

Capitolo 7

ORDINAMENTO E ORGANIZZAZIONE DELLO SPORT IN ITALIA E ALL'ESTERO

7.1 - Il quadro ordinamentale

7.1.1. *L'ordinamento statale e l'ordinamento sportivo. Competenze e conflitti*

Ogni considerazione riguardante rapporti di natura “giuridica” inerenti allo sport non può prescindere da un'analisi preliminare del rapporto esistente tra l'ordinamento sportivo e l'ordinamento statale. O meglio, dalla collocazione della “giurisdizione” dello sport nel contesto di quella statale.

Allo stato attuale sembra pacificamente acquisita la connotazione di giuridicità dell'ordinamento sportivo, quale ordinamento di settore che, sia pur non dotato di sovranità originaria, è caratterizzato da un'ampia sfera di autonomia. Questa è stata, però, una conquista venuta al termine di un acceso dibattito dottrinale che ha visto contrapposti studiosi di grande spessore su entrambe le posizioni e che ha trovato univoca soluzione solo con l'intervento statale in sede legislativa.

Inizialmente quasi univoca e dominante ma rimasta via via minoritaria, una parte della dottrina, sosteneva la non giuridicità di tale ordinamento, sottolineandone la natura essenzialmente tecnica, in quanto organizzatrice di una attività peculiare come, appunto, la pratica sportiva. Per il Furno¹⁸³, il fenomeno sportivo, pur rilevante nella società, altro non era che “*un complesso o un sistema di giochi*” ed inoltre non si poteva “*neppure lontanamente configurare alcuna interferenza o collisione tra l'ordinamento giuridico statale e l'ordinamento tecnico sportivo*” in quanto “*eterogenei e situati su piani differenti*”. Il diritto e la regolamentazione del gioco erano considerate insomma categorie ben distinte ed autonome. Al massimo, in posizione più sfumata ma concettualmente

¹⁸³ C. Furno, “*Note critiche di giochi, scommesse e arbitraggi sportivi*”, Rivista Trimestrale Italiana di Diritto Processuale Civile, 1952.

ancorata alla prospettiva negativa di ogni giuridicità, il Carnelutti¹⁸⁴ sosteneva la comparabilità tra sport e diritto solo ed in quanto nello sport i competitori erano costretti a concordare regole tecniche senza il cui rispetto non poteva esercitarsi il gioco. Si aveva, però, una scarsa utilità, uno scarso peso del diritto all'interno di questo sistema disciplinato da regole di natura tecnica ed uniformato al principio ispiratore del “*fair play*”.

Intorno agli anni Trenta, la dottrina prevalente riconosceva al più natura convenzionale a quegli atti, quali statuti e regolamenti, che servivano a disciplinare ogni organismo associativo, al pari di quanto veniva riservato, sul presupposto della tesi negoziale, ad associazioni politiche, confraternite ed ordini religiosi. Privi ancora di specifica disciplina, le disposizioni che promanavano dalle organizzazioni sportive venivano parificate in tutto e per tutto a questi altri modelli giuridici, riconoscendo loro la natura contrattualistica del “*patto sociale*” oppure, al più, di “*contratto per adesione*”. Non mancò chi, come Iannuzzi¹⁸⁵, faceva notare come, anche attraverso l'autonomia negoziale, fosse impossibile spiegare solo con gli accordi tra gli associati un'intera e complessa organizzazione costituita alla stregua dello Stato, con netta distinzione di poteri, organi dotati di autorità e soggetti sottoposti.

Fu il Cesarini Sforza¹⁸⁶, per primo a parlare di “*ordinamento giuridico sportivo*”, tentando una ricostruzione del fenomeno sportivo come ordinamento nell'ambito di quello che chiamò “*il diritto dei privati*”¹⁸⁷. Nel dualismo posto tra organizzazioni “diffuse”¹⁸⁸ e organizzazioni “specializzate”, l'ordinamento sportivo viene considerato tra le prime. La giuridicità di queste non deriva dalla posizione acquisita all'interno della gerarchia esistente nell'ambito del diritto statale, in quanto queste formazioni giuridiche non sono sottoposte, ma piuttosto parallele, all'ordinamento statale. Tale indirizzo dottrinale fu molto importante in quanto riuscì a tracciare un determinante solco in un contesto dottrinale in cui non riusciva ancora ad emergere in tutta la sua (successiva) evidenza quella concezione pluralistica degli ordinamenti¹⁸⁹ per cui da anni spingeva il Santi Romano¹⁹⁰.

¹⁸⁴ F. Carnelutti, “*Figura giuridica dell'arbitro sportivo*”, Rivista di Diritto Processuale, 1953.

¹⁸⁵ A. Iannuzzi, “*Per la legittimità della giurisdizione sportiva*”, Rivista di Diritto Sportivo, 1955.

¹⁸⁶ W. Cesarini Sforza, “*Il diritto dei privati*”, Rivista Italiana di Scienze Giuridiche, 1929 e in collana Civiltà del Diritto, vol.5, Giuffrè, Milano, 1963 – “*Ordinamenti giuridici (Pluralità di)*”, in Nuovissimo Digesto, vol. XII.

¹⁸⁷ W. Cesarini Sforza, “*La teoria degli ordinamenti giuridici e il diritto sportivo*”, in Foro Italiano, 1933, I, col. 1381 e in Rivista di Diritto Sportivo, 1969.

¹⁸⁸ Caratteristica degli ordinamenti “diffusi” è quella della non necessità di alcun tipo di atto formale per acquisire la qualità di soggetto, ma è sufficiente un semplice atto espressione di volontà.

¹⁸⁹ Nella celeberrima teoria istituzionalistica, Santi Romano sosteneva che potesse configurarsi la sussistenza di un ordinamento giuridico ogniqualvolta si fosse ravvisata la presenza di un insieme di soggetti organizzati in strutture predefinite e retti da regole certe. Secondo il Romano i requisiti dell'ordinamento giuridico sono: la società (ossia l'insieme dei soggetti), la normazione (ossia il complesso delle regole organizzative), l'ordine sociale (ossia il sistema delle strutture entro cui i soggetti membri della società si muovono). Tale posizione ebbe riscontro anche in Francia (con Maurice Hauriou - si veda “*Teoria dell'istituzione e della fondazione*”, in collana Civiltà del diritto, vol. 16, Giuffrè, Milano,

Questi considerava insufficiente la nozione di diritto come norme che costituiscono l'ordinamento¹⁹¹, in quanto quest'ultimo, inteso come istituzione o come organizzazione, trascende e condiziona il suo aspetto meramente normativo: l'istituzione è organizzazione ed il momento istitutivo precede e produce quello normativo¹⁹².

Il processo di pluralizzazione di ordinamenti sociali non è una novità assoluta nella società contemporanea in quanto specialmente i gruppi con finalità generali e con pretese di originarietà ed esclusività (si pensi alle confessioni religiose, a gruppi etnici, a comunità nazionali e territoriali che non sono ancora riuscite a costituirsi in comunità politiche sovrane) affondano le loro origini storiche oltre l'affermarsi stesso dello Stato moderno. E' indubbio che la loro riaffermazione all'interno degli ordinamenti stabili è di data più recente, così come il loro più o meno esplicito riconoscimento da parte di questi. La sempre crescente importanza sul piano sociale di ordinamenti diversi da quello statale ha, di fatto, indotto i giuristi ad approdare verso una concezione pluralista degli ordinamenti giuridici, quindi verso una pluralità di ordinamenti dalla più svariata caratterizzazione.

Spetta al Giannini¹⁹³ il merito di aver proposto una chiave di lettura di tipo ordinamentale per il fenomeno sportivo, ponendo solide basi ad una concezione sulla quale, ancora oggi, si può fare sicuro affidamento. Egli, infatti, riuscì a cogliere l'esistenza negli organismi sportivi dei tre elementi generalmente riconosciuti quali costitutivi di ordinamenti giuridici: laplurisoggettività (cioè la presenza di persone fisiche ed entità associative che concorrono alla pratica sportiva); l'organizzazione (apparati incaricati di curare lo sport e di regolare, attraverso funzioni normative,

1967), in Germania (con Max Weber) e negli U.S.A. (con Thorstein Veblen). La possibilità della coesistenza di numerosi ordinamenti giuridici venne affermata, tra i tanti, anche dal Cassese (si veda S. Cassese, "Istituzione: un concetto ormai inutile", in Politiche del Diritto, vol. X, 1979, pag. 59) e dal Cesarini Sforza. Entrambi posero in rilievo la divisione degli ordinamenti giuridici in due categorie: da un lato, vi sarebbero gli ordinamenti giuridici esprimenti interessi collettivi (quali, ad esempio, gli enti pubblici territoriali); dall'altro, vi sarebbero gli ordinamenti giuridici esprimenti interessi settoriali (quali, ad esempio, le associazioni)

¹⁹⁰ S. Romano, "L'ordinamento giuridico" (1918), Firenze, 1966, secondo cui: "L'ordine sociale che è posto dal diritto non è quello che è dato dalla esistenza, comunque originata, di norme che disciplinino i rapporti sociali: esso non esclude tali norme, anzi se ne serve e le comprende nella sua orbita, ma, nel medesimo tempo, le avanza e le supera. Il che vuol dire che il diritto, prima di essere norma, prima di concernere un semplice rapporto o una serie di rapporti sociali, è organizzazione, struttura, posizione della stessa società in cui si svolge e che esso costituisce come unità. (...) Se così è, il concetto che ci sembra necessario e sufficiente per rendere in termini esatti quello di diritto, come ordinamento giuridico considerato complessivamente e unitariamente, è il concetto di Istituzione. Ogni ordinamento giuridico è una istituzione e, viceversa, ogni istituzione è un ordinamento giuridico: l'equazione fra i due concetti è necessaria e assoluta. Cioè l'espressione "diritto" in senso obiettivo, secondo noi, può ricorrere in un doppio significato, può cioè, designare anzitutto: a) un ordinamento nella sua completezza e unità, cioè una istituzione; in secondo luogo: b) un precetto o un insieme di precetti (...) per distinguerli da quelli non giuridici, diciamo istituzionali, mettendo così in evidenza la connessione che essi hanno con l'ordinamento intero, ossia con l'istituzione di cui sono elementi, connessione che è necessaria e sufficiente per attribuire loro carattere giuridico".

¹⁹¹ H. Kelsen, "La teoria pura del diritto", Torino, 1966.

¹⁹² "Ogni ordinamento giuridico - ritiene Santi Romano - è perciò un'istituzione e viceversa ogni istituzione è un ordinamento giuridico". S. Romano, *op.cit.*, pag. 28.

¹⁹³ M.S. Giannini, "Prime osservazioni sugli ordinamenti giuridici sportivi", Rivista di Diritto Sportivo, 1949, pag. 10.

la disciplina e la risoluzione di conflitti interni); lanormazione (complesso di norme destinate a regolare ogni fatto rilevante all'interno del sistema sportivo)¹⁹⁴. In questo contesto ben si è inserito il contributo di quegli autori, tra cui Marani Toro¹⁹⁵, che hanno sottolineato quale vero punto focale l'avvenuta trasformazione dello sport dalla concezione prettamente ludica ad una tipicamente organizzata. Del passaggio cioè dall' agonismo occasionale, in cui le gare erano isolate e comunque non collegate al fine di una valutazione comparativa del valore degli atleti partecipanti, all'agonismo a programma illimitato, in cui le gare vengono tra loro collegate senza limiti temporali e di spazio, portando alla necessaria creazione di apparati organizzativi ed alla fissazione di regole scritte al fine di consentire la comparazione dei risultati ottenuti. Il tutto avviene con un aumento progressivo delle discipline sportive, grazie allo sviluppo scientifico e tecnologico ma anche politico e sociale, e grazie soprattutto alla crescita del numero degli individui disposti ad esercitare tale attività.

L'ordinamento sportivo, se da un lato marca le distanze dall'ordinamento giuridico statale, dall'altro ha al suo interno una serie di categorie, una sorta di ordinamenti particolari a seconda che si tratti di agonismo occasionale o di agonismo a programma illimitato (soggetti più numerosi, complessa organizzazione e gestione).

Solo attraverso l'ipotesi ordinamentale si rende possibile la percezione di una peculiarità del fenomeno sportivo: il fine non utilitaristico dei soggetti sportivi, tesi al continuo miglioramento dei risultati. Un fine che resta senz'altro principale pure in presenza di altri fini concretamente utilitaristici (si pensi al fine economico degli sportivi). L'attività agonistica a programma illimitato presuppone la indispensabile presenza di *regole*, le quali vanno di fatto a costituire il sistema ordinamentale sportivo. La giuridicità è assicurata non solo dalla forma di "comando" o di "divieto" di tali regole ma anche dal loro grado vincolante, capace di assicurarne l'osservanza grazie alla presenza di organi preposti. La regola del gioco si fa giuridica e l'ordinamento sportivo in cui essa è calata viene a disporre di un apparato "normativo" in tutto e per tutto.

Gli ordinamenti sportivi rappresentano, in definitiva, un complesso di norme di natura propriamente giuridica in quanto provvisti dei presupposti costitutivi fondamentali, vale a dire la normazione, la pluralità dei soggetti e la loro organizzazione.

¹⁹⁴ Secondo M.S.Giannini "Il gruppo organizzato ed effettivamente produttore di norme proprie dicesi ordinamento giuridico. Descrittivamente si può anche dire che ordinamento giuridico è un gruppo di soggetti, che per interessi comuni si organizza, conferendo a una autorità dei poteri, e dandosi delle norme che hanno una effettiva vigenza. Le componenti primarie dell'ordinamento sono quindi la plurisoggettività (complesso dei componenti il gruppo), l'organizzazione e la normazione". Sviluppando l'ipotesi della pluralità degli ordinamenti giuridici, la dottrina giunge dunque a definire con precisione quali siano gli elementi necessari degli ordinamenti giuridici (cioè gli elementi in assenza dei quali non può parlarsi di ordinamento giuridico) e arriva anche a definire quali possano essere i rapporti tra i vari ordinamenti giuridici.

¹⁹⁵ I. e A. Marani Toro, "Gli ordinamenti sportivi", Giuffrè, Milano, 1977.

Fatte tali premesse, resta da sottolineare con il Luiso¹⁹⁶ che, se da un lato l'esistenza di un sistema di norme tecnico-disciplinari rappresenta la più evidente dimostrazione dell'effettiva consistenza di un ordinamento giuridico sportivo, dall'altro tale autosufficienza rispetto al diritto statale non può finire per precludere la presenza di ogni genere di diritto in quel contesto associativo. O finire, addirittura, per far affermare la prevalenza sull'ordinamento statale in ragione della sua specialità (come sostiene il Mirto)¹⁹⁷, in realtà capace di sviluppare una propria forza solo tra norme di pari ordinamento.

Gli orientamenti dottrinali emersi in diversi decenni relativamente al rapporto tra l'ordinamento statale e quello sportivo e relativamente alla possibilità di quest'ultimo di trovare una propria riconosciuta dimensione, sono essenzialmente di due tipi: l'uno "monista" (o "statualista"), l'altro "pluralista". Secondo il primo indirizzo non è possibile configurare un ordinamento giuridico ulteriore rispetto a quello dello Stato, in quanto solo in capo a quest'ultimo esiste il compito di "organizzare" la collettività sociale. La concezione pluralista, invece, fa risiedere il diritto nelle singole istituzioni sociali e, di fatto, ammette a pieno titolo le norme giuridiche interne ad ogni gruppo sociale organizzato.

Nessuna di tali posizioni riesce a garantire una soluzione univoca al problema, trovando accettazione totale. Alla concezione pluralista del diritto è contestata, in primis, l'impossibilità di applicazione della regola sportiva in assenza di un concreto intervento del diritto statale, in considerazione della possibilità sempre concessa allo sportivo, anche in presenza di particolari clausole compromissorie e vincoli di giustizia, di adire l'autorità giurisdizionale statale per difendere le proprie ragioni. I fautori della teoria pluralista, come si è visto, sottolineano l'esistenza di un ordinamento sportivo accanto a quello statale, dotato al pari di questo di poteri normativi e giudiziari finalizzati essenzialmente alla regolamentazione dell'attività settoriale, finendo per prefigurare un rapporto di reciproco "non disconoscimento" tra i due ordinamenti.

Al di là delle varie idee espresse in dottrina, elementi importanti per la definizione della materia sono desunti ed ancorati a presupposti prettamente normativi.

