilità di assoggettare al fallimento e alle procedure concorsuali minori le società sportive, assecondando il processo che ha portato, nel corso degli anni, ad un progressivo riavvicinamento delle società sportive alla disciplina comune prevista per le società di capitali.

A diverse considerazioni è possibile giungere relativamente alle conseguenze della dichiarazione di fallimento e alla finalità che le procedure concorsuali perseguono nel nostro ordinamento: non solamente il soddisfacimento dei creditori, ma altresì la conservazione della potenziale produttività di ricchezza; questa seconda finalità si trova però in contrasto con la disciplina prevista dall'ordinamento sportivo, che prevede, all'articolo 16 comma 6 delle NOIF, la revoca dell'affiliazione delle società in caso di dichiarazione di fallimento.

La norma contiene però una precisazione, che consente, ove il Tribunale abbia disposto con la sentenza dichiarativa del fallimento la continuazione temporanea dell'esercizio dell'impresa, secondo quanto previsto dall'articolo 104 della legge fallimentare, che gli effetti della revoca inizino a prodursi solamente al termine della stagione sportiva nel corso della quale il fallimento è stato dichiarato; in particolare, l'articolo 104 prevede due differenti ipotesi di accesso all'esercizio provvisorio dell'impresa: il comma 1 prevede la possibilità per il Tribunale, nella sentenza che dichiara il fallimento, di disporre d'ufficio la continuazione, purché sussistano le due condizioni che dall'interruzione possa derivare un danno grave e che la continuazione stessa non sia idonea ad arrecare pregiudizio ai creditori, mentre il comma 2 disciplina la possibilità per il curatore fallimentare, a seguito di parere favorevole del comitato dei creditori, di richiedere al giudice delegato di essere autorizzato alla ripresa dell'attività di impresa interrotta a seguito della dichiarazione di fallimento, con l'obiettivo di pervenire ad una migliore liquidazione dell'attivo aziendale.<sup>108</sup> La finalità dell'istituto dell'esercizio provvisorio è comunque rinvenibile nella conservazione dei valori aziendali, più che nel risanamento dell'impresa sottoposta alla procedura fallimentare, ma nell'ambito delle società calcistiche è necessario segnalare come in virtù del disposto dell'articolo 16, comma 6 delle NOIF, che consente di differire la revoca dell'affiliazione della società alla FIGC fino al termine del campionato solo ove l'esercizio provvisorio sia stato dichiarato dal Tribunale

---

<sup>108</sup> GUIOTTO A. "L'esercizio provvisorio della società calcistica fallita", in *Il fallimento e le altre procedure concorsuali*, 2018, fasc. 6, p. 760

stesso, sia applicabile solo la previsione del primo comma e non quella del secondo, in quanto l'esercizio dell'impresa dovrebbe proseguire senza soluzione di continuità<sup>109</sup>. Per quanto concerne i presupposti richiesti dall'articolo 104, comma 1 l. fall., il tribunale dovrà necessariamente effettuare un giudizio prospettico relativo al grave danno che potrebbe derivare dall'interruzione dell'attività di impresa, che deve essere interpretato non come pregiudizio ai creditori, poiché così facendo si renderebbe questa previsione sostanzialmente equivalente all'altra condizione richiesta dalla norma, così che parte della dottrina riferisce tale requisito ad elementi estranei all'interesse dei creditori e collegati ad "esigenze naturali di natura socio-economica"<sup>110</sup>, che nell'ambito delle società calcistiche professionistiche si esplicano nella presenza di interessi diffusi sul territorio di appartenenza della società stessa e nell'esigenza di stabilità e regolare svolgimento dei campionati sportivi, che costituiscono precipuo interesse della Federazione stessa. Le conseguenze della dichiarazione di fallimento, infatti, non si fermano alla revoca dell'affiliazione stessa, in quanto l'ordinamento sportivo, all'articolo 52 delle NOIF prevede come diretta conseguenza di questo provvedimento la perdita del titolo sportivo (definito dalla norma stessa come "il riconoscimento da parte della FIGC delle condizioni tecniche sportive che consentono [...] la partecipazione di una società ad un determinato Campionato") che si traduce nell'impossibilità per la società calcistica di iscriversi ad un qualsiasi campionato tra squadre appartenenti alla Federazione nonché, all'articolo 110 delle NOIF, la risoluzione di diritto dei vincoli contrattuali con i calciatori tesserati, causando così la perdita dei due più importanti "beni" aziendali dell'impresa sportiva, il c.d. parco giocatori<sup>111</sup> e il titolo sportivo: queste conseguenze derivanti dall'ordinamento sportivo potrebbero, di per sé, integrare il requisito del "danno grave" derivante dall'interruzione, che dovrebbe essere interpretato anche in termini di lucro cessante<sup>112</sup>. Risulta invece più complessa la valutazione circa la sussistenza del secondo requisito, quello dell'assenza di pregiudizio causato ai creditori dalla prosecuzione dell'attività di impresa: in tal senso è infatti necessario tenere conto della peculiarità delle società di calcio professionistico, che affrontano fortissimi costi per far fronte agli stipendi dei tesserati (calciatori e staff tecnico), mentre ricevono la

---

<sup>109</sup> GUIOTTO A. "L'esercizio provvisorio della società calcistica fallita", cit., p. 761

<sup>110</sup> GUIOTTO A. "L'esercizio provvisorio della società calcistica fallita", cit., p. 761

<sup>111</sup> SCHIAVON G. "Profili dell'insolvenza delle società sportive (anche alla luce del cosiddetto Lodo Petrucci)", in *Diritto Fallimentare*, 2004, I, 1, p. 300

<sup>112</sup> GUIOTTO A. "L'esercizio provvisorio della società calcistica fallita", cit., p. 762

massima parte dei propri introiti mediante la vendita dei diritti televisivi e mediante gli accordi di sponsorizzazione, con il conseguente rischio che il risultato netto della gestione temporanea sia negativo<sup>113</sup>; nonostante ciò, bisogna ricordare che lo scopo dell'esercizio provvisorio rimane quello di assicurare una migliore liquidazione dell'azienda al fine di tutelare l'interesse dei creditori, sicché sarebbe ben possibile che la gestione provvisoria si chiuda con un risultato finanziario negativo, ma che allo stesso tempo questa consenta di ottenere un prezzo di vendita dell'azienda funzionante che sia ben superiore al prezzo ricavabile dalla liquidazione dei singoli beni aziendali, così giustificando e rendendo irrilevante l'eventuale perdita di gestione, che non produrrebbe alcun pregiudizio in capo ai creditori.<sup>114</sup>

Per quanto concerne la durata della gestione provvisoria, nonostante l'articolo 104 nulla disponga in tal senso, lasciando la determinazione agli organi della procedura, interviene in questo caso la regolamentazione speciale prevista dall'articolo 52, comma 3, n. 1), delle NOIF, che ai fini dell'attribuzione del titolo sportivo richiede che venga acquistata l'intera azienda e che il trasferimento avvenga entro il termine perentorio del 10 giugno della stagione in corso; lo stesso articolo stabilisce le altre condizioni che la società acquirente deve soddisfare ai fini dell'attribuzione del titolo sportivo: innanzitutto la società acquirente dovrà ottenere l'affiliazione alla FIGC e dimostrare di avere un patrimonio adeguato e delle risorse sufficienti al fine di sostenere gli oneri derivanti dalla partecipazione al campionato di competenza, ma la condizione più rilevante e che pone più problemi di coordinamento con la disciplina generale in materia fallimentare, prevista al n. 3), è che la società potrà iscriversi al campionato successivo solo qualora dimostri, almeno due giorni prima del termine previsto per l'iscrizione, di aver "assolto tutti i debiti sportivi della società cui è stata revocata l'affiliazione ovvero di averne garantito il pagamento mediante rilascio di fideiussione bancaria": questo sembrerebbe porsi in contrasto con la comune disciplina della legge fallimentare, che all'articolo 105, comma 3, prevede che l'acquirente non debba rispondere dei debiti sorti prima del trasferimento. Le NOIF non forniscono una definizione precisa di cosa costituisca debito sportivo, ma nella prassi si includono i debiti per salari e stipendi nei confronti dei soggetti tesserati FIGC (calciatori, allenatori, staff tecnico), i debiti per ritenute e contributi non versati relativamente agli stessi soggetti, i debiti nei confronti della Lega di appartenenza e della Federazione e

---

<sup>113</sup> GUIOTTO A. "L'esercizio provvisorio della società calcistica fallita", cit., p. 763

<sup>114</sup> GUIOTTO A. "L'esercizio provvisorio della società calcistica fallita", cit., p. 763

i debiti nei confronti di altre squadre affiliate alla FIGC (se italiane) o alla UEFA (se estere).<sup>115</sup> La presenza di questa regolamentazione speciale costituisce sicuramente un ostacolo alla *par condicio creditorum*, in quanto l'accollo finirà inevitabilmente per condizionare il prezzo di acquisto dell'azienda stessa, con le conseguenti ripercussioni sulla possibilità di soddisfacimento dei creditori concorsuali, lasciando però intatte le pretese dei "creditori sportivi", che saranno soddisfatti integralmente; in ogni caso, per rispettare la disciplina prevista dalla legge fallimentare, anche questi creditori dovrebbero essere assoggettati all'obbligatorietà della domanda di ammissione allo stato passivo e al conseguente vaglio di ammissibilità svolto dal giudice del fallimento, con la conseguenza che l'acquirente sarebbe tenuto ad accollarsi i soli debiti sportivi ammessi allo stato passivo a seguito di accoglimento della domanda da parte del giudice, secondo quanto previsto dal comma 1 dell'articolo 96 della legge fallimentare, ma rilevanti problematiche potrebbero sorgere anche dall'applicazione di tale procedura: innanzitutto un problema di ordine temporale, derivante dal termine perentorio previsto dalle NOIF, che potrebbe non consentire, ove il fallimento fosse dichiarato in una fase tardiva del campionato, di pervenire ad un accertamento tempestivo dello stato passivo, tenendo in considerazione anche la possibilità di eventuali opposizioni presentate a seguito di mancata ammissione del credito allo stato passivo, nonché il fatto che il giudice delegato ha solo il compito di accertare la sussistenza del credito e di eventuali cause di prelazione, ma non quello di qualificare il credito come "credito sportivo", con la conseguenza che non dovrebbe nemmeno essere possibile esperire un'opposizione (ex art. 98 l. fall.) per la mancata attribuzione di tale qualifica in sede di ammissione del credito stesso<sup>116</sup>.

Infine, secondo l'articolo 52, comma 3, NOIF, ai fini della attribuzione del titolo sportivo alla società acquirente, è necessario che quest'ultima abbia sede nello stesso comune della società fallita.<sup>117</sup>

Si segnala come, comunque, la continuazione temporanea dovrebbe, secondo parte della dottrina, essere svolta, con lo strumento del contratto di affitto di azienda, da un terzo che possa assicurare l'apporto di nuovi mezzi finanziari per far fronte ai nuovi costi di gestione fino al momento del ricollocamento della società sul mercato e

---

<sup>115</sup> GUIOTTO A. "L'esercizio provvisorio della società calcistica fallita", cit., p. 765

<sup>116</sup> GUIOTTO A. "L'esercizio provvisorio della società calcistica fallita", cit., pp. 764-765

<sup>117</sup> GALLAVOTTI M., "Il << titolo sportivo >> delle società di calcio professionistico", in *Analisi giuridica dell'economia*, 2005, fasc. 2, p. 393

non, invece, per mezzo del curatore, in quanto la prevalenza dei costi di gestione sui ricavi (pressoché onnipresente nell'ambito del calcio professionistico) si porrebbe in contrasto con i limiti istituzionali propri del curatore<sup>118</sup>. Inoltre, a seguito dell'esercizio provvisorio, il curatore dovrà comunque vendere l'azienda, con eventuale esercizio del diritto di prelazione da parte dell'affittuario, secondo quanto previsto dalla legge 223/1991: così facendo sarebbe possibile evitare la sopra menzionata disgregazione della società sportiva, tutelando al contempo l'interesse dei creditori all'adempimento delle obbligazioni in loro favore, l'interesse della Federazione alla regolare prosecuzione delle competizioni, quello dei giocatori/lavoratori che ex art. 2751 bis, n.1 hanno diritto alla retribuzione in prededuzione delle proprie prestazioni lavorative rese nel corso dell'esercizio provvisorio, nonché l'interesse dei tifosi al salvataggio della squadra che supportano<sup>119</sup>.

In ultimo, deve essere segnalata la presenza di una dottrina<sup>120</sup> che si oppone all'automatismo stabilito dall'articolo 16 NOIF citato, per il quale la stessa dichiarazione di fallimento porterebbe ad una revoca immediata dell'affiliazione, con conseguente perdita del titolo sportivo e svincolo *de iure* degli atleti tesserati. L'argomentazione alla base di tale opposizione parte dal presupposto che le norme imperative dettate dal Codice civile e dalla legge fallimentare si pongono a tutela della generalità dei soggetti di diritto e per questo motivo esse devono prevalere sulle norme prodotte da sub-ordinamenti, aventi natura convenzionale, che sono rivolte ai soli affiliati<sup>121</sup>. Il problema principale si pone relativamente alla possibilità per il titolo sportivo di circolare con l'azienda per effetto di negozi traslativi e se questa circolazione possa essere limitata dalle norme federali, tesi che come si vedrà in seguito, in sede di analisi del titolo sportivo, è riconosciuta dalla giurisprudenza maggioritaria. Secondo la tesi contraria, il titolo sportivo costituirebbe un valore fondamentale che rende l'azienda una unità funzionale e non una mera somma di beni, così che sarebbe inammissibile una limitazione che fuoriesca dalle regole di diritto comune, ammettendo addirittura l'acquisto a titolo gratuito dello stesso come nel caso

---

<sup>118</sup> SCHIAVON G. "Profili dell'insolvenza delle società sportive (anche alla luce del cosiddetto Lodo Petrucci)", cit., p. 301

<sup>119</sup> SCHIAVON G. "Profili dell'insolvenza delle società sportive (anche alla luce del cosiddetto Lodo Petrucci)", cit., p. 302

<sup>120</sup> FIMMANÒ F. "Fallimento della società di calcio, nomina cautelare del "pre-curatore" ed effetti sull'ordinamento sportivo", in *Giurisprudenza Commerciale*, 2018, parte 4, p. 772

<sup>121</sup> FIMMANÒ F. "Fallimento della società di calcio, nomina cautelare del "pre-curatore" ed effetti sull'ordinamento sportivo", cit., p. 772

del c.d. Iodo Petrucci, citato, in quanto vi sarebbe un'enorme differenza di trattamento tra le normali aziende e le aziende delle società sportive, che potrebbero vedere sostanzialmente azzerato il proprio principale asset patrimoniale<sup>122</sup>. Così, è necessario chiedersi se sia ammissibile, all'interno del sistema di diritto comune, che tale valore aziendale possa essere sottratto al patrimonio delle società di calcio in virtù delle disposizioni regolamentari previste dall'ordinamento sportivo ovvero se l'unitarietà dell'azienda debba sempre essere tutelata giuridicamente secondo quanto previsto dalle norme del Codice civile e dalle leggi speciali<sup>123</sup>. Al fine di comprendere ciò, sarebbe necessario tenere conto dei beni e dei rapporti che costituiscono strumento indispensabile per l'esercizio dell'attività di impresa. Sulla base di queste argomentazioni, la dottrina in esame riconduce il titolo sportivo ad un "diritto potestativo assoggettato ad un accertamento dei presupposti"<sup>124</sup>, sostanziandosi la sua attribuzione in un'autorizzazione costitutiva da parte della Federazione, che dovrebbe limitarsi ad accertare l'esistenza di tali presupposti e di conseguenza il titolo dovrebbe essere considerato indipendente rispetto all'affiliazione stessa. Inoltre, la sottrazione del valore aziendale "titolo sportivo", essendo questo un elemento infungibile ed indispensabile<sup>125</sup> per l'azienda calcistica, si tradurrebbe in un *vulnus* di notevole portata alla massa dei creditori, stante la notevole diminuzione delle possibilità di ricavo in sede di liquidazione della società. Per questi motivi, il fallimento non produrrebbe a prescindere la perdita del titolo sportivo, salvo che non vi sia una situazione nella quale non venga manifestato alcun interesse da parte del mercato all'acquisto dello stesso, nel qual caso la perdita dello stesso sarebbe l'unica conseguenza possibile.

---

<sup>122</sup> FIMMANÒ F. "Fallimento della società di calcio, nomina cautelare del "pre-curatore" ed effetti sull'ordinamento sportivo", cit., p. 773

<sup>123</sup> FIMMANÒ F. "Fallimento della società di calcio, nomina cautelare del "pre-curatore" ed effetti sull'ordinamento sportivo", cit., p. 774

<sup>124</sup> FIMMANÒ F. "Fallimento della società di calcio, nomina cautelare del "pre-curatore" ed effetti sull'ordinamento sportivo", cit., p. 775

<sup>125</sup> FIMMANÒ F. "Fallimento della società di calcio, nomina cautelare del "pre-curatore" ed effetti sull'ordinamento sportivo", cit., p. 779

## **7. Prime osservazioni relative alla normalizzazione delle società di calcio professionistiche.**

Alla luce delle considerazioni sopra esposte e del percorso evolutivo seguito dalla disciplina dello sport professionistico in Italia, è possibile giungere ad una conclusione relativamente alla natura di società di diritto speciale delle società di calcio professionistiche.

Secondo autorevole dottrina, la “specialità” di una società sarebbe ciò che la differenzia dal modello generale dell’articolo 2247 c.c., sia sotto il profilo soggettivo (la società non può essere costituita da qualsiasi persona) sia sotto il profilo oggettivo (il particolare oggetto sociale), con le conseguenti deroghe alla disciplina societaria comune.<sup>126</sup> Le società sportive professionistiche hanno infatti una loro disciplina peculiare, derivante sia dalla l. 91/1981 (come modificata dalla l. 586/1996) che dalla normativa regolamentare della Federazione.

L’identificazione della specialità avviene, secondo tale dottrina, non in relazione all’attività svolta o alle caratteristiche soggettive dei soci, ma nel fatto che tali società possono stipulare contratti con atleti professionisti<sup>127</sup>: l’attività svolta non potrebbe costituire l’elemento di specialità dal momento che l’attività sportiva può essere esercitata anche dalle società dilettantistiche, che peraltro hanno esse stesse le proprie (diverse) specialità. Il regime speciale delle società di calcio professionistico ha come prima conseguenza una limitazione dell’autonomia privata, che si esplica nei limiti alla scelta del tipo societario attraverso il quale esercitare l’attività e nell’obbligo di destinazione di una quota non inferiore al 10 per cento degli utili a favore del c.d. “vivaio”, come già esaminato *supra*; costituiscono ulteriore conseguenza della specialità la necessaria affiliazione alla FIGC al fine di poter esercitare l’attività sportiva, nonché la soggezione alla normativa regolamentare che deriva da tale affiliazione, con la conseguente sottoposizione ai controlli previsti dallo statuto della Federazione e dalle NOIF. In ultima istanza, è possibile segnalare l’esclusività dell’oggetto sociale stabilita dall’articolo 10, comma 2, legge 91/1981.

Tenuto conto del quadro tracciato sopra della disciplina delle società di calcio professionistico, è dunque possibile concludere nel senso di definirle come società di

<sup>126</sup> MARASÀ G., “Società sportive e società di diritto speciale”, cit., pp. 497-498,

<sup>127</sup> DEMURO I., “La disciplina speciale delle società di calcio professionistico”, in *Relazione al Convegno sul tema: "Calcio professionistico e diritto"*, Olbia, 7-9 giugno 2009, AA. VV., p. 71

diritto speciale che, pur essendosi parzialmente riavvicinate al modello codicistico a seguito della riforma del 1996 che ha ammesso lo scopo di lucro ed eliminato parte dei poteri di controllo che erano posti in capo alla Federazione, continuano a mantenere amplissimi profili di specialità e a essere sottoposte ad una peculiare disciplina che le differenzia dalle società comuni.

## CAPITOLO II

### Il rapporto tra la specificità dell'attività sportiva e la gestione dell'impresa

#### 1. L'azienda sportiva: il titolo sportivo e il c.d. "parco giocatori".

Il titolo sportivo, secondo la definizione contenuta nell'articolo 52 delle NOIF, è il "riconoscimento da parte della FIGC delle condizioni tecniche sportive che consentono, concorrendo gli altri requisiti previsti dalle norme federali, la partecipazione di una società ad un determinato campionato". Questi requisiti consistono innanzitutto nell'affiliazione alla Federazione (condizione necessaria per lo svolgimento dell'attività sportiva stessa) e nel possesso dei parametri organizzativi e finanziari (dei quali si è dato conto nel primo capitolo), che la federazione pone a garanzia del regolare svolgimento dei campionati; in presenza di questi requisiti, la società che abbia conseguito un risultato sportivo che dia titolo ad accedere ad una determinata competizione, potrà parteciparvi. Esso costituisce, dunque, un'espressione della posizione della società sportiva nei confronti della Federazione, sicché esso assume il suo valore unicamente in presenza di un riconoscimento da parte dell'organizzazione che l'ha rilasciato.<sup>128</sup> In tal senso, il titolo sportivo è stato definito da una pronuncia del Tribunale Amministrativo Regionale per il Lazio<sup>129</sup> come una "qualità inerente alla posizione di *status* [...] nei confronti e nell'ambito dell'organizzazione settoriale di cui fa parte", propria del rapporto associativo tra la società sportiva e la Federazione, che descrive anche il merito e la capacità dal punto di vista sportivo: partendo da questa premessa, il Giudice Amministrativo giunge all'affermazione secondo la quale anche la trasmissibilità del titolo rimarrebbe vincolata al rispetto delle "condizioni statutarie dell'associazione"<sup>130</sup>, che in questo caso sono quelle contenute all'interno delle NOIF, giustificando tale affermazione anche sul fatto che il titolo sportivo è destinato ad esprimere il proprio valore unicamente all'interno del contesto associativo stesso.

---

<sup>128</sup> GALLAVOTTI M. "Il «titolo sportivo» delle società di calcio professionistico", in *Analisi giuridica dell'economia*, 2005, fasc. 2, p. 390

<sup>129</sup> TAR Lazio, Sez. III, sentenza 22/09/2004, n. 9668, in *Giustizia Amministrativa*

<sup>130</sup> GALLAVOTTI M. "Il «titolo sportivo» delle società di calcio professionistico", cit., p. 391

Il titolo sportivo incorpora dunque due diverse componenti, individuabili nella definizione datane dall'articolo 52 delle NOIF: innanzitutto quella relativa ai meriti sportivi, poi quella relativa ai requisiti giuridici ed economico-finanziari che devono sussistere in capo alla società calcistica<sup>131</sup>. Costituiscono requisiti per l'ammissione il pagamento di tutti i debiti nei confronti della Federazione, delle ritenute fiscali e dei contributi previdenziali relativi agli stipendi dei tesserati, il ripianamento di eventuali perdite di bilancio e la certificazione del bilancio da parte di una società di revisione. La presenza di questi requisiti ha portato parte della dottrina a condividere la tesi secondo la quale il titolo sportivo non possa ritenersi un valore "assoluto" posto in capo alla società, ma a distaccarsi dall'idea che si tratti di una qualità inerente alla posizione di associato, qualificandolo piuttosto come una "autorizzazione periodica" che la Federazione concede dopo avere verificato la sussistenza di tali requisiti<sup>132</sup>, da intendersi non come una concessione amministrativa, ma come un elemento del rapporto con la Federazione, la quale accerta l'esistenza delle condizioni richieste ai fini dell'ammissione alla competizione e attribuisce il titolo sportivo, il quale a sua volta genera il diritto alla partecipazione ad un determinato campionato. In questo senso, una recente dottrina ha ritenuto il titolo sportivo una sorta di "avviamento" dell'azienda sportiva, in quanto "esso rappresenta la capacità di profitto dell'attività produttiva dell'azienda sportiva operante nel settore professionistico"<sup>133</sup>.

Un altro elemento centrale nell'analisi della figura del titolo sportivo è costituito dalla previsione, contenuta al comma 2 dello stesso articolo 52 NOIF, secondo la quale "in nessun caso il titolo sportivo può essere oggetto di valutazione economica o di cessione", disposizione che porta a due distinti ordini di riflessioni. In primo luogo, l'impossibilità di attribuire una valutazione economica al titolo sportivo fa sì che questo non possa essere inserito tra i valori patrimoniali attivi della società, in armonia con la previsione di cui all'articolo 2464, co. 2 del Codice civile<sup>134</sup>. In secondo luogo, il divieto di commercializzazione del titolo sportivo ha come naturale conseguenza la nullità civilistica per impossibilità dell'oggetto e la totale

---

<sup>131</sup> CANNELLA C. "Il trasferimento del "titolo sportivo" di un club fallito nell'ordinamento sportivo e statutale" in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 2017, fasc. 1, p. 168

<sup>132</sup> CANNELLA C. "Il trasferimento del "titolo sportivo" di un club fallito nell'ordinamento sportivo e statutale", cit., p. 168

<sup>133</sup> CANNELLA C. "Il trasferimento del "titolo sportivo" di un club fallito nell'ordinamento sportivo e statutale", cit., p. 170

<sup>134</sup> GALLAVOTTI M. "Il «titolo sportivo» delle società di calcio professionistico", cit., p. 392

inopponibilità alla Federazione dell'atto negoziale eventualmente posto in essere in violazione di tale divieto, così che si deve giungere alla conclusione che soltanto le norme sportive possano disciplinare l'attribuzione del titolo sportivo, che potrà essere trasferito soltanto a seguito delle opportune valutazioni da parte degli organi dell'ordinamento sportivo, tesi che viene pacificamente accettata anche dalla giurisprudenza di merito<sup>135</sup>. Questa disciplina fa sì che il titolo sportivo non possa essere gestito dai club professionistici alla stregua di un qualsiasi bene e che non possa essere assoggettato alla normativa privatistica in materia di circolazione dei beni: questo vincolo trova il suo fondamento nella salvaguardia del collegamento tra il titolo sportivo e la squadra, che a sua volta si giustifica con il legame della squadra con il territorio e la tifoseria, derivante da soprattutto dal fortissimo senso di appartenenza che contraddistingue il fenomeno del tifo nel nostro paese. Nonostante ciò, il titolo sportivo può in alcuni casi assumere un valore oggettivamente commerciale nonché, almeno indirettamente, finire per assumere un valore patrimoniale. Questo è ciò che accade nell'ambito delle procedure fallimentari, in quanto il diritto a partecipare ad un determinato campionato ha sicuramente anche un valore economico, oltre che sportivo, che finisce per corrispondere all'avviamento della società calcistica, il *quid pluris* che il complesso dei beni aziendali ha rispetto alla somma dei valori dei singoli beni<sup>136</sup>. Inoltre, il titolo sportivo costituisce, secondo parte della dottrina<sup>137</sup>, la condizione per la patrimonializzazione di altri assets propri dell'impresa sportiva: l'eventuale revoca del titolo sportivo, infatti, provocherebbe la risoluzione *de iure* di tutti i contratti di prestazioni sportive con i tesserati, vincolo che rappresenta indubbiamente il principale asset delle società sportive. In tal modo, il titolo sportivo finisce per diventare il più efficace parametro di valutazione della capacità commerciale della società stessa<sup>138</sup>.

L'ordinamento federale prevede che, in caso di revoca dell'affiliazione di una società professionistica a seguito di fallimento (come previsto dall'articolo 16, comma 6 delle NOIF), il titolo sportivo appartenente alla stessa possa essere attribuito ad altra società avente sede nello stesso comune della società fallita e che ne abbia acquisito

---

<sup>135</sup> Tribunale di Monza, ordinanza del 27 maggio 2004, in *Il Fallimento*, fasc. 6, 2005, pp. 62 ss., Tribunale di Venezia, ordinanza del 28 luglio 2005

<sup>136</sup> CANNELLA C. "Il trasferimento del "titolo sportivo" di un club fallito nell'ordinamento sportivo e statutale", cit., p. 174

<sup>137</sup> CRISCIUOLO F. "Impresa sportiva e interessi rilevanti" in Fenomeno sportivo e ordinamento giuridico, Atti del terzo convegno nazionale, AA.VV. Edizioni Scientifiche Italiane, 2009, p. 465

<sup>138</sup> CRISCIUOLO F. "Impresa sportiva e interessi rilevanti", cit., pp. 466-467

all'interno della procedura concorsuale l'azienda fallita e assunto i debiti sportivi, purché ovviamente la richiesta intervenga entro il termine stabilito per l'iscrizione al (successivo) campionato di competenza e siano offerte le idonee garanzie di solidarietà finanziaria; un ulteriore meccanismo (c.d. Lodo Petrucci) è stato previsto per il caso di non ammissione ad uno dei tre campionati professionistici (Serie A, Serie B e Lega Pro): in questo caso, la Federazione potrà consentire alla città della società non ammessa di partecipare ad un campionato dilettantistico a livello nazionale, attribuendole un distinto titolo sportivo, ove soddisfatti i requisiti previsti per l'iscrizione dal regolamento del campionato stesso e fornisca le opportune garanzie patrimoniali ai fini della regolarità delle competizioni.<sup>139</sup>

L'altro fondamentale asset patrimoniale delle società sportive è costituito dal c.d. "parco giocatori", che si concretizza nel diritto alle prestazioni sportive degli atleti professionisti. Questi costituiscono fondamentalmente il nucleo centrale dell'attività svolta dalle società sportive professionistiche, al punto che l'intera disciplina ad esse dedicate dal legislatore fa risalire la definizione di società sportiva professionistica dal fatto di poter tesserare e servirsi delle prestazioni degli atleti professionisti stessi. Le eventuali plusvalenze derivanti dall'acquisto e successiva cessione dei diritti alle prestazioni sportive costituiscono una delle maggiori fonti di introito per le società sportive e inoltre, come si è già sottolineato in precedenza, nell'analisi della disciplina fallimentare, la possibile liquidazione del valore collegato a tali diritti costituisce la più ampia possibilità di soddisfazione per i creditori sociali.

---

<sup>139</sup> GALLAVOTTI M. "Il «titolo sportivo» delle società di calcio professionistico", cit., p. 393

## 2. Il prodotto dell'impresa sportiva.

Ad oggi, il carattere imprenditoriale dell'attività delle società di calcio professionistico costituisce ormai “più una constatazione che un dato da dimostrare”<sup>140</sup>. Le discussioni più interessanti sono invece quelle relative alla natura dell'attività svolta e alle condizioni imposte dalle norme dell'ordinamento sportivo: l'articolo 10 della legge 91/1981 prevede che le società sportive possano svolgere solo attività sportiva e attività ad essa connesse o strumentali. Innanzitutto, è necessario premettere come la dicitura “attività sportiva” non dica nulla circa il carattere imprenditoriale o meno dell'attività svolta, che deve essere verificato in concreto, a seconda del grado di organizzazione e delle finalità perseguite; una lettura dell'articolo 10 in armonia con i requisiti previsti dall'articolo 2082 c.c. porterebbe a qualificare come attività sportiva avente carattere imprenditoriale quella che, impiegando atleti e tecnici professionistici, persegue l'obiettivo di partecipare ad eventi sportivi, a livello nazionale o internazionale, per i quali sia richiesto l'utilizzazione di atleti professionisti: in questo caso, essendo l'attività messa in atto al fine di produrre uno “spettacolo sportivo calcistico”, sarebbe possibile ricomprendere l'impresa calcistica nella nozione di imprenditore commerciale dettata dall'articolo 2195, n. 1) c.c.<sup>141</sup>.

Infatti, secondo parte della dottrina, la disapplicazione delle norme sull'attività di impresa all'esercizio dell'attività sportiva sarebbe possibile solo ove questa si atteggi come “prestazione diretta di un servizio di pubblico spettacolo”<sup>142</sup>, mentre sarebbe necessario applicare il diritto dell'impresa ove queste siano inserite all'interno di un'organizzazione stabile volta alla produzione di spettacoli sportivi, proprio perché tale organizzazione rientrerebbe nella nozione di imprenditore ex art. 2082. Prima di procedere all'esame della disciplina, è necessario chiarire la differenza tra “manifestazione sportiva” e “spettacolo sportivo”: mentre il primo concetto si riferisce al lato prettamente sportivo della competizione, il secondo presuppone una manifestazione sportiva che sia diretta alla visione del pubblico e può essere a sua volta suddiviso in “spettacolo originario”, fruibile immediatamente dagli spettatori (la

---

<sup>140</sup> SERRA A., “Calcio professionistico e attività di impresa” in *Relazione al Convegno sul tema: "Calcio professionistico e diritto"*, Olbia, 7-9 giugno 2009, AA. VV., p. 53

<sup>141</sup> SERRA A., “Calcio professionistico e attività di impresa”, cit., p. 59

<sup>142</sup> LOFFREDO E. “L'impresa di spettacoli, anche sportivi”, in *Annali italiani del diritto d'autore, della cultura e dello spettacolo*, 2007, pt. 1, p. 316

partita giocata allo stadio, davanti al pubblico) e “spettacolo mediatico”, offerto al pubblico mediante riprese operate dalle emittenti televisive e dunque non dal vivo<sup>143</sup>.

Gli spettacoli sportivi costituiscono quindi il principale prodotto dell’attività di impresa delle società di calcio professionistico, dato che è rimasto costante nella storia ma che ha visto un mutamento qualitativo nel corso degli anni: mentre in passato la principale fonte di ricavi per le società era costituita dalla vendita dei biglietti per lo stadio, oggi a dominare i bilanci delle squadre professionistiche sono gli introiti derivanti dalla vendita dei diritti televisivi. La materia dei diritti televisivi costituisce terreno di scontro, in quanto la possibilità di sfruttarli è stata fatta valere, a diverso titolo, sia da parte degli organizzatori (le società sportive) che da parte delle emittenti televisive.

La posizione delle società sportive si basava sulla considerazione degli eventi sportivi da esse organizzati come prodotto dell’attività di impresa, in specie un “bene immateriale innominato”, tesi che ha trovato in dottrina un certo appoggio, ma anche delle consistenti critiche: si sostiene, innanzitutto, che questa tutela possa essere garantita solo ove l’organizzazione degli eventi avvenga con i caratteri propri dell’attività imprenditoriale (ex art 2082 c.c.), mentre sarebbe lasciata fuori l’organizzazione occasionale non avente tali caratteri; la critica più consistente è però quella che fa leva sul principio di tipicità dei beni immateriali, stante la mancanza di un preciso aggancio normativo. Si deve comunque segnalare come, fin dagli albori della trasmissione televisiva degli eventi, vi siano state voci in dottrina che ponevano la titolarità dei diritti sullo spettacolo in capo all’organizzatore, in quanto prodotto della sua attività, senza la necessità di ricercare la soluzione all’interno della proprietà industriale o del diritto d’autore, ma semplicemente in virtù “della realtà incontestabile che ogni industriale è proprietario della sua produzione”.<sup>144</sup>

Dall’altra parte, si è sviluppata un impostazione dottrinale che viene definita “contrattualistica”, che nega l’assimilabilità dell’attività di organizzazione a quella di impresa, affermando che le utilità prodotte dall’attività di organizzazione non dovrebbero essere considerate come beni, con la conseguente tutela assoluta ad essi garantita, ma dovrebbero essere sottoposti ad una tutela relativa derivante dal rapporto sinallagmatico tra organizzatore e pubblico pagante: partendo da questa base, la

---

<sup>143</sup> DI MAJO A. “I diritti audiovisivi nello sport”, Giappichelli, 2019, p. 19

<sup>144</sup> MONDINI P. “L’ordinamento sportivo italiano e la proprietà dello spettacolo sportivo “in Rivista di diritto sportivo, 1969, pp. 355-356

società organizzatrice dell'evento potrebbe, con un'apposita clausola, precludere la ripresa dell'evento sia ad un eventuale operatore televisivo che allo stesso pubblico pagante, purché essa abbia la disponibilità e la gestione del luogo (chiuso) nel quale si svolge la manifestazione sportiva<sup>145</sup>, così come riconosciuto dalla Cassazione<sup>146</sup>. Allo stesso modo, l'organizzatore potrà concedere (su base contrattuale) alle emittenti il diritto esclusivo di riprendere e diffondere le immagini dell'attività sportiva, se del caso impegnandosi a non consentire agli altri lo svolgimento delle stesse attività: così, qualora l'organizzatore abbia un controllo effettivo sull'accesso ai luoghi nei quali si svolgono le manifestazioni sportive, si troverà di fatto a poter concedere o negare a chiunque la possibilità di diffondere le immagini della manifestazione stessa<sup>147</sup>. La tutela derivante dall'accoglimento di questa tesi incontra chiaramente dei limiti innanzitutto qualora la manifestazione si svolga in un luogo pubblico, ove non sarà possibile negare tale possibilità, ma anche l'ulteriore problematica derivante dal fatto che è l'organizzatore stesso a dover imporre (contrattualmente) dei limiti, così che solo quegli stessi limiti potranno essere fatti valere; inoltre, i limiti sarebbero validi unicamente nei confronti dei soggetti che siano parti del vincolo contrattuale, mentre non avrebbero alcuna efficacia nei confronti dei soggetti terzi, salvo che venga stipulata un'apposita clausola per includerli<sup>148</sup>, per esempio, con riferimento al personale addetto alla sicurezza dello stadio, nel contratto di lavoro con esso stipulato.

### **3. La commercializzazione dei diritti audiovisivi come principale mezzo di finanziamento dell'attività sportiva**

La principale fonte normativa in materia di diritti televisivi è il decreto legislativo 9 gennaio 2008, n. 9, c.d. "Decreto Melandri", che ha attribuito, all'articolo 3, la "contitolarità" dei diritti all'organizzatore della competizione (per esempio, al Lega Serie A) e all'organizzatore del singolo evento (la singola squadra di Serie A)<sup>149</sup>; in realtà, questa contitolarità non trova riscontro nella pratica, in quanto lo stesso articolo 4, comma 1, dello stesso decreto attribuisce l'esercizio dei diritti audiovisivi

---

<sup>145</sup> AUTERI P. "Diritti esclusivi sulle manifestazioni sportive e libertà di informazione" in *Annali Italiani del diritto d'autore, della cultura e dello spettacolo*, 2003, parte 1, p. 197

<sup>146</sup> Cass. 29 luglio 1963, n. 2118

<sup>147</sup> AUTERI P. "Diritti esclusivi sulle manifestazioni sportive e libertà di informazione", cit., p. 198

<sup>148</sup> DI MAJO A. "I diritti audiovisivi nello sport", cit., p. 28

<sup>149</sup> DI MAJO A. "I diritti audiovisivi nello sport", cit., pp. 98-99

relativi ai singoli eventi della competizione all'organizzatore della stessa, attribuendo invece la proprietà delle riprese all'organizzatore del singolo evento (art. 4, comma 6).

La riforma del d.lgs. 9/2008 ha rivoluzionato il sistema dei diritti audiovisivi nel mondo dello sport, subentrando alla precedente disciplina che riconosceva alle singole società sportive i diritti esclusivi sugli eventi agonistici, legittimandole alla negoziazione con le imprese della comunicazione. La precedente disciplina poteva essere giustificata in chiave concorrenziale<sup>150</sup>, in quanto si riteneva che l'attribuzione dei diritti audiovisivi alle singole squadre favorisse la competizione sul mercato dell'offerta di spettacoli sportivi, contrapponendosi alla possibilità che si realizzasse un monopolio dell'offerta ove tali diritti fossero stati attribuiti alla Federazione o alla Lega organizzatrici del torneo: così, si fece strada la tesi secondo la quale sarebbe stato incompatibile con il diritto antitrust sia la titolarità originaria dei diritti audiovisivi in capo alla lega, sia l'acquisto da parte di essa in via derivativa dei diritti originariamente spettanti alle singole squadre<sup>151</sup>. Questo sistema si sposava particolarmente bene con l'interesse delle società sportive più blasonate e dotate di maggiore seguito, in quanto consentiva di trarre ricavi tendenzialmente proporzionali al bacino di utenza, mentre era osteggiato dalle squadre minori, che desideravano un sistema di ripartizione delle risorse "solidaristico" che avrebbe avuto l'effetto di agevolare l'equilibrio competitivo dei campionati, rendendoli in tal modo più appetibili per gli spettatori<sup>152</sup>.

Così, in sede di riforma, il legislatore ha accolto le istanze provenienti dalle società minori, inserendo addirittura all'articolo 1 del d.lgs. 9/2008 l'obiettivo programmatico di "garantire l'equilibrio competitivo fra i soggetti partecipanti alle competizioni". Il decreto definisce, all'articolo 2, comma 1, lettera e), come organizzatore della competizione il soggetto a cui è demandata l'organizzazione della competizione da parte della Federazione che, nel caso del campionato di Serie A, è la Lega Serie A; il combinato disposto di questa norma e dell'articolo 4, comma 1 del decreto individuano il soggetto investito del potere di negoziazione collettiva.

La problematica che appare con tutta evidenza è quella del rapporto tra la posizione dell'organizzatore dell'evento (squadra ospitante) e quella dell'organizzatore della competizione (Lega Serie A): se infatti l'articolo 3 del decreto

---

<sup>150</sup> SARTI D. "Gestione individuale e collettiva dei diritti su eventi sportivi" in *Annali italiani del diritto d'autore, della cultura e dello spettacolo*, 2008, pt. 1, p. 120

<sup>151</sup> SARTI D. "Gestione individuale e collettiva dei diritti su eventi sportivi", cit., p. 121

<sup>152</sup> SARTI D. "Gestione individuale e collettiva dei diritti su eventi sportivi", cit., pp. 121-123

Melandri prevede una contitolarità dei diritti audiovisivi, l'articolo 4 attribuisce in esclusiva alla Lega l'esercizio dei suddetti diritti, salvo quelli attribuiti esplicitamente alla squadra ospitante dal decreto stesso. Fanno parte di questa categoria i diritti di trasmissione sui canali tematici di sintesi, repliche e highlights, i diritti di trasmissione su eventi non oggetto di negoziazione collettiva e il diritto di proprietà sulle riprese, che hanno la particolarità di riguardare solamente le gare della singola squadra e di avere una portata economica notevolmente inferiore rispetto all'insieme delle partite del campionato<sup>153</sup>. Nonostante ciò, occorre ricordare come la Lega Serie A, benché sia un soggetto distinto dalle società sportive che partecipano al campionato, costituisce comunque un'associazione delle stesse, che sono in ogni caso le destinatarie dei risultati dell'attività negoziale attuata dalla Lega stessa, così che il legislatore ha predisposto dei criteri generali per la ripartizione delle risorse derivanti dalla negoziazione collettiva, all'articolo 25 d.lgs. 9/2008; la norma prevede che una percentuale non inferiore al 40% degli introiti sia distribuita equamente tra le squadre partecipanti alla competizione, mentre quote variabili saranno ripartite tra le società sulla base del risultato sportivo conseguito nel corso della stagione e sulla base del proprio bacino d'utenza, lasciando la determinazione puntuale delle stesse alla deliberazione dell'assemblea di ciascuna delle Leghe organizzatrici, eccettuando però il campionato di Serie A di calcio, per il quale il d. lgs. 9/2008 ha previsto, all'articolo 26, dei precisi criteri di distribuzione che sono stati modificati più volte nel corso degli anni: questa particolare attenzione del legislatore deriva chiaramente dalla notevole importanza, sia dal punto di vista economico che da quello sociale, di quello che può pacificamente essere considerato il più rilevante campionato sportivo nel nostro paese. Nel ripartire i proventi derivanti dalla negoziazione accentrata dei diritti audiovisivi del campionato di Serie A, l'ultimo aggiornamento del decreto (che ha acquistato efficacia a decorrere dall'inizio della stagione sportiva 21/22) prevede che il 50% delle risorse sia distribuito equamente tra le società partecipanti, il 28% sulla base dei risultati sportivi conseguiti e il 22% sulla base del "radicamento sociale"; la norma ha avuto cura di definire con precisione anche i criteri che dovranno essere utilizzati per "misurare" il risultato sportivo e il radicamento sociale della società, che possono essere riassunti in questo modo:

---

<sup>153</sup> SARTI D. "Gestione individuale e collettiva dei diritti su eventi sportivi", cit., p. 127

- a. La quota relativa al risultato sportivo è misurata sulla base dei risultati conseguiti durante l'ultima stagione sportiva, durante le cinque precedenti e quelli conseguiti a livello nazionale a partire dalla stagione 1946/1947;
- b. La quota relativa al radicamento sociale è misurata sulla base del numero di spettatori paganti dal vivo negli ultimi tre campionati, dell'effettiva audience televisiva nonché, al fine di favorire l'utilizzo di giovani provenienti dal c.d. vivaio, i minuti giocati nel campionato di serie A da giocatori di età compresa tra i quindici e i ventitré anni, formati nei settori giovanili italiani.

Così facendo, il legislatore ha inteso tutelare l'equilibrio competitivo del massimo campionato italiano di calcio, anche se probabilmente l'intervento è da ritenere tuttora insufficiente se comparato ai criteri di ripartizione degli utili utilizzati in altri campionati, quale la Premier League Inglese, nella quale la divisione quasi egualitaria degli utili consente anche ai club minori di avere ampi margini operativi sul mercato, così rendendo più avvincente la competizione stessa: secondo una stima operata da Calcio e Finanza<sup>154</sup>, il rapporto tra la somma percepita dalla squadra con la quota più alta (Internazionale Milano F.C.) e quella percepita dalla squadra con la quota più bassa (U.S. Salernitana) sarebbe di circa 3:1, a fronte di un rapporto prima-ultima di circa 1,5:1 nel massimo campionato inglese<sup>155</sup>, i cui diritti televisivi hanno un valore ampiamente superiore a quelli della Serie A anche grazie a tali strategie intraprese per favorire l'equilibrio competitivo e alla grandiosa opera di pubblicizzazione del campionato nei paesi asiatici.

Tornando all'esame del decreto Melandri, è sicuramente apprezzabile lo sforzo definitivo operato dal legislatore: questi ha infatti provveduto a fornire delle definizioni di "evento" e "competizione" all'articolo 2, secondo il quale per "evento" deve intendersi "una gara singola, disputata da due soggetti in competizione tra loro secondo modalità e durata stabilite dai regolamenti sportivi, organizzata di norma dal soggetto che ha la disponibilità dell'impianto sportivo e delle aree riservate e con la partecipazione dell'altro soggetto in qualità di ospite, destinata alla fruizione del pubblico", mentre la "competizione" è definita come "qualunque competizione sportiva, organizzata in forma ufficiale di campionato, coppa o torneo professionistico

<sup>154</sup> <https://www.calcioefinanza.it/2022/04/12/ricavi-diritti-tv-serie-a-2021-2022-stime-club/>

<sup>155</sup> <https://sqaf.club/premier-league-tv-money-distribution/>

cui partecipa una pluralità di squadre secondo modalità e durata previste dai regolamenti sportivi, nonché gli ulteriori eventi organizzati sulla base dell'esito delle predette competizioni". Il legislatore ha inteso inoltre, fornire una qualificazione e un'elencazione legislativa dei diritti audiovisivi, stabilendo inoltre la loro durata in cinque anni, all'articolo 2, lettera o) e questi diritti ricomprendono:

- 1) Fissazione e riproduzione delle immagini dell'evento;
- 2) Comunicazione al pubblico di riprese, fissazioni e riproduzioni;
- 3) Distribuzione, noleggio e prestito dell'originale e delle copie di riprese, fissazioni e riproduzioni;
- 4) Elaborazione o riproduzione anche parziale delle emissioni per nuove trasmissioni;
- 5) Utilizzazioni pubblicitarie e promozionali;
- 6) Conservazione in archivio.