Il primo riferimento è senza dubbio la **legge 16 febbraio 1942 n. 426** istitutiva del Comitato Olimpionico Nazionale Italiano (CONI). Pur essendosi l'ente formato già in tempi precedenti¹⁹⁸, ta-

¹⁹⁶ F.P.Luio, "La giustizia sportiva", 1975.

¹⁹⁷ P. MIRTO, "Il sistema normativo dell'organizzazione dello sport nell'ordinamento giuridico", in Rivista di Diritto Sportivo, 1949, III-IV, pag. 9. - "L'organizzazione sportiva italiana. Autonomia e specialità del diritto sportivo", in Rivista di Diritto Sportivo, 1959, pag. 6.

¹⁹⁸ La conformazione dell'ente può dirsi attuata fin dal 1896 quando, in coincidenza con lo svolgimento della prima Olimpiade moderna di Atene, alcuni privati organizzarono una rappresentanza italiana facendola partire a proprie spese

le legge segna di fatto un importantissimo cambio di prospettiva rispetto alla concezione di quanti, in precedenza, avevano legato sul piano dottrinale la giuridicità dell'ordinamento al suo concreto potere di autodeterminazione ed alla sua capacità sanzionatoria, attuata quest'ultima attraverso un apposito sistema disciplinare interno. L'emanazione della legge 426/42, con tutti i successivi provvedimenti di attuazione¹⁹⁹ e modifica, ha dato al CONI una regolamentazione organica con qualifiche e funzioni ben definite, contribuendo a dare soluzione alle numerose dispute che, nel campo delle vicende sportive, vedevano impegnate tanto la dottrina che la giurisprudenza. Nel 1942 l'ordinamento statale, attraverso questo intervento legislativo, viene a riconoscere quello sportivo, dando una veste pubblicistica all'ente CONI senza sminuirne la libertà d'azione, dando rilevanza statale alle attività (finalizzate alla organizzazione e potenziamento dello sport nazionale) poste in essere dai soggetti operanti nel suo ambito. Esso non è però creazione di un sistema, in quanto l'ordinamento sportivo aveva già in sé le caratteristiche dell'originarietà e dell'autonomia, attingendone la fonte dall'ordinamento giuridico internazionale di cui è emanazione.

Altro punto di vista fondamentale è quello della nostra Carta Costituzionale²⁰⁰. Questa, come si è notato in precedenza, per motivi di natura politico-sociale²⁰¹, non ha previsto riferimenti espliciti e diretti al fenomeno sportivo, inteso sia come attività del singolo che di organizzazioni ed enti, almeno fino al 2001. L'obiettivo era forse quello di sottrarre lo sport ad una ingerenza indebita da parte dello Stato, con una gestione di un fenomeno sociale a fini politici o addirittura militari o, comunque, per scopi estranei alla sfera dei suoi fruitori²⁰².

Il rapporto tra l'ordinamento statale ed il destinatario, cioè il cittadino, viene mediato da una serie di norme e garanzie che assicurano una sorta di "protezione differenziata"²⁰³ calibrata sull'impatto che tale attività ha sulla libertà e la dignità dell'individuo²⁰⁴. Il cittadino coinvolto nello sport riceve, quindi, una tutela indiretta, che si esplica attraverso diverse prospettive: quella dei "bisogni" e dei diritti inviolabili delle formazioni sociali utili allo sviluppo della sua personalità (art. 2

per i primi giochi olimpici. Lo stesso CONI venne alla luce nel 1908 come "associazione" capace di inquadrare e rappresentare in un organismo unico tutte le federazioni esistenti in quegli anni.

¹⁹⁹ L'assetto definitivo ed attuativo della legge istitutiva si ebbe con il D.P.R. 530 del 1974.

²⁰⁰ La Costituzione della Repubblica Italiana venne emanata il 27 dicembre 1947 ed entrò in vigore il 1 gennaio 1948.

²⁰¹ Da un lato, lo sport, pur avendo assunto una certa importanza dal punto di vista sociale, non aveva mai assunto un carattere di "necessarietà", tipico di altre attività (come il lavoro); dall'altro, per ragioni di carattere storico, l'Assemblea Costituente ha voluto rifondare radicalmente l'assetto dello Stato fin nelle sue strutture organizzative rispetto alla considerazione avuta nel regime fascista.

²⁰² R. Morzetti Pellegrini, "L'evoluzione dei rapporti tra fenomeno sportivo e ordinamento statale", Giuffrè, Milano, 2007, pag. 52..

²⁰³ R. Morzetti Pellegrini, *op.cit.*, pag. 53

²⁰⁴ V. Sassoner, "La Costituzione italiana e lo sport", in D. Mastrangelo (a cura di), "Aspetti giuspubblicistici dello sport", Bari, 1994, pag. 16.

Cost.)²⁰⁵, quella dell'associazionismo (art. 18 Cost.)²⁰⁶, quello della tutela della salute²⁰⁷ (art. 32 Cost.)²⁰⁸ oltretché, in ottica del professionismo sportivo, quello del diritto al lavoro (art. 4 e 35 Cost.)²⁰⁹. Tali indiretti, sia pur incisivi riferimenti, non concorrono in maniera chiara a definire il carattere statualistico²¹⁰ o pluralistico²¹¹ dell'ordinamento sportivo nel quadro del nostro ordinamento giuridico, consentendo interpretazioni opposte.

²⁰⁵ Art. 2 Cost.: *“La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale”*.

²⁰⁶ Art. 18 Cost.: *“I cittadini hanno diritto di associarsi liberamente, senza autorizzazione, per fini che non sono vietati ai singoli dalla legge penale. Sono proibite le associazioni segrete e quelle che perseguono, anche indirettamente, scopi politici mediante organizzazioni di carattere militare”*.

²⁰⁷ La finalità di tutelare la salute psico-fisica del cittadino, tra gli altri riferimenti, viene ribadita anche nello Statuto del CONI (art. 1 comma 2: *“Il CONI, regolato dal D.lgs. 23 luglio 1999, n. 242, e successive modificazioni ed integrazioni, e dalla Carta Olimpica, è autorità di disciplina, regolazione e gestione delle attività sportive, intese come elemento essenziale della formazione fisica e morale dell'individuo e parte integrante dell'educazione e della cultura nazionale. Il CONI è posto sotto la vigilanza del Ministero per i beni e le attività culturali”*) e nella legge 14 dicembre 2000 n. 376 (*“Disciplina della tutela sanitaria delle attività sportive e della lotta contro il doping”* il cui art. 1 comma 1 prevede: *“L'attività sportiva è diretta alla promozione della salute individuale e collettiva e deve essere informata al rispetto dei principi etici e dei valori educativi richiamati dalla Convenzione contro il doping, con appendice, fatta a Strasburgo il 16 novembre 1989, ratificata ai sensi della legge 29 novembre 1995, n. 522. Ad essa si applicano i controlli previsti dalle vigenti normative in tema di tutela della salute e della regolarità delle gare e non può essere svolta con l'ausilio di tecniche, metodologie o sostanze di qualsiasi natura che possano mettere in pericolo l'integrità psicofisica degli atleti”*). Sulla indisponibilità del diritto alla salute in ambito sportivo, Cass. Civ., Sez.Lav., 30 agosto 2000 n. 11404, in *Rivista di Diritto Sportivo*, 2001, pag. 204.

²⁰⁸ Art. 32 Cost.: *“La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti. Nessuno può essere obbligato a un determinato trattamento sanitario se non per disposizione di legge. La legge non può in nessun caso violare i limiti imposti dal rispetto della persona umana”*.

²⁰⁹ Art. 4 Cost.: *“La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società”*. Art. 35 Cost.: *“La Repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni. Cura la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori. Promuove e favorisce gli accordi e le organizzazioni internazionali intesi ad affermare e regolare i diritti del lavoro. Riconosce la libertà di emigrazione, salvo gli obblighi stabiliti dalla legge nell'interesse generale, e tutela il lavoro italiano all'estero”*.

²¹⁰ Punto fondante della interpretazione “statualista” è l'art. 2 Cost., il quale, dopo aver riconosciuto i diritti inviolabili dell'uomo come singolo e nelle formazioni sociali, richiede l'adempimento di doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale. La stessa Repubblica è chiamata a svolgere un ruolo attivo non solo nel garantire i diritti dell'art.2 Cost., ma anche di assicurare l'uguaglianza formale e sostanziale, di tutelare la salute (art. 32 Cost.) ed il lavoro (art.4 e 35 Cost.), di promuovere efficienza ed imparzialità dell'amministrazione (art. 97 Cost.). Pur nelle sue manifestazioni di carattere privato (le associazioni e le società), il fenomeno sportivo coinvolgere interessi di natura pubblica, capaci di dare attuazione giuridica all'autonomia privata, evidentemente limitata. Tali ordinamenti di carattere privato, quindi, rappresenterebbero solo un sistema differenziato di regole ed organizzazione, che devono poi necessariamente inserirsi nell'ordinamento costituzionale. L. Di Nella, *“Il fenomeno sportivo nell'ordinamento giuridico”*, Ed. Scientifiche Italiane, 1999.

²¹¹ Secondo la tesi pluralistica, il riferimento costituzionale fatto dall'art. 11 Cost. (relativamente alla promozione ed al favore riconosciuto alle organizzazioni internazionali che perseguono i fini della pace e della giustizia tra le Nazioni, acconsentendo anche a *“limitazioni di sovranità”*) porterebbe ad attribuire all'ordinamento sportivo internazionale (il Movimento Olimpico) il carattere dell'originalità e quindi il conseguente riconoscimento della esclusività delle sue regole, di fatto applicabili senza alcuna attività mediata dello Stato. Il fenomeno sportivo, pur legato ad un ordinamento privo di territorialità e quindi di sovranità, sarebbe comunque autonomo per quanto riguarda le regole della disciplina tecnica, mentre nella fase applicativa non risulterebbero tali norme del tutto indifferenti rispetto all'ordinamento statale. Tale autonomia viene, inoltre, fatta discendere dall'art. 5 Cost., laddove oltre alle autonomie locali, potrebbero rientrare anche altre forme associative, come l'ordinamento sportivo nazionale. Lo Stato, di fronte a queste istanze autonomiste,

La stessa veste “pubblicistica” scelta per il CONI, nel corso di oltre mezzo secolo, ha sollevato sempre crescenti incertezze e dispute sia sul piano interpretativo che su quello propriamente giurisprudenziale, fino ai provvedimenti di riforma concretizzatisi con il **D.Lgs. 23 luglio 1999 n. 242**²¹². Il riassetto organizzativo dell’ordinamento sportivo si è venuto a realizzare non attraverso l’approvazione di una legge ordinaria, come poteva essere auspicabile in considerazione della delicatezza e dell’importanza della materia, ma di un decreto legislativo adottato dal Governo nell’esercizio di una delega. Il cosiddetto decreto Melandri, nato per un mero riordino amministrativo dell’ente CONI, non si è limitato a questo, ma ha dettato una disciplina che ha mutato regole fondamentali e la stessa configurazione dell’ordinamento sportivo nazionale²¹³.

Senza dubbio altra pietra miliare del percorso storico – giuridico nei rapporti tra l’ordinamento statale e quello sportivo è la legge 23 marzo 1981 n. 91 recante “*norme in materia di rapporti tra le società e gli sportivi professionisti*”²¹⁴, occasione per un intervento abbastanza penetrante nel settore sportivo²¹⁵, che stava acquistando una grandissima rilevanza sia dal punto di vista sociale che economico.

Le due richiamate previsioni di legge, sia pur arrivate in epoche storiche diverse e molto lontane tra loro, rappresentano una sorta di “emersione” sul piano legislativo del fenomeno sportivo. Esse costituiscono l’ineludibile punto di partenza attraverso cui poter partire per individuare i

dovrebbe adeguare principi e metodi della legislazione a tali esigenze di decentramento, in analogia con la valorizzazione che la Costituzione riconosce a quegli ordinamenti che per loro natura perseguono fini e svolgono funzioni importanti dal punto di vista sociale (le confessioni religiose, le istituzioni culturali, le Università, i sindacati, i partiti politici). V. Sassoner, *op. cit.*, pag. 18.

²¹² Come già illustrato in precedenza, tale provvedimento, conosciuto come “ *riforma Melandri*”, dal nome del Ministro per i Beni Culturali con delega allo sport che l’ha portata a termine, viene a concretizzare l’impegno demandato al governo attraverso l’articolo 11 della legge 15 marzo 1997 n. 59 (presentata come apportatrice di semplificazione burocratica, il cosiddetto “federalismo amministrativo”) di provvedere a riordinare gli enti pubblici operanti in vari settori della vita sociale e produttiva nazionale.

²¹³ Essa ha introdotto alcune importanti e non richieste novità rispetto alla legge del 1942. Innanzitutto riconosce esplicitamente la personalità giuridica di diritto pubblico al CONI (art.1), sottoposto alla vigilanza non più del Ministero del Turismo (abolito attraverso un referendum) ma del Ministero per i Beni e le Attività Culturali. La vita dell’ente sarà guidata da uno Statuto, previsto per la prima volta parimenti alle finalità istituzionali (art. 2). Le federazioni perdono la loro pluridecennale qualifica di “organi del CONI” e la personalità giuridica pubblica di cui avevano goduto finora (derivatagli dall’art. 5 della legge 426/1942 e ribadito dall’art. 14 della legge 91/1981) anche se i loro presidenti continueranno a far parte del Consiglio Nazionale, organo del CONI. Sono introdotte numerose e variamente innovative disposizioni relative agli organi, all’organizzazione del personale, tra cui ricordiamo l’obbligo di riserva del 30% dei seggi di ciascun organo di CONI e delle Federazioni Sportive alla componente di atleti e tecnici.

²¹⁴ La legge 23 marzo 1981 n. 91 (pubblicata sulla G.U. il 27 marzo 1981 n. 86), fu emanata in un momento di emergenza (il 7 luglio 1978 il pretore di Milano interruppe le trattative al tradizionale “calcio mercato” ipotizzando la violazione delle norme sul collocamento dei lavoratori nelle pratiche di trasferimento e di assunzione dei calciatori) e dopo aver prodotto una serie di passaggi interpretativi della norma.

²¹⁵ Essa ebbe, nel suo punto focale (cioè la natura del contratto di lavoro per il professionista sportivo) un iter parlamentare particolarmente tormentato e con orientamenti molto contrastanti: il disegno di legge ipotizzava in origine una qualifica “autonoma” per il lavoratore sportivo ma gli emendamenti in aula ne stravolsero il contenuto portando al licenziamento della legge con previsione di vincolo di “subordinazione”.

rapporti esistenti tra i due ordinamenti e attraverso cui risolvere, per quanto possibile, i conflitti legati all'interpretazione delle norme e all'individuazione delle competenze. L'opera legislativa da parte dell'istituzione statale si è completata qualche anno con l'emanazione della **legge 17 ottobre 2003 n. 280** (legge di conversione del decreto legge 19 agosto 2003 n. 220 recante “*Disposizioni urgenti in materia di giustizia sportiva*”), anch'essa emanata in un momento di grande caos normativo²¹⁶.

Il rapporto tra gli ordinamenti, però, pur in presenza di una legislazione statale appositamente dedicata al fenomeno sportivo in generale o disciplinante specifici ambiti, viene a porsi all'attenzione di giuristi ed operatori costantemente ogni qualvolta vengono a delinearsi controversie interpretative. Ed è qui che la conflittualità delle norme riaccende il dibattito interpretativo.

Passo necessario e preliminare rispetto all'esame delle ipotesi di conflittualità dei due ordinamenti è quello della definizione, in chiave sportiva, dell'esistenza o meno delle caratteristiche di originarietà e di sovranità.

In tema di originarietà, bisogna considerare con attenzione le relazioni esistenti e soprattutto la capacità dell'ordinamento sportivo di legittimarsi in sé stesso oppure nella necessità di una sua legittimazione all'interno dell'ordinamento statale. La dottrina ha riconosciuto origini antichissime all'attività sportiva, talvolta anche primigenia rispetto agli altri ordinamenti²¹⁷. In contrapposizione alle attività dettate dalla legge della sopravvivenza, il “gioco” può essere visto come la più umana e libera delle attività, tanto da spingere le scienze umanistiche a considerare la nostra specie come quella dell'*Homo Ludens*²¹⁸ e da individuare la nascita e lo sviluppo di diversi fenomeni naturali nella ripetizione agonistica migliorativa. Si tratta certamente di un indirizzo molto suggestivo, ma che si è prestato a più di una critica, a partire dalla tradizione marxista che, ancorata ad una concezione materialista, considerava la nascita del fenomeno sportivo connessa alla organizzazione dei sistemi di produzione ed alla redistribuzione della ricchezza.

In realtà, la posizione maggioritaria in dottrina è quella, certamente più cauta, che fa risalire l'origine dei processi organizzativi unicamente alla volontà dell'individuo di raggiungere scopi utilitaristici e di soddisfare bisogni essenziali: sebbene la componente organizzativa abbia svolto un ruolo fondamentale per lo sviluppo del fenomeno sportivo, solo la “ripetizione agonistica” in contesti differenti, ha favorito la nascita di ordinamenti sempre più complessi. Quello sportivo, quindi,

²¹⁶ A causa di una serie di ricorsi per via amministrativa, presso i Tribunali Amministrativi Regionali, diverse società vennero a confrontarsi al di fuori degli organi della giustizia sportiva, di fatto paralizzando lo svolgimento del campionato di calcio.

²¹⁷ A. Di Giacomo, “*L'origine ludica della cultura e l'ordinamento sportivo come Grundnorm di tutti gli altri ordinamenti*”, Italian Journal of Sport Sciences.

²¹⁸ J. Huizinga, “*Homo Ludens*”, tradotto e ristampato in Italia, Il Saggiatore, Milano, 1983.

pur in forma rudimentale, ha influenzato (attraverso le riproduzione dei suoi elementi di plurisoggettività, organizzazione e formazione) la nascita degli altri, aventi caratteristiche, esigenze organizzative e funzioni dei soggetti certamente differenti. E' dunque ordinamento originario in quanto fonda la propria efficacia esclusivamente sulla propria forza e non su quella di altri che ne diventano arbitri di esistenza o validità.

Risolto in senso affermativo il primo quesito, non altrettanto può dirsi della sovranità, che necessita per affermarsi, oltreché di originarietà ed indipendenza, anche della supremazia rispetto agli altri ordinamenti. A differenza di quello statale, infatti, l'ordinamento sportivo non ha la titolarità e l'esercizio del potere in via assolutamente autonoma rispetto ad altra entità ordinamentale²¹⁹. Esso, infatti, nasce e si sviluppa all'interno dell'ordinamento statale ed internazionale e quindi nel suo operare deve necessariamente conformarsi ai principi posti da questi.

Autorevole giurisprudenza ha considerato l'ordinamento sportivo come un "*ordinamento settoriale e base plurisoggettiva*", cioè un ordinamento autonomo ed originario che si fonda sull'ordinamento giuridico internazionale e ha potestà amministrativa e normativa²²⁰.

La norma dell'art. 2 della Costituzione, nella misura in cui "*la Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità*", rappresenta la fondante espressione del personalismo sociale, vale a dire quella teoria secondo cui la personalità umana si esprime anche all'interno di formazioni sociali. Il fenomeno associativo, sportivo nel nostro caso, è strumentale rispetto alla realizzazione di questi fini, ulteriormente protetto e garantito dalle previsioni dell'art. 18 Cost. in tema di libertà di associazione.

Il fenomeno dell'associazionismo sportivo in Italia rientra nei cosiddetti "ordinamenti settoriali", quel sistema organizzativo che fa capo al CONI a livello nazionale ed al CIO a livello internazionale²²¹ ed in conformità ai cui dettami esso svolge la propria attività. Da ciò deriva che la capacità di dettare regole che vincolano i propri affiliati e la devoluzione a precisi organi della loro applicazione, per l'ordinamento sportivo non è solo compatibile con i principi costituzionali statali, ma ne è addirittura applicazione.

La necessità di assicurare al complesso sistema sportivo autonomia organizzativa e normativa, derivante principalmente da esigenze tecniche, costringe a considerare con grandissima attenzione i rapporti intercorrenti tra gli ordinamenti statali e quelli sportivi, specie con riferimento alla

²¹⁹ M.S. Giannini, *op. cit.*, pag. 18.

²²⁰ Corte di Cassazione, 11 febbraio 1978, n. 625, in *Foro Italiano*, 1978, I, 862.

²²¹ Così come già sottolineato all'art. 2 del D.Lgs 242 del 1999.

ripartizione delle competenze in capo agli organi dei due sistemi normativi ed alla sempre concreta e sempre più frequente possibilità dell'insorgere in ambito sportivo di situazioni giuridiche riconoscibili ai vari soggetti, che si presentano come certamente rilevanti per l'ordinamento statale.

Nodo centrale dunque del rapporto tra i due ordinamenti è la risoluzione dei conflitti, vale a dire quelle controversie che sono connesse allo sport sia in senso oggettivo, perché scaturanti da eventi legati funzionalmente alla pratica sportiva, che in senso soggettivo, perché almeno uno dei soggetti coinvolti è legato ad istituzioni sportive. Il campo di esplicazione di questa coesistenza di interessi ed influenze, come ben può immaginarsi, è molto ampio e le difficoltà maggiori sono legate alla difficoltà di utilizzare parametri di risoluzione quanto più generali ed astratti, quindi validi per tutti, ed alla non infrequente difficoltà di comporre le questioni semplicemente attraverso strumenti giuridici.

In particolare, alcuni conflitti si prestano ad essere risolti facendo ricorso agli strumenti a disposizione della giurisdizione interna, peculiare dell'ordinamento sportivo; altri invece ben difficilmente possono essere sottratti alla naturale sfera di tutela prestata dai giudici statali e, sempre più di frequente, anche comunitari.

Il mondo dello sport si trova quindi nella posizione di essere sollecitato a predisporre criteri di risoluzione per tali controversie latamente "sportive", ma anche a limitare quanto più l'intervento degli organi giurisdizionali ordinari. Ed è in questo crescente contatto, quanto non appunto conflitto, che si sviluppa il confronto tra le due realtà. L'una, quella sportiva, arroccata in difesa delle proprie peculiarità e dei propri strumenti di autotutela; l'altra, quella ordinaria, sempre più penetrante nei suoi interventi all'interno di aree (si pensi a quella lavoristica o economica ma anche civile e penale) in cui più frequentemente sorgono momenti di litigiosità tra soggetti sportivi. Il giusto punto di equilibrio dovrà certamente consentire all'ordinamento statale di tenere in debito conto la particolarità di tali situazioni, che non sempre possono, *sic et simpliciter*, essere trasbordate nei canoni della comune vita sociale. Esso, di converso, dovrà necessariamente anche far rilevare la capacità dell'ordinamento sportivo di comprendere come non tutte le categorie di controversie sportive possono trovare soluzione al proprio interno e che quindi, più che contrastarne l'emersione verso il suo esterno, dovrà occuparsi principalmente di prevenirne il manifestarsi.

Diversi sono i criteri che possono essere utilizzati per classificare questi "conflitti sportivi", anche se nessuno può dirsi pienamente esaustivo.

Molto frequente è il ricorso a criteri "soggettivi", che cioè tengono in conto dell'identità e delle qualità delle parti che si contrappongono. Seguendo tale prospettiva di ripartizione, possono emergere quattro situazioni:

1. *nessuna delle parti della controversia è istituzione o soggetto affiliato ad istituzione sportiva*. Rappresenta la situazione in cui l'oggetto del contendere è legato allo sport ma le parti sono estranee ad esso. Non vi sono in tale caso problemi di interferenza ed ha campo libero la giustizia ordinaria.
2. *una delle parti è affiliata ad istituzione sportiva*. Anche qui, pur trovando inevitabili ripercussioni all'interno dell'ordinamento sportivo, pochi sono i dubbi: non deve che ammettersi la legittima e naturale competenza degli organismi giurisdizionali statali, non potendo il mondo dello sport pretendere di attrarre alla propria competenza istanze di soggetti ad esso estranei.
3. *una delle parti della controversia è un'istituzione sportiva (Comitato Olimpico, Federazione o Lega)*. Anche in questo, come nel precedente, non vi è nulla che ostacoli la competenza del giudice ordinario. Più che nella precedente ipotesi, è da segnalare la delicatezza della controversia in quanto l'istituzione sportiva, depositaria di una potestà di regolamentazione e normazione più o meno ampia, si trova a dover legittimare o difendere di fronte al giudice ordinario o amministrativo la correttezza della propria condotta ai sensi del diritto statale. Frequente esempio di tale controversia è quella, emersa recentemente, legata alle pratiche antitrust oppure alle questioni concernenti l'ammissione ai campionati.
4. *entrambe le parti sono istituzioni o soggetti affiliati ad esse*. In linea teorica, si tratta di situazioni che ben potrebbero trovare autonoma risoluzione all'interno dell'ordinamento, attraverso gli strumenti di cui questo è dotato. Sempre più spesso, però, queste liti vengono portate al di fuori, alla ricerca della tutela delle corti statali. L'ampio ventaglio di ipotesi prevede, con gradazione decrescente rispetto alla capacità di attrazione della giurisdizione sportiva, le controversie di natura tecnica, quelle di natura amministrativa, quelle di natura disciplinare, le controversie economiche ed infine quelle interistituzionali.

Da questo quadro emerge come nei primi tre casi l'istituzione o il soggetto affiliato pongano sul tappeto questioni che, pur connesse, esulano dalla pura e semplice pratica sportiva, entrando a pieno titolo nella sfera del giudice statale. Solo nell'ultima ipotesi prospettata vi si trovano i presupposti attraverso i quali l'ordinamento sportivo riesce ad approntare strumenti risolutivi interni ma non esauritivi: sono molti i casi in cui, insoddisfatti dalle decisioni o dai procedimenti adottati dalla giustizia sportiva, tali soggetti ricorrono alla giustizia statale. La legge 280/2003 rientra proprio in tale ultima prospettiva.

Altra visuale di classificazione, che in questa sede si ritiene di preferire per esigenze metodologiche, è quella cosiddetta "oggettiva". Considerata la debolezza dell'ordinamento sportivo, nel

quadro gerarchico delle fonti, ogni prospettiva di studio deve essere portata avanti mantenendo come punto di riferimento il ruolo svolto dalla normazione statale nell'esame della fattispecie concreta che viene in rilievo. Ancora una volta è possibile fare riferimento al pensiero di M.S. Giannini, il quale ipotizza nel quadro del diritto la divisione dell'attività sportiva in tre aree.

Una prima, comprende tutte quelle *norme tecniche* quali le regole del gioco, l'assegnazione dei punteggi e delle relative penalità disciplinari, le funzioni degli arbitri, etc. In essa l'ordinamento sportivo vanta una potestà esclusiva, senza possibilità di ingerenza da parte delle autorità statali. A titolo di esempio può citarsi il più volte richiamato difetto assoluto di giurisdizione da parte degli organi statali di fronte a quelle richieste miranti a rendere illegittimi i provvedimenti di organi sportivi in sede di verifica dei risultati di una competizione sportiva.

Altra area comprende invece tutte quelle situazioni in cui vengono in rilievo materie la cui regolazione non può che essere di *esclusiva pertinenza dell'ordinamento statale*. Tali sono i settori dell'impiantistica e dell'edilizia sportiva, la tutela sanitaria, l'istruzione sportiva nelle scuole, il regime fiscale e tributario, etc. In tali situazioni ogni tentativo degli organi sportivi di imporre provvedimenti e soluzioni incompatibili con l'ordinamento giuridico statale non può che dover cedere il passo.

La terza area, invece, è quella in cui più facilmente i due ordinamenti vengono a contatto, alcune volte sovrapponendosi, altre *entrando in conflitto*. In questo contesto è sempre particolarmente difficile orientarsi.

Ad integrazione ed aggiornamento della pregevole tripartizione operata da Giannini, si potrebbe individuare un'ulteriore area, coinvolgente il cosiddetto "*diritto comunitario*", la cui incidenza è venuta crescendo in maniera esponenziale negli ultimi tempi. Come ha avuto modo di precisare la stessa Corte Costituzionale, le norme di diritto comunitario direttamente applicabili sono destinate a prevalere sulle disposizioni di diritto interno anche se successive, per cui, di fatto, si è individuato un livello giuridico superiore di fronte al quale le norme nazionali incompatibili devono essere inapplicate.

L'attività sportiva, come freddamente è stato dimostrato in occasione del "*caso Bosman*", ha fatto sempre fatica ad accreditare nella prospettiva comunitaria una propria presunta "specialità" per ottenere deroghe tali da non vedere sottoposte a sindacato da parte della Corte di Giustizia alcune sue peculiari disposizioni. Tre sono i settori entro cui, più di tutti, può manifestarsi la convergenza tra la normativa sportiva, quella statale interna e quella comunitaria: le norme restrittive dei tesseramenti di atleti e tecnici in base alla nazionalità in rapporto alla libera circolazione dei lavoratori protetta dai Trattati Ue; le pratiche di cessione di diritti di immagine (si pensi a quelli televisivi) e la

normativa comunitaria anti-trust; la normativa dei contratti sportivi e delle rispettive clausole in raffronto con la corrispondente normativa comunitaria. Non sempre, in verità, l'intervento degli operatori del diritto statale e comunitario è stato realmente felice, mancando spesso di una coerente valutazione di ciò che rappresenta il fenomeno sportivo e di una reale conoscenza delle sue peculiarità. Comunque, tale attenzione sembra essere diventata un dato di fatto con cui confrontarsi, specialmente se si considera la crescente importanza che lo sport si è ricavato all'interno della società e quindi in tutti i suoi settori, siano essi economici, politici o sociali. Settori che parallelamente coinvolgono il mondo del diritto e la propria capacità di approntare risoluzioni coerenti ai conflitti che emergono.

7.1.2 I vincoli di giurisdizione interna e la clausola compromissoria.

Proprio nell'ambito delle competenze e degli spazi normativi e regolamentari concessi per sviluppare al meglio i compiti di organizzazione della pratica sportiva, va ricercato il presupposto di esistenza del cosiddetto "diritto sportivo". In considerazione del carattere ludico, il rispetto delle regole rappresenta requisito essenziale ed indispensabile per un corretto e regolare svolgimento delle competizioni. Fondamentale è quindi la prevenzione e la repressione di ogni tipo di violazione²²².

L'intero complesso codificato di regole e procedure di tutela noto come "*giustizia sportiva*", può ben definirsi, con il Coccia, come "*quel settore dell'ordinamento sportivo deputato ad accertare e punire l'inosservanza, da parte degli associati, delle regole poste per il buon funzionamento della federazione ed il raggiungimento dei suoi scopi*"²²³. La fin troppo facile trasposizione teorica con il funzionamento del sistema di norme precettive e sanzionatorie operanti nell'ambito dell'ordinamento statale, non deve però prefigurare parallelismi automatici quanto ingannevoli. La giustizia sportiva, infatti, vanta una marcata differenziazione sia dal punto di vista della caratterizzazione delle norme (cioè della previsione e configurazione dei vari comportamenti illeciti) che dal punto di vista delle procedure a tutela delle posizioni soggettive dei singoli associati.

Presupposto di operatività di questo sistema, come per tutti gli ordinamenti giuridici di settore, è che ogni soggetto sportivo sia qualificato tale in forza di una "*adesione*" tramite apposite procedure: il tesseramento per atleti, tecnici e figure dirigenziali; l'affiliazione per l'associazione sportiva o la società. Con tale atto formale, il soggetto acquista quello *status* all'interno

²²² Non si allude solo alle regole propriamente tecniche e di esecuzione della disciplina, ma anche a quei precetti morali di lealtà e correttezza che devono inevitabilmente animare tutti i partecipanti al fenomeno sportivo.

²²³ M. Coccia, "*Risoluzione dei conflitti nell'ambito sportivo*", da www.jusport.es, 2000.

dell'ordinamento sportivo che lo rende titolare di diritti ma anche di obblighi nei confronti degli altri membri di quella stessa comunità.

Entrato all'interno del sistema sportivo, il soggetto, automaticamente si trova al centro di due tipi di situazioni:

- il “*vincolo sportivo*” che lo lega ad un sodalizio e ne consente, ove non lo obbliga (nel caso del professionismo), alle prestazioni sportive in favore di questoin cambio di un eventuale ed adeguato compenso;

- il “*vincolo di giustizia*”, che lo obbliga al rispetto dei principi di lealtà, delle norme statutarie e regolamentari e delle conseguenti previste procedure interne di risoluzione delle varie controversie.