Lo strumento della vendita collettiva, con la quale il legislatore ha di fatto legittimato un'intesa in forma associativa tra le varie società sportive, avrebbe portato alla creazione di un monopolio di fatto nella vendita dei diritti<sup>156</sup>, rendendo così necessari alcuni interventi correttivi, dei quali si darà conto successivamente, per mantenere nell'alveo della disciplina europea in materia di concorrenza questa normativa. Le problematiche in tema concorrenziale si sono poste sia per quanto concerne la concorrenza orizzontale, che quella verticale. Relativamente alla concorrenza orizzontale ci si è posto il problema dell'eventuale concorrenza delle singole società con la lega, titolare esclusiva dei diritti audiovisivi, che sarebbe secondo parte della dottrina esclusa, in virtù della stessa natura dell'attività sportiva, che è connotata da un alto grado di cooperazione necessaria nell'organizzazione degli eventi e la lega svolgerebbe semplicemente compiti di coordinazione, che la porrebbero in una posizione tale da escludere qualsiasi possibile concorrenza con le squadre stesse<sup>157</sup>: questo monopolio di fatto è tuttavia compatibile con la norma in esame, che si preoccupa di evitare una monopolizzazione del mercato dell'offerta televisiva (imponendo alla lega di proporre distinti pacchetti di diritti, così da permetterne l'acquisto a diversi emittenti) ma non di evitare la monopolizzazione dell'offerta degli eventi, che costituisce un effetto della negoziazione accentrata<sup>158</sup>; questa tesi sarebbe

---

<sup>156</sup> DI MAJO A. "I diritti audiovisivi nello sport", cit., p. 102

<sup>157</sup> DI MAJO A. "I diritti audiovisivi nello sport", cit., p. 103

<sup>158</sup> SARTI D. "Gestione individuale e collettiva dei diritti su eventi sportivi", cit., pp. 138-139

rafforzata dalla previsione dell'articolo 7, comma 3 del decreto Melandri, secondo la quale la Lega non avrebbe alcun obbligo di vendita di tutte le dirette degli eventi della competizione, così permettendo alle Leghe di non commercializzare gli eventi meno importanti, che potrebbero sottrarre pubblico agli eventi più importanti e riceverebbero una remunerazione inferiore, in ultima istanza tutelando l'interesse delle Leghe a sfruttare la loro posizione prevalente sul mercato, restringendo l'offerta dei diritti e massimizzando i propri ricavi. In tal senso, il problema si porrebbe ove la Lega dovesse decidere di cedere in esclusiva ad un'unica emittente la totalità dei diritti televisivi ottenendo così una maggiore remunerazione, anziché frazionarli tra emittenti diversi, ma il legislatore ha escluso questa possibilità, vietando all'articolo 8 d.lgs. 9/2008 questo tipo di operazione, in quanto perseguirebbe la massimizzazione del profitto mediante la realizzazione di una posizione monopolistica sul mercato dell'offerta televisiva.<sup>159</sup>

Il decreto Melandri è stato redatto tenendo conto delle norme europee relative alla tutela della concorrenza, in particolare l'articolo 101 TFUE e l'articolo 102 TFUE, nonché una serie di decisioni della Commissione Europea. L'articolo 101 vieta gli accordi tra imprese e le pratiche che possano pregiudicare il commercio tra gli stati membri e che incidano sulla concorrenza, restringendola o impedendola, mentre l'articolo 102 vieta lo sfruttamento di una posizione dominante sul mercato assunta da una o più imprese. Le decisioni della Commissione più importanti in questo ambito sono tre: il primo è il caso "UEFA"<sup>160</sup> del 2003, nel quale la Commissione ha ritenuto ammissibile, in deroga al divieto di cui all'articolo 101 TFUE, la procedura di vendita collettiva, che pur costituendo una restrizione della concorrenza, può garantire un miglioramento per la produzione o la distribuzione del prodotto (in questo caso, lo spettacolo sportivo)<sup>161</sup>; il secondo è il caso "Joint selling of the media rights to the German Bundesliga"<sup>162</sup>, nel quale la Commissione ha approvato l'accordo di vendita collettiva effettuata con gara trasparente e non discriminatoria, per l'attribuzione dei diritti di trasmissione degli eventi sportivi<sup>163</sup>; infine, il caso "Joint selling of the media

---

<sup>159</sup> SARTI D. "Gestione individuale e collettiva dei diritti su eventi sportivi", cit., pp. 140-141

<sup>160</sup> Decisione della Commissione Europea del 23 luglio 2003 sul caso COMP/C-2/37.398, Joint selling of the commercial rights of the UEFA Champions League, in Eur-Lex.europa.eu

<sup>161</sup> DI MAJO A. "I diritti audiovisivi nello sport", cit., p. 107

<sup>162</sup> Decisione della Commissione Europea del 19 gennaio 2005 sul caso COMP/C-2/37.214, Joint selling of the media rights to the German Bundesliga, in ec.europa.eu

<sup>163</sup> DI MAJO A. "I diritti audiovisivi nello sport", cit., p. 107

rights to the FA Premier League”<sup>164</sup>, nel quale la Commissione ha considerato ammissibile la vendita centralizzata dei diritti TV, in quanto la procedura, dotata dei caratteri di competitività e sottoposta al controllo di un soggetto indipendente (l’autorità regolatrice delle comunicazioni britannica, “OfCom”), non risultava contraria al divieto di restrizione della concorrenza: in questo specifico caso infatti i diritti televisivi sarebbero stati suddivisi in singoli pacchetti, con contenuti suddivisi in modo da non creare squilibri sulla base della minore o maggiore attrattività, assicurando così la concorrenzialità nelle modalità di acquisto da parte delle singole emittenti e inserendo una “*no single buyer rule*”, che vietava espressamente l’acquisto della totalità dei pacchetti da parte di un solo operatore<sup>165</sup>.

Il legislatore ha dunque recepito il contenuto di queste decisioni della Commissione Europea relative al diritto antitrust UE all’interno del decreto, prevedendo una serie di strumenti correttivi per bilanciare il monopolio di fatto che si sarebbe creato nella vendita dei diritti televisivi da parte della lega: innanzitutto, all’articolo 8, prevedendo che la vendita avvenisse con più procedure competitive per singola “piattaforma” (che l’articolo 2 definisce come sistema di distribuzione e diffusione di prodotti audiovisivi) o tra diverse piattaforme e richiedendo un bilanciamento nella formazione dei “pacchetti” destinati alla vendita; all’articolo 9 è stata inserita la clausola “*no single buyer*”, ulteriormente rafforzata dal riferimento ai generali divieti di costituzione di posizioni dominanti previsti nell’ordinamento; infine, all’articolo 10, il legislatore ha stabilito una durata massima di tre anni per i contratti di licenza stipulati. Sono state tuttavia mosse delle critiche al provvedimento, derivanti dal fatto che è stata delegata alle singole Leghe la predisposizione delle linee guida per l’adozione di procedure di gara trasparenti e non discriminatorie.<sup>166</sup>

Nel 2016, in particolare, l’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), è dovuta intervenire, con il provvedimento n. 25966 del 19 aprile 2016, per sanzionare un accordo restrittivo della concorrenza, con il quale le due principali emittenti televisive operanti in Italia, Sky e Mediaset, si erano spartite i diritti televisivi per il campionato di Serie nel periodo 2015-2018, accordo al quale hanno preso parte anche la Lega Serie A e Infront, società che svolgeva il ruolo di consulente in favore

---

<sup>164</sup> Decisione della Commissione Europea del 22 marzo 2006 sul caso COMP/C-2/38.173, Joint selling of the media rights to the FA Premier League, in ec.europa.eu

<sup>165</sup> DI MAJO A. “I diritti audiovisivi nello sport”, cit., p. 107

<sup>166</sup> DI MAJO A. “I diritti audiovisivi nello sport”, cit., pp. 108-109

della Lega, così alterando i risultati emersi in sede di vendita e ponendo in essere una condotta che si poneva in contrasto sia con l'articolo 101 TFUE, sia con i criteri stabiliti dalla Commissione Europea e dal Decreto Melandri per le operazioni di vendita. La Lega aveva optato, per il periodo 2015-2018, per una suddivisione in 5 "pacchetti" dei diritti televisivi per il campionato di Serie A, così che le emittenti interessate avrebbero dovuto presentare offerte separate per ciascuno dei pacchetti. Il primo pacchetto "A" comprendeva i diritti per le piattaforme satellitari, internet e telefonia mobile relativi alle otto società sportive di maggiore interesse, costituenti il 65% del totale degli eventi, mentre il pacchetto "B" aveva contenuto analogo ma era riferito alla piattaforma digitale terrestre (DTT), il pacchetto C riguardava i diritti accessori al pacchetto A e al pacchetto B, mentre il pacchetto D riguardava i diritti per la trasmissione in esclusiva del resto degli eventi su qualsiasi piattaforma. Ad esito della procedura di vendita, Sky risultava vincitore per i pacchetti A e B, mentre Mediaset aveva presentato un'offerta per il pacchetto D, condizionata però all'ottenimento dei diritti compresi nel pacchetto A o B, così che il pacchetto D non avrebbe dovuto essere assegnato a nessuno. A seguito di questi risultati, la Lega Calcio è intervenuta, avviando una negoziazione con le due emittenti al fine di modificare i risultati emersi a seguito della procedura di assegnazione, raggiungendo un accordo che prevedeva l'assegnazione del pacchetto B a Mediaset (sulla base di una scorretta applicazione della clausola "*no single buyer*"<sup>167</sup>) e conseguentemente l'assegnazione a quest'ultima del pacchetto D, per il quale era stata proposta un'offerta condizionata all'ottenimento di A o B; dopodiché, Mediaset ha provveduto a cedere a Sky i diritti sul pacchetto D. Il risultato finale dell'accordo è stato quello di impedire ad altre emittenti televisive di presentare offerte per il pacchetto D, che era rimasto invenduto, mediante la creazione di un accordo restrittivo della concorrenza e la scorretta applicazione delle procedure di gara da parte della Lega Calcio. L'AGCM ha sanzionato le quattro parti dell'accordo (Sky, Mediaset, Lega Calcio e Infront) per un totale di circa 66 milioni di euro, diffidandoli dal reiterare condotte di questo genere.

Tali sanzioni sono poi state annullate dal T.A.R. del Lazio, con la sentenza n. 12816 del 23 dicembre 2016. L'AGCM ha sanzionato le parti sulla base dell'affermazione che l'accordo potesse essere qualificato come anticoncorrenziale

---

<sup>167</sup> PIAZZA C., DI GAETANO L. "The ICA ascertains an agreement among Sky, RTI/Mediaset, the Italian Football League (Lega Calcio) and its advisor Infront on the sale of the Serie A TV rights 2015-2018", in *Rivista Italiana di Antitrust*, fasc. 1, 2016, p. 140

“per oggetto” e perciò costituente una diretta violazione delle norme in materia di intese anticoncorrenziali, così che non sarebbe stata necessaria la prova né di un intento soggettivo dei partecipanti, né di eventuali effetti negativi sui consumatori finali; l'accordo sarebbe stato dunque finalizzato ad una spartizione del mercato dei diritti audiovisivi sulle manifestazioni sportive, alterando i risultati della procedura competitiva prevista per l'assegnazione. Il Tribunale Amministrativo ha però ritenuto che l'Autorità, nel corso della sua istruttoria, non abbia in alcun modo individuato l'interesse comune “in termini di vantaggio acquisibile all'esito dell'intesa stessa”<sup>168</sup>, che costituisce il presupposto per la qualificazione giuridica dell'intesa come anticoncorrenziale “per oggetto” o “per effetto”<sup>169</sup>, così che non è possibile rinvenire in questo caso un'intesa anticoncorrenziale per oggetto, non avendo l'AGCM dimostrato neanche la sua dannosità per la ripartizione del mercato. Non solo: il Tribunale ha ritenuto fallaci le argomentazioni dell'Autorità anche relativamente all'esistenza di un'intesa anticoncorrenziale, in quanto, ad opinione del Collegio, le parti avrebbero, in ultima istanza, consentito il perpetuarsi della concorrenza, che altrimenti non vi sarebbe stata in quanto la parte degli eventi più cospicua (65%) e dotata di maggiore attrattività sarebbe stata assegnata esclusivamente ad un operatore; in conclusione, il Tribunale Amministrativo ha ritenuto l'assetto definitivo delle assegnazioni, determinatosi con l'intesa avvenuta tra le parti, rispettoso dei principi dettati in materia di vendita dal d.lgs. n. 9/2008.

La decisione è stata successivamente confermata dal Consiglio di Stato, che ha rigettato l'appello proposto dall'AGCM avverso la sentenza del T.A.R. del Lazio, con le sentenze 8335 e 8358 del 12 dicembre 2019.

Successivamente, con il provvedimento n. 28097 del 21 gennaio 2020, l'AGCM ha deliberato l'approvazione delle linee guida predisposte dalla Lega Calcio per l'assegnazione dei diritti audiovisivi del campionato di serie A per il periodo 2021-2024. La vendita è avvenuta mediante la formazione di cinque pacchetti distinti, aventi ad oggetto: diritti esercitabili in via esclusiva sul territorio nazionale, diritti esercitabili in via non esclusiva sul territorio nazionale, pacchetti riservati alle “piattaforme emergenti” (individuate dall'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, AGCOM), pacchetti di solo audio (riservati alle trasmissioni radiofoniche) e pacchetti destinati

---

<sup>168</sup> Tribunale Amministrativo Regionale del Lazio, sezione 1, sentenza n. 12816 del 23 dicembre 2016, in Giustizia Amministrativa.

<sup>169</sup> DI MAJO A. “I diritti audiovisivi nello sport”, cit., p. 134

alla vendita sul mercato internazionale. La Lega Calcio ha altresì predisposto la procedura di assegnazione dei diritti, ammettendo a partecipare ad essa solo gli operatori dotati di una capacità trasmissiva tale da poter raggiungere almeno il 50% della popolazione italiana, nonché dei mezzi e dell'organizzazione necessari a supportare le attività di trasmissione; sono esclusi dalla partecipazione gli operatori per i quali, al momento della presentazione dell'offerta, siano in corso procedure concorsuali o procedure di liquidazione. Ciascun operatore dovrà presentare le proprie offerte singolarmente per ciascun pacchetto e non potrà sottoporre a condizioni le proprie offerte (proprio per evitare una situazione simile a quella, citata, del 2016), pena l'irricevibilità delle stesse. La graduatoria verrà redatta sulla base del prezzo offerto da ciascun operatore, dopodiché sarà sottoposta all'approvazione dell'Assemblea della Lega Calcio Serie A, che procederà successivamente all'assegnazione dei pacchetti e provvederà a comunicarne gli esiti all'AGCOM e all'AGCM. Nel caso di mancata assegnazione di uno o più pacchetti, la Lega potrà scegliere se attivare una seconda procedura competitiva ovvero dare corso a trattative private, quando i tempi per predisporre una nuova procedura risultino inadeguati rispetto alla data di inizio del nuovo campionato: a queste trattative private saranno ammessi tutti i soggetti che vi mostrino interesse e l'offerta sarà presentata da essi mediante deposito in busta chiusa. L'AGCM ha ritenuto queste linee guida rispettose dell'articolo 6 del decreto legislativo n. 9/2008, in quanto la procedura risulta dotata dei caratteri di trasparenza, competitività e non discriminazione.

Ulteriori problematiche aventi carattere concorrenziale sono emerse nel 2021, a seguito di un accordo tra TIM e DAZN per la realizzazione di “una *partnership* per la distribuzione e il supporto tecnologico”<sup>170</sup>, che avrebbe portato vantaggi ad entrambe le parti in quanto avrebbe diminuito l'esposizione finanziaria di DAZN permettendo di ottimizzare l'investimento e aumentando la qualità di trasmissione degli eventi, mentre TIM avrebbe ottenuto un'ampia esclusiva nella trasmissione degli eventi sportivi: questa situazione avrebbe potuto costituire un *vulnus* per i soggetti che non fossero clienti TIM (relativamente al servizio telefonia) e contemporaneamente avrebbe potuto danneggiare il mercato, limitando la possibilità per DAZN di offrire i propri “servizi di televisione a pagamento” con sconti e tariffe dedicate ad altri soggetti e ostacolando gli operatori di telecomunicazioni concorrenti di TIM, che non

---

<sup>170</sup> Provvedimento di avvio istruttoria sull'intesa I 857, n. 29739, del 6 luglio 2021

avrebbero potuto intraprendere iniziative commerciali analoghe per via della suddetta esclusiva. La procedura si è risolta mediante la sottoscrizione, da parte delle due società, di una serie di impegni, secondo la procedura dettata dall'articolo 14-ter della legge n. 287/90, per far venire meno i profili anticoncorrenziali dell'accordo: tali accordi sono stati ritenuti idonei da parte dell'AGCM, che ha dunque chiuso il procedimento e reso vincolanti gli impegni presi dalle parti con il provvedimento 29949 del 14 dicembre 2021. In particolare, DAZN si è impegnata affinché TIM potesse commercializzare la propria offerta (comprensiva della piattaforma "Tim Vision" e del pacchetto calcio di DAZN) anche ai clienti di altri operatori di telecomunicazioni, non vincolando l'accesso al pacchetto alla sottoscrizione di un contratto con TIM per i servizi di connettività e a non dare attuazioni alle previsioni del precedente accordo che avrebbero limitato DAZN nella distribuzione dei propri servizi, mentre TIM si è impegnata ad offrire il proprio servizio audiovisivo "Tim Vision" comprensivo del pacchetto calcio di DAZN ai clienti di altri operatori, senza subordinare l'attivazione dell'offerta alla sottoscrizione di un contratto per l'accesso ai servizi di connettività con TIM, nonché ad eliminare qualsiasi limitazione rispetto alla facoltà di proporre sconti e offerte posta in capo a DAZN dai precedenti accordi conclusi tra le parti e a non operare discriminazioni tra clienti TIM e clienti di altri operatori per quanto concerne il prezzo dell'offerta "Calcio e Sport".

### **3.1. La tutela dei consumatori del prodotto sportivo**

Una volta risoltasi, a seguito dell'emanazione del decreto Melandri, la questione relativa alla titolarità dei diritti audiovisivi sugli eventi sportivi e sulle modalità di vendita dei diritti stessi, che ha provocato anche una serie di interventi, citati, della Commissione Europea al fine di verificarne la compatibilità con l'articolo 101 TFUE e le norme di matrice UE sulla concorrenza, è rimasta dall'altro lato aperta la questione relativa alla tutela di quei soggetti, i tifosi, che costituiscono i principali fruitori di tali prodotti, sia nella forma della partecipazione dal vivo, negli stadi, mediante l'acquisto di biglietti e abbonamenti, sia in quella della visione su piattaforme di vario tipo (digitale, satellitare, internet).

Sotto il profilo della visione da remoto, è degna di nota la decisione dell'AGCM di sanzionare, con il provvedimento n. 30046 del 1° marzo 2022, la società Sky Italia s.r.l. per una pratica commerciale sleale nei confronti dei propri

abbonati, consistente nell'aver diffuso informazioni ingannevoli relativamente all'aggiudicazione dei diritti per la trasmissione degli eventi calcistici della stagione 2021-22 così come indicati nel pacchetto "Sky calcio": in particolare, la società aveva comunicato, in data 4 maggio 2021, che avrebbe azzerato il costo del pacchetto calcio durante il periodo estivo, comprendente i mesi di Luglio, Agosto e Settembre, adducendo una situazione di grande incertezza relativamente all'assegnazione dei diritti televisivi per la stagione successiva, ma nonostante la "certezza" nel senso della mancata assegnazione a Sky fosse arrivata in data 14 maggio 2021, la società non ha inizialmente provveduto in alcun modo a rettificare le proprie dichiarazioni, non fornendo così ai propri abbonati le informazioni necessarie a comprendere l'effettiva consistenza del pacchetto "Sky Calcio", né segnalando come il pacchetto in questione sarebbe passato da sette gare per ciascuna giornata del campionato 2020-21 a tre gare per ciascuna giornata del campionato 2021-22. Le comunicazioni da parte di Sky sono infatti arrivate solamente a partire dal 1° luglio; pertanto, l'Autorità ha ritenuto sussistente una pratica commerciale scorretta, idonea a condizionare il comportamento dei consumatori e a portarli ad assumere decisioni di natura commerciale che non avrebbero scelto in assenza di tali informazioni ingannevoli e ha irrogato a Sky una sanzione amministrativa pecuniaria pari ad un milione di euro.

Vi sono inoltre stati, sotto il profilo della visione dal vivo degli spettacoli sportivi, svariati procedimenti avviati dall'AGCM e relativi alla presenza, nei rapporti contrattuali tra le società di calcio professionistiche e i consumatori per l'acquisto di abbonamenti, di numerose clausole (relative al rimborso dei biglietti) che l'Autorità ha considerato vessatorie. Per citare una delle decisioni più recenti in tal senso, in data 20 ottobre 2020, con il provvedimento n. 28412, l'AGCM ha ritenuto che le clausole contenute negli articoli 11 dei "Termini e condizioni d'uso degli abbonamenti 2018-2019" e gli articoli 1 e 9 dei "Termini e condizioni d'uso dei titoli di accesso 2018-2019" del Cagliari Calcio fossero vessatorie ai sensi degli articoli 33 e seguenti del Codice del Consumo, in quanto determinanti uno squilibrio significativo a carico del consumatore degli obblighi e dei diritti derivanti dal contratto: in particolare, tali cause avrebbero escluso il diritto, in favore del consumatore/tifoso, al rimborso del prezzo pagato per il titolo di accesso allo stadio, anche a fronte di inadempimenti colpevoli da parte della società (relativi alla messa a disposizione dello stadio e dunque ad eventuali chiusure di settori e riduzioni della capienza) o di impossibilità sopravvenuta della prestazione, non solo derogando all'articolo 1218 c.c. che pone in capo al

debitore la prova della non imputabilità dell'inadempimento, ma addirittura escludendo qualsivoglia responsabilità del Cagliari Calcio anche a fronte di comportamenti ad esso imputabili. In questo caso, tuttavia, a fronte della pubblicazione di nuovi "Termini e condizioni d'uso degli abbonamenti" e "Termini e condizioni d'uso dei titoli di accesso" per la stagione successiva, che non presentavano elementi di vessatorietà, l'Autorità ha scelto di non irrogare una sanzione amministrativa pecuniaria al Cagliari Calcio, ponendo in capo ad esso l'obbligo di pubblicare un estratto del provvedimento sul proprio sito, per informare i consumatori della violazione, secondo quanto previsto dall'articolo 37 bis del Codice del Consumo.