Gli statuti delle Federazioni Sportive presentano un peculiare strumento a disposizione del sistema di giustizia sportiva: la cosiddetta “*clausola compromissoria*”. E' nella previsione di questa che sono racchiusi gli obblighi per tutti gli associati, da un lato all'accettazione e al rispetto delle norme e dei provvedimenti federali e dall'altro alla devoluzione esclusivamente agli organi federali di tutte le controversie insorte.

L'articolo 30 dello statuto della Federazione Italiana Giuoco Calcio sancisce come tutti i soggetti facenti parte dell'organizzazione federale²²⁴ hanno l'obbligo di osservare Statuto e norme federali e che, in ragione dell'appartenenza “*all'ordinamento settoriale sportivo o dei vincoli assunti con la costituzione del rapporto associativo*” essi “*accettano la piena e definitiva efficacia di qualsiasi provvedimento adottato dalla FIGC, dai suoi organi o soggetti delegati, nelle materie comunque riconducibili allo svolgimento dell'attività federale nonché nelle relative vertenze di carattere tecnico, disciplinare ed economico*”²²⁵.

²²⁴ Tali sono considerati, a norma del comma 1 dell'art. 30 dello Statuto FIGC “*I tesserati, le società affiliate e tutti i soggetti, organismi e loro componenti, che svolgono attività di carattere agonistico, tecnico, organizzativo, decisionale o comunque rilevanti per l'ordinamento federale*”.

²²⁵ Al comma 3, l'art. 30 dello Statuto appresta un'ulteriore garanzia: “*Le controversie tra i soggetti di cui al comma 1 o tra gli stessi e la FIGC, per le quali non siano previsti o siano esauriti i gradi interni di giustizia federale, sono devolute, su istanza della parte interessata, unicamente alla cognizione arbitrale della Camera di conciliazione e arbitrato per lo sport presso il CONI (ora Tribunale Nazionale di Arbitrato per lo Sport, nda), secondo quanto disposto dai relativi regolamenti e dalle norme federali, e sono risolte in via definitiva da un lodo arbitrale pronunciato secondo diritto da un organo arbitrale nominato ai sensi dei regolamenti della Camera. Il tentativo di conciliazione prescritto dall'art. 12 dello Statuto del CONI viene espletato unicamente nell'ambito del procedimento arbitrale non oltre la prima udienza di trattazione da parte dell'organo arbitrale nominato ai sensi dei regolamenti della Camera. Non sono soggette ad arbitrato le controversie decise con lodo arbitrale in applicazione delle clausole compromissorie previste dagli accordi collettivi o di categoria o da regolamenti federali, le controversie decise in primo grado dalla Commissione Vertenze Economiche, le controversie decise in via definitiva dagli Organi della giustizia sportiva federale relative ad omologazioni di risultati sportivi o che abbiano dato luogo a sanzioni soltanto pecuniarie di importo inferiore a 50.000 Euro, ovvero a sanzioni comportanti: a) la squalifica o inibizione di tesserati, anche se in aggiunta a sanzioni pecuniarie, inferiore a 20 giornate di gara o 120 giorni; b) la perdita della gara; c) l'obbligo di disputare una o più gare a porte chiuse; d) la squalifica del campo.*”.

La norma statutaria, al successivo comma 4, da un lato fa salvo “*il diritto ad agire innanzi ai competenti organi giurisdizionali dello Stato per la nullità dei lodi arbitrali di cui al comma precedente*” prevedendo che “*il Consiglio Federale, per gravi ragioni di opportunità, può autorizzare il ricorso alla giurisdizione statale in deroga al vincolo di giustizia*” e dall’altro intima come “*ogni comportamento contrastante con gli obblighi di cui al presente articolo, ovvero comunque volto a eludere il vincolo di giustizia comporta l’irrogazione delle sanzioni disciplinari stabilite dalle norme federali*”. Sanzioni dettagliatamente previste all’interno del Codice di Giustizia Sportiva²²⁶.

Tali orientamenti si sono rafforzati, con innovazione delle previsioni normative, anche grazie alle previsioni della legge 280/2003²²⁷ grazie alla norma in cui, definendo le competenze riservate al sindacato del giudice amministrativo, viene fatto salvo “*quanto eventualmente stabilito dalle clausole compromissorie previste dagli statuti e dai regolamenti del Comitato Olimpico Nazionale Italiano e dalle Federazioni Sportive di cui all’art. 2 comma 2 (che impone alle società, alle associazioni, agli affiliati ed ai tesserati di adire gli organi di giustizia dell’ordinamento sportivo, n.d.a.), nonché quelle inserite nei contratti di cui all’art. 4 della legge 23 marzo 1981 n. 91*”²²⁸.

In pratica, lo Stato, è intervenuto in maniera specifica e dettagliata da un lato definendo le competenze dell’ordinamento sportivo e dall’altro salvaguardando il “vincolo di giustizia”. Tale operazione ha consentito di blindare uno dei capisaldi normativi del mondo sportivo, quella disposizione che riesce a tenere unito l’intero sistema sotto l’imposizione delle stesse regole, evitando di fatto quelle disgregazioni e quelle corse all’esterno che, come numerose vicende hanno dimostrato negli ultimi anni, comporterebbero la fine dell’impianto ordinamentale stesso. Il consentito accesso alla Giustizia Amministrativa, difatti, viene reso possibile solo dopo l’esaurimento di tutti i gradi di giudizio in sede sportiva. Chi entra volontariamente a far parte dell’ordinamento sportivo deve, conseguentemente, accettare i provvedimenti adottati dagli organi federali e la loro esclusiva com-

²²⁶ L’articolo 15 del CGS (Violazione della clausola compromissoria): “*1. I soggetti tenuti all’osservanza del vincolo di giustizia di cui all’art. 30, comma 2, dello Statuto federale, ove pongano in essere comportamenti comunque diretti alla elusione e/o violazione del predetto obbligo, incorrono nell’applicazione di sanzioni non inferiori a: a) penalizzazione di almeno tre punti in classifica per le società; b) inibizione o squalifica non inferiore a mesi sei per i calciatori e per gli allenatori, e ad anni uno per tutte le altre persone fisiche. 2. Fatte salve eventuali diverse disposizioni, in ogni caso, in aggiunta alle sanzioni sopra indicate, deve essere irrogata una ammenda: per le società di serie A da € 20.000,00 ad € 50.000,00; per le società di serie B da € 15.000,00 ad € 50.000,00; per le società di serie C da € 10.000,00 ad € 50.000,00; per le altre società da € 500,00 ad € 20.000,00; per le persone fisiche appartenenti al settore professionistico della LNP da € 10.000,00 ad € 50.000,00; per le persone fisiche appartenenti al settore professionistico della LPSC da € 5.000,00 ad € 50.000,00 per le persone fisiche appartenenti al settore dilettantistico da € 500,00 ad € 20.000,00. 3. Nel caso di ricorso all’autorità giudiziaria da parte di società e tesserati avverso provvedimenti federali in materie riservate agli Organi della giustizia sportiva o devolute all’arbitrato si applicano le sanzioni previste dai commi precedenti, nella misura del doppio*”.

²²⁷ Legge 17 ottobre 2003 n. 280 “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 19 agosto 2003 n. 220 recante disposizioni urgenti in materia di giustizia sportiva” (pubblicata in G.U. n. 243 del 18 ottobre 2003).

²²⁸ Art.3 comma 1 della legge 280/2003.

petenza a dirimere le previste questioni di conflitto. La preclusione per i tesserati di rivolgersi ad altre autorità, comprese quella giudiziaria statale ed amministrativa, comporta, in caso di violazione, addirittura l'espulsione dei trasgressori dai quadri organizzativi federali.

Proprio la rigidità di tale disposizione l'ha posta, con sempre maggior frequenza nel recente passato, più volte al centro dell'attenzione della dottrina circa la sua compatibilità con i principi dell'ordinamento statale. In particolare, è da sottolineare come la previsione di questa sorta di obbligo di esclusività per la giurisdizione interna, non si possa configurare, sia pur considerando la correlata sanzione dell'esclusione dai ranghi, come una riserva assoluta di giurisdizione. Al soggetto sportivo, infatti, non può essere preclusa in alcun modo la possibilità di trovare tutela presso il giudice statale per le proprie istanze. Agire in giudizio per la tutela dei propri diritti è infatti azione garantita dalla stessa Costituzione (all'articolo 24), ed ovviamente di fronte a questo, le norme sportive non possono che soggiacere, non potendo vantare forza tale da potervi resistere. Salvo doversi considerare i "paletti" normativi posti attraverso la già richiamata legge 280/2003.

La clausola compromissoria, per altro verso, non necessita di approvazione scritta (ai sensi degli artt. 1341 e 1342 c.c.) in quanto essa non attiene all'attuazione di condizioni generali di un contratto predisposto da un contraente, ma all'adesione delle parti all'organizzazione sportiva ed all'accettazione dei conseguenti vincoli.

Tale strumento della giustizia sportiva, non va, quindi, inteso in deroga alla operatività della giurisdizione statale ma piuttosto come una forma di estrinsecazione della "giustizia privata" riguardante i diritti cosiddetti disponibili, la quale si realizza attraverso la volontà degli stessi privati, nel quadro degli strumenti che l'ordinamento statale consente in tema di arbitrato (artt. 806 e seguenti c.p.c.).

La disciplina della clausola compromissoria è stata oggetto di attenzione rispetto alla possibilità di un suo contrasto con i principi e le garanzie costituzionali riguardanti il funzionamento della giustizia e la risoluzione delle controversie tra cittadini. Le disposizioni federali e le conseguenti sanzioni non sono altro che la manifestazione di quel potere disciplinare che fa parte integrante dell'ordinamento delle associazioni e che si basa sulla adesione alle norme statutarie da parte dei soggetti affiliati. Scopo di questo potere disciplinare è quello di tutelare la correttezza dei rapporti interni e di garantire all'associazione vita e funzionalità, nell'ambito di una comunità organizzata che, necessariamente, deve saper proporre un ordinamento giuridico autonomo. Fino al punto di vietare, in una materia regolata da apposite norme interne, il ricorso all'autorità ordinaria. Chi non rispetta tale divieto si colloca automaticamente al di fuori dell'ordinamento, ma questo non gli impedisce il ricorso all'autorità ordinaria, per la tutela di quei diritti soggettivi, originati sì dall'attività

sportiva, ma comunque tutelati dal diritto comune. Il più volte richiamato intervento legislativo del governo dell'estate 2003, a tal riguardo, ha segnato un considerevole passo in avanti verso una più organica regolamentazione dei rapporti tra il sistema delle garanzie statali e quelle dell'ordinamento sportivo.

L'intervento degli organi sportivi in via generale e quanto esplicitamente previsto per alcuni tipi di controversia (si pensi a quella di natura economica), può pertanto essere ricondotto alla figura dell'*arbitrato*²²⁹.

Resta evidente che gli strumenti di giustizia privata utilizzati nell'ambito dello sport necessitano di affinarsi, ma è innegabile che tali strumenti rappresentano un indubbio vantaggio sia per lo Stato che per le stesse parti interessate. Il primo risparmia risorse e tempo per potersi dedicare con maggiore attenzione ed efficacia a controversie vertenti su temi più generali e meno specialistici; le altre riescono ad ottenere, con sufficiente rispetto dei fondamentali principi procedurali, pronunce rapide, esecutive in tempi brevi ed affidate ad esperti del settore.

7.1.3-Quadro storico. Dalla legge 91 del 1981 ad oggi

Il calcio moderno nasce nell'Inghilterra di metà Ottocento, tra gli studenti delle Public Schools e delle Università. Fin dall'età classica si effettuavano giochi con la palla, ma è nel 1855 che nasce il primo club calcistico al mondo (lo Sheffield Club) ed è nel 1863 che, sempre gli inglesi, giungono a codificare le regole. Per la facilità di allestimento del campo di gioco e per la intuibilità delle regole, ben presto il *football* entrò nelle abitudini e nella cultura della gente comune, tanto che già nel 1882 si contano un migliaio di società britanniche.

A partire dal 1870 il calcio varca i confini del Regno Unito e grazie ai tanti inglesi che viaggiano per il mondo si diffonde anche in Europa, allargandosi successivamente all'America Latina e, più tardi, all'Africa e all'Asia.

In Italia nel 1898 si ha notizia della prima partita²³⁰ e nello stesso anno nasce anche la Federazione Italiana del Football²³¹ che organizza, nel mese di maggio, la prima edizione del campionato²³².

²²⁹ Sulla natura di tale arbitrato pure si è tanto discusso in dottrina. Sembra da escludere ad esso la qualifica di "*ritualità*", attribuibile quando le parti decidono di conferire al lodo l'efficacia di una sentenza, attraverso l'osservanza delle forme procedurali e dei requisiti previsti, attraverso il suo deposito (divenuto ora facoltativo ad iniziativa di parte) e l'emanazione di un decreto pretorile. Più aderente resta, dunque, l'ipotesi della "*irritualità*", nella quale l'incarico dato agli arbitri è quello di regolare un rapporto, pur senza poter contare su un lodo con la forza di una sentenza, attraverso un accertamento sostitutivo della volontà dei contraenti, i quali si sono vicendevolmente obbligati a ritenerlo vincolante.

Rispetto ad altri Paesi, in Italia il calcio non riscontrò una rapidissima popolarità, restando per qualche tempo alle spalle di altre discipline sportive quali ciclismo, equitazione, motori e caccia. La diffusione del football si materializzò attraverso la crescente urbanizzazione e grazie alla diffusione dei mezzi di trasporto. Nel 1927 venne così organizzato il primo vero campionato nazionale italiano (in luogo di quello diviso nei due gironi, Nord e Centro-Sud) e nel 1930-31 si ebbe il primo torneo con girone unico.

Se la popolarità del calcio è dovuta alla semplicità delle sue regole, i crescenti interessi economici che cominciarono a ruotare intorno a tale mondo derivano certamente dalla pubblicità e dal prestigio sociale che tale attività riesce a procurare. Altro fenomeno tipico del mondo del calcio è il forte campanilismo, che molto spesso non mette a confronto solo due squadre ma, insieme alla fede calcistica, anche diverse posizioni sociali e culturali. Il calcio, da subito, si connota insomma come un grande fenomeno sociale.

Alle origini i sodalizi calcistici sono nati come club di praticanti. Ogni membro era vincolato alla squadra in quanto associato del club, il che comportava automaticamente il tesseramento alla federazione sportiva cui faceva capo l'associazione. La fattispecie giuridica adottata era quella dell'associazione non riconosciuta²³³: essa non ha personalità giuridica e gli associati, attraverso l'apporto di beni e contributi, costituiscono un "fondo comune" (art. 37, c.c.) a garanzia dei creditori, di cui gli associati stessi non possono richiedere la divisione né ottenerne la quota di recesso finché dura l'associazione medesima. Tale strumento giuridico, pur non avendo finalità lucrative, si mostrò particolarmente appropriato per svolgere l'attività sportiva in quanto veniva permessa una grande libertà contrattuale agli associati. In considerazione degli scopi ricreativi, questi club si po-

²³⁰ Fu un medico di bordo inglese, James Spensley, devoto al football, ad organizzare in Italia la prima partita. La gara vide affrontarsi il 6 gennaio il Genoa ed il Football Club Torinese. Vennero venduti 154 biglietti al prezzo di una lira, 23 a prezzo dimezzato e 84 persone pagarono un prezzo extra, per un incasso totale di 100 lire. Arbitrò tale Reverendo Richard Douglas. L'incontro finì con la vittoria dei torinesi e pare che proprio in occasione della gara di ritorno venne presa la decisione di fondare la Federazione. Cfr. J. Foot, "Calcio 1898 – 2007 – Storia dello sport che ha fatto l'Italia", RCS, Milano, 2007, pag. 22.

²³¹ Nel 1909, a seguito di polemiche politiche, la dicitura "Football" venne cambiata in Giuoco Calcio sull'onda di ideali nazionalisti che si mostravano particolarmente ostili rispetto agli stessi giocatori stranieri. Il termine venne tradotto anche dai tedeschi in "Fussball", mentre solo i francesi lo mantennero inalterato. La scelta italiana di "Calcio" avvenne verosimilmente in chiave storica, rispetto al vecchio calcio fiorentino.