#### **4. Il risultato sportivo come obiettivo primario della gestione.**

Fin dall'emanazione della legge 91/1981, che all'articolo 10 imponeva che tutti gli eventuali utili fossero reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva, ci si pose il problema di comprendere quale fosse l'effettiva natura dell'attività svolta dalle società sportive professionistiche. La dottrina maggioritaria sosteneva che queste società erano in sostanza costituite al fine esclusivo di gestire l'attività prevista come oggetto sociale e che il loro unico scopo fosse il potenziamento dell'attività sportiva stessa<sup>171</sup>. Queste considerazioni derivavano dal fatto che, sebbene la stessa attività sportiva avesse ormai assunto connotazioni imprenditoriali, mediante lo sfruttamento commerciale della squadra tramite l'allestimento di spettacoli sportivi e la commercializzazione dell'immagine con sponsorizzazioni e simili, questo sfruttamento rimaneva comunque legato al successo sportivo della società, che a sua volta dipendeva dalla disponibilità di mezzi finanziari a sostegno della squadra: veniva così a crearsi un legame a doppio filo tra risultato sportivo e risorse economiche. Eppure, nonostante questo legame, l'obiettivo della società sportiva non era "quello di conseguire profitti mediante l'esercizio dello sport, ma quello di potenziare lo sport mediante lo sfruttamento degli aspetti economici dell'attività sportiva"<sup>172</sup>, sicché l'eventuale finalità di lucro (oggettivo) si poneva come subordinata rispetto all'obiettivo del risultato sportivo e sarebbe stato perseguibile solo ove compatibile con tale risultato, che rimane il fine primario delle società

---

<sup>171</sup> VOLPE PUTZOLU G. "Oggetto sociale ed esercizio dell'impresa nelle società sportive", cit., p. 339

<sup>172</sup> VOLPE PUTZOLU G. "Oggetto sociale ed esercizio dell'impresa nelle società sportive", cit., p. 340

sportive professionistiche. Così, la dottrina giungeva ad affermare che oggetto della società fosse “non la gestione dell’impresa, ma la gestione dell’attività sportiva”<sup>173</sup>, mentre l’attività di impresa assume un ruolo subordinato e strumentale al perseguimento del vero oggetto sociale.

È necessario chiedersi se questa tesi possa ritenersi valida anche oggi, posto che, a seguito della riforma operata con il decreto-legge 485/1996, sono venuti meno il divieto di divisione degli utili e l’obbligo di integrale reinvestimento degli stessi nella società per il perseguimento dell’attività sportiva stessa. Il decreto di riforma ha inoltre inserito al comma 2 dell’articolo 10 l. 91/1981 la previsione secondo la quale le società sportive possono svolgere solo attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali: la ratio di questo limite posto in capo alle società sportive si rinviene nella volontà, da parte del legislatore, di tutelare gli interessi di carattere generale sottesi alla pratica dell’attività sportiva, che per l’enorme coinvolgimento del pubblico nel nostro paese si pone come fenomeno avente rilevanza pubblicistica, vincolando l’attività di impresa che esse possono svolgere al fine che l’attività sportiva mantenga la sua preminenza, così limitando la discrezionalità imprenditoriale delle società<sup>174</sup>; prescrizioni di carattere analogo esistono, a tutela di interessi generali quale quello alla tutela del risparmio, nella disciplina delle banche e degli istituti finanziari, agli articoli 10 e 106 del Testo Unico Bancario . Si pongono comunque dei dubbi interpretativi circa le attività che possono essere esercitate dalla società calcistica in quanto strumentali o connesse all’attività sportiva: per quanto concerne le attività strumentali, la dottrina propende per ritenere tali quelle che si pongono in termini funzionali all’attività sportiva e che siano “necessarie o anche solo utili” e abbiano con essa un “collegamento teleologico”, citando come esempi la gestione dello stadio e dei relativi spazi<sup>175</sup>, mentre per quanto concerne le attività connesse, tale connessione dovrebbe avere carattere economico, così che sarebbero tali quelle attività di sfruttamento economico dell’immagine della società e degli atleti, quali per esempio la vendita dei diritti televisivi e di prodotti legati alla propria immagine, quali gadget e merchandising. Questa disciplina presenta, peraltro, delle analogie con quella prevista dal decreto legislativo 112/2017 per le c.d. imprese sociali: queste costituiscono una fattispecie soggettiva, una “qualità” che può essere assunta anche da una società, che

---

<sup>173</sup> VOLPE PUTZOLU G. “Oggetto sociale ed esercizio dell’impresa nelle società sportive”, cit., p. 340

<sup>174</sup> DEMURO I., “Le società calcistiche”, cit., p. 509

<sup>175</sup> DEMURO I., “Le società calcistiche”, cit., p. 510

sottintende lo svolgimento di un'attività di impresa che sia però connotata da finalità sociali<sup>176</sup>. Al fine di poter ottenere tale qualifica, un'impresa deve infatti svolgere una delle attività di impresa che ricomprese tra quelle qualificate dal legislatore come “di interesse generale”, che dovranno essere svolte senza scopo di lucro “soggettivo”, ma il legislatore ammette una gestione con modalità imprenditoriali (c.d. lucro oggettivo), con la particolarità che gli eventuali utili e gli avanzi di gestione dovranno essere destinati allo svolgimento dell'attività statutaria, anche se è prevista la possibilità di destinare una quota inferiore al 50% degli utili alla distribuzione di dividendi ai soci, seppur secondo stretti limiti previsti dalla legge<sup>177</sup>. Con le dovute differenze, questa disciplina ricorda molto quella delle società sportive precedente alla riforma del 1996, ma soprattutto mostra come il legislatore rivolga la sua attenzione agli interessi generali sottesi all'attività di impresa svolta e costruisca una disciplina ad hoc per le società che svolgono tali attività, vincolandole a reinvestire una parte più o meno cospicua degli eventuali utili nel perseguimento dell'attività statutaria o “limitando” la possibilità per esse di svolgere attività diverse e non attinenti al proprio oggetto sociale, sempre con la finalità di tutelare l'interesse pubblicistico correlato a tali attività di impresa.

Alla luce di queste considerazioni, visto lo strettissimo collegamento (strumentalità o mero collegamento) che permane tra le ulteriori attività svolte e l'attività principale, sembra possibile affermare che, nonostante il mutamento della disciplina in materia di società di calcio professionistico, le attività di impresa si pongano tuttora come subordinate al perseguimento del vero fine di tali società, che rimane quello di conseguire il miglior risultato possibile, utilizzando le risorse economiche derivanti dallo sfruttamento dell'immagine della squadra e del suo “blasone” al fine di potenziare l'attività sportiva e perseguire il successo sportivo come fine ultimo: in tal senso, è possibile affermare come vi sia quasi una circolarità nel sistema, per la quale solo chi “vince” e ottiene i migliori risultati sportivi potrà permettersi di operare sul mercato al fine di migliorare la squadra e ottenere ulteriori risultati sportivi.

---

<sup>176</sup> FICI A. “Un diritto per il terzo settore, Studi sulla riforma”, in *Diritto dell'economia sociale, cooperativa e del terzo settore*, AA.VV., p. 44

<sup>177</sup> FICI A. “Un diritto per il terzo settore, Studi sulla riforma”, cit., p. 54

## 5. Il rapporto tra risultato sportivo e obiettivi economici.

Come sottolineato nel precedente paragrafo, il perseguimento del profitto nell'ambito dello sport professionistico si risolve sostanzialmente in un tentativo di autofinanziarsi al fine di aumentare la qualità della rosa e poter così conseguire migliori risultati sotto il profilo agonistico; questo genere di operazioni costituisce un elemento fondamentale per la gestione di un club professionistico, specialmente in relazione alla disciplina nazionale che impone il rispetto di determinati parametri economici al fine dell'iscrizione ai campionati e alla disciplina del *financial fair play* che è stata costruita dalla UEFA al fine di garantire una maggiore trasparenza finanziaria delle società sportiva e, in ultima istanza, imporre ad esse di operare con la finalità di ottenere quantomeno il pareggio di bilancio, mediante una gestione sostenibile a lungo termine<sup>178</sup>, ma che è stata recentemente sostituita, con una decisione del 7 aprile 2022.

Gli obiettivi di questa nuova disciplina sono esplicitati all'articolo 2 del "UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations", che pone l'accento sulla necessità di garantire un "livello adeguato di gestione e organizzazione", proteggere l'integrità e il regolare svolgimento delle competizioni UEFA nonché, nello specifico, tutelare la posizione dei creditori delle società, promuovere un migliore controllo delle spese, incoraggiare i club ad operare sulla base dei propri ricavi e produrre un sistema orientato alla gestione responsabile e alla sostenibilità nel lungo periodo del sistema-calcio europeo<sup>179</sup>.

Il sistema del *financial fair play* si incardinava sul requisito del pareggio di bilancio (*break-even*), che doveva essere raggiunto dalle squadre all'interno del c.d. periodo di monitoraggio, che ha durata triennale e che corrisponde a tre periodi di rendicontazione finanziaria (*reporting periods*): il primo che termina durante l'anno solare nel quale inizia la competizione UEFA alla quale la società sportiva prende parte, il secondo che termina durante l'anno solare precedente e il terzo che termina due anni prima dell'inizio della competizione UEFA<sup>180</sup>, come indicato nell'articolo 85 del regolamento UEFA; la nozione di *break-even* accolta nel regolamento UEFA

---

<sup>178</sup> LAI M., "Dal fair play finanziario all'azionariato popolare: criticità nella dimensione istituzionale del calcio professionistico", in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 2012, fasc. 1, p. 116

<sup>179</sup> Art 2, UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations, in [https://documents.uefa.com/r/LjQqEb3\\_Iy8CFzkDqPkK2Q/PIMgRAoO3LbxUgLzaZ60zQ](https://documents.uefa.com/r/LjQqEb3_Iy8CFzkDqPkK2Q/PIMgRAoO3LbxUgLzaZ60zQ)

<sup>180</sup> BASTIANON S. "Nessuno mi può giudicare... ovvero: il fair play finanziario e lo strano caso del signor Striani" in *Mercato Concorrenza Regole*, fasc. 3, 2015, pp. 442-443

prevedeva che per ogni periodo di rendicontazione finanziaria si calcolasse la differenza tra le entrate e le spese definire “rilevanti” dal regolamento stesso: qualora il risultato di questa operazione dovesse essere negativo, si avrà un “*break-even deficit*”. Inoltre, veniva svolta un’analoga operazione riferita all’intero periodo di monitoraggio, che portava a conoscere il c.d. “*aggregate break-even*” della società sportiva. Qualora da queste operazioni dovesse emergere un deficit, la UEFA stabiliva un limite per le deviazioni accettabili dal risultato di pareggio, stabilito in 5 milioni di euro, che potevano arrivare fino a 30 milioni qualora l’ammontare eccedente fosse coperto con aumenti di capitale effettuati dai soci: l’articolo 64 prevedeva che il requisito dovesse ritenersi rispettato qualora la società in esame avesse un risultato positivo (*break-even surplus*) ovvero qualora il deficit fosse contenuto all’interno della deviazione accettabile così come definita dal Regolamento. La disciplina era inoltre completata dall’inserimento di due previsioni, relative all’assenza di debiti scaduti in capo alle società: l’articolo 66 prevedeva che le società dovessero provare, entro il 30 giugno dell’anno di inizio della competizione, di non avere debiti scaduti nei confronti dei propri tesserati, nonché, secondo l’articolo 66-bis, di non avere debiti scaduti, per il pagamento di ritenute e contributi in favore dei tesserati, nei confronti delle autorità fiscali e previdenziali dello stato di provenienza.

Questo sistema è stato ampiamente criticato nel corso degli anni, sia in relazione agli obiettivi che la disciplina persegue, sia alle modalità utilizzate per perseguire tali obiettivi. In primo luogo, si è criticata la mancata considerazione dell’equilibrio competitivo, che anzi viene ulteriormente allontanato dalla previsione di un limite di spesa relativo che, permettendo di spendere sulla base dei propri guadagni, non fa altro che favorire ulteriormente i grandissimi club, anche in considerazione dell’enorme squilibrio nella distribuzione dei proventi derivanti dalla vendita dei diritti televisivi relativi alle competizioni UEFA<sup>181</sup>; inoltre, secondo parte della dottrina, la vera finalità (non dichiarata) della regolamentazione in materia di pareggio di bilancio, sarebbe quella di contenere l’enorme aumento degli ingaggi dei giocatori, così favorendo in ultima istanza la posizione delle società, che nella realtà dei fatti hanno visto la loro posizione rafforzata per quanto concerne lo spostamento

---

<sup>181</sup> BASTIANON S. “Nessuno mi può giudicare... ovvero: il fair play finanziario e lo strano caso del signor Striani” in *Mercato Concorrenza Regole*, cit., pp. 450-451

di risorse tra società e tesserati<sup>182</sup>. Per quanto concerne le modalità, i critici hanno sottolineato come la previsione del break-even non sia in realtà una regola proporzionata né utile al fine di perseguire la sostenibilità del sistema-calcio e la tutela dei creditori, in quanto questo obiettivo sarebbe già perseguito con la regola relativa all'assenza di debiti scaduti, inoltre la UEFA giustifica la regola del pareggio di bilancio sulla base di esigenze di trasparenza e di credibilità del club, ma non si comprende per quale motivo le risorse provenienti da operazioni svolte con parti correlate ad un valore superiore al c.d. fair value o quelle derivanti da attività non calcistica non debbano essere considerate come ricavi rilevanti e quale correlazione vi sia tra la presenza di queste risorse e la sostenibilità del sistema-calcio; in realtà quest'ultima critica è superabile prendendo in considerazione un ulteriore obiettivo, identificabile nell'evitare fenomeni di "doping finanziario"<sup>183</sup>, che consiste nell'utilizzo di risorse personali da parte dei proprietari delle squadre al fine di migliorare le prestazioni delle stesse, anziché utilizzare a tal fine le risorse generate dall'attività sportiva: questa finalità, seppure non indicata dalla UEFA tra gli obiettivi perseguiti dal *financial fair play* è sicuramente degna di considerazione, se ci si pone nell'ottica secondo la quale le società dovrebbero agire in modo da essere autosufficienti dal punto di vista finanziario.

Così, il 7 aprile 2022, l'esecutivo della UEFA è intervenuto per modificare la disciplina relativa agli equilibri finanziari dei club, predisponendo una riforma che entrerà in vigore a partire da giugno 2022 e troverà applicazione graduale nel prossimo triennio sportivo (stagioni 2023/24, 2024/25, 2025/26). Innanzitutto, è venuta meno la denominazione di "*financial fair play*", sostituita da quella di "*Financial Sustainability regulations*" e all'articolo 79 del Regolamento sono stati inseriti quelli che saranno i requisiti richiesti alle società che richiedano la licenza UEFA e per i quali i controlli verranno effettuati: solvibilità, stabilità e controllo dei costi.

Qualsiasi debito contratto nei confronti di un'altra società, di un tesserato, delle autorità fiscali e previdenziali della nazione di provenienza relativo al pagamento di ritenute e contributi in favore dei tesserati o della UEFA, che scada entro il 30 giugno, il 30 settembre o il 31 dicembre, dovrà essere saldato rispettivamente entro il

---

<sup>182</sup> BASTIANON S. "Nessuno mi può giudicare... ovvero: il fair play finanziario e lo strano caso del signor Striani", cit., p. 452

<sup>183</sup> BASTIANON S. "Nessuno mi può giudicare... ovvero: il fair play finanziario e lo strano caso del signor Striani", cit., p. 450

15 luglio, il 15 ottobre o il 15 gennaio, pena l'applicazione delle sanzioni finanziarie e sportive previste dai Regolamenti UEFA, con un'ulteriore aggravante qualora il debito sia scaduto da oltre 90 giorni: così, la UEFA ha costruito un meccanismo su base trimestrale, con la finalità di consentire un controllo periodico sull'esposizione debitoria delle società richiedenti la Licenza UEFA, che è stato ritenuto più adatto per evitare situazioni di ritardo nel pagamento dei debiti scaduti e, in ultima istanza, situazioni di sovraindebitamento che si costruiscano nel tempo.

È stata rivista verso l'alto la soglia costituente deviazione accettabile, che ora corrisponde a 60 milioni di euro nel triennio, a fronte dei 30 milioni precedenti, con un ulteriore scostamento di 10 milioni di euro per ciascun periodo di rendicontazione, che può essere ammesso dalla UEFA ove dal monitoraggio la situazione finanziaria della società risulti comunque sana.

Infine, vero punto cardine della riforma, è stato inserito un meccanismo di controllo dei costi, denominato "*squad cost ratio*", che consiste in un'operazione matematica volta a verificare il rapporto tra i costi sostenuti per la costruzione della squadra (stipendi dei tesserati, spese per i trasferimenti, spese relative a commissioni degli agenti e all'opera di intermediari) e i ricavi ottenuti dall'attività di impresa sportiva (ricavi di esercizio e ricavi derivanti dai trasferimenti in uscita), calcolato sull'anno solare ed espresso in termini percentuali: quando la disciplina troverà applicazione integrale (stagione 2025/2026) tale rapporto non potrà essere superiore al limite del 70%, ma questa misura entrerà in vigore gradualmente, ponendo un limite del 90% per la stagione sportiva 2023/2024 e dell'80% per la stagione sportiva 2024/2025. Il nuovo regolamento UEFA definisce precisamente, con l'allegato K<sup>184</sup>, le voci rilevanti in ordine al calcolo dei costi e delle entrate della società sportiva.

Costituiscono costi rilevanti:

- a) Salari, bonus e benefit non monetari pagati in favore dei soggetti tesserati;
- b) Spese per l'acquisto del diritto alle prestazioni sportive dei tesserati (trasferimenti in entrata);
- c) Spese per le commissioni degli agenti dei tesserati, degli intermediari e delle parti connesse, da intendersi come persone aventi una connessione familiare con un tesserato o che agiscono in suo nome e per suo conto.

---

<sup>184</sup> Allegato K, artt. K-1 e K-2 UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations, cit.

Costituiscono invece entrate rilevanti:

- a) I ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti per l'ingresso allo stadio;
- b) I ricavi derivanti da accordi di sponsorizzazione;
- c) I ricavi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi;
- d) I ricavi derivanti da attività commerciali quale la vendita del merchandising;
- e) I premi attribuiti dalla UEFA per i risultati sportivi conseguiti;
- f) Ricavi derivanti dalla cessione del diritto alle prestazioni sportive dei tesserati (trasferimenti in uscita, da calcolarsi al netto della spesa sostenuta per l'acquisto dello stesso diritto)
- g) Altre fonti di ricavo

Qualora in queste voci dovessero rientrare transazioni effettuate al di sopra del *fair value* (definito come il valore per il quale sarebbe stato possibile acquistare o cedere un bene in un'ordinaria transazione di mercato, fra parti che non intrattengono speciali relazioni tra loro)<sup>185</sup> o ricavi derivanti da operazioni estranee all'attività calcistica e non legate alla società, queste dovranno essere corrispondentemente detratte dall'ammontare totale delle entrate rilevanti, così da evitare il sopra citato fenomeno del "doping finanziario".

Preme sottolineare come, anche a seguito di questa riforma, la UEFA abbia scelto di non perseguire l'obiettivo dell'equilibrio competitivo all'interno delle competizioni da essa organizzate, al punto che quest'ultima ha negato che esso costituisca una finalità delle nuove regole in materia finanziaria e giustificando anche il cambio di nome sulla base di una possibile confusione dettata dall'utilizzo della locuzione "fair play", che avrebbe potuto far pensare ad un'intenzione da parte della UEFA di assicurare un maggiore bilanciamento tra le squadre partecipanti, come dichiarato dal Direttore per la Sostenibilità Finanziaria e la Ricerca della UEFA Andrea Traverso: risulta infatti evidente che questa riforma continua a mantenere ferma la scelta di prevedere un limite di spesa relativo, così continuando ad avvantaggiare i club più facoltosi e blasonati, che continueranno a dominare il mercato e le competizioni.

Alla luce di queste considerazioni, nonché di quelle svolte nel capitolo precedente relativamente ai meccanismi di controllo finanziario approntati dalla FIGC,

---

<sup>185</sup> Allegato J.7, UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations, cit.

risulta evidente come l'ordinamento sportivo abbia quantomeno provato ad inserire un obbligo per le società sportive di operare cercando quantomeno di pervenire ad una situazione di pareggio di bilancio, che sarebbe comunque auspicabile stante la natura imprenditoriale dell'attività svolta: eppure, considerato l'andamento del calcio moderno, nel quale chi spende di più ha più possibilità di vincere, la necessità di addivenire al pareggio di bilancio si pone in sostanza come ostacolo al perseguimento del risultato sportivo, con la conseguenza che le società sportive più blasonate spesso si trovano ad infrangere le regole di pareggio di bilancio (e si troveranno, presumibilmente, ad infrangere anche le nuove regole in materia di controllo dei costi) o a dover ricorrere a stratagemmi vari per aggirare le stesse, quali per esempio la creazione artificiosa di plusvalenze sulla cessione di giovani calciatori (derivanti dalla falsa valutazione ad essi attribuita in sede di bilancio) o quelle stesse attività di doping finanziario che la UEFA vorrebbe prevenire con il suo Regolamento di Sostenibilità Finanziaria.

## CAPITOLO III

### I modelli di governance delle società calcistiche professionistiche

#### 1. I sistemi di amministrazione e controllo nell'ordinamento italiano

La *corporate governance* è definibile come "l'insieme di leggi e norme che regolano la direzione e il controllo societario"<sup>186</sup>, che coinvolge le relazioni tra azionariato, management e organi societari, definendo così l'andamento delle dinamiche societarie.

Il principale modello di direzione e controllo societario applicato nel nostro paese è il c.d. "modello tradizionale", che trova applicazione in mancanza di una scelta esplicita, nello statuto, in favore di uno degli altri modelli; questo modello distribuisce le competenze fra tre organi: sono presenti un'assemblea dei soci, un organo di controllo costituito in forma collegiale (collegio sindacale) e un organo amministrativo, che può essere un organo individuale (amministratore unico) o un organo collegiale (consiglio di amministrazione)<sup>187</sup>. Le deliberazioni dell'assemblea dei soci svolgono tre funzioni principali: funzione di impulso e controllo sugli organi sociali, funzione normativa e funzione dispositiva degli interessi dei soci all'interno del rapporto sociale<sup>188</sup>; essa può essere definita come "ordinaria" o "straordinaria" a seconda della materia da trattare, che assume essa stessa carattere di ordinarietà o straordinarietà, secondo l'elencazione degli articoli 2364, 2364-bis e 2365 del Codice civile. L'assemblea ordinaria si occupa, per citare le funzioni principali, di approvare il bilancio, nominare e revocare amministratori e sindaci e di deliberare sulla

---

<sup>186</sup> LUGLI E., MARCHINI P. L. "La corporate governance delle società di calcio professionistiche: un'analisi empirica del contesto italiano dal 2012 al 2017", in *Rassegna di diritto ed economia dello sport*, 2019, fasc. 1, p. 13

<sup>187</sup> GALGANO F., GENGHINI R. "Il nuovo diritto societario, Tomo 1, Le nuove società di capitali e cooperative", in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, diretto da GALGANO F., Padova, volume XXIX, 2006, p. 337

<sup>188</sup> GALGANO F., GENGHINI R. "Il nuovo diritto societario, Tomo 1, Le nuove società di capitali e cooperative", in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, diretto da GALGANO F., cit. p. 338

responsabilità degli amministratori e dei sindaci, mentre l'assemblea straordinaria delibera, sempre a titolo esemplificativo, sulle modificazioni dello statuto e su nomina, sostituzione e poteri dei liquidatori. All'assemblea spettano dunque i "supremi atti di governo della società"<sup>189</sup>, che comprendono anche la decisione sul se distribuire e in quale misura distribuire gli utili risultanti dal bilancio. Dalla sua competenza esula invece la gestione dell'impresa, che è riservata esclusivamente alla competenza degli amministratori ex articolo 2380 bis: l'assemblea non potrà dunque impartire direttive generali o istruzioni agli amministratori circa il compimento degli atti di impresa<sup>190</sup>, così segnando una vera e propria separazione dei poteri tra gli organi sociali.

Gli amministratori sono dunque gli unici competenti per la gestione dell'impresa e compiono ogni atto diretto al conseguimento dell'oggetto sociale che non si espressamente rimesso alla competenza speciale dell'assemblea. L'organo può essere formato da una sola persona, il c.d. amministratore unico, ovvero da una pluralità di persone, che compongono il consiglio di amministrazione; gli amministratori possono anche non essere soci e vengono nominati dall'assemblea, fatta eccezione per i primi amministratori, nominati nell'atto costitutivo. Il sistema di voto per la nomina degli amministratori è normalmente quello di una normale deliberazione dell'assemblea ordinaria, ma l'autonomia statutaria può optare per diverse modalità di nomina, per esempio istituendo sistemi di votazione che derogano al principio di maggioranza al fine di consentire alle minoranze di nominare un certo numero di amministratori, quale l'utilizzo del voto di lista<sup>191</sup>. La carica ha un limite massimo di durata di tre anni, che scade in corrispondenza con la data di convocazione dell'assemblea per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della carica, ma gli amministratori sono rieleggibili; vige il principio della libera revocabilità degli amministratori da parte dell'assemblea, che non è tenuta a motivarne le ragioni, ma solamente al risarcimento del danno ove la revoca non sia fondata su giusta causa: queste si distinguono tra giuste cause "soggettive", legate agli inadempimenti, anche colposi, ai doveri propri della carica ricoperta, e giuste cause

---

<sup>189</sup> GALGANO F., GENGHINI R. "Il nuovo diritto societario, Tomo 1, Le nuove società di capitali e cooperative ", in Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia, diretto da GALGANO F., cit. p. 344

<sup>190</sup> GALGANO F., GENGHINI R. "Il nuovo diritto societario, Tomo 1, Le nuove società di capitali e cooperative ", in Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia, diretto da GALGANO F., cit. p. 345

<sup>191</sup> SPIOTTA M. "L'amministrazione" in Il nuovo diritto societario nella dottrina e nella giurisprudenza: 2003-2009, AA.VV., Bologna, 2009, pp. 480-481

“oggettive”, relative al venir meno dell’affidamento riposto dall’assemblea nella capacità e nella diligenza professionale dell’amministratore<sup>192</sup>. A loro volta, gli amministratori possono rinunciare in qualsiasi momento alla carica, ma la rinuncia avrà effetto immediato solo ove la maggioranza degli amministratori rimanga in carica, essendo altrimenti deferita al momento in cui la maggioranza si sarà ricostituita; inoltre, quando non venga meno la maggioranza dei componenti, gli amministratori rimasti sostituiranno momentaneamente i mancanti mediante cooptazione (la deliberazione dovrà però essere approvata dal collegio sindacale), così che i consiglieri cooptati resteranno in carica fino alla successiva assemblea, che provvederà a nominare dei nuovi amministratori, così provocando (ex art. 2386, comma 1) *de iure* la decadenza dall’incarico di quelli nominati per cooptazione dal consiglio di amministrazione. Qualora venga meno la maggioranza degli amministratori nominati dall’assemblea, quelli rimasti in carica dovranno convocare l’assemblea, affinché provveda a sostituire quelli mancanti, mentre nel caso in cui venissero a mancare tutti gli amministratori (o l’amministratore unico), il soggetto tenuto alla convocazione dell’assemblea sarà il consiglio sindacale, in capo al quale sorgerà anche il potere di svolgere temporaneamente gli atti di ordinaria amministrazione. La scelta del numero di amministratori può essere indicata nello statuto, che potrebbe anche indicare soltanto un minimo e un massimo, rimettendo all’assemblea, volta per volta, la determinazione in concreto del numero; l’assemblea potrà inoltre individuare il presidente del consiglio di amministrazione, ma in mancanza di tale individuazione questi sarà scelto dai membri dell’organo amministrativo, tra i suoi componenti. Il consiglio di amministrazione può, se lo statuto lo consente, delegare parte delle proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo, composto da alcuni dei suoi componenti, ovvero ad uno o più componenti individualmente, determinandone contenuto, limiti e modalità di esercizio e mantenendo sempre il potere di impartire direttive agli organi delegati e di avocare a sé operazioni rientranti nella delega; non possono essere delegate le funzioni indicate dall’articolo 2381 comma 4, per esempio la redazione del bilancio e l’aumento di capitale. Gli amministratori sono responsabili del loro operato nei confronti della società, dei creditori sociali e dei singoli soci o singoli terzi: la legge pone in capo ad essi l’obbligo di adempiere i propri doveri con la diligenza richiesta dalla natura dell’incarico e dalle loro specifiche competenze.

---

<sup>192</sup> SPIOTTA M. “L’amministrazione”, cit., p. 486-487

Il consiglio sindacale è l'organo di controllo della società, al quale è attribuito il compito di vigilare sulla legalità e l'efficienza della società, nonché "sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e del suo concreto funzionamento", ex art. 2403, comma 1<sup>193</sup>. Il consiglio sindacale è costituito da tre o cinque membri effettivi e da due supplenti ed è eletto dall'assemblea, che provvede a nominarne il presidente e a determinarne il compenso. Almeno un membro effettivo e un supplente devono essere scelti tra i revisori legali iscritti nell'apposito registro, mentre gli altri devono essere sveltiti tra gli iscritti negli albi professionali appositamente individuati dal Ministero della Giustizia o tra i professori universitari in materie economiche e giuridiche, al fine di assicurare che questa carica sia affidata a persone tecnicamente preparate<sup>194</sup>. L'altro requisito fondamentale richiesto ai sindaci è quello della loro indipendenza rispetto agli amministratori della società e a tal fine la legge ha previsto delle garanzie di stabilità della carica, ammettendo la revoca dei sindaci solo per giusta causa e richiedendo, ai fini dell'efficacia della deliberazione, che questa sia approvata con decreto dal tribunale, previa audizione del sindaco revocato: questo meccanismo ha la finalità di prevenire situazioni nelle quali i sindaci siano in procinto di rilevare gravi irregolarità commesse dagli amministratori (con la complicità della maggioranza) e vengano per questo motivo revocati, così di fatto impedendo loro di svolgere i propri compiti di vigilanza, o comunque situazioni nelle quali la pressione esercitata dalla maggioranza possa ledere l'imparzialità dei componenti del collegio<sup>195</sup>. Il consiglio sindacale deve riunirsi almeno una volta ogni novanta giorni, assistere alle assemblee e alle adunanze del consiglio di amministrazione e del comitato esecutivo, ove presente; ha il diritto di ricevere il bilancio predisposto dagli amministratori almeno trenta giorni prima dell'assemblea fissata per la sua discussione e approvazione, accompagnato dalla relazione sulla gestione; infine, i singoli sindaci hanno il potere di procedere individualmente ad atti di ispezione e controllo, mentre il collegio può richiedere informazioni agli amministratori sull'andamento delle operazioni sociali. Al fine di esercitare appieno la propria funzione, a seguito dei controlli esercitati, i sindaci

---

<sup>193</sup> FRANZONI M. "Del collegio sindacale, della revisione legale dei conti. Artt. 2397-2409 septies" in Commentario del Codice civile Scialoja-Branca, a cura di De Nova G., Bologna, 2015, p. 137

<sup>194</sup> FRANZONI M. "Del collegio sindacale, della revisione legale dei conti. Artt. 2397-2409 septies", cit., p. 15

<sup>195</sup> FRANZONI M. "Del collegio sindacale, della revisione legale dei conti. Artt. 2397-2409 septies", cit., pp. 86-87

possono impugnare le deliberazioni dell'assemblea contrarie alla legge o allo statuto, le deliberazioni del consiglio di amministrazione contrarie alla legge o allo statuto e denunciare al tribunale fatti di rilevante gravità al fine di ottenere la revoca degli amministratori ex articolo 2409 c.c.<sup>196</sup> I sindaci, ex articolo 2407 devono adempiere ai propri doveri con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e che ci si attende in ragione delle qualità professionali richieste per svolgere tale funzione; sono responsabili verso la società e i creditori sociali, inoltre è presente una forma di responsabilità in solido con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi ultimi, quando il danno non si sarebbe prodotto se i sindaci avessero vigilato in conformità degli obblighi propri della carica da loro ricoperta (articolo 2407, comma 2), nei confronti non solo dei soggetti sopra menzionati, ma anche dei singoli soci o terzi, purché vi sia un rapporto di causalità tra violazione dei loro doveri e danno cagionato: occorrerà dunque provare che il danno non si sarebbe verificato qualora i sindaci avessero adempiuto diligentemente ai propri doveri<sup>197</sup>. Il collegio sindacale è stato anche, prima della riforma del 2003, l'organo deputato al controllo contabile, che oggi è normalmente esercitato da un singolo revisore contabile (non facente parte del collegio sindacale) ovvero da una società di revisione iscritta nell'apposito registro; in realtà, le società che non fanno ricorso al mercato del capitale di rischio e che non siano tenute alla redazione del bilancio consolidato, possono tuttora attribuire al collegio sindacale la funzione di controllo contabile, a condizione però che l'intero collegio sindacale sia composto di revisori contabili iscritti nell'apposito elenco (ex articolo 2409-bis, comma 3).

A seguito della riforma operata con il decreto legislativo 17 gennaio 2003, n. 6, sono stati introdotti nel Codice civile due nuovi modelli di direzione e controllo per le società per azioni: il sistema "dualistico" e il sistema "monistico"; entrambi i sistemi sono alternativi a quello tradizionale, che trova applicazione quando la scelta di adottare uno dei due sistemi non venga indicata esplicitamente nell'atto costitutivo, ex art. 2328, co. 1, n. 9) c.c.; il tratto comune di questi due modelli di direzione e controllo

---

<sup>196</sup> GALGANO F., GENGHINI R. "Il nuovo diritto societario, Tomo 1, Le nuove società di capitali e cooperative", in Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia, diretto da GALGANO F., cit. p. 507

<sup>197</sup> FRANZONI M. "Del collegio sindacale, della revisione legale dei conti. Artt. 2397-2409 septies", cit., p. 220

consiste in una commistione di competenze in capo agli organi di controllo, con la conseguente compressione dei poteri dell'assemblea dei soci<sup>198</sup>.

Il sistema dualistico è caratterizzato dalla presenza, oltre all'assemblea dei soci, di due organi, il "consiglio di gestione" e il "consiglio di sorveglianza": il consiglio di gestione svolge funzioni di amministrazione e i suoi componenti sono nominati non dall'assemblea, bensì dal consiglio di sorveglianza; quest'ultimo oltre a svolgere le funzioni di controllo che nel sistema tradizionale sarebbero affidate al collegio sindacale, tranne il controllo contabile che è obbligatoriamente operato da un revisore esterno, svolge anche alcune funzioni, quale l'approvazione del bilancio, che nel sistema tradizionale sarebbero affidati all'assemblea dei soci, che ha però il potere di nominare i componenti di questo organo.<sup>199</sup> Questo sistema consente dunque, da una parte, di inserire i vertici della gestione aziendale in un organo amministrativo, rendendo più trasparente e verificabile l'azione del management societario<sup>200</sup>, dall'altra parte di attribuire decisioni fondamentali per la gestione dell'impresa (quali l'approvazione del bilancio e la nomina e revoca dei componenti dell'organo amministrativo) al consiglio di sorveglianza, che si trova così sia a nominare e revocare gli amministratori che a effettuare il controllo sulla gestione da questi posta in essere, così potendo prendere le proprie decisioni relativamente alla scelta dei componenti sulla base delle informazioni ricavate mediante le attività di vigilanza svolte nonché, se previsto dallo statuto, a poter fornire un indirizzo alla gestione mediante un controllo preventivo o successivo sulle operazioni strategiche della società e sulla programmazione della gestione<sup>201</sup>; infine, si esclude l'intervento diretto dei soci nell'amministrazione ordinaria della società.

Il consiglio di gestione si pone così come organo "esclusivamente" competente per la gestione dell'impresa, secondo quanto previsto dall'articolo 2409-novies, comma 1, primo periodo, c.c., che affida ad esso il compimento delle "operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale" e ammette la delega delle attribuzioni ad uno o più componenti dell'organo stesso, richiamando quanto previsto dall'articolo 2381 per il sistema tradizionale. Il consiglio di gestione deve essere

---

<sup>198</sup> BERTOLOTTI A. "Il sistema dualistico e il sistema monistico" in *Le nuove s.p.a.*, a cura di CAGNASSO O. e PANZANI L., Torino, 2010, p. 1004

<sup>199</sup> BERTOLOTTI A. "Il sistema dualistico e il sistema monistico", cit., p. 1005

<sup>200</sup> CARIELLO V. "Il sistema dualistico: il consiglio di gestione e il consiglio di sorveglianza (le funzioni)" in *La governance nelle società di capitali*, a cura di Vietti M, Milano, 2013, p. 382

<sup>201</sup> CARIELLO V. "Il sistema dualistico: il consiglio di gestione e il consiglio di sorveglianza (le funzioni)", cit., p. 382

composto da almeno due componenti, nominati dal consiglio di sorveglianza anche tra i non soci e da questo revocabili in qualsiasi momento, salvo il diritto al risarcimento del danno ove la revoca avvenga senza giusta causa e esercitano le proprie funzioni con mandato rinnovabile (salvo diversa disposizione statutaria) di durata non superiore a tre esercizi ;questa carica è incompatibile con quella di consigliere di sorveglianza (art. 2409-nonies, comma 4).

Il consiglio di sorveglianza si compone, secondo l'articolo 2409 duodecies, di un numero di componenti, anche non soci, non inferiore a tre, dei quali almeno un deve essere scelto tra i revisori legali iscritti nell'apposito registro, nominati dall'assemblea dei soci e che restano in carica per tre esercizi (inderogabilmente), con la possibilità di essere rieletti salvo diversa disposizione dello statuto e che possono essere revocati in qualsiasi momento (anche se nominati nello statuto) dall'assemblea dei soci con deliberazione adottata con una maggioranza di almeno un quinto del capitale sociale, salvo l'obbligo di risarcimento dei danni ove non sia assistita da giusta causa, previsione che è stata criticata dalla dottrina in quanto da essa potrebbe derivare un pregiudizio all'indipendenza dei componenti, ma che risulta equilibrata in quanto permette di evitare una cristallizzazione degli assetti di controllo per l'intera durata del mandato<sup>202</sup> (es. in caso di mutamento della proprietà); dalla scadenza del mandato fino all'effettiva ricostituzione del consiglio vige la prorogatio, così come previsto dall'art. 2409-duodecies al comma 3<sup>203</sup>. Non possono essere eletti alla carica di componente del consiglio di sorveglianza i soggetti che si trovino in condizione di incompatibilità ex art. 2382 c.c., i componenti del consiglio di gestione e i soggetti che siano legati alla società da un rapporto di lavoro o di consulenza o prestazione d'opera avente carattere continuativo che ne possa compromettere l'indipendenza. Il presidente del consiglio di sorveglianza è eletto dall'assemblea dei soci, il che gli conferisce una posizione di autonomia nei confronti dei componenti dell'organo stesso, che non possono revocarlo<sup>204</sup>; i suoi poteri sono determinati nello statuto della società, ma è da ritenersi che mantenga in ogni caso funzioni di coordinamento e di impulso dell'attività dell'organo e che debba presiedere le riunioni dello stesso e redigerne i

---

<sup>202</sup> BERTOLOTTI A. "Del sistema dualistico, del sistema monistico, art. 2409 octies – 2409 noviesdecies", in *"Commentario del Codice civile e codici collegati Scialoja-Branca-Galgano"*, a cura di Giorgio De Nova, Bologna, 2020, p. 169

<sup>203</sup> BERTOLOTTI A. "Del sistema dualistico, del sistema monistico, art. 2409 octies – 2409 noviesdecies", cit., p. 163

<sup>204</sup> BERTOLOTTI A. "Del sistema dualistico, del sistema monistico, art. 2409 octies – 2409 noviesdecies", cit., p. 173

verbali<sup>205</sup>. Tra i poteri attribuiti al consiglio di sorveglianza abbiamo quelli di nominare e revocare i componenti del consiglio di gestione e approvare il bilancio di esercizio.

Il sistema monistico ha come caratteristica peculiare il fatto che le funzioni di controllo non siano affidate a soggetti estranei all'organo deputato all'amministrazione, bensì ad un "comitato di controllo sulla gestione", i cui componenti sono scelti dal consiglio di amministrazione tra i suoi membri, così che vi saranno due generi di consiglieri, alcuni investiti di funzioni esecutive e altri investiti di funzioni di controllo, secondo il modello anglosassone (dal quale il nostro sistema monistico deriva) della distinzione tra *executives* e *audit committee*.<sup>206</sup> In questo sistema, l'assemblea dei soci elegge il consiglio di amministrazione, che a sua volta nominerà, scegliendoli tra i propri membri, i componenti del comitato di gestione; anche per questo sistema, il legislatore ha stabilito l'obbligo di affidare ad un revisore esterno il controllo contabile. Tale sistema garantisce una minore indipendenza della funzione di controllo, considerando che i componenti del comitato di gestione sono nominati ed eventualmente revocati dall'organo di cui fanno parte.

La lettera dell'articolo 2409-septiesdecies, che riserva la gestione "esclusivamente" al consiglio di amministrazione, esclude la possibilità di nominare un amministratore unico e stabilisce il suo necessario carattere collegiale, anche in considerazione della necessaria presenza di una componente separata da quella esecutiva<sup>207</sup>. Il comma 2, prevede che almeno un terzo dei componenti del consiglio di amministrazione debba essere in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'articolo 2399, comma 1, ovvero, se lo statuto lo prevede, di quelli redatti da società di gestione di mercati regolamentati; la presenza obbligatoria di amministratori indipendenti costituisce un forte elemento distintivo del modello, escludendo dal novero dei soggetti indipendenti coloro che abbiano rapporti di coniugio, parentela o affinità (fino al quarto grado) con gli amministratori della società stessa o di società controllate da essa o che la controllino, nonché chiunque sia legato alla società (o ad altra società del gruppo) da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di

---

<sup>205</sup> BERTOLOTTI A. "Del sistema dualistico, del sistema monistico, art. 2409 octies – 2409 noviesdecies", cit., p. 174

<sup>206</sup> BERTOLOTTI A. "Il sistema dualistico e il sistema monistico", cit., p. 1034

<sup>207</sup> BERTOLOTTI A. "Del sistema dualistico, del sistema monistico, art. 2409 octies – 2409 noviesdecies", cit., p. 287

natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza<sup>208</sup>. La nomina da parte dell'assemblea deve avvenire rispettando i requisiti di indipendenza citati e nelle società quotate è necessaria l'elezione mediante voto di lista e che almeno uno dei consiglieri di amministrazione sia espressione della minoranza e venga nominato presidente del comitato di controllo<sup>209</sup>. Per tutti i tipi di amministratori, anche se indipendenti o dotati dei requisiti di onorabilità per far parte del comitato per il controllo sulla gestione, vale la revocabilità da parte dell'assemblea.

Il comitato per il controllo sulla gestione costituisce un'articolazione interna del consiglio di amministrazione, alla quale è affidata la funzione di vigilanza nel modello monistico<sup>210</sup>. La determinazione del numero dei membri e la nomina degli stessi spettano, normalmente, al consiglio di amministrazione, ma lo statuto può prevedere modalità differenti; nelle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio i componenti del comitato devono essere almeno tre e almeno uno deve essere espressione della minoranza, così che sarà scelto tra i componenti del consiglio di amministrazione eletti dalla lista di minoranza. L'articolo 2409-octiesdecies richiede, al comma 3, che almeno uno dei componenti debba essere scelto tra i revisori legali iscritti nell'apposito registro; inoltre, ai requisiti di indipendenza indicati dall'articolo 2409-septiesdecies, si aggiunge il requisito di estraneità rispetto alla gestione, in quanto deve trattarsi di amministratori che non siano membri del comitato esecutivo e che non svolgano funzioni attinenti alla gestione dell'attività di impresa della società, né di eventuali società che la controllino o che siano da essa controllate. Lo statuto può prevedere dei requisiti di onorabilità e professionalità al fine di poter essere eletti tra i membri del consiglio per il controllo sulla gestione, secondo quanto previsto dall'articolo 2409-octiesdecies. La funzione di vigilanza attribuita al Consiglio fa sì che questi abbia il compito di vigilare “sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società, del sistema di controllo interno e de sistema amministrativo e contabile” (art. 2409-octiesdecies, comma 5, lett. b) e di mantenere i rapporti con i soggetti incaricati di effettuare la revisione legale dei conti, vigilando

---

<sup>208</sup> BERTOLOTTI A. “Del sistema dualistico, del sistema monistico, art. 2409 octies – 2409 noviesdecies”, cit., p. 309

<sup>209</sup> BERTOLOTTI A. “Del sistema dualistico, del sistema monistico, art. 2409 octies – 2409 noviesdecies”, cit., p. 294

<sup>210</sup> BERTOLOTTI A. “Del sistema dualistico, del sistema monistico, art. 2409 octies – 2409 noviesdecies”, cit., p. 323

sul loro operato e sulla permanenza, in capo ai revisori, dei requisiti professionali richiesti dalla legge<sup>211</sup>.

## **2. La governance delle società di calcio professionistiche nella realtà italiana**

Nella governance delle società di calcio professionistiche italiane è possibile rinvenire tre “centri di potere”: la proprietà, l’amministrazione e il controllo<sup>212</sup>. Per quanto concerne la proprietà, questa coincide con un macro-modello che è stato definito dal Centro Studi della FIGC come “modello chiuso”: gli organi di governo della società sono in mano ad un numero ristretto di azionisti (in alcuni casi addirittura uno solo), che investono le proprie risorse nella società sia per ragioni extra-economiche/personali, sia motivati dall’eventualità di un ritorno economico, sia esso diretto (remunerazione del capitale investito mediante i proventi dell’attività calcistica) oppure indiretto (sfruttamento dell’attività calcistica al fine di garantire visibilità ad ulteriori attività di impresa svolte dagli azionisti).<sup>213</sup> In particolare, analizzando i dati del Report Calcio della FIGC del 2021 la percentuale media di controllo dell’azionista di riferimento era dell’89,4% per le società iscritte al campionato di serie A, con il 30% delle società che erano addirittura unipersonali<sup>214</sup>. Questa conformazione della proprietà costituisce in realtà una trasposizione nel mondo dello sport dei meccanismi di impresa del nostro Paese, connotati dalla presenza di un azionista di controllo e dalla figura del c.d. “patron”, che controlla in maniera più o meno diretta la vita societaria: infatti in Italia circa due società su tre sono controllate da un unico proprietario e nelle PMI si assiste spesso ad una sovrapposizione tra proprietà e management, correlate alla natura di “family business” di queste imprese, così che nella maggior parte dei casi il ruolo di amministratore delegato sarà ricoperto da un membro della famiglia stessa. La conseguenza di questa configurazione è una potenziale conflittualità tra gli interessi della proprietà e gli interessi dei c.d.