²³² Nel 1898 si disputa il primo campionato nazionale di calcio, che si svolge a Torino in un solo giorno tra sole 4 quattro squadre (Genoa, Fc Torinese, Internazionale Torino e la Ginnastica Torino). Vinse per 2-1, con il gol decisivo siglato in pieno recupero, il Genoa che portò a casa la coppa donata dal Duca degli Abruzzi. Nella squadra vincitrice il medico Spensley era il portiere e vi erano in tutto cinque stranieri, di cui tre inglesi. J.Foot, *op. cit.*, pag.23.

²³³ Il Codice Civile disciplina questa fattispecie agli articoli 36 (ordinamento e amministrazione delle associazioni non riconosciute), 37 (fondo comune) e 38 (obbligazioni).

tevano collocare nel novero dell'associazionismo mutualistico²³⁴. Tali club erano gestiti da un presidente-mecenate, responsabile personalmente per le obbligazioni sociali. Il quadro economico era reso evidente da un rendiconto finanziario in cui erano schematicamente riportate le entrate e le uscite monetarie registrate nel corso dell'esercizio: erano gestiti "per cassa" e così gli esborsi di gestione, al netto dei proventi risultanti dalla cessione dei calciatori, costituivano il *deficit*, contabilizzato senza considerare né il patrimonio sociale né quello costituito dal parco giocatori, ai quali non veniva dato alcun valore contabile. Tutto ciò dava ai valori risultanti dalla contabilità un notevole grado di incertezza.

Con l'apertura agli stranieri²³⁵, il calcio italiano fece il definitivo salto di qualità, aprendo la strada alla trasformazione, concretizzatasi qualche decennio successivo, del calcio in sistema-industria, grazie alla maggiore spettacolarità delle competizioni derivanti dalla presenza di atleti maggiormente bravi dal punto di vista tecnico. Ma le problematiche legate alla gestione ed al controllo vennero in evidenza solo negli anni Sessanta, in coincidenza con il materializzarsi delle potenzialità economiche di tale settore.

In questa fase di boom (aumento del numero dei praticanti, crescita del livello tecnico, maggiore partecipazione degli spettatori, crescente attenzione dei media), a promuovere il cambiamento in ambito gestionale contribuirono due fattori: uno, di carattere economico, è legato alla necessità di sempre nuovi e maggiori introiti per far fronte alle necessità di spesa (prima fra tutte la comparsa dell'atleta-professionista in luogo del praticante-associato), comportando l'apertura del club al mercato, non essendo più sufficienti i contributi degli associati; l'altro, di ordine organizzativo, è la predisposizione di un nuovo modello gestionale, diretta derivazione della crescente complessità acquisita da tali strutture.

Le nuove esigenze rendono così inadeguate le associazioni sportive, il cui modello era troppo simile a quello culturale e ricreativo e poco a quello imprenditoriale. Con la comparsa della figura dell'atleta professionista, il quale presta la propria opera in cambio di un compenso, viene a modificarsi in maniera profonda anche la natura del club, diventato vera e propria impresa organizzatrice di spettacoli. Nonostante tale trasformazione in termini giuridici fosse però ostacolata, al tempo, dal divieto di fine di lucro²³⁶, alcuni sodalizi (il Torino nel 1959, il Modena nel 1962 ed il Napoli nel 1964), vennero comunque a costituirsi come società per azioni (senza però scopo di lucro). Un

²³⁴ A differenza delle associazioni edonistiche, quelle mutualistiche perseguono il vantaggio per gli associati e non verso terzi estranei al rapporto associativo. Lo scopo è, ovviamente non economico. Cfr. W. Bigiavi, "La professionalità dell'imprenditore", Cedam, Padova, 1948.

²³⁵ La Federazione vi consentì nel 1949.

²³⁶ L'art. 25 dello Statuto del CONI prevedeva che "le società e le associazioni sportive non devono avere fine di lucro".

segnale particolarmente evidente già da allora di come il divieto della finalità lucrativa per i club calcistici fosse superato ed anacronistico.

L'avvento del professionismo ed i primi cambiamenti trovarono un momento di sintesi in una delibera della Federazione Italiana Giuoco Calcio del 16 settembre 1966 che, da un lato, sancì lo scioglimento dei vecchi direttivi delle associazioni calcistiche²³⁷ e, attraverso la nomina di un Commissario Straordinario, la loro rinascita come società per azioni; dall'altro emanò un apposito statuto-tipo avente carattere di obbligatorietà. La FIGC, attraverso queste norme, rese esecutive già all'atto di iscrizione ai campionati di competenza della stagione 1966-1967, intendeva rendere applicabili a questi club una serie di disposizioni di legge vigenti per le normali imprese, ma più in particolare quelle legate alla formulazione ed alla pubblicità dei documenti di bilancio. Per tale via, inoltre, si rendeva concretamente possibile una adeguata opera di controllo da parte delle istituzioni sportive.

Tuttavia queste determinazioni si scontrarono presto con la riscontrata illegittimità dello scioglimento di enti privati (le società calcistiche) da parte di un altro ente di pari specie (la Federazione)²³⁸ e quindi l'intero processo ripartì su basi diverse: volontario scioglimento deliberato dalle assemblee dei singoli club e altrettanto autonoma ricostituzione con la nuova forma giuridica. Questo passaggio si rese possibile grazie ad un provvedimento del Ministero del Turismo e dello Spettacolo, il quale condizionò l'erogazione di un mutuo ad interesse agevolato, atteso dai club per cercare di sanare il pauroso deficit accumulato, alla trasformazione in società per azioni.

Anche nella nuova veste, le società calcistiche presentavano, forse anche in maniera più marcata, l'anomalia della mancanza della finalità lucrativa nella sua componente soggettiva (ridistribuzione degli utili ai soci), ma non in quella oggettiva (utili perseguibili ma reinvestiti nell'attività sportiva). La carenza di questo elemento essenziale della tipologia societaria, ha creato

²³⁷ Fino ad allora le caratteristiche principali dell'associazione sportiva erano quelle di una struttura aperta, quadro organizzativo fissato dallo statuto sociale con poteri di rappresentanza ben individuati sia punto di vista oggettivo che soggettivo, patrimonio sociale distinto da quello degli associati. Inoltre l'ordinamento sportivo ha richiesto la forma scritta per gli atti fondamentali.

²³⁸ A sindacare tali provvedimenti federali furono prima la Corte di Cassazione (Cassazione S.U., 14 marzo-29 giugno 1968 n. 2028) e poi il Consiglio di Stato (Cons. Stato, VI sez., 4 luglio 1969 n. 354). Cfr., M.Masucci "Le società calcistiche", Cacucci, Bari, 1983.

sempre non poche difficoltà sul piano giuridico sia in fase di omologazione di tali soggetti²³⁹ che in sede di fallimento²⁴⁰.

Risolta in qualche maniera la problematica relativa alla veste giuridica, rimaneva incontrollato il problema del deficit gestionale cresciuto dai 18 miliardi del 1972 fino ai 50 del 1977 ed agli 86 del 1980. Nonostante un nuovo mutuo federale pari a 66 miliardi di lire emesso dalla FIGC tra il 1975 ed il 1978, i costi di gestione continuavano ad essere fuori controllo. Alla fine degli anni Ottanta, il rapporto tra costi e ricavi era del 97%, di cui il 50% era destinato ai costi del personale (ingaggi e premi di tecnici e giocatori)²⁴¹.

In questo contesto viene varata la **legge 23 marzo 1981, n. 91**²⁴², che rappresenta il primo tentativo di regolamentazione dello sport professionistico in Italia²⁴³. Quella che voleva rappresentare una sorta di legge - quadro sullo sport professionistico in realtà ha mantenuto i risvolti dell'essere un provvedimento provocato da un atto giudiziario (il pretore di Milano bloccò le trattative del cosiddetto calciomercato) relativo all'interpretazione di alcune norme di legge (in particolare la presunta violazione degli obblighi sul collocamento contenuti nella legge n. 300 del 1970). Proprio la qualificazione del lavoratore sportivo professionista²⁴⁴ e le modalità di costituzione del rapporto costituiscono il fulcro della legge 91, la quale, dopo un iter parlamentare a dir poco travagliato²⁴⁵, optò per lo status della subordinazione²⁴⁶. Sul piano del rapporto tra atleta e società, di

²³⁹ Per alcune società, il competente Tribunale ha chiesto la modifica delle clausole relative all'assenza del fine di lucro. E' il caso della Lazio, della Roma, del Genoa e del Firenze. Cfr. T. Cirenei, "Società di calcio e fallimento" in Riv. Dir. Commerciale, 1973, pag 273.

²⁴⁰ Emblematico fu il caso del U.S. Livorno, a cui il Tribunale di Livorno negò la dichiarazione di fallimento pur riconoscendone lo stato di insolvenza. Nel successivo grado fu la Corte di Appello di Firenze (C. App. Firenze, 17 maggio 1974 in Riv. Dir. Sport, 1974) a riformare la sentenza.

²⁴¹ Il Professor P.L. Marzola, *op. cit.*, in uno studio sulla contabilità ufficiale dei club di Serie A e B, rilevò come nel biennio 1979-1980 i 115 miliardi e 220 milioni di lire di plusvalenze sono state assorbite per 115 miliardi da perdite capitalizzate: è il segno evidente di come le perdite di gestione venivano mascherate con l'alterazione del valore dei giocatori iscritti in bilancio.

²⁴² Legge 23 marzo 1981 n. 91 recante "Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti", pubblicata in G.U. del 27 marzo 1981 n. 86.

²⁴³ Nel Capo Primo della legge 91/1981 viene introdotta e definita la figura dello sportivo professionista. L'articolo 2 afferma che "ai fini dell'applicazione della presente legge, sono professionisti gli atleti, gli allenatori, i direttori tecnici-sportivi ed i preparatori atletici, che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso con carattere di continuità nell'ambito delle discipline regolamentate dal CONI e che conseguono la qualificazione dalle Federazioni Sportive Nazionali, secondo le norme emanate dalle federazioni stesse, con l'osservanza delle direttive stabilite dal CONI per la distinzione dell'attività dilettantistica da quella professionistica".

²⁴⁴ Uno dei capisaldi della legge è la distinzione tra il "dilettantismo" ed il "professionismo", intendendosi quest'ultimo come l'attività svolta allo scopo di trarne guadagno. Al riguardo vengono specificate sia le tipologie di tale attività professionistica (ricollegabile all'opera non solo degli atleti, ma anche degli allenatori, dei direttori tecnico-sportivi e dei preparatori atletici) che regolato il rapporto che viene ad instaurarsi tra lo sportivo e le società nei vari aspetti contrattuali e tributari.

²⁴⁵ Il provvedimento venne impostato in sede di Commissioni Parlamentari secondo la qualificazione "autonoma" del rapporto, ma tale indirizzo venne ribaltato in aula a favore della natura "subordinata".

²⁴⁶ All'art. 3 sono previste tre sole eccezioni, tali da qualificare il rapporto come autonomo: a) prestazione svolta nell'ambito di una singola manifestazione o più tra loro collegate, in un breve periodo di tempo; b) atleta non vincolato

grande importanza si presenta anche l'abolizione del cosiddetto "vincolo sportivo", secondo il quale la società sportiva era titolare del "diritto di utilizzazione esclusiva delle prestazioni di ciascuno suo giocatore"²⁴⁷. Proprio come la riforma FIGC del 1966, la legge 91/1981, si occupa della natura dei club sportivi e, imponendo la forma di società di capitali, riconosce loro il solo lucro oggettivo²⁴⁸.

Notevole è anche la portata innovativa relativa al potere di controllo della Federazione a cui la società è affiliata, in considerazione di tutti quegli atti di disposizione che possano mettere a rischio la stabilità del patrimonio sociale e, quindi, creare problemi all'equilibrio economico ed alla regolarità dei campionati. All'articolo 12, la legge prevede che le società sportive siano sottoposte "all'approvazione ed ai controlli sulla gestione da parte delle Federazioni Sportive Nazionali cui sono affiliate, per delega del CONI e secondo modalità approvate dal CONI" e che tutte le deliberazioni "riguardanti esposizioni finanziarie, acquisti o vendita di beni immobili, o, comunque, tutti gli atti di straordinaria amministrazione, sono soggetti ad approvazione da parte delle Federazioni Sportive Nazionali cui sono affiliate". La stessa legge, inoltre, all'articolo 13, concede la legittima possibilità alla federazione, a fronte di "gravi irregolarità di gestione", di mettere in liquidazione la società inadempiente.

A parte la regolamentazione del rapporto di lavoro e la migliore qualificazione dello status dei club sportivi, l'abolizione del vincolo comportò alcune specifiche conseguenze: da un lato esso provocò effetti positivi nell'agevolare la circolazione dei calciatori che, terminato il rapporto con una società, avevano la possibilità di sottoscrivere un nuovo impegno; dall'altro, però, provocò una

contrattualmente per la frequenza di sedute di preparazione ed allenamento; c) prestazione pur continuativa ma entro le 8 ore settimanali, i 5 giorni mensili e le 30 giornate annuali.

²⁴⁷ Altra innovazione di rilievo che merita attenzione è l'abolizione del cosiddetto "vincolo sportivo", vale a dire il legame a tempo indeterminato di un atleta alla società per cui è tesserato (una sorta di diritto esclusivo) con conseguente possibilità di trasferimento solo dietro gradimento e adeguata contropartita della società titolare del diritto. All'entrata in vigore della legge, al calciatore professionista viene riconosciuta la libertà di stipulare un nuovo contratto alla scadenza del precedente. Un contratto che può avere una durata massima di cinque anni. Non si trattò però di una completa e totale liberalizzazione della circolazione dei calciatori perché, per bilanciare gli effetti del conseguente notevole depauperamento di conti delle società, causati da una così indiscriminata e repentina apertura, si introdusse la previsione di una "indennità di preparazione e promozione". Si tratta di una sorta di contropartita finanziaria all'abolizione del vincolo. Furono i regolamenti della FIGC a meglio specificare il contenuto di questa indennità (spesso semplicemente definita "parametro"). In pratica, al termine del rapporto contrattuale, un calciatore può sottoscrivere un contratto con un'altra società ma quest'ultima, per assicurarsene la proprietà, deve versare al precedente sodalizio una cifra prestabilita. A determinare l'ammontare di questa indennità contribuiscono alcuni parametri quali l'età del calciatore, il livello retributivo e il raffronto tra le categorie in cui militano le due società in esame.

²⁴⁸ L'articolo 10, infatti, relativamente alla costituzione ed affiliazione, è particolarmente indicativo per due specifiche previsioni: a) la forma societaria deve essere quella di società per azioni o di società a responsabilità limitata; b) gli utili devono essere interamente reinvestiti nella società per il conseguimento esclusivo dell'attività sportiva. Quest'ultima disposizione va poi vista in parallelo con quanto il successivo articolo 13 prevede relativamente alla procedura di liquidazione, ossia il divieto di distribuire ai soci l'attivo eccedente il valore nominale delle azioni o delle quote possedute, assegnando tale residuo attivo al CONI, per il perseguimento delle finalità sportive proprie.

degenerazione relativa alle retribuzioni, in quanto l'indennità spingeva a tenere bassi gli stipendi dei calciatori, nel cui trasferimento pesava enormemente proprio questo versamento alla precedente società. Le società erano tentate ad offrire alti ingaggi con l'obiettivo di veder ingigantito il rientro al momento di calcolare, con i parametri previsti, la cifra del trasferimento.

Fino alle recenti modifiche dettate dall'irrompere della "sentenza Bosman", non senza continue ed anche energiche critiche e richieste di revisione, la legge 91 del 23 marzo 1981 ha regolato l'attività calcistica attraverso 15 anni in cui si sono andati sempre più modificando i caratteri delle società, con il prevalere degli aspetti economici ed imprenditoriali su quelli sportivi ed agonistici. Le esigenze di una rinnovazione di quelle previsioni del 1981 erano sentite tanto da portare alla creazione di una serie di commissioni e gruppi di studi da parte del CONI e della FIGC (ultima la commissione Manzella, varata nell'autunno del 1994), i cui lavori sono stati soverchiati dalla sentenza della Corte di Giustizia Europea del 15 dicembre 1985.

E' difficile stabilire se, ed in che misura, mettendosi contro le regole dell'intero sistema calcistico europeo e mondiale, Jean Marc Bosman seppe di provocare un vero e proprio terremoto in un ambiente, come quello sportivo e calcistico in particolare, che sembrava allora prendere sempre maggiore consapevolezza della propria specialità.