---

<sup>211</sup> SCHIUMA L. “Il sistema monistico: il consiglio di amministrazione ed il comitato per il controllo sulla gestione” in “La governance nelle società di capitali”, a cura di Vietti M., Milano, 2013, p. 525

<sup>212</sup> LUGLI E., MARCHINI P. L. “La corporate governance delle società di calcio professionistiche: un’analisi empirica del contesto italiano dal 2012 al 2017”, cit., p. 23

<sup>213</sup> Report Calcio 2021, basato sulle elaborazioni del Centro Studi FIGC e del gruppo di lavoro composto dal prof. Ennio Lugli e dal prof. Pier Luigi Marchini, p. 152

<sup>214</sup> LUGLI E., MARCHINI P. L. “La corporate governance delle società di calcio professionistiche: un’analisi empirica del contesto italiano dal 2012 al 2017”, cit., p. 23

*stakeholders*, quali i tifosi e le comunità locali, che si trovano impossibilitati ad influenzare in qualsiasi modo le scelte gestionali anche quando, come accade nelle società quotate, essi siano titolari di partecipazioni all'interno della società, che risultano però essere sempre talmente limitate da non consentire loro di avere una qualsiasi voce all'interno della gestione societaria, rendendo la quotazione, di fatto, solo uno strumento per ottenere contribuzioni da parte dei tifosi, che diventano così degli "investitori senza diritti"<sup>215</sup>. Così, la proprietà delle società sportive professionistiche in Italia si configura come un sistema chiuso e scarsamente permeabile ad influenze esterne, contraddistinto da un "dominio esclusivo"<sup>216</sup> dell'imprenditore, che difficilmente consentirà l'ingresso nella compagine societaria a soggetti estranei al proprio nucleo familiare o alla propria "cerchia".

La stragrande maggioranza delle società sportive di serie A (nel 2021, il 95%) è controllata per il tramite di persone giuridiche, sia di diritto italiano che di diritto estero: di queste, la metà è controllata direttamente dalla persona fisica di riferimento, mentre il 45% delle persone fisiche di riferimento si trova oltre la controllante della società controllante<sup>217</sup> e solo una (l'Empoli F.B.C. S.p.a.) era controllata direttamente dalla persona fisica di riferimento. Nel corso degli anni si è rafforzata la presenza di proprietari stranieri tra le società calcistiche italiane, al punto che ad oggi vi sono ben 9 squadre che hanno una proprietà di maggioranza non italiana: tra le più importanti, è sufficiente citare l'AS Roma, l'FC Internazionale Milano e l'AC Milan; questa trasformazione è probabilmente un indice della progressiva trasformazione, nel nostro paese, del rapporto tra proprietà e gestione, in quanto i nuovi proprietari tendono a rilevare le società animati dalla volontà di trarre soddisfazione dai risultati sportivi più che di ottenere proventi dall'attività sportiva e sembrano essere meno interessati ad esercitare la propria influenza sull'attività stessa, delegando alla gestione delle stesse figure altamente specializzate. Questo atteggiamento è facilmente comprensibile se si riflette sul fatto che 8 su 9 proprietari stranieri provengono dagli Stati Uniti d'America, dove le dinamiche di gestione sono tendenzialmente improntate ad una netta separazione tra proprietà e management.

---

<sup>215</sup>LOCASCIO ALIBERTI E. "Nuove (possibili?) forme organizzative delle società di calcio professionistiche", in *Rivista di diritto societario* 2/2021, pt. 3, pp. 351-352

<sup>216</sup>LOCASCIO ALIBERTI E. "Nuove (possibili?) forme organizzative delle società di calcio professionistiche", cit., p. 354

<sup>217</sup>Report Calcio 2021, cit., pp. 152-154

In questo senso, risultano sempre più fondamentali le figure dei manager specializzati nella gestione dell'attività sportiva: al fine di ottenere un buon risultato sportivo, è fondamentale che l'amministrazione della società sia disgiunta (dal punto di vista soggettivo) dalla gestione dell'attività sportiva vera e propria, in quanto l'elevato grado di specializzazione che è richiesto per operare in questo campo rende difficoltoso trovare soggetti in grado di svolgere entrambe le mansioni. Questa disgiunzione trova la sua radice nel fatto che la gestione di una società sportiva si pone spesso come più complessa rispetto a quella di una normale attività di impresa, in virtù della presenza di variabili più o meno aleatorie (quali il rendimento dei giocatori o le scelte arbitrali), che rendono necessaria la presenza di figure competenti sia dal punto di vista economico-giuridico, così come in ogni impresa, sia essa svolta in forma societaria o meno, sia dal punto di vista tecnico-sportivo e data la difficoltà di reperire entrambe queste qualità nello stesso soggetto ci si trova, appunto, a dover dividere le mansioni tra più dirigenti/amministratori, ciascuno competente per la propria area<sup>218</sup>. La figura apicale sotto il profilo tecnico-sportivo è infatti quella del Direttore Generale, che lavora alle dipendenze della società e che ha il compito di trasmettere le direttive strategiche provenienti dalla società ai direttori dei singoli settori nei quali l'attività sportiva può essere suddivisa: a titolo esemplificativo si possono elencare l'area Tecnica vera e propria (al vertice della quale si colloca il Direttore Sportivo) e le aree legate alle attività connesse e strumentali (gestione stadio, marketing, comunicazione). Questo aspetto è una conseguenza della specialità dell'attività svolta da tali società, rinvenibile anche nelle società che svolgono attività bancaria o di intermediazione finanziaria.

Il soggetto posto a capo dell'area tecnica è normalmente il Direttore Sportivo, definito dall'articolo 2 del Regolamento dell'Elenco Speciale dei Direttori Sportivi (pubblicato con C.U. 10/A del 26/11/2018) come colui che “svolge per conto delle Società Sportive professionistiche, attività concernenti l'assetto organizzativo e/o amministrativo della Società, con particolare riferimento alla gestione dei rapporti fra società e calciatori o tecnici e la conduzione di trattative con altre Società Sportive, aventi ad oggetto il trasferimento di calciatori, la stipulazione delle cessioni dei contratti e il tesseramento dei tecnici, secondo le norme dettate dall'ordinamento della F.I.G.C.”. Tali attività possono essere svolte unicamente da soggetti iscritti all'Elenco

---

<sup>218</sup>LAI M., “Dal fair play finanziario all'azionariato popolare: criticità nella dimensione istituzionale del calcio professionistico”, cit., p. 110

Speciale dei Direttori Sportivi, al quale si può accedere a seguito del superamento di uno dei corsi organizzati a tal fine dalla Federazione.

Per quanto concerne i sistemi di amministrazione, nelle società sportive militanti nel campionato di Serie A prevale nettamente l'utilizzo del sistema tradizionale, con un'unica società (la S.S. Lazio) che ha adottato il modello dualistico. Secondo i dati del 2021<sup>219</sup>, una sola società di Serie A, il Genoa C.F.C. S.p.a. adotta la figura dell'amministratore unico e la ampia maggioranza delle società (70%) ha un consiglio di amministrazione numericamente ridotto (meno di 7 componenti). Anche questi dati mostrano come le società sportive professionistiche italiane mantengono gli elementi caratteristici del mondo dell'impresa nel nostro paese.

In virtù del disposto dell'articolo 10, comma 1 della legge 91/1981 (come modificata dalla riforma del 1996) nonché, a partire dal 1° gennaio 2023, dell'articolo 13 d.lgs. 36/2021, le società sportive professionistiche, anche se costituite nella forma della società a responsabilità limitata, non possono attribuire la funzione di controllo ad un sindaco unico, bensì hanno l'obbligo di nomina del collegio sindacale, in deroga a quanto previsto dall'articolo 2477 del Codice civile; il collegio sindacale può, ove tutti i suoi membri posseggano la qualifica di revisori legali dei conti, svolgere anche la funzione di controllo contabile, ma nelle società militanti nel campionato di Serie A questa opzione risulta essere marginale, in quanto, al 2017<sup>220</sup>, solo 3 società attribuivano il controllo contabile a quest'organo, ove tutte le altre optavano per l'attribuzione a figure professionali esterne, sia persone fisiche (revisori legali) che società di revisione.

Ciò che appare evidente da questa analisi è come, nonostante la specialità dell'attività svolta e la posizione occupata tra due ordinamenti diversi, quello giuridico nazionale e quello sportivo, le società calcistiche italiane mantengano al loro interno gli elementi distintivi del sistema capitalistico italiano, non distanziandosene né per quanto concerne la struttura proprietaria, che rimane fortemente centralizzata e vincolata alla presenza di un unico soggetto o di pochissimi soci, con scarse (se non nulle) aperture verso investitori esterni, anche dal punto di vista della gestione in senso stretto, che rimane legata a doppio filo alla proprietà della società anche per quanto concerne le scelte tecnico-sportive, senza tenere conto della posizione di quei soggetti,

---

<sup>219</sup> Report Calcio 2021, cit., pp. 152-154

<sup>220</sup> LUGLI E., MARCHINI P. L. "La corporate governance delle società di calcio professionistiche: un'analisi empirica del contesto italiano dal 2012 al 2017", cit., p. 34

i tifosi, che non solo sono i primi *stakeholders* della società ma sono anche, mediante l'acquisto di abbonamenti, biglietti e merchandising e la sottoscrizione di abbonamenti televisivi, i suoi primi finanziatori.

### **3. Le società calcistiche quotate: cosa emerge dai documenti societari.**

La riforma del 1996, eliminando il divieto di distribuzione degli utili ai soci, ha reso possibile per le società sportive la quotazione sul mercato finanziario, aprendo la porta agli investimenti esterni e rendendo teoricamente possibile un passaggio dal tradizionale sistema "chiuso", con la proprietà concentrata in capo ad un unico soggetto o ad un ristretto numero di soci, ad un sistema di proprietà diffusa capillarmente: nelle intenzioni del legislatore, inoltre, la nuova possibilità per le società sportive di svolgere attività connesse e strumentali all'attività sportiva, avrebbe dovuto favorire la raccolta del capitale di rischio, in quanto queste attività avevano, almeno in astratto, una forte potenzialità economica, che avrebbe reso possibile una diversificazione dei ricavi<sup>221</sup>. Solo tre società hanno optato per la quotazione sul mercato: la Juventus Football Club S.p.A., l'Associazione Sportiva Roma S.p.A. e la Società Sportiva Lazio S.p.A.; mediante l'analisi della documentazione societaria, si cercherà di trarre delle conclusioni circa la conformazione pratica della governance societaria e quali, tra le opzioni consentite dal legislatore, le società hanno scelto di sfruttare, nonché ipotizzare quali siano stati gli effettivi vantaggi che ne sono derivati.

Ai fini dell'analisi occorre partire dalla constatazione che, secondo autorevole dottrina, la quotazione sul mercato delle società sportive non ha avuto effetti benefici sulle società stesse. In primo luogo, è necessario sottolineare come le società sportive professionistiche, nella loro attività di impresa, molto raramente producano utili, in virtù dell'enorme costo da sostenere al fine di mantenere alto il livello di competitività, ingaggiando i migliori giocatori e i migliori tecnici. In secondo luogo, per comprendere le ragioni di questa situazione, è necessario fare riferimento all'azionariato delle società calcistiche quotate: queste rimangono sempre e comunque controllate da un unico socio che detiene una partecipazione di controllo estremamente

---

<sup>221</sup>REGOLI D., "Società sportive e quotazione" in *Relazione al Convegno sul tema: "Calcio professionistico e diritto"*, Olbia, 7-9 giugno 2009, AA. VV., pp. 89-90

ampia (sempre superiore ai due terzi del capitale sociale) e che impedisce a qualsiasi soggetto esterno di contendere il controllo della società<sup>222</sup>; inoltre, risultano molto scarse le partecipazioni di veri e propri investitori istituzionali, che sono allontanati dalla scarsa redditività delle società stesse. Per quanto concerne la corporate governance di queste società, nella maggior parte dei casi la gestione è posta nelle mani di un unico amministratore delegato o consigliere di gestione, che finisce per coincidere con il soggetto al quale è riferibile la proprietà della società stessa<sup>223</sup>, esattamente come visto in precedenza per la stragrande maggioranza delle società militanti nel campionato di serie A. Così, risulta evidente come la quotazione sul mercato finisca per essere rivolta più ai propri tifosi, che acquistando le azioni offerte sul mercato contribuiscono economicamente (e sostanzialmente a fondo perduto)<sup>224</sup> in favore della squadra, pur non ottenendo alcuna possibilità di far sentire la propria voce all'interno della vita societaria, che non agli investitori istituzionali, i quali come detto non sono invogliati in alcun modo ad investire nelle società sportive stesse. Ulteriori fattori che rendono complicato il rapporto tra queste società e il mercato dei capitali derivano poi dalla peculiarità dell'attività sportiva, contraddistinta da un elevato grado di aleatorietà, in quanto la valutazione economica della società è profondamente influenzata dai risultati sportivi conseguiti, nonché dal fatto che il principale asset di queste società è costituito dai diritti alle prestazioni degli sportivi professionisti, il cui valore dipende a sua volta dal rendimento <sup>225</sup>degli stessi ed è difficilmente quantificabile in modo univoco. La gestione delle società inoltre, si configura come improntata quasi esclusivamente al perseguimento del risultato sportivo, così che enormi risorse venivano e vengono spese per gli ingaggi dei giocatori: risulta infatti evidente come oramai l'attività sportiva e i suoi risultati abbiano assunto una posizione predominante rispetto a quella occupata dall'andamento economico della gestione societaria, così che anche gli investimenti sono guidati più dal blasone e dai successi sportivi<sup>226</sup> che non dalla presenza di una solida *governance* societaria. La quotazione sul mercato comporta, inoltre, la necessità per le società sportive di adeguarsi alla disciplina speciale prevista per le società quotate: aumento degli obblighi di

---

<sup>222</sup> STELLA RICHTER M. JR, "Considerazioni sulle società sportive quotate", in Fenomeno sportivo e ordinamento giuridico, Atti del terzo convegno nazionale, AA.VV. Edizioni Scientifiche Italiane, 2009, pp. 480-481

<sup>223</sup> STELLA RICHTER M. JR, "Considerazioni sulle società sportive quotate", cit., p. 483

<sup>224</sup> STELLA RICHTER M. JR, "Considerazioni sulle società sportive quotate", cit., p. 488

<sup>225</sup> REGOLI D., "Società sportive e quotazione" cit., pp. 89-90

<sup>226</sup> REGOLI D., "Società sportive e quotazione", cit., p. 93

informazione finanziaria, dovendo pubblicare non solo il bilancio annuale ma anche dati contabili a cadenza trimestrale, obblighi di comunicazione circa fatti idonei ad influenzare l'andamento della quotazione dei titoli emessi, adozione di modelli di governance più strutturati e assoggettamento ai poteri di vigilanza della Consob, nonché delle regole in materia di cessioni di partecipazioni sociali "rilevanti"<sup>227</sup>. Gli obblighi di comunicazione tendono ad assumere, relativamente alle società sportive quotate, una valenza particolare, in quanto sussiste un forte legame tra risultato sportivo della squadra e andamento dei titoli sul mercato, al punto che la Consob ha dovuto, con una raccomandazione del 9 dicembre 2002, invitare le società sportive ad un atteggiamento prudente nel rilasciare dichiarazioni in materia di trattative per l'acquisto e la cessione di diritti alle prestazioni sportive di calciatori (c.d. calciomercato) in quanto, da una parte, la cessione di un determinato giocatore, pur potendo comportare un notevole introito economico per la società, può avere un effetto negativo sull'andamento del titolo proprio per il possibile indebolimento dal punto di vista sportivo<sup>228</sup> e dall'altra parte l'acquisto di un giocatore di alto livello, nonostante l'enorme esborso che ne conseguirà, ben potrebbe avere effetti positivi sul prezzo dei titoli in borsa, considerando il rafforzamento della squadra e la maggiore probabilità di risultati sportivi considerevoli; inoltre, nel corso degli anni Consob ha più volte dovuto sollecitare le società affinché assicurassero una migliore informazione al pubblico sulla propria situazione patrimoniale.

Le problematiche in materia di governance delle società sportive quotate sono emerse, in particolare, in relazione alla concentrazione dei poteri in mano a pochissimi soggetti, con conseguente mancanza di separazione delle funzioni e indipendenza delle scelte gestorie rispetto all'azionista di controllo della società, come nel caso della S.S. Lazio, dove il presidente del consiglio di sorveglianza era allo stesso tempo il legale del presidente del consiglio di gestione, il quale era anche l'azionista di riferimento della società<sup>229</sup>. La problematica emerge in particolar modo per l'uso costante di deleghe di gestione e per la concessione di ampi poteri ai direttori sportivi per quanto concerne l'area tecnica, così riducendo il consiglio di amministrazione a mero "organo di ratifica ex post"<sup>230</sup> di decisioni già attuate: queste prassi non sono altro che il riflesso

---

<sup>227</sup> REGOLI D., "Società sportive e quotazione", cit., p. 96

<sup>228</sup> REGOLI D., "Società sportive e quotazione" cit., p. 97-98

<sup>229</sup> REGOLI D., "Società sportive e quotazione" cit., p. 99

<sup>230</sup> REGOLI D., "Società sportive e quotazione", cit., p. 101

della struttura della proprietà di queste società, che pur essendo emittenti di titoli su un mercato regolamentato, rimangono in sostanza delle imprese a conduzione “familiare”, nelle quali solo un cambiamento di proprietà può avere concreti effetti sulla gestione e provocare un mutamento dei soggetti delegati alla gestione stessa.

Poste queste premesse, da tempo relativamente pacifiche in dottrina<sup>231</sup>, si può passare all’esame della documentazione societaria pubblicata dalle società sportive professionistiche che hanno optato per la quotazione.

La prima società che è stata presa in analisi è l’Associazione Sportiva Roma S.p.a., controllata indirettamente dal presidente del c.d.a Thomas Dan Friedkin, che ne possiede l’86,5% mediante due società a lui riferibili: NEEP Roma Holding S.p.A. (83,3%) e Romulus and Remus Investments LLC (3,2%), mentre il 13,5% restante è parcellizzato sul mercato. Dai report della Consob non risultano essere presenti ulteriori partecipazioni definibili “rilevanti” ai sensi dell’articolo 117 del regolamento emittenti (superiori al 3%), ma è possibile rinvenire, tramite i verbali dell’assemblea ordinaria dei soci, la presenza all’interno dell’azionariato di due fondi investimento che detengono piccole partecipazioni all’interno della società: Roundhill MVP ETF con lo 0,1% e Ishares VII PLC, con lo 0,01%; al di fuori di questi, non risultano esservi ulteriori soci aventi partecipazioni degne di nota, né risulta esservi una effettiva partecipazione dell’azionariato diffuso alla vita societaria, in quanto dai verbali delle assemblee emerge come ad essere presente sia solo il capitale rappresentato dalla partecipazione di maggioranza e dai due fondi citati. Dallo statuto della società emerge come non vi sia effettivamente spazio per la tutela delle minoranze, considerando il fatto che l’articolo 15 consente di presentare liste per l’elezione dei componenti del consiglio di amministrazione soltanto a soci che, da soli o insieme ad altri, siano titolari di almeno il 2,5% del capitale avente diritto di voto, elemento che, se confrontato con la composizione dell’azionariato e con l’effettiva partecipazione alla vita societaria e alle assemblee, mostra come in concreto le minoranze siano tagliate fuori da buona parte delle decisioni, essendo impossibile contrastare l’azionario di maggioranza o contendergli in qualsiasi modo il controllo della società, data la scarsa rilevanza del flottante (13,2%) rispetto alla quota saldamente in mano all’azionista di controllo (86,8%). Di recente (11 maggio 2022) la società controllante ha emesso un’offerta pubblica di acquisto volontaria, secondo quanto previsto dall’articolo 102 TUF, volta

---

<sup>231</sup> Ex multis, REGOLI D. “Società sportive e quotazione”, cit. e STELLA RICHTER M. JR “Considerazioni sulle società sportive quotate”, cit.

all'acquisto della totalità delle azioni emesse da A.S. Roma S.p.A., dedotte quelle già di proprietà della controllante, sia direttamente che indirettamente, così che l'offerta di acquisto avrebbe ad oggetto circa 83 milioni di azioni ordinarie, rappresentanti il 13,2% del capitale sociale: l'obiettivo dell'azionista di maggioranza sarebbe quello (dichiarato) di acquistare tutte le azioni oggetto dell'offerta e procedere al c.d. "delisting", che consiste nella revoca delle azioni dalla quotazione da Euronext Milan, gestito da Borsa Italiana S.p.a., senza che residuino azionisti di minoranza. A tal fine, l'azionista di maggioranza pone come condizione per l'efficacia dell'offerta il raggiungimento di un numero di adesioni tale da consentirgli di detenere una partecipazione pari o superiore al 95% del capitale sociale, che gli consentirebbe di esercitare, da una parte, il diritto di acquisto dei titoli residui previsto dall'articolo 111 TUF, dall'altra farebbe sorgere in capo alla stessa l'obbligo (ex articolo 108 TFUE) di acquistare i titoli residui da chi ne faccia richiesta allo stesso prezzo offerto in occasione dell'offerta pubblica di acquisto. In seguito a queste operazioni, i titoli azionari della società dovrebbero essere rimossi dalla quotazione sul mercato, in quanto l'assenza di flottante farebbe venir meno le condizioni per la quotazione stessa.

Così, risulta evidente come l'effettiva finalità della proprietà di A.S. Roma S.p.a. sia quella di rimuovere la società dal mercato dei capitali di rischio, accentrando nuovamente la proprietà in capo ad un unico soggetto, in quanto la società in questione non ha ottenuto concreti vantaggi dalla quotazione (per altro, le azioni di A.S. Roma sono in stasi o in calo più o meno costantemente da anni, con brevissimi e rarissimi picchi legati ad avvenimenti vari), proprio per i motivi sopra elencati, legati alle problematiche di governance e alla peculiarità dell'attività sociale.

La seconda società sportiva quotata oggetto di questa analisi è invece la Società Sportiva Lazio S.p.A. Essa è l'unica società quotata, nel nostro paese, che ha optato per il modello dualistico di amministrazione e controllo: questa scelta potrebbe derivare dalle caratteristiche intrinseche del modello dualistico, in quanto il consiglio di sorveglianza è dotato di poteri ispettivi meno incisivi di quelli attribuiti al collegio sindacale nel modello tradizionale: infatti, l'articolo 2409-quaterdecies, nell'elencare le norme applicabili al consiglio di sorveglianza, non fa riferimento al primo e al quarto comma dell'articolo 2403-bis, che consentono ai sindaci, in qualsiasi momento, di "procedere, anche individualmente, ad atti di ispezione e di controllo" (co. 1) e di avvalersi a tal fine dell'opera di propri dipendenti ed ausiliari (co. 4), così limitando enormemente la possibilità sia per i singoli consiglieri di gestione che per l'organo nel

suo complesso di addivenire ad un controllo in tempo reale circa l'andamento dell'attività sociale; la ratio di questa limitazione è stata individuata, da una parte della dottrina, nella volontà di impedire un'eccessiva intrusione dei componenti del comitato di sorveglianza nella sfera gestionale, stante anche la loro competenza a nominare e revocare i gestori<sup>232</sup>, ma la dottrina maggioritaria propende per la tesi dell'irragionevolezza della previsione, che dovrebbe essere emendata mediante opportune disposizioni statutarie ovvero mediante l'applicazione dell'articolo 223-septies disp. att. Cod. civ.<sup>233</sup> Tuttavia, per le società quotate risulta applicabile l'articolo 151-bis, comma 4 del TUF, che attribuisce al consiglio di sorveglianza o ad un componente dello stesso appositamente delegato, il potere di procedere in qualsiasi momento ad atti di ispezione o di controllo, così ponendo rimedio al deficit di poteri ispettivi posti in capo al consiglio di sorveglianza per le società non quotate. Si deve in ogni caso rilevare come queste disposizioni, previste per le società quotate, siano pensate per essere applicate a società nelle quali vi sia un'effettiva capillarizzazione del capitale sociale mentre, a fronte di una solida e ampia partecipazione di maggioranza, con coincidenza tra presidente del consiglio di gestione e azionista di controllo, i poteri del consiglio di sorveglianza siano de facto limitati anche sulla base della possibilità, per l'assemblea, di revocare in qualsiasi momento i consiglieri di sorveglianza,<sup>234</sup> non essendo ad esso applicabile il secondo comma dell'articolo 2400 c.c., che non solo subordina la revoca dei sindaci alla sussistenza di una giusta causa, ma richiede altresì che la deliberazione di revoca sia approvata con decreto del tribunale. Così, a fronte di una situazione di sovrapposizione tra proprietà (e conseguenti voti in assemblea) e gestione, il consiglio di sorveglianza si trova ad essere completamente in balia della volontà dell'azionista di controllo, che potrà revocarlo *ad nutum* (salvo sempre il diritto al risarcimento del danno quando la revoca non sia assistita da giusta causa), anche al fine di impedire sue intromissioni nella sfera gestionale. Inoltre, anche in questo caso la composizione dell'azionariato mostra la presenza di una fortissima posizione di controllo, pari al 66,69, riconducibile al Presidente del Consiglio di Gestione della società, Claudio Lotito, che lo detiene per

---

<sup>232</sup> BORDIGA F. "Art. 2409-terdecies", in *Le società per azioni*, a cura di ABBADESSA P. e PORTALE G. B., Milano, 2016, Tomo 1, p. 1945

<sup>233</sup> BERLOTTI A. "Del sistema dualistico, del sistema monistico, art. 2409 octies – 2409 noviesdecies", cit., p. 212

<sup>234</sup> BERLOTTI A. "Del sistema dualistico, del sistema monistico, art. 2409 octies – 2409 noviesdecies", cit., pp. 168-169

mezzo di una società a lui riferibile, la Lazio Events S.r.l., a sua volta partecipata da tre società (la Bona Dea - s.r.l., 20%, la Società Nazionale Appalti Manutenzioni Lazio SUD S.N.A.M. s.r.l., 40% e la Linda s.r.l., 40%), tutte controllate da Lotito stesso. Il restante 33,31% delle partecipazioni risulta essere circolante sul mercato, senza nessun'altra partecipazione rilevante (sopra il 3% ex art. 117 regolamento emittenti), ma dai verbali dell'assemblea ordinaria è possibile rilevare la presenza di altri due azionisti, gli stessi fondi di investimento che abbiamo visto essere titolari di partecipazioni all'interno di A.S. Roma S.p.a.: Roundhill MVP ETF (0,06%) e Ishares VII PLC (0,02%), ma al di là di questi due investitori istituzionali il resto delle partecipazioni è probabilmente posseduto da tifosi e altri soggetti, che non mostrano alcun interesse per la partecipazione alla vita societaria. Inoltre, la partecipazione di controllo in mano all'azionista di maggioranza fa sì che questi abbia il controllo dei due terzi dei voti dell'assemblea, così potendo autonomamente addivenire alle deliberazioni per le quali tale maggioranza speciale è richiesta.

### **3.1 La sostanziale identità di gestione tra società quotate e non quotate**

Così, alla luce di quanto emerso dall'analisi dei documenti societari delle due società, pare possibile affermare come la quotazione sul mercato si risolve fondamentalmente in un tentativo di reperire capitale (quasi a fondo perduto, stante la scarsa, se non nulla, distribuzione di utili) dall'esterno, mantenendo allo stesso tempo blindato il controllo della società, che rimane in mano all'azionista di maggioranza, il quale mantiene contemporaneamente in capo a sé la gestione della società, di fatto escludendo qualsiasi possibilità di confronto dialettico tra proprietà e amministratori; di conseguenza, anche esaminando i verbali delle assemblee e la composizione dell'azionariato, si conferma il dato che la struttura della proprietà delle società sportive, siano esse quotate o meno, si basa sulla figura di un azionista di maggioranza saldamente in controllo, elemento che le accomuna con la maggior parte delle società di capitali del nostro paese. Inoltre, la scarsa redditività di queste società, nonché lo scarso rendimento dei titoli azionari, costituiscono un deterrente all'investimento sia per eventuali piccoli risparmiatori, sia per gli investitori istituzionali, che abbiamo

visto essere presenti all'interno delle due società esaminate, ma con partecipazioni estremamente ridotte.

L'esperimento della quotazione non ha, nel nostro paese, portato ad una sostanziale innovazione nelle dinamiche di governo delle società di calcio professionistiche, che hanno mantenuto la propria natura di società "chiuse" e la caratteristica dell'amplessima concentrazione della proprietà, come risulta dai dati esposti in precedenza.

#### **4. Il ruolo del comitato dei tifosi a seguito del d.lgs. 36/2021**

L'organo rappresentativo degli interessi dei tifosi è una novità che è stata introdotta con la più recente riforma del diritto dello sport, operata in data 28 febbraio 2021 con il decreto legislativo n. 36/2021. Delle caratteristiche principali dell'organo, nonché della sua composizione, si è già dato conto all'interno del primo capitolo, mentre in questa parte del lavoro si cercherà di ipotizzare quale possa essere il ruolo di questo nuovo organo all'interno delle dinamiche di governo societario. Pare necessario sottolineare fin da subito come vi siano perplessità circa l'idoneità in concreto dell'organo alla tutela degli interessi dei tifosi<sup>235</sup>.

Poste queste premesse, sarà necessario innanzitutto uno sforzo interpretativo al fine di comprendere, nell'attesa che si sviluppi una prassi operativa in tal senso, quali siano le materie sulle quali potrebbe fornire i propri pareri l'organo consultivo istituito dal d.lgs. 36/2021.

Potrebbe innanzitutto rientrare tra le materie, in quanto avente un effetto immediato sui soggetti "tifosi", ogni decisione relativa ai prezzi previsti per la fruizione dello spettacolo sportivo allo stadio, sia nella forma dell'abbonamento annuale che nella forma del biglietto per il singolo evento: non sono infatti mancate, nel corso degli anni, discussioni relative all'aumento del prezzo dei biglietti; altresì plausibile, per le stesse ragioni, è una competenza relativa alla contigua materia della vendita del merchandising sportivo; risulta invece più difficile immaginare che le società, senza un esplicito vincolo in tal senso, riconoscano un potere di fornire pareri in materie che riguardano più da vicino la gestione vera e propria dell'impresa

---

<sup>235</sup> LOCASCIO ALIBERTI E. "Nuove (possibili?) forme organizzative delle società di calcio professionistiche", cit., p. 353

sportiva, quali le operazioni di calciomercato e quelle relative ai contratti di lavoro degli sportivi professionisti.

La natura di parere obbligatorio ma non vincolante costituisce un interessante compromesso, in quanto impedisce eccessive ingerenze da parte dell'organo consultivo nella gestione della società, che rimane comunque saldamente in mano all'organo di amministrazione, ma allo stesso tempo obbliga le parti ad un dialogo che in passato non è mai esistito: il doversi consultare necessariamente con l'organo potrebbe costituire un'importante argine a scelte di gestione che possano pregiudicare il "risultato sportivo" e l'obbligo di motivazione in caso di mancato adeguamento al parere fornito dall'organo potrebbe portare gli amministratori delle società ad una maggiore ponderazione delle scelte, senza contare gli effetti positivi per quanto concerne la trasparenza della gestione societaria di fronte a soggetti che, come già sottolineato, costituiscono i primi stakeholder e i primi fruitori dei prodotti dell'attività sociale e che di conseguenza potrebbero avere interesse a tentare di arginare eventuali fenomeni di *mala gestio*.

Le criticità relative a questo nuovo organo sono però non trascurabili, a partire dalla mancata predisposizione delle linee guida per le modalità di elezione dei componenti, per le quali il legislatore ha imposto solo l'uso di un generico "sistema elettronico", demandando ai Consigli di Amministrazione delle singole società la predisposizione del regolamento di voto, ma anche attribuendo la posizione di elettorato attivo agli abbonati della società, scelta condivisibile, ma che mal si concilia con la durata triennale della carica, posto che gli abbonati variano di anno in anno. Inoltre, il legislatore non ha previsto alcun genere di sanzione né per la violazione del diritto, attribuito al Presidente dell'organo, di assistere alle assemblee, né per l'eventuale scelta della società di ignorare i pareri forniti dall'organo senza fornire alcuna motivazione<sup>236</sup>, non fornendo nemmeno al Presidente del comitato dei tifosi la possibilità di impugnare le deliberazioni prese dall'assemblea in violazione del suo diritto di assistere alle sedute o assunte senza prendere nemmeno in considerazione il parere fornito dall'organo, così di fatto rendendolo una figura completamente sprovvista di poteri. Parte della dottrina ha inoltre sottolineato come il diritto di partecipazione del Presidente alle Assemblee della società sia soltanto apparente, in quanto limitata al diritto di assistervi, ma senza prevedere né il diritto di voto, né il

---

<sup>236</sup> LOCASCIO ALIBERTI E. "Nuove (possibili?) forme organizzative delle società di calcio professionistiche", cit., p. 353

diritto di parola, neanche relativamente alle questioni che costituiscano materia di “tutela degli interessi dei tifosi”<sup>237</sup>

In conclusione, la novità introdotta del d. lgs. 36/2021 mostra alcune problematiche di fondo ancora prima che l’obbligo di istituire l’organo sia entrato in vigore, prima fra tutte quella della mancata indicazione (anche solo a titolo esemplificativo e non esaustivo) delle materie che il legislatore ritiene rientrino nella categoria indicata come “tutela degli interessi dei tifosi” e la partecipazione dei tifosi tale organo dovrebbe garantire è stata ritenuta dalla dottrina “poco più che simbolica”<sup>238</sup>.

## 5. Il Fútbol Club Barcelona e il modello tedesco: spunti comparatistici

Nel panorama del calcio europeo, sotto il profilo della struttura della proprietà delle società professionistiche, è possibile operare una *summa divisio* tra il “modello chiuso”, tipico dell’Italia e del Regno Unito, e il “modello aperto”, tipico della Spagna e della Germania. Per modello aperto, si intende un sistema di governance nel quale, all’interno degli organi di governo societari, sono coinvolti altri soggetti, diversi dagli azionisti di maggioranza, con alla base motivazioni più socioculturali che economiche.<sup>239</sup>

Al fine di comprendere al meglio la differenza tra il modello chiuso italiano e le esperienze di questi due paesi, la ricerca si focalizzerà sul modello associativo proprio di alcuni club spagnoli e sul modello tedesco dell’*Eingetragener Verein*.

In Spagna, tradizionalmente, valeva, per le squadre professionistiche come per quelle dilettantistiche, il principio di libertà della forma giuridica per lo svolgimento dell’attività sportiva: gli unici obblighi posti in capo alle squadre erano di natura amministrativa, relativi all’iscrizione nel Registro delle Associazioni

---

<sup>237</sup> SANDULLI P. “Un nuovo ruolo per i tifosi (riflessioni intorno all’articolo 4 della Legge n. 86/2019)”, in Rivista di diritto ed economia dello sport, 2020, fascicolo 1, p.194

<sup>238</sup> SANDULLI P. “Un nuovo ruolo per i tifosi (riflessioni intorno all’articolo 4 della Legge n. 86/2019)”, , cit., p.194

<sup>239</sup> LUGLI E., MARCHINI P. L. “La corporate governance delle società di calcio professionistiche: un’analisi empirica del contesto italiano dal 2012 al 2017”, cit., p. 23

Sportive<sup>240</sup>. Questa situazione è mutata con l'entrata in vigore della Legge 15 ottobre 1990 n.10, entrata in vigore al fine di risolvere la situazione di crisi finanziaria delle squadre sportive, che ha introdotto l'obbligo, per le squadre che intendano partecipare a campionati professionistici, di costituirsi nella forma di Sociedad Anónima Deportiva, fatta eccezione per le associazioni che potessero dimostrare di aver mantenuto un saldo patrimoniale netto positivo nei cinque anni precedenti l'entrata in vigore della Legge: queste squadre mantennero così la loro forma associativa e la conservano ancora oggi.

Per descrivere il modello concretamente applicato, l'analisi si concentrerà sul Barcellona FC, che costituisce il più grande esempio al mondo di c.d. "azionariato popolare" ed è un' "associazione sportiva Catalana di persone fisiche"<sup>241</sup>, senza scopo di lucro, con circa 180.000 soci<sup>242</sup>. La sua forma organizzativa ha come caratteristica fondamentale quella della democraticità e della partecipazione dal basso, che consente a ciascun associato di partecipare alle principali decisioni della società: ogni socio ha il diritto di voto per l'elezione del Presidente (che avviene dunque a suffragio universale tra i soggetti soci almeno da un anno), del Comitato direttivo<sup>243</sup> e di qualsiasi altro organo dell'associazione, ha il diritto di candidarsi per qualsiasi carica e ha diritto a partecipare, secondo le condizioni stabilite nello Statuto, all'Assemblea Generale<sup>244</sup>. Essa è il supremo organo di governo dell'associazione ed è composta da una serie di delegati, sorteggiati in numero pari al 2,5% del totale dei soci tra gli associati almeno da almeno cinque anni<sup>245</sup> e maggiorenni, che rimangono in carica per due anni e ai quali si aggiungono i membri del Comitato Direttivo, gli ex Presidenti del Club e i membri della Commissione Disciplinare<sup>246</sup>; tra le sue funzioni principali vi sono l'approvazione del bilancio annuale e del budget per l'anno successivo, che

---

<sup>240</sup> BADIOLA J. "Il <<Club Elemental>> e la <<Sociedad Anónima Deportiva>> in Spagna", in *Analisi Giuridica dell'Economia*, 2005, fasc. 2, p. 411

<sup>241</sup> Statuto FC Barcelona, articolo 1, in [https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2021/12/09/ff6a6d19-dd14-4d0a-8c9e-eb0f5b3998c1/202112-Estatuts-FCB-A5-3-ENG\\_01.pdf](https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2021/12/09/ff6a6d19-dd14-4d0a-8c9e-eb0f5b3998c1/202112-Estatuts-FCB-A5-3-ENG_01.pdf)

<sup>242</sup> DE MARTINI A. "Partecipazione attiva dei supporter nelle società sportive", in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport* 2013, fasc. 2, p. 103

<sup>243</sup> BOF F., MONTANARI F., BAGLIONI S. "Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali. il caso del Barcellona FC, *més que un club*" in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, fasc. 2, 2007, p. 37

<sup>244</sup> Statuto FC Barcelona, articolo 10, cit.

<sup>245</sup> Statuto FC Barcelona, articolo 22, cit.

<sup>246</sup> DE MARTINI A. "Partecipazione attiva dei supporter nelle società sportive", cit., p. 103

vengono predisposti dal Comitato Direttivo, determinare le quote per l'ingresso dei soci e modificare lo Statuto dell'associazione<sup>247</sup>.

Il Comitato Direttivo costituisce invece l'organo collegiale di governo dell'associazione, che svolge atti di amministrazione, gestione e rappresentanza, paragonabile ad una sorta di consiglio di amministrazione; è composto di un minimo di quattordici e un massimo di venticinque membri (tra i quali verranno individuati un Presidente, un Vicepresidente, un Segretario e un Tesoriere) scelti tra i soci maggiorenni e associati da almeno un anno e rimane in carica per quattro anni. Tra le sue principali funzioni vi sono quelle di predisporre il bilancio e il budget per l'anno successivo, definire la politica e gli obiettivi del club, compiere qualsiasi azione di natura finanziaria e manageriale, nominare e revocare degli impiegati qualificabili come addetti alle aree di "top management", fornire direttive circa i rapporti con i lavoratori subordinati alle dipendenze del Club e infine deliberare sull'eventuale ammissione di nuovi soci<sup>248</sup>. La sua elezione avviene contestualmente a quella del Presidente che, quando propone la propria candidatura per la carica, dovrà presentare una propria lista di candidati per il Comitato Direttivo<sup>249</sup>. Il Presidente, oltre a rappresentare il Club nei rapporti con i terzi, presiede e dirige le riunioni dell'Assemblea Generale e del Comitato Direttivo<sup>250</sup>.

Oltre agli organi di governo in senso stretto, all'interno della struttura organizzativa dell'associazione troviamo alcuni organi aventi funzioni consultive e di supporto dell'attività del Club. Tra i più importanti vi è sicuramente la Commissione Finanziaria, composta da sei membri del Club dotati di esperienza in ambito manageriale e finanziario, che si occupa delle vicende economico-finanziarie del Club, esamina le eventuali revisioni contabili commissionate dal Comitato Direttivo, fornisce pareri non vincolanti e presenta rapporti e relazioni circa la situazione finanziaria dell'associazione, anche su richiesta del Comitato: a tal fine ha diritto ad accedere a qualsiasi informazione finanziaria ritenga necessaria per lo svolgimento delle sue funzioni<sup>251</sup>; la Commissione Disciplinare, composta da cinque membri dei quali uno è scelto tra i membri del Comitato Direttivo e gli altri tra i soci del Club laureati in materie giuridiche e dotati di esperienza e prestigio, si occupa invece di

---

<sup>247</sup> DE MARTINI A. "Partecipazione attiva dei supporter nelle società sportive", cit., p. 104

<sup>248</sup> Statuto FC Barcelona, articolo 31, cit.

<sup>249</sup> DE MARTINI A. "Partecipazione attiva dei supporter nelle società sportive", cit., p. 104

<sup>250</sup> Statuto FC Barcelona, articolo 33, cit.

<sup>251</sup> Statuto FC Barcelona, articolo 58, cit.

verificare il rispetto del codice disciplinare previsto nello Statuto da parte degli associati e di applicare le sanzioni ove rinvenga una violazione.

Esiste inoltre una figura, il “*Members’ Ombudsman*”, con funzioni di garanzia e difesa dei diritti degli associati nelle loro relazioni con il Club; questo soggetto è indipendente rispetto al Comitato Direttivo e può richiedere agli organi dell’associazione informazioni e assistenza nello svolgimento dei suoi compiti<sup>252</sup>, inoltre svolge funzioni di coordinamento ed organizzazione durante l’elezione del Comitato Direttivo e del Presidente. È designato dal Comitato Direttivo tra i membri del Club dotati di particolare prestigio e aventi i requisiti richiesti per essere eletti nel Comitato Direttivo, con un atto di nomina che deve essere ratificato dall’Assemblea Generale con una maggioranza qualificata di tre quinti dei presenti; la carica dura cinque anni ed è rieleggibile una sola volta.

Il modello partecipativo del Barcellona si configura come un modello aperto in quanto permette a chiunque, sia egli cittadino spagnolo o meno, di diventare socio del Club a fronte del pagamento di una quota associativa: tuttavia, l’accesso non si configura come completamente libero, in quanto l’ingresso di nuovi soci è regolato dal Comitato Direttivo, che ne stabilisce limiti temporali, numero massimo e le varie condizioni generali per l’ammissione.

L’elemento fondamentale dell’organizzazione è dunque costituito dalla partecipazione attiva ed effettiva dei soci ai processi decisionali interni, sia mediante l’elezione delle cariche più alte dell’associazione che mediante l’intervento diretto in sede di approvazione dei bilanci e modificazione dello statuto dell’associazione.

Risulta inoltre esservi, come già visto anche nella prassi del nostro Paese, una separazione tra le funzioni manageriali in senso stretto, affidate a soggetti estranei al mondo dello sport ma dotati di una solida preparazione economico-giuridica e le funzioni di gestione dell’attività sportiva, affidate a soggetti specializzati in tal senso.<sup>253</sup>

In Germania, invece, le squadre professionistiche sono state storicamente strutturate come *Eingetragener Verein* (e.V.), associazioni di interesse collettivo con finalità di pubblica utilità, volte alla promozione e allo sviluppo delle attività sportive<sup>254</sup>, di proprietà dei tifosi e gestite da membri da loro eletti. Nel 1998, la

---

<sup>252</sup> Statuto FC Barcelona, articolo 57, cit.

<sup>253</sup> DE MARTINI A. “Partecipazione attiva dei supporter nelle società sportive”, cit., p. 105

<sup>254</sup> DE MARTINI A. “Partecipazione attiva dei supporter nelle società sportive”, cit., pp. 94-95

riforma dello Statuto della Federazione calcistica tedesca (DFB) ha consentito alle squadre di calcio professionistiche di scegliere se integrare l'attività sportiva all'interno di una società di capitali di nuova costituzione, a condizione però che il controllo di questa nuova società fosse comunque in capo all'associazione dei tifosi, oppure se mantenere la propria forma associativa "pura" originale<sup>255</sup>. Al fine di garantire che il controllo della società rimanesse in mano ai tifosi, fu istituita la c.d. regola del 50% + 1 (die 50+1 Regel): l'articolo 16c, comma 2 dello Statuto della DFB prescrive che l'associazione debba sempre e comunque detenere il 50% delle azioni con diritto di voto più almeno un altro voto all'interno dell'assemblea dei soci della società di capitali nella quale l'impresa sportiva è stata "trasfusa". La regola si è successivamente evoluta, consentendo ai gruppi di tifosi di optare essi stessi per la forma di società di capitali in luogo di quella associativa, purché sia rispettata la regola del 50% + 1<sup>256</sup>. La finalità della regola è, evidentemente, quella di impedire ad un unico soggetto privato di prendere il controllo della squadra, così garantendo ai tifosi la rappresentatività e la possibilità di avere un coinvolgimento reale in ogni decisione avente un impatto rilevante sulla società. Inoltre, il passaggio dalla forma associativa pura a quella societaria così congegnato ha l'ulteriore pregio di tutelare la posizione dei terzi creditori della squadra, che possono fare affidamento su una struttura ben più solida ed organizzata<sup>257</sup>.

La caratteristica principale di questo sistema è la democraticità, fondata sul principio "una testa, un voto" e sul diritto degli associati di eleggere i membri degli organi societari della società controllata (consiglio di sorveglianza e consiglio di gestione) e di proporre la propria candidatura per tali cariche; inoltre, per sottolineare ulteriormente come la finalità di queste associazioni sia di carattere sportivo e socioculturale, esse sono fondate sull'assenza di scopo di lucro e sul reinvestimento degli eventuali utili derivanti dall'attività sportiva per le finalità perseguite dall'associazione, che oltre all'attività sportiva coinvolgono un gran numero di eventi organizzati al fine di interagire con la comunità di riferimento di ogni tifoseria, così promuovendo un ancora maggiore radicamento sociale della fede calcistica<sup>258</sup>. Questo

---

<sup>255</sup> LOCASCIO ALIBERTI E. "Nuove (possibili?) forme organizzative delle società di calcio professionistiche", cit., p. 361

<sup>256</sup> DE MARTINI A. "Partecipazione attiva dei supporter nelle società sportive", cit., p. 96

<sup>257</sup> LOCASCIO ALIBERTI E. "Nuove (possibili?) forme organizzative delle società di calcio professionistiche", cit., p. 362

<sup>258</sup> DE MARTINI A. "Partecipazione attiva dei supporter nelle società sportive", cit., p. 96

sistema è accentuato ulteriormente dal fatto che, a differenza di quanto visto in precedenza per il Fútbol Club Barcelona, le società tedesche optano per il c.d. “principio della porta aperta”, non prevedendo limiti all’ingresso di nuovi associati e fissando prezzi estremamente accessibili per le quote di adesione (a titolo esemplificativo, la quota di adesione per la squadra più popolare in Germania, l’FC Bayern Munich, è di soli 30 euro l’anno).