Nello scontro frontale tra il diritto sportivo e quello comunitario, è stato quest'ultimo ad avere la meglio, definendo, attraverso la sentenza relativa alla causa intentata da questo promettente ma semi sconosciuto calciatore belga, un indifferibile punto di riferimento per lo sviluppo del quadro normativo dell'Europa intera.

La vicenda di **Jean Marc Bosman**²⁴⁹, attraverso la Corte d'Appello di Liegi²⁵⁰, è finita alla

²⁴⁹ Jean Marc Bosman, promettente centrocampista classe '65, nel 1988, dopo 14 stagioni nello Standard di Liegi, viene trasferito in Prima Divisione al Royal Club Liegi (120 mila franchi belgi lo stipendio mensile). Dopo due stagioni, alla scadenza del contratto, la sua società gli propose un rinnovo che prevedeva una riduzione dello stipendio mensile a 30 mila franchi belgi, in pratica il minimo federale. Bosman non accettò e, libero da vincoli contrattuali ed inserito nell'elenco dei giocatori cedibili, accettò di trasferirsi in Francia, nel club di Seconda Divisione del Dunkerque (100 mila franchi belgi la retribuzione mensile ed un premio d'ingaggio di 900 mila). Tra il R.C. Liegi ed il Dunkerque venne stipulato un accordo che prevedeva il trasferimento temporaneo del calciatore per un anno contro il versamento di un'indennità di 1 milione e 200 mila franchi belgi, esigibile al momento dell'arrivo, alla federazione francese del certificato (il cosiddetto "trasfert") proveniente da quella belga. Tale accordo prevedeva, in favore del Dunkerque, un'opzione sull'acquisto definitivo del calciatore per una somma di 4 milioni ed 800 mila franchi belgi. Con un indennizzo spettante pari a circa 1 miliardo e 280 milioni di lire e dubitando della solvibilità del Dunkerque, il R.C. Liegi non chiese però alla sua federazione di trasmettere il documento di trasferimento, che costituiva il presupposto per l'efficacia degli accordi (tra le due società e tra il calciatore e la società francese) stipulati in precedenza. Saltato il trasferimento in Francia e sospeso dal club di Liegi, Bosman si trovò impossibilitato a giocare. La carriera di Bosman si concluse praticamente qui, su questo lacciolo burocratico che ne impedì il trasferimento in Francia. Iniziò per lui un vero e proprio calvario sia sul campo che nelle aule giudiziarie. L'ostracismo delle società del Belgio lo costrinse a giocare all'estero nell'anonimato dei dilettanti ma nel frattempo, ritenendosi danneggiato economicamente e professionalmente dai regolamenti sui trasferimenti internazionali, si rivolse alla giustizia belga, chiamando in causa anche la FIFA e la UEFA, oltre all'URBSFA.

Corte di Giustizia delle Comunità Europee, per la valutazione della compatibilità delle norme sportive rispetto a quanto disposto dal Trattato di Roma, e più in particolare rispetto agli articoli 48 (che sancisce la libera circolazione dei lavoratori tra gli Stati membri della Comunità Europea) ed agli articoli 85 e 86 (che enunciano regole di concorrenza applicabili alle imprese). La sentenza fu favorevole a Bosman, con l'esposizione di motivazioni²⁵¹ che hanno avuto un' incredibile ricaduta

²⁵⁰ La Corte d'Appello di Liegi, ha così investito con alcuni quesiti pregiudiziali, la Corte di Giustizia Europea, ritenendo che l'articolo 48 del Trattato dell'Unione Europea, così come l'articolo 30, vietino non solo le discriminazioni ma anche gli ostacoli per la libera circolazione dei lavoratori, se essi non possono essere giustificati. Per il giudice di rinvio, i regolamenti internazionali e nazionali sui trasferimenti limiterebbero la libera circolazione dei lavoratori e la combinazione tra la nazionalità degli atleti ed il versamento dell'indennità di trasferimento, pregiudicherebbero sia il livello retributivo che la normale mobilità dei calciatori. In sostanza, alla Corte di Giustizia venivano proposti due quesiti specifici, da risolvere in compatibilità con quanto previsto dal Trattato di Roma del 25 marzo 1957: 1) se una società calcistica possa pretendere di percepire il pagamento di una somma di denaro allorché un giocatore già tesserato per la società stessa, dopo la scadenza del contratto stipulato con essa, viene ingaggiato da una nuova società; 2) se le associazioni o federazioni sportive, nazionali ed internazionali, possano includere nei rispettivi regolamenti norme che limitano la partecipazione di giocatori stranieri, cittadini di paesi aderenti alla Comunità Europea, alle competizioni che organizzano.

²⁵¹ Questioni preliminari ed oggetto della sentenza. La Corte, rigettando varie istanze presentate dall'UEFA e da alcuni governi intervenuti (quello italiano, francese, danese e tedesco), si dichiara competente a pronunciarsi sulle questioni sottoposte. Nel merito, essa, si limita ad interpretare unicamente l'articolo 48 del Trattato, ritenendo, per questa via, di fornire chiarimenti tali da non rendere necessario pronunciarsi sui pur invocati articoli 85 ed 86 sulle regole di concorrenza. Le norme sui trasferimenti: applicabilità dell'articolo 48 a norme emanate da associazioni sportive. Basandosi sulle sentenze Walrave del 1974 e Donà del 1976, la Corte ricorda che l'attività sportiva, in quanto configurabile come attività economica, rientra nella sfera d'applicazione del diritto comunitario. Alcuni governi e federazioni avevano al riguardo sollevato obiezioni, tutte considerate infondate. La Corte, in particolare, ritiene che la prospettata analogia tra lo sport e la cultura (settore nel quale la Comunità dispone di competenze limitate), non è pertinente, giacché le lesioni proposte dal giudice nazionale riguardano la libera circolazione dei lavoratori, la quale costituisce una libertà fondamentale garantita dal Trattato. Analogamente sono disattesi gli argomenti relativi alla libertà di associazione ed al principio di sussidiarietà: la Corte ritiene che le norme in esame non sono necessarie a garantire la libertà di associazione e non ne costituiscono un'inevitabile conseguenza. La Corte, inoltre, ribadisce come, secondo la sentenza Walrave del '74, l'articolo 48 non disciplina solo gli atti della pubblica autorità ma si applica anche alle norme di natura privatistica concernenti il lavoro subordinato. Le norme sui trasferimenti costituiscono un ostacolo alla libera circolazione dei lavoratori, vietato dall'articolo 48, disposizione avente effetto diretto e conseguentemente invocabile da qualsiasi individuo dinanzi ai giudici nazionali? Sulla scorta della sua giurisprudenza, la Corte di Giustizia risponde affermativamente. Le norme in esame, infatti, impediscono ai calciatori, in scadenza del contratto, di lasciare le società cui appartengono per esercitare la loro attività in un altro Stato membro, o li dissuadono dal farlo. Pur riconoscendo la grande importanza sociale dell'attività sportiva e del calcio in particolare, i giudici ritengono insufficienti le motivazioni addotte dai resistenti per giustificare l'apposizione di un tale ostacolo. In particolare, le norme sui trasferimenti non costituiscono un mezzo adeguato a garantire la conservazione dell'equilibrio finanziario e sportivo nel mondo del calcio, perché non impediscono alle società economicamente più forti di ingaggiare i migliori calciatori disponibili sul mercato. Le stesse norme non possono neppure dirsi idonee ad incentivare e a finanziare le attività delle società, soprattutto di piccole dimensioni, che provvedono alla formazione dei giovani calciatori, dal momento che la prospettiva di percepire l'indennità è per esse aleatoria e che l'ammontare di tali indennità non ha alcun rapporto con le spese effettivamente sostenute. Questi obiettivi possono, comunque, essere raggiunti con altri mezzi che non intralcino la libera circolazione dei lavoratori. Le norme sulla cittadinanza. Quanto alle norme che limitano il numero dei calciatori cittadini di altri Stati membri, la Corte ricorda che, come stabilito dalla sentenza Donà del 1976, esse sono contrarie all'articolo 48 in quanto discriminatorie. Risulta pertanto irrilevante la circostanza che esse non incidano sulla possibilità di ingaggiare calciatori ma solo sulla facoltà di schierarli in campo. Tali norme limitative sono ammissibili, come già rilevato nel '76, solo per le partite tra le squadre nazionali dei vari Stati, in cui incidono non motivazioni economiche ma semplicemente sportive. La regola del "3 + 2" (tre stranieri in campo più due in panchina), pur negoziata dall'UEFA con la Commissione, non inficia la posizione assunta dalla Corte in quanto la stessa Commissione non ha potere di autorizzare comportamenti contrari al Trattato. Gli effetti della sentenza nel tempo. In considerazione della situazione di incertezza che poteva crearsi rispetto alla legittimità delle norme sui trasferimenti e

non solo rispetto all'impianto normativo delle istituzioni sportive, e calcistiche in particolare (FIFA, UEFA e Federazioni Nazionali), ma anche nei rapporti fino ad allora esistenti tra l'ordinamento comunitario e statale e quello sportivo.

La sentenza, rubricata come “C 415/93”, ha prodotto, come è facile intuire, un vero e proprio terremoto negli ambienti calcistici e, di riflesso, governativi. Le istituzioni, soprattutto quelle sportive, per tanto, troppo tempo, hanno sottovalutato i possibili effetti dirompenti del caso arrivato all'esame della Corte di Giustizia. Neppure i precedenti giurisprudenziali (tra cui i casi *Walrave* e *Donà*) hanno fatto comprendere la problematica nella giusta ottica. Il mondo del calcio e le sue istituzioni ritenevano che il sistema impiantato potesse resistere ai tentativi del calciatore belga Bosman di rompere quella concezione di eccezionalità e di specialità che lo sport sembrava essersi riuscito a costruire intorno, a protezione della sua autonomia e delle sue disposizioni derogatorie delle norme statali.

Così evidentemente non è stato, e dalle 29 pagine della sentenza, è partita una devastante onda d'urto che ha scosso fin dalle fondamenta l'ambiente calcistico europeo, costringendo i vari governi a precipitosi provvedimenti legislativi volti ad evitare conseguenze catastrofiche per la società sportive.

La FIFA e l'UEFA, in un primo momento dimostrarono di voler resistere. In mancanza di soluzioni alternative, si affidarono ad una mediazione dei governi per far passare la “specificità dello sport”, magari assimilandolo alla cultura (cosa che, tra l'altro, già la Corte aveva escluso). La contrarietà a questa aspirazione manifestata dalla stessa Commissione Europea, fece però cadere le ultime speranze. Si cambia. Si deve cambiare²⁵².

Andando a riepilogare, due sono gli effetti principali sul piano sportivo: a) l'abolizione delle “indennità” (o parametri) , per cui un calciatore a cui è scaduto il precedente contratto, è automaticamente libero di sottoscriverne uno nuovo con una nuova società senza che questa debba versare alla precedente somme di denaro; b) l'abolizione delle “limitazioni” al trasferimento o

delle conseguenze producibili dalla sentenza per le società calcistiche che, in buona fede, vi hanno dato credito, la Corte decide di escludere, in via del tutto eccezionale, qualsiasi effetto retroattivo all'interpretazione da essa fornita, ad eccezione di quelle persone che, come appunto Jean Marc Bosman, si sono attivate per tutelare i propri interessi. La sentenza della Corte non potrà quindi essere invocata a sostegno di rivendicazioni relative ad indennità già pagate o ancora dovute in adempimento di un'obbligazione sorta prima del 15 dicembre 1995.

²⁵² Nella sostanza, la sentenza Bosman si riferisce a trasferimenti di calciatori in due Stati membri, non interessandosi delle normative interne. Accade però che, quando il movimento calcistico è costretto a fare i conti con gli effetti della pronuncia della Corte, si avvia un processo di rinnovamento normativo che parifica la situazione “esterna” a quella “interna”. C'è un problema di più: quanto stabilito dalla Corte è vincolante per le 18 federazioni dei 15 Paesi aderenti all'Unione Europea, ma all'UEFA sono affiliate altre 32 Federazioni ed anche in questo caso dovranno essere considerati criteri il più possibile omogenei.

all'utilizzo di calciatori cittadini di Stati membri dell'Unione Europea.

A questi effetti “normativi” vanno ad aggiungersi, sul piano pratico una serie di problematiche che aprono un più ampio dibattito. Proprio all'interno di questo ambito vengono ad emergere i veri effetti, quelli economici, sociali e sportivi. Tra questi possiamo riscontrare: a) I problemi di bilancio. Su questo piano gli effetti sono a dir poco catastrofici. Mancando le indennità, tutte le società professionistiche vengono a perdere quelle cifre previste in bilancio per una futura cessione degli atleti in organico, che tanti sacrifici economici sono costati per ingaggio, valorizzazione e mantenimento. E' stato calcolato che le 128 società professionistiche italiane hanno visto andare in fumo per questa via circa 225 miliardi di lire. b) I problemi per il settore giovanile. Venendo a mancare, con l'indennità, la prospettiva di una remunerazione al lavoro di crescita e valorizzazione di giovani talenti, quale società investirebbe ancora nei vivai con la concreta possibilità di veder andar via gli atleti più promettenti senza la prospettiva di una contropartita economica?; c) I problemi per l'identità sportiva nazionale. Cadendo le limitazioni all'utilizzo di atleti provenienti dagli Stati membri dell'UE, ogni squadra potrebbe schierare 11 calciatori di passaporto straniero comunitario. Grandi problemi si creerebbero per la qualità delle rappresentative nazionali, soprattutto quelle giovanili, visto che l'arrivo di calciatori da altri Paesi sottrarrebbe spazio a giovani indigeni.

Quelle evidenziate sono tutte problematiche di grandissima portata, soprattutto in Italia, in un contesto in cui le società di calcio erano nella ben anomala situazione di avere una struttura ed una connotazione societaria orientata al mercato ma senza la concessione del fine di lucro per la redistribuzione degli utili a favore degli imprenditori. Dalla necessità di fronteggiare alcune delle problematiche ricordate, prendono le mosse i decisivi adeguamenti predisposti dalla FIGC ma soprattutto dal Governo Italiano (guidato prima da Lamberto Dini e successivamente da Romano Prodi). Da qui, attraverso incisive modificazioni alla legge 91 del 1981, venne ad aprirsi un'era nuova per il calcio italiano.

A parte la modifica dei regolamenti sportivi relativamente alla presenza di calciatori “comunitari” ed “extracomunitari” tesserabili per le varie società professionistiche, la più grande preoccupazione ha riguardato l'aspetto finanziario, vale a dire l'equilibrio di bilancio. A far fronte a questo ci pensano tre successivi interventi legislativi, tutti sotto forma di decreti legge (di cui solo l'ultimo effettivamente convertito in legge), vista l'urgenza della situazione.

Il D.L. 17 maggio 1996 n. 272 recante “*disposizioni urgenti per le società sportive*” è il primo cosiddetto decreto “*spalma perdite*”. Esso consente alle società, senza incorrere in alcun tipo di sanzioni, di ammortizzare in tre esercizi le perdite patrimoniali derivanti dalla mancata

corresponsione delle indennità previste. La riforma della legge 91/1981 avviene attraverso una duplice forma: dal un lato viene abrogata l' "*indennità di preparazione e promozione*" introducendo la possibilità per le federazioni sportive di prevedere un "premio di addestramento e formazione tecnica" a favore dell'ultima società in cui l'atleta ha svolto la sua attività dilettantistica o giovanile; dall'altro prevedendo una nuova disciplina fiscale (esenzione Iva per tale premio di addestramento).

L'intero impianto, alla scadenza del decreto ed in mancanza di una sua conversione, viene reiterato attraverso un nuovo provvedimento, il D.L. n. 383 del 22 luglio 1996, anche questo poi decaduto senza conversione.

Il terzo decreto legge, il n. 485 del 20 settembre 1996 non si limitò però a recepire integralmente le disposizioni del precedente, ma andò ben oltre. Oltre a riformare la legge 91/1981 negli articoli 6 e 15 e ad integrare l'articolo 16, esso andò ad incidere anche sugli aspetti relativi alla natura giuridica delle società calcistiche (articoli 10, 12 e 13). Questo decreto legge trovò la sua conversione attraverso la **legge 586 del 18 novembre 1996**.