Proprio il Bayern Munich, per l’enorme successo che ha ottenuto e per l’altissima qualità dell’organizzazione societaria<sup>259</sup>, merita un approfondimento. In realtà esso costituisce una polisportiva, che controlla squadre in varie discipline sportive al di là del calcio. Il 75% del capitale sociale è detenuto dall’associazione dei tifosi, che prende il nome di FC Bayern München e.V., mentre il restante 25% è equamente suddiviso fra i tre *main sponsor*, Adidas, Allianz e Audi. Il sistema del Bayern Munich è fondato su una enorme partecipazione della tifoseria, tanto che al momento i soci sono quasi 300.000, il che ne fa la società calcistica europea con più associati.

L’Assemblea Generale si riunisce almeno una volta l’anno, dopo la conclusione dell’esercizio sociale ed è l’organo competente a deliberare su tutte le materie di interesse dell’associazione, in particolare le relazioni esposte dalla Presidenza e le eventuali istanze di modifica dello statuto, nonché per l’elezione della Presidenza e del Consiglio di Onore e per la nomina della società di revisione<sup>260</sup>.

L’organo di governo dell’associazione prende il nome di Presidenza e ha struttura collegiale, essendo composto da un Presidente, un Primo Vicepresidente e un Secondo Vicepresidente. Dura in carica per tre anni e ha funzioni di amministrazione e rappresentanza della squadra, nonché l’esclusivo controllo sulle attività calcistiche, mentre il resto delle attività possono essere delegate a dei “Consigli di Divisione”.

L’*advisory board* è invece un organo di supporto e consulenza all’attività della Presidenza, formato da un minimo di 7 membri con mandato triennale tra i quali vengono nominati due Presidenti: la sua competenza attiene principalmente alle materie economiche e finanziarie di rilevante importanza, tra le quali si possono elencare gli acquisti di beni immobili, la costituzione di fideiussioni e qualsiasi impegno finanziario, ricorrente su base annuale, che comporti una spesa superiore al milione di euro.

---

<sup>259</sup> DE MARTINI A. “Partecipazione attiva dei supporter nelle società sportive”, cit., p. 97

<sup>260</sup> DE MARTINI A. “Partecipazione attiva dei supporter nelle società sportive”, cit., p. 97

Il Consiglio di Onore è invece un organo “di garanzia”, composto da 5 membri di età superiore ai 40 anni e che siano soci da almeno 20 anni o abbiano occupato la posizione di Presidente in passato e rimane in carica per tre anni, così come gli altri organi societari. Si occupa di tutelare gli interessi dei soci, risolvendo eventuali controversie che possano sorgere tra loro e decidendo, insieme alla Presidenza, sui ricorsi presentati dai soci avverso eventuali provvedimenti di esclusione; infine, applica le sanzioni disciplinari contro i membri degli organi sociali che abbiano violato l’obbligo di riservatezza.<sup>261</sup>

Il Bayern Munich è l’unica società calcistica professionistica europea ad avere avuto un bilancio positivo costantemente negli ultimi 20 anni, compresi gli anni 2020 e 2021 funestati dalla pandemia, che ha impedito la vendita dei biglietti per gli stadi, causando un enorme danno alle società calcistiche in tutta Europa. Le ragioni di questa situazione patrimoniale così florida derivano innanzitutto da una governance estremamente oculata e affidata a soggetti esperti, ma anche dal grandissimo radicamento della squadra nella comunità locale, con la conseguenza che ogni anno quasi 300.000 tifosi non solo pagano la propria quota associativa per sostenere la squadra, ma riempiono anche costantemente lo stadio, che è di proprietà della squadra ed è stato costruito grazie alla cessione del 25% delle azioni alle tre società sopra menzionate, che hanno così apportato un’iniezione di capitale privato notevole e una delle tre, Allianz, ha anche ottenuto i c.d. naming rights sullo stadio, che ha preso il nome di “Allianz Arena”.

Il modello tedesco costituisce un interessantissimo spunto anche per il nostro paese, tenendo in considerazione il fortissimo radicamento sul territorio delle squadre e l’enorme numero di tifosi che, ogni anno, scelgono di seguire la propria squadra negli stadi o anche solo mediante la sottoscrizione di abbonamenti televisivi.

Il problema della sua applicabilità in Italia discende in realtà più da questioni pratiche che puramente giuridiche: si è infatti già sottolineato più volte, all’interno di questo lavoro di ricerca, come la struttura della proprietà delle società calcistiche in Italia sia profondamente connotata dalla presenza di un unico azionista di controllo o al più di un nucleo familiare, che generalmente non consente l’ingresso di ulteriori soggetti, tantomeno in una posizione tale da poter avere voce nella gestione della società; la soluzione praticabile sarebbe dunque quella di una riforma simile a quella

---

<sup>261</sup> DE MARTINI A. “Partecipazione attiva dei supporter nelle società sportive”, cit., p. 99

avvenuta in Germania, che potrebbe concretizzarsi da una parte nell'inserimento di un limite massimo alle partecipazioni rilevanti che un solo soggetto può, direttamente o indirettamente, detenere all'interno di una società sportiva<sup>262</sup>, tesi che aveva trovato spazio anche all'interno della proposta di legge n. 4153/2016, oppure dall'altra parte recependo *tout court* la "regola del 50% + 1" tedesca, soluzione che appare però meno percorribile, anche in considerazione del diverso assetto proprietario e del fatto che operando in tal senso si dovrebbe necessariamente ricorrere alla creazione *ex novo* di associazioni di tifosi, che dovrebbero poi acquisire le partecipazioni societarie. In sostanza, l'unico modo per addivenire ad un mutamento di questo genere nella struttura proprietaria delle società calcistiche professionistiche sarebbe quello di emanare una norma cogente, che possa coartare gli attuali *patron* a cedere sul mercato una parte consistente delle proprie azioni<sup>263</sup>.

La realtà di fondo rimane che acquistare azioni di società calcistiche rimane comunque una scelta non particolarmente redditizia, vista la scarsa capacità di queste società di produrre utili a fronte degli enormi costi di gestione e questa situazione fa sì che gli investitori istituzionali o i grandi imprenditori non siano attratti da questo genere di investimenti, se non per motivi sentimentali o comunque non strettamente patrimoniali. Per questi motivi, sembra necessaria una riforma che possa garantire una maggiore apertura delle compagini societarie, non solo garantendo l'ingresso degli *stakeholders* e attribuendo loro una voce nella gestione societaria, ma altresì avviando un processo di ricambio all'interno degli organi di governo delle società, per fare sì che la proprietà e la gestione della società non siano quasi perfettamente sovrapponibili, come ora accade.

---

<sup>262</sup> LOCASCIO ALIBERTI E. "Nuove (possibili?) forme organizzative delle società di calcio professionistiche", cit., p. 363

<sup>263</sup> LOCASCIO ALIBERTI E. "Nuove (possibili?) forme organizzative delle società di calcio professionistiche", cit., p. 363

## CONCLUSIONI

In chiusura di questo lavoro di ricerca, è possibile formulare alcune osservazioni conclusive. Come già anticipato alla fine del primo capitolo, risulta evidente dall'esame della disciplina il fatto che le società calcistiche professionistiche, per quanto sottoposte a partire dal 1996 ad un processo di normalizzazione, continuano tutt'oggi a presentare una serie di elementi di specialità derivanti principalmente da due fattori: il primo è la natura peculiare dell'attività svolta, consistente nella partecipazione a competizioni calcistiche con una squadra formata da atleti professionisti, per l'impiego dei quali la legge pone proprio quelle prescrizioni che costituiscono il centro della specialità di tali società (l'obbligatorietà in ogni caso del collegio sindacale, i vincoli di forma, la necessità dell'affiliazione alla Federazione di riferimento), mentre il secondo fattore è proprio l'affiliazione alla Federazione stessa e indirettamente al CONI, che porta le società ad essere sottoposte a due diversi ordinamenti giuridici, quello nazionale e il sub-ordinamento sportivo, al quale esse sono vincolate e che oltre a sottoporre le società a particolari controlli, non previsti per la generalità delle stesse, impone ad esse una serie di obblighi e divieti relativi alla struttura proprietaria, alla possibilità di acquistare partecipazioni rilevanti in altre società calcistiche professionistiche e soprattutto obblighi di bilancio, al fine di garantire la "solidità" finanziaria delle società e la regolare partecipazione ai campionati, che rimane in ultima istanza il principale interesse della Federazione stessa.

Le società di calcio professionistico, inoltre, pur rivestendo la forma societaria e operando, almeno teoricamente, su base lucrativa, continuano a porre al centro dei propri obiettivi il conseguimento del miglior risultato sportivo possibile, rispetto al quale gli eventuali risultati economici si pongono più come mezzi che come finalità perseguite in senso stretto.

La ricerca svolta sul tema della governance ha invece mostrato come, sotto quel profilo, le società in esame non si distacchino particolarmente dal tessuto imprenditoriale italiano, ponendosi spesso come società aventi una struttura quasi "familiare" e connotate da un fortissimo controllo da parte di un unico soggetto e da una sostanziale sovrapposizione tra proprietà e gestione, elementi che sono venuti in luce anche nell'esame di quelle società calcistiche professionistiche che hanno scelto di optare per la quotazione sul mercato regolamentato, divenendo così, almeno

teoricamente, società aperte, ma conservando nella realtà dei fatti i tratti salienti evidenziati per la generalità delle società di calcio professionistiche.

In attesa dell'entrata in vigore della riforma apportata con il d. lgs. 36/2021 e dell'effettiva creazione degli organi che rappresenteranno gli interessi dei tifosi, non si può fare a meno di sottolineare come, nel nostro paese, la posizione riservata a questi soggetti, che sono i primi *stakeholders* delle società di calcio, nonché i principali consumatori dei prodotti – evento sportivo, sia connotata da una quasi totale mancanza di tutele, fatto salvo qualche intervento dell'AGCM del quale si è dato conto in precedenza.

L'auspicio che sembra di poter fare in conclusione del lavoro di ricerca, è quello di una riorganizzazione della disciplina, che porti ad un effettivo ingresso delle rappresentanze dei tifosi nella governance delle società in esame e soprattutto ad una maggiore attenzione verso eventuali esempi positivi provenienti dall'estero.

## BIBLIOGRAFIA

- Auteri P. **“Diritti esclusivi sulle manifestazioni sportive e libertà di informazione”** in *Annali Italiani del diritto d'autore, della cultura e dello spettacolo*, 2003, parte 1, pp. 183-208
- Badiola J. **“Il <<Club Elemental>> e la <<Sociedad Anónima Deportiva>> in Spagna”**, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, 2005, fasc. 2, pp. 411-424
- Barbieri L. **“Il settore del calcio professionistico”** in *Analisi giuridica dell'economia*, 2005, parte 2, pp. 267-296
- Bastianon S. **“Nessuno mi può giudicare... ovvero: il fair play finanziario e lo strano caso del signor Striani”** in *Mercato Concorrenza Regole*, fasc. 3, 2015, pp. 441-474
- Bertolotti A. **“Il sistema dualistico e il sistema monistico”** in *Le nuove s.p.a.*, a cura di Cagnasso O. e Panzani L., Torino, 2010, pp. 1003-1046
- Bertolotti A. **“Del sistema dualistico, del sistema monistico, art. 2409 octies – 2409 noviesdecies”**, in *Commentario del Codice civile e codici collegati Scialoja-Branca-Galgano*, a cura di De Nova G., Bologna, 2020
- Bof F., Montanari F., Baglioni S. **“Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali. il caso del Barcellona FC, més que un club”** in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, fasc. 2, 2007, pp. 27-44
- Bordiga F. **“Art. 2409-terdecies”**, in *Le società per azioni*, a cura di Abbadessa P. e Portale G. B., Milano, 2016, Tomo 1, p. 1945
- Bricola N. **“Sulla fallibilità delle società sportive”**, nota a Trib. Bologna 6 maggio 1999, in *Giurisprudenza Commerciale*, 2001, II, pp. 135-148
- Bruno G., **“Autonomia sportiva e fenomeni negoziali”**, Edizioni Scientifiche Italiane, 2012
- Calderoni C. **“La trasformazione delle associazioni ed il limite della causa alla luce dell'a. 10 l. n. 91/1981”** in *Diritto e Giurisprudenza*, 1995, pp. 162-176
- Cannella C. **“Il trasferimento del “titolo sportivo” di un club fallito nell'ordinamento sportivo e statutale”** in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 2017, fasc. 1, pp. 163-183
- Capuano A., **“Le multiproprietà delle società professionistiche. Analisi della normativa e ipotesi di riforma del sistema”** ([Ownership in the professional

football clubs. An analysis of the provisions and an hypothesis of the standards reform]) in *Rivista di diritto sportivo*, 2016, fasc. 1, pp. 16-26

- Cariello V. “**Il sistema dualistico: il consiglio di gestione e il consiglio di sorveglianza (le funzioni)**” in “*La governance nelle società di capitali*”, a cura di Vietti M, Milano, 2013, pp. 375 – 488
- Cera M. “**Le società con azioni quotate nei mercati**”, Bologna, 2020, pp. 24-29 e pp. 35-37
- Chiaia Noya G., “**La nuova disciplina delle società sportive professionistiche**”, in *Rivista di diritto sportivo*, 1997, pp. 629-671
- Cirenei M.T., “**Società di calcio e fallimento**” in nota a Trib. Livorno, 23 giugno 1973, in *Rivista del Diritto Commerciale*, 1973, parte II, pp. 273-274
- Cirenei M. T., “**Società sportiva e scopo di lucro**”, in nota a Trib. Rovereto, 5 marzo 1970 e App. Trento, 13 giugno 1970, in *Rivista del diritto commerciale*, 1971, parte II, pp 106-119
- Cirenei M. T., “**Società sportive**” in *Novissimo Digesto Italiano, App. 7*, 1987, pp. 389-307
- Coccia M. “**Società di calcio partecipate da associazioni di tifosi**” in *Rassegna di diritto ed economia dello sport*, 2011, fasc. 3, pp. 602-611
- Colantuoni L., “**Diritto Sportivo**”, Giappichelli, 2009
- Crisciulo F. “**Impresa sportiva e interessi rilevanti**” in *Fenomeno sportivo e ordinamento giuridico, Atti del terzo convegno nazionale*, AA.VV. Edizioni Scientifiche Italiane, 2009, pp. 461-478
- Dal Soglio P. “**Art. 2359**” in *Commentario breve al diritto delle società*, Maffei Alberti A., CEDAM, 2009, pp. 367-370
- De Martini A. “**Partecipazione attiva dei supporter nelle società sportive**”, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport* 2013, fasc. 2, pp. 89-126
- Demuro I., **La disciplina speciale delle società di calcio professionistico**, Relazione al Convegno sul tema: “**Calcio professionistico e diritto**”, Olbia, 7-9 giugno 2009, AA. VV., pp. 69-88
- Demuro I., “**Le società calcistiche**”, in *Fenomeno sportivo e ordinamento giuridico, Atti del terzo convegno nazionale*, AA.VV. Edizioni Scientifiche Italiane, 2009, pp. 505-518

- Di Amato A., **“Prime osservazioni su nozione e statuto dell’impresa sportiva”**, in *Fenomeno sportivo e ordinamento giuridico, Atti del terzo convegno nazionale*, AA.VV. Edizioni Scientifiche Italiane, 2009, pp. 489-504
- Favella R. **“Il modello societario partecipativo del Barcellona FC è esportabile in Italia?”** in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 2010, fasc. 2, pp. 165-174
- Ferri G., **“art 2247”** in *Commentario Codice civile*, Sciajola A.-Branca G., Bologna, 1968
- Fici A. **“Un diritto per il terzo settore, Studi sulla riforma”**, in *Diritto dell’economia sociale, cooperativa e del terzo settore*, AA.VV., pp. 44-66
- Fimmanò F. **“Fallimento della società di calcio, nomina cautelare del “precuratore” ed effetti sull’ordinamento sportivo”** in *Giurisprudenza Commerciale*, 2018, parte 4, pp. 762-780
- Fois C. **“Legge 23 marzo 1981, n. 91”** in *Le nuove leggi civili commentate*, 1982, pp. 613-647
- Franzoni M. **“Del collegio sindacale, della revisione legale dei conti. Artt. 2397-2409 septies”** in *Commentario del Codice civile Scialoja-Branca*, a cura di De Nova G., Bologna, 2015
- Frè G., **“art. 2329”** in *Commentario Codice civile*, Sciajola A. – Branca G., Bologna-Roma, 1982, pp. 74-80
- Gallavoti M., **“Il << titolo sportivo >> delle società di calcio professionistico”**, in *Analisi giuridica dell’economia*, 2005, fasc. 2, pp. 389-394
- Galgano F., Genghini R. **“Il nuovo diritto societario, Tomo 1, Le nuove società di capitali e cooperative”**, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell’economia*, diretto da Galgano F., Padova, volume XXIX, 2006, pp. 337-514
- Izzo C. G., **“Le società sportive professionistiche”** in *Diritto dello Sport*, AA.VV., UTET, 2007, pp. 63-78
- Lai M., **“Dal fair play finanziario all’azionariato popolare: criticità nella dimensione istituzionale del calcio professionistico”**, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 2012, fasc. 1 pp. 101-128
- Locascio Aliberti E. **“Nuove (possibili?) forme organizzative delle società di calcio professionistiche”**, in *Rivista di diritto societario* 2/2021, pt. 3, pp. 348-367

- Loffredo E. “**L’impresa di spettacoli, anche sportivi**”, in *Annali italiani del diritto d’autore, della cultura e dello spettacolo*, 2007, pt. 1, pp. 314-339
- Lugli E., Marchini P. L. “**La corporate governance delle società di calcio professionistiche: un’analisi empirica del contesto italiano dal 2012 al 2017**”, in *Rassegna di diritto ed economia dello sport*, 2019, fasc. 1, pp. 13-38
- Macrì C. “**Problemi della nuova disciplina dello sport professionistico**”, in *Rivista di diritto civile*, 1981, parte II, pp. 483-503
- Maggiore B. S., “**Ancora sull’assoggettabilità a fallimento delle società sportive**” in *Diritto Fallimentare*, 1987, I, pp. 311-312
- Marasà G., “**Società sportive e società di diritto speciale**”, in *Rivista delle società*, 1982, fasc. 3, pp. 493-524
- Marasà G. “**Note in tema di fallimento delle società sportive**”, nota a Trib. Venezia, 4 giugno 1984 e Trib. L’aquila 11 maggio 1985, in *Giurisprudenza commerciale*, 1986, II, pp. 362-378
- Minervini G., “**Il nuovo statuto-tipo delle società calcistiche**”, in *Rivista delle società*, 1967, III, pp. 678-688
- Mondini P. “**L’ordinamento sportivo italiano e la proprietà dello spettacolo sportivo**” in *Rivista di diritto sportivo*, 1969, pp. 355-356
- Morera U. “**Dall’<<omologazione>> del tribunale all’ <<omologazione>> del notaio. Prime riflessioni sull’art.32, legge 340/2000**” in *Il controllo notarile sugli atti societari*, Paciello A., Milano, 2001, pp. 23-29
- Nicolliello M., **Il monitoraggio di FIGC e UEFA sulle società di calcio italiane: scenario attuale e possibili evoluzioni** ([The monitoring of the FIGC and UEFA on Italian football clubs: current scenario and possible developments]) in *Rivista dei dottori commercialisti*, 2014, fasc. 1, pp. 35-68
- Pastore L.: “**Third party ownership and multi-club ownership. Where football is heading for** (Proprietà di terzi e multiproprietà. Quale direzione sta prendendo il calcio)” in *Rivista di diritto ed economia dello Sport*, 2018, fasc. 1, pp. 23-58
- Piazza C., Di Gaetano L. “**The ICA ascertains an agreement among Sky, RTI/Mediaset, the Italian Football League (Lega Calcio) and its advisor Infront on the sale of the Serie A TV rights 2015-2018**”, in *Rivista Italiana di Antitrust*, fasc. 1, 2016, pp. 136-141

- Regoli D., “**Società sportive e quotazione**” in *Relazione al Convegno sul tema: "Calcio professionistico e diritto"*, Olbia, 7-9 giugno 2009, AA. VV., pp. 89-109
- Sandulli P. “**Un nuovo ruolo per i tifosi (riflessioni intorno all’articolo 4 della legge n. 86/2019)**” in *Rivista di diritto ed economia dello sport*, 2020, fasc. 1, pp. 193-204
- Sarti D., “**Gestione individuale e collettiva dei diritti su eventi sportivi**” in *Annali italiani del diritto d’autore, della cultura e dello spettacolo*, 2008, pt. 1, pp. 118-153
- Schiavon G. “**Profili dell’insolvenza delle società sportive (anche alla luce del cosiddetto Lodo Petrucci)**”, in *Diritto Fallimentare*, 2004, I, 1, pp. 295-309
- Schiuma L. “**Il sistema monistico: il consiglio di amministrazione ed il comitato per il controllo sulla gestione**” in “*La governance nelle società di capitali*”, a cura di Vietti M., Milano, 2013, pp. 489-552
- Serra A. “**Calcio professionistico e attività di impresa**” in *Relazione al Convegno sul tema: "Calcio professionistico e diritto"*, Olbia, 7-9 giugno 2009, AA. VV., pp. 53-65
- Spiotta M. “**L’amministrazione**” in *Il nuovo diritto societario nella dottrina e nella giurisprudenza: 2003-2009*, AA.VV., Bologna, 2009, pp. 465-547
- Stella Richter M. Jr, “**Considerazioni sulle società sportive quotate**”, in *Fenomeno sportivo e ordinamento giuridico, Atti del terzo convegno nazionale*, AA.VV. Edizioni Scientifiche Italiane, 2009, pp. 479-488
- Todaro F. M., “**Community ownership e supporter trust quali forme di governance delle società di calcio professionistico**”, in *Rivista diritto dello sport*, fasc. 3/4 2015 pp 287-299
- Tozzi A. “**Le società sportive (natura giuridica e problematiche)**”, in *Rivista di Diritto Sportivo*, 1997, pp. 174-196 e 312-325
- Verrucoli P., “**Le società e le associazioni sportive alla luce della legge di riforma (L. 23 marzo 1981, n°91)**”, in *Rivista del Diritto Commerciale*, 1982, parte I, pp. 131-156
- Vidiri G., “**Le società sportive: natura e disciplina**”, in *Giurisprudenza Italiana*, 1987, IV

- Vidiri G., **“Profili societari ed ordinamentali delle recenti modifiche alla legge 23 marzo 1981 n°91”**, in *Rivista di diritto sportivo*, 1997
- Vidiri G., **La normativa sugli atleti professionisti e sulle società sportive tra "passato" e "futuro"** *Corriere giuridico*, 2020, fasc. 6, pp. 810-819
- Volpe Putzolu G. **“Oggetto sociale ed esercizio dell’impresa nelle società sportive”**, in *Rivista di Diritto Civile*, 1985, I, pp. 333-348
- Zambelli L., **“La natura e il funzionamento dei controlli sulle società di calcio professionistiche in Italia”**, in *Rivista Diritto dello Sport*, fasc. ¾ 2015, pp. 301-316