Nel nuovo provvedimento venne innovato in più parti l'impianto della legge 91/1981. In particolare, attraverso le disposizioni dell'art. 6 (indennità di preparazione)²⁵³, dell'art.15 (trattamento Iva)²⁵⁴, dell'art. 16 (nuovo, relativo all'ammortamento delle perdite)²⁵⁵ si è attuato l'effettivo adeguamento nel rispetto delle risultanze della sentenza-Bosman. Di grandissimo interesse, anche per l'economia del presente lavoro, sono le novità introdotte sul versante delle società sportive e del potere di controllo delle Federazioni²⁵⁶.

In ambito societario, l'articolo 10, è stato sottoposto a tre interventi di revisione:

- c) introduzione dell'obbligo di nomina del Collegio Sindacale, in deroga all'articolo 2488 del c.c. (che lo prevede solo se il capitale sociale supera i 200 milioni oppure se espressamente stabilito nell'atto costitutivo);

²⁵³ L'indennità di preparazione e promozione (individuata attraverso parametri indicati dagli articoli 97-99 NOIF) viene a scomparire. Al suo posto viene introdotto un "*premio di addestramento e formazione tecnica*" in favore della società o dell'associazione presso cui l'atleta ha svolto la sua ultima attività dilettantistica o giovanile. Ad essa viene riconosciuto il diritto di stipulare il primo contratto professionistico. Tale premio deve essere reinvestito nel perseguimento dei fini sportivi.

²⁵⁴ Le somme versate a titolo di premio di addestramento e formazione tecnica sono esenti da imposta sul valore aggiunto e non concorrono alla determinazione del reddito dei soggetti percipienti.

²⁵⁵ Le società sportive possono iscrivere in bilancio tra le componenti attive, in apposito conto, un importo massimo pari al valore delle indennità di preparazione e promozione maturate alla data del 30 giugno 1996, in base ad apposita certificazione rilasciata dalla federazione sportiva. Le società che si avvalgono di questa facoltà, debbono procedere a ogni effetto all'ammortamento del valore iscritto entro tre anni a decorrere dal 15 maggio 1996, fermo restando l'obbligo di controllo della federazione stessa.

²⁵⁶ Queste novità sostanziali introdotte per via legislativa, hanno poi richiesto una serie di interventi della stessa FIGC, attraverso provvedimenti e deliberazioni del Consiglio Federale per la modifica delle corrispondenti disposizioni delle Norme Organizzative Interne (NOIF).

- d) previsione nell'atto costitutivo della possibilità per la società sportiva di svolgere esclusivamente attività sportive ed attività “*connesse e strumentali*”;
- e) previsione, nell'atto costitutivo, del reinvestimento di almeno il 10 % degli utili per scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico- sportiva.

Per quanto concerne il sistema dei controlli, con le novità apportate all'articolo 12, ma al “*solo scopo di garantire il regolare svolgimento dei campionati*”, le società sono sottoposte, al fine della verifica dell'equilibrio finanziario, ai controlli ed ai provvedimenti stabiliti dalle Federazioni Sportive, per delega del CONI, secondo modalità e principi da questo approvati.

Inoltre, alle stesse Federazioni Sportive Nazionali è riconosciuto il potere, per gravi irregolarità nella gestione, di chiedere al Tribunale competente la messa in liquidazione e la nomina di un liquidatore ai sensi dell'articolo 2049 del Codice Civile (art. 13).

Punto di svolta della legge 586/96 è l'eliminazione del divieto di lucro soggettivo²⁵⁷, dai più ritenuto come una vera anomalia nonché un grande freno alla modernizzazione ed alla gestione manageriale di questi club calcistici. D'ora in avanti la similitudine tra società sportiva ed impresa dell'*entertainment* può diventare reale, con tanto di remunerazione del rischio d'impresa.

Con le disposizioni introdotte, le società calcistiche sono sostanzialmente costrette a “cambiare pelle”, chiamate a nuove e più incisive responsabilità in un calcio che cambia le sue prospettive e, soprattutto, le sue potenzialità.

Quattro sono le direttrici attraverso cui comincerà ad articolarsi l'azione del management dei club calcistici:

- I. mettere ordine ai bilanci, su cui la “spalmatura” delle perdite post-Bosman ha effetti certamente provvidenziali, ma al cui riguardo sono state troppo spesso eluse le norme sugli ammortamenti;
- II. far funzionare veramente i Collegi Sindacali, che in molti club sono ridotti ad organi di quasi rappresentanza;
- III. sviluppare i settori giovanili, ridotti o soppressi in molti casi perché considerati solo aggravati di costi;
- IV. produrre quegli utili attraverso le attività connesse e strumentali, tali da rendere appetibili le società sportive- aziende da parte degli investitori e del mercato azionario

²⁵⁷ Il decreto legge n. 485/1996 sostituisce l'intero articolo 2 della precedente legge n. 91/1981, quello che ammette il solo lucro oggettivo per le società sportive. L'unica restrizione alla totale distribuzione degli utili inclusa nel decreto legge del 1996 riguarda una quota, non inferiore al 10%, del risultato d'esercizio che va devoluto a scuole di formazione sportiva. Da allora le società di calcio sono considerate società di capitali in tutto e per tutto.

della Borsa.

L'eliminazione del divieto del fine di lucro, chiesto a più riprese dalle stesse società, ha consentito di aprire nuovi scenari, soprattutto relativamente allo sfruttamento commerciale ed alla ricerca di nuove forme di introiti (appunto con attività quali il merchandising e la gestione di diritti televisivi). L'obiettivo primario è diventato in quel momento possibile: incrementare i ricavi diversi (aggiungendo nuove fonti di reddito) per poter sostenere il grande peso del costo degli stipendi di calciatori e tecnici. Il tutto senza dimenticare l' irrobustimento dell'aspetto patrimoniale, con l'acquisizione di stadi e strutture sportive di proprietà.

Con tale intervento legislativo si può dire completa l'evoluzione giuridica delle società calcistiche, trasformatesi da associazioni sportive rette dal volontariato in vere e proprie cellule di un'industria, quella del calcio, che in Italia è riuscita ad acquisire un notevole spazio e peso economico. Purtroppo queste novità giuridiche non sono bastate a modificare automaticamente un sistema sempre sull'orlo del fallimento e sempre più bisognoso di attenzioni da parte del legislatore.

L'anno 2002, in particolare, si caratterizza per due specifici interventi statali, capaci di procurare benefici (anche se non definitivi) al mondo del calcio professionistico: la cosiddetta "*legge anti-insolvenza*"²⁵⁸ ed il "*decreto salva-calcio*"²⁵⁹, atti emanati attraverso la veste giuridica del decreto legge, tanto per sottolineare l'urgenza degli interventi e la gravità della problematica.

Con il primo provvedimento, è concesso ai club di giungere ad una transazione, anche attraverso una rateizzazione del pagamento, con l'Agenzia delle Entrate per le somme (ingenti) non corrisposte a titolo di oneri fiscali²⁶⁰.

Più complessa, ma altrettanto specifica per le società calcistiche è la materia del secondo, direttamente collegato alla cattiva gestione dei trasferimenti di calciatori. L'abitudine, utile al fine di compensare i disavanzi operativi dei bilanci, era quella di produrre ingenti plusvalenze al saldo del calciomercato²⁶¹ ma accumulando beni patrimoniali con valori che erano certamente fuori dal mercato. L'intervento legislativo, attraverso una nuova modifica della legge 91/81²⁶², consente di am-

²⁵⁸ Decreto Legge n. 138 dell'8 luglio 2002, convertito nella legge n. 178 dell'8 agosto 2002.

²⁵⁹ Decreto Legge 24 dicembre 2002 n. 282, convertito nella legge n. 27 del 21 febbraio 2003.

²⁶⁰ Emblematico è il caso della S.S. Lazio, società tra l'altro quotata in Borsa, che, attraverso una lunga trattativa, vide concedersi la possibilità di rientrare in 23 annualità del debito tributario pari a circa 107 milioni di Euro, comprensivi di interessi e sanzioni.

²⁶¹ In pratica scambiandosi ad ingenti cifre gli atleti, le società riescono a sottrarsi al vero e proprio pagamento (in genere l'importo si compensa) e parallelamente, per atleti acquisiti a costi bassi se non addirittura nulli, riescono a creare ingenti plusvalenze. Proprio il valore patrimoniale di questi atleti dovrebbe essere sottoposto a revisione annuale, con adeguamento al valore di mercato. Tale operazione però, trattandosi di beni patrimoniali sopravvalutati all'atto di acquisizione, avrebbe portato ingenti perdite contabili.

²⁶² L'art. 3 comma 1-bis della legge 27/2003 introduce un nuovo articolo 18 bis alla legge 91/81, rubricato come "disposizioni in materia di bilanci". "*Le società sportive previste dalla presente legge possono iscrivere in apposito conto*

mortizzare le svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni degli sportivi professionisti in dieci rate annuali di pari importo. Si tratta di un provvedimento di eccezionale portata, emanato in deroga ai principi ed alle regole ordinariamente applicabili in sede di formazione dei bilanci, dettato da un lato dalla necessità di evitare nell'immediato a molti e gloriosi club l'attivazione di quei meccanismi previsti dalla legge in caso di pesanti deficit di bilancio²⁶³ e dall'altro di poter avviare in breve tempo una politica nuova in tema di acquisizione di atleti.

Proprio le consistenti forzature alla normativa contabile vigente, hanno fatto scattare un'indagine dell'Unione Europea in merito alla ipotizzata violazione delle norme di contabilità comunitaria²⁶⁴ e di quella relativa ai cosiddetti "aiuti di Stato"²⁶⁵. Tale procedura di infrazione si viene a chiudere due anni dopo grazie alla emanazione del Decreto Legge n. 115 del 30 giugno 2005, convertito dalla Legge n. 168 del 17 agosto 2005, frutto di un evidente compromesso tra l'Italia e la UE: il periodo di ammortamento delle svalutazioni viene a dimezzarsi da 10 a cinque anni²⁶⁶.



Figura 26 - Evoluzione legislativa delle società calcistiche²⁶⁷.

nel primo bilancio da approvare successivamente alla data di entrata in vigore della presente disposizione tra le componenti attive quali oneri pluriennali da ammortizzare, con il consenso del Collegio Sindacale, l'ammontare delle svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni sportive degli sportivi professionisti, determinato sulla base di un'apposita perizia giurata. Le società che si avvalgono della facoltà di cui al comma 1 devono procedere, ai fini civili e fiscali all'ammortamento della svalutazione iscritta in dieci rate annuali di pari importo".

²⁶³ In particolare gli articoli 2446 (riduzione del capitale per perdite) e 2447 (riduzione del capitale sociale al di sotto del limite legale) del Codice Civile.

²⁶⁴ La IV e VII Direttiva Cee, relativa ai conti annuali e consolidati delle società, impongono che i contratti con i calciatori quando sono considerati immobilizzazioni immateriali devono essere ammortizzati durante il periodo della loro utilizzazione; il valore assegnato alle immobilizzazioni, inoltre, deve essere ridotto a quello effettivo alla data di chiusura del bilancio nel caso in cui si ritenga che si sia verificata una perdita di valore avente carattere permanente. La legge 27 del 2003 contravviene a tali direttive in quanto consente un periodo più lungo per l'ammortamento rispetto alla loro utilizzazione.

²⁶⁵ La violazione dell'articolo 87 del Trattato UE in materia di "aiuti di Stato" va ricollegata alla concessione ai club calcistici di indebiti aiuti in termini di deducibilità fiscale delle perdite di esercizio.

²⁶⁶ L'articolo 6 comma 2 della legge 168/2005 stabilisce che "le società sportive che si sono avvalse della facoltà di cui all'art. 18-bis della legge 23 marzo 1981 n. 91, e successive modificazioni, devono ridurre nell'esercizio chiuso o in corso al 31 dicembre 2006 l'ammontare del patrimonio netto dell'importo del valore residuo della voce di bilancio "oneri pluriennali da ammortizzare" iscritta tra le componenti attive per effetto della svalutazione dei diritti pluriennali delle prestazioni sportive degli sportivi professionisti. Il patrimonio deve essere diminuito delle rettifiche di valore calcolate per ammortizzare sistematicamente il valore di questi elementi durante il periodo della loro utilizzazione. L'applicazione di tali disposizioni non incide sulla posizione fiscale delle società interessate".

²⁶⁷ Rielaborazione da M. Braghero-S.Perfumo-F. Ravano, "Per sport e per Business: è tutto parte del gioco", Franco Angeli, Milano, 1999, pag. 100.

7.2 – Lo sport nazionale

7.2.1. *L'organizzazione dello Sport in Italia. Il CONI e le Federazioni Sportive Nazionali*

L'organizzazione dello sport in Italia ha adottato uno schema del tutto particolare, affidando in sostanza ad enti ed organismi non-statali il compito di coordinamento. Il potere centrale infatti, al di là della esistenza, in tempi e con modalità diversi, di ministeri formalmente (si pensi al Ministero per le Attività Giovanili e Sportive del 2006-2008) oppure sostanzialmente (Sottosegretariati o Dipartimenti afferenti a diversi Ministeri) coinvolti nella materia, ha sempre concesso, nella storia della Repubblica, ampia autonomia alle strutture istituzionali sportive.

Certamente ad incidere in maniera determinante su questo indirizzo assunto negli oltre sessanta anni di gestione governativa, è stata la volontà da parte delle forze politiche uscite vincitrici dalle consultazioni post-belliche di dare un netto e deciso taglio su tutto ciò che il regime fascista aveva prodotto sul piano organizzativo prima che normativo. Lo sport, nel ventennio fascista e non solo, aveva rappresentato un elemento di grande importanza per i governanti dell'epoca, desiderosi di affermare, attraverso i successi sportivi e la conseguente risonanza, un'immagine vincente dell'Italia, protesa ad affermarsi come potenza mondiale in campo militare ed economico. Aveva, però, anche rappresentato un importante punto di riferimento sul piano sociale, con tutta una serie di enti sportivi e di associazioni ricreative che si impegnavano a consentire alla popolazione di trovare un punto di aggregazione prima e di miglioramento e cura della salute poi. La stessa Carta Costituzionale ha ignorato il termine "sport" fino al 2001, quando venne introdotto il termine di "*ordinamento sportivo*" nell'ambito delle materie oggetto di ripartizione di competenza tra lo Stato e le Regioni²⁶⁸. Per

²⁶⁸ Attraverso la legge costituzionale n. 3 del 18 ottobre 2001, vengono apportate modifiche all'art. 117 della Costituzione. In particolare, l'art. 3 così dispone: "1. *L'articolo 117 della Costituzione è sostituito dal seguente: "Art. 117. - La potestà legislativa è esercitata dallo Stato e dalle Regioni nel rispetto della Costituzione, nonché dei vincoli derivanti dall'ordinamento comunitario e dagli obblighi internazionali. Lo Stato ha legislazione esclusiva nelle seguenti materie: a) politica estera e rapporti internazionali dello Stato; rapporti dello Stato con l'Unione europea; diritto di asilo e condizione giuridica dei cittadini di Stati non appartenenti all'Unione europea; b) immigrazione; c) rapporti tra la Repubblica e le confessioni religiose; d) difesa e Forze armate; sicurezza dello Stato; armi, munizioni ed esplosivi; e) moneta, tutela del risparmio e mercati finanziari; tutela della concorrenza; sistema valutario; sistema tributario e contabile dello Stato; perequazione delle risorse finanziarie; f) organi dello Stato e relative leggi elettorali; referendum statali; elezione del Parlamento europeo; g) ordinamento e organizzazione amministrativa dello Stato e degli enti pubblici nazionali; h) ordine pubblico e sicurezza, ad esclusione della polizia amministrativa locale; i) cittadinanza, stato civile e anagrafe; l) giurisdizione e norme processuali; ordinamento civile e penale; giustizia amministrativa; m) determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale; n) norme generali sull'istruzione o) previdenza sociale; p) legislazione elettorale, organi di governo e funzioni fondamentali di Comuni, Province e Città metropolitane; q) dogane, protezione dei confini nazionali e profilassi*

la classe governativa della neonata Repubblica, infatti, una presenza ingombrante ereditata dal decaduto regime fascista fu certamente rappresentata dal Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI). L'atteggiamento di diffidenza fu una sorta di rivalsea verso un settore, quello dello sport, che era stato oggetto nel recente passato di particolare cura a fini propagandistici²⁶⁹. L'istituzione a cui oggi è demandata la quasi totalità della gestione dell'attività sportiva venne indirizzata alla liquidazione ma trovò, grazie alla lungimiranza del commissario Giulio Onesti, la forza per poter proseguire la sua attività e diventare l'imprescindibile punto di riferimento per lo sport nazionale²⁷⁰.

internazionale; r) pesi, misure e determinazione del tempo; coordinamento informativo statistico e informatico dei dati dell'amministrazione statale, regionale e locale; opere dell'ingegno; s) tutela dell'ambiente, dell'ecosistema e dei beni culturali. Sono materie di legislazione concorrente quelle relative a: rapporti internazionali e con l'Unione europea delle Regioni; commercio con l'estero; tutela e sicurezza del lavoro; istruzione, salva l'autonomia delle istituzioni scolastiche e con esclusione della istruzione e della formazione professionale; professioni; ricerca scientifica e tecnologica e sostegno all'innovazione per i settori produttivi; tutela della salute; alimentazione; ordinamento sportivo; protezione civile; governo del territorio; porti e aeroporti civili; grandi reti di trasporto e di navigazione; ordinamento della comunicazione; produzione, trasporto e distribuzione nazionale dell'energia; previdenza complementare e integrativa; armonizzazione dei bilanci pubblici e coordinamento della finanza pubblica e del sistema tributario; valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali; casse di risparmio, casse rurali, aziende di credito a carattere regionale; enti di credito fondiario e agrario a carattere regionale. Nelle materie di legislazione concorrente spetta alle Regioni la potestà legislativa, salvo che per la determinazione dei principi fondamentali, riservata alla legislazione dello Stato. Spetta alle Regioni la potestà legislativa in riferimento ad ogni materia non espressamente riservata alla legislazione dello Stato. Le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano, nelle materie di loro competenza, partecipano alle decisioni dirette alla formazione degli atti normativi comunitari e provvedono all'attuazione e all'esecuzione degli accordi internazionali e degli atti dell'Unione europea, nel rispetto delle norme di procedura stabilite da legge dello Stato, che disciplina le modalità di esercizio del potere sostitutivo in caso di inadempimento. La potestà regolamentare spetta allo Stato nelle materie di legislazione esclusiva, salva delega alle Regioni. La potestà regolamentare spetta alle Regioni in ogni altra materia. I Comuni, le Province e le Città metropolitane hanno potestà regolamentare in ordine alla disciplina dell'organizzazione e dello svolgimento delle funzioni loro attribuite. Le leggi regionali rimuovono ogni ostacolo che impedisce la piena parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale ed economica e promuovono la parità di accesso tra donne e uomini alle cariche elettive. La legge regionale ratifica le intese della Regione con altre Regioni per il migliore esercizio delle proprie funzioni, anche con individuazione di organi comuni. Nelle materie di sua competenza la Regione può concludere accordi con Stati e intese con enti territoriali interni ad altro Stato, nei casi e con le forme disciplinati da leggi dello Stato".

²⁶⁹ Mussolini fu il primo politico a dare di sé l'immagine di un uomo sportivo. Se la cura del corpo era vista come strumento per incrementare la natalità e quindi per aumentare la potenza della nazione al crescere della sua popolazione, specialmente nel clima di disorientamento e di confusione del periodo compreso tra le due guerre, lo sport acquistò un grande valore sociale. In Italia, dove i diritti democratici erano stati sospesi, il campione sportivo diventò un modello degno di imitazione e l'attenzione per lo sport rappresentava un ottimo strumento di distrazione rispetto alla partecipazione alla vita politica (inesistente) nel Paese, costruendo miti da emulare. Dal punto di vista sociale, lo sport rappresenta una "libertà" concessa dal regime che, anzi, lo incentiva insieme al tempo libero, attraverso una speciale legislazione (disponibilità delle ferie, colonie per i figli, sabati pomeriggi festivi, attività dopolavoristiche) che crea nuovi bisogni e contrassegna fortemente nuovi costumi. Anche da queste cose matura il consenso al fascismo. Lo sport come "valore" viene esaltato perché si presta agevolmente alla propaganda, perché crea un forte senso di nazionalismo e quindi va nella direzione del militarismo, perché consente di essere usato in chiave anti-borghese (ma solo moralmente contro la sua inerzia e la sua pavidità) e perché propone miti quali la gioventù, la prestanza fisica e persino la razza. Attraverso lo sport può passare la costruzione dell'"uomo nuovo" verso cui tende il regime. Cfr. Daniele Marchesini, "L'Italia del Giro d'Italia", Il Mulino, Bologna, 1996.

²⁷⁰ Giulio Onesti venne nominato commissario del CONI dal Comitato di Liberazione Nazionale nel 1946 ed anziché liquidare l'ente si presentò ad Alcide De Gasperi, divenuto nel frattempo capo del Governo, con un progetto di rilancio basato soprattutto sull'autonomia finanziaria e sul proseguimento dei programmi di sviluppo e potenziamento dello sport nazionale. Di lì a pochi anni (1954), grazie alla intuizione del giornalista Massimo Della Pergola, il CONI poté giovare del concorso pronostici calcistico costituito dalla "schedina Totocalcio". Per decenni, fino alle soglie del Due-

Il CONI venne costituito in modo occasionale tra il 1906 ed il 1907 per l'allestimento della rappresentativa nazionale in vista delle Olimpiadi del 1908 a Londra ma l'ente, in via permanente, venne fondato il 9 e 10 giugno del 1914 a Roma.

Di fondamentale importanza per la sua esistenza è stato, però, il primo vero intervento legislativo, concretizzatosi con la legge istitutiva n. **426 del 16 febbraio 1942**²⁷¹. Il “vero” CONI, non più

mila, questa forma di autofinanziamento costituì per il CONI il presupposto della propria indipendenza dal potere politico e per lo sport nazionale una forma di consistente finanziamento delle attività.

²⁷¹ Legge istitutiva del CONI 16 febbraio 1942 n. 426 “*Costituzione ed ordinamento del Comitato Nazionale Olimpico Italiano (C.O.N.I.)*” – G.U. 11 maggio 1942 n. 112 - Art. 1- È costituito sotto la vigilanza del Ministero del Turismo e dello Spettacolo, il Comitato Olimpico Nazionale Italiano (C.O.N.I.), avente personalità giuridica con sede in Roma. Art. 2 - *Compiti del Comitato Olimpico Nazionale Italiano sono l'organizzazione ed il potenziamento dello sport nazionale e l'indirizzo di esso verso il perfezionamento atletico con particolare riguardo al miglioramento fisico e morale.* Art. 3 - *Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano nell'espletamento dei compiti di cui all'articolo precedente: 1. provvede alla conservazione, al controllo ed all'incremento del patrimonio sportivo nazionale; 2. coordina e disciplina l'attività sportiva comunque e da chiunque esercitata; 3. ha il potere di sorveglianza e di tutela su tutte le organizzazioni che si dedicano allo sport e ne ratifica, direttamente o per mezzo delle Federazioni Sportive Nazionali, gli statuti ed i regolamenti; 4. appronta gli atleti ed i mezzi idonei per le Olimpiadi e per tutte le altre manifestazioni sportive nazionali o internazionali, con riguardo alla preparazione olimpionica o per il raggiungimento di altre finalità.* Art. 4 - *Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano provvede al conseguimento dei suoi fini con contributi dello Stato e di altri enti, con erogazioni e lasciti da parte di privati, con i proventi del tesseramento degli iscritti alle Federazioni Sportive e con i ricavati delle manifestazioni sportive.* Art. 5 - *Sono organi del Comitato Olimpico Nazionale Italiano: 1) la Federazione italiana atletica leggera (F.I.D.A.L.); 2) la Federazione italiana sport invernali (F.I.S.I.); 3) la Federazione italiana atletica pesante (F.I.A.P.); 4) la Federazione italiana nuoto (F.I.N.); 5) la Reale Federazione italiana canottaggio (R.F.I.C.); 6) la Federazione italiana scherma (F.I.S.); 7) la Reale Federazione ginnastica di Italia (R.F.G.I.); 8) la Federazione italiana sport equestri (F.I.S.E.); 9) la Federazione ciclistica italiana (F.C.I.); 10) la Federazione pugilistica italiana (F.P.I.); 11) la Reale Federazione italiana della vela (R.F.I.V.); 12) la Federazione italiana tiro a segno (F.I.T.S.); 13) la Federazione italiana giuoco calcio (FIGC); 14) la Reale Federazione motociclistica italiana (R.F.M.I.); 15) la Reale Federazione italiana motonautica (R.F.I.M.); 16) la Federazione automobilistica sportiva italiana (F.A.S.I.); 17) la Federazione italiana tennis (F.I.T.); 18) la Federazione italiana tiro a volo (F.I.T.A.V.); 19) la Federazione italiana rugby (F.L.R.); 20) la Federazione italiana pallacanestro (F.I.P.); 21) la Federazione italiana hockey e pattinaggio a rotelle (F.I.H.P.R.); 22) la Federazione italiana golf (F.I.G.); 23) la Federazione italiana della caccia (F.I.C.); 24) la Federazione italiana del pentathlon moderno (F.I.P.M.). Possono essere costituite dal Comitato Olimpico Nazionale Italiano altre Federazioni per attività sportive non ancora inquadrate, o per sport non compresi nell'elenco di cui al comma precedente. Le Federazioni Sportive Nazionali, stabiliscono, con regolamenti interni, approvati dal Presidente del Comitato Olimpico Nazionale Italiano, le norme tecniche ed amministrative per il loro funzionamento e le norme sportive per l'esercizio dello sport controllato.* Art. 6 - *Il Consiglio Nazionale del Comitato Olimpico Nazionale Italiano è costituito dal Presidente del Comitato, che lo presiede, e dai Presidenti delle Federazioni Sportive. Ne è segretario il Segretario Generale del Comitato.* Art. 7 - *Il Presidente del Comitato Olimpico Nazionale Italiano è nominato con decreto del Ministro per il turismo e lo spettacolo, su designazione del Consiglio Nazionale. Il Consiglio Nazionale elegge nel suo seno due vice-presidenti e nomina il Segretario Generale. La gestione dell'Ente è affidata ad una Giunta Esecutiva, composta dal Presidente del Comitato Olimpico, che la presiede, dei due vice-presidenti, del Segretario Generale e di sei membri eletti dal Consiglio Nazionale.* Art. 8 - *I Presidenti delle Federazioni Sportive sono eletti dalle Società, Associazioni ed Enti sportivi dipendenti.* Art. 9 - *In ogni Provincia è costituito un Comitato provinciale del Comitato Olimpico Nazionale Italiano con il compito di coordinare e disciplinare le attività sportive che si esercitano nell'ambito della Provincia.* Art. 10 - *Le Società e le Sezioni sportive debbono essere riconosciute dal Comitato Olimpico Nazionale Italiano e dipendono disciplinarmente e tecnicamente dalle Federazioni sportive competenti, le quali possono anche esercitare su di esse un controllo di natura finanziaria.* Art. 11 - *Agli effetti tributari, il Comitato Olimpico Nazionale Italiano è parificato alle Amministrazioni dello Stato. Tale equiparazione non si estende alle imposte dirette.* Art. 12 - *Il riscontro sulla gestione contabile del Comitato Olimpico Nazionale Italiano è devoluto ad un Collegio dei Revisori dei Conti, costituito da tre componenti effettivi e da due supplenti, di cui un componente effettivo ed uno supplente designati dal Ministro per le finanze. I revisori dei conti sono nominati dal Ministro per il turismo e lo spettacolo al quale presentano la loro relazione collegiale.* Art. 13 - *Con decreto, su proposta del Ministro per il turismo e lo spettacolo, d'intesa con il Ministro per le finanze, saranno emanate, ai sensi della legge 31*

comitato privato temporaneo o permanente, divenne un ente di fatto, avente, tra l'altro, natura pubblica.

Attualmente il CONI è presente in 19 Regioni e 102 Province con proprie strutture, e riconosce 45 Federazioni Sportive Nazionali, 15 Discipline Sportive Associate, 17 Enti di Promozione Sportiva Nazionali ed uno Territoriale, più 18 Associazioni Benemerite. Attraverso questi organi sono affiliate circa 65 mila società sportive presso cui svolgono attività sportiva ben 8 milioni di tesserati.

Dal punto di vista giuridico, il vertice dello sport nazionale si presenta come un ente pubblico dotato di personalità giuridica e posto sotto la vigilanza governativa²⁷². Quest'organo ha la funzione di sviluppo, coordinamento, indirizzo e controllo dello sport nazionale. Il D. Lgs 23 luglio 1999 n. 242, così come modificato dal D.Lgs 8 gennaio 2004 n. 15, lo definisce come “*Confederazione delle Federazioni Sportive Nazionali e delle Discipline Sportive Associate*” e dispone che esso “*si conforma ai principi dell'ordinamento sportivo internazionale, in armonia con le deliberazioni e gli indirizzi emanati dal Comitato Olimpico Internazionale*”²⁷³.

Proprio il riferimento all'ordinamento internazionale è stato successivamente rafforzato, sia pur a livello generale, all'art. 1 della legge 17 agosto 2003 n. 220²⁷⁴, quando viene ribadito che “*La Repubblica riconosce e favorisce l'autonomia dell'ordinamento sportivo nazionale quale articolazione dell'ordinamento sportivo internazionale facente capo al Comitato Olimpico Internazionale*”. In ambito internazionale, il CONI si inserisce nell'ampio modello organizzativo che compone il co-

gennaio 1926, n. 100, le norme per il funzionamento del Comitato Olimpico Nazionale Italiano e le altre disposizioni, anche di carattere integrativo, per l'attuazione della presente legge.

²⁷² Le attività sportive sono sempre state comprese come “delega” assegnata ad un particolare ministero. Fino alla sua abrogazione questi compiti erano spettati al Ministero del Turismo e dello Spettacolo, poi al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali. Solo nel 2006, con il Governo Prodi, vi è stata la creazione di un apposito Ministero (anche se la vera denominazione del dicastero era “*Ministero delle Politiche Giovanili e delle Attività Sportive*”), con la nomina di Giovanna Melandri, ispiratrice in qualità di sottosegretario ai Beni Culturali nel 1999 della nota riforma del CONI. Con il Governo Berlusconi del 2008 e con la soppressione del Ministero Po.G.A.S., la competenza è tornata ad un Sottosegretario nell'ambito della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

²⁷³ Il D.Lgs 23 luglio 1999 n. 242, così come modificato dal D.Lgs 8 gennaio 2004 n. 15, relativo al riordino del Comitato Olimpico Nazionale Italiano, all'art. 2 stabilisce che il CONI è “*la Confederazione delle federazioni sportive nazionali e delle discipline sportive associate e si conforma ai principi dell'ordinamento sportivo internazionale, in armonia con le deliberazioni e gli indirizzi emanati dal Comitato olimpico internazionale, di seguito denominato CIO. L'ente cura l'organizzazione ed il potenziamento dello sport nazionale, ed in particolare la preparazione degli atleti e l'approntamento dei mezzi idonei per le Olimpiadi e per tutte le altre manifestazioni sportive nazionali o internazionali. Cura nell'ambito dell'ordinamento sportivo, anche d'intesa con la commissione per la vigilanza ed il controllo sul doping e per la tutela della salute nelle attività sportive, istituita ai sensi dell'articolo 3, della legge 14 dicembre 2000, n. 376, l'adozione di misure di prevenzione e repressione dell'uso di sostanze che alterano le naturali prestazioni fisiche degli atleti nelle attività sportive, nonché la promozione della massima diffusione della pratica sportiva, sia per i normodotati che, di concerto con il Comitato italiano paraolimpico, per i disabili, nei limiti di quanto stabilito dal decreto del Presidente della Repubblica 24 luglio 1977, n. 616. Il CONI, inoltre, assume e promuove le opportune iniziative contro ogni forma di discriminazione e di violenza nello sport*”.

²⁷⁴ La legge 17 ottobre 2003 n. 280 (pubblicata sulla G.U. 18 ottobre 2003 n. 243) rappresenta la legge di conversione del d.l. 19 agosto 2003 n. 220 in tema di disposizioni urgenti inerenti la giustizia sportiva.

siddetto Movimento Olimpico. Quest'ultimo, ha come organo di coordinamento e di direzione il CIO, il Comitato Olimpico Internazionale, il quale, secondo l'art. 1 della Carta Olimpica, rappresenta ed esercita una sorta di "autorità suprema" nei confronti del Movimento Olimpico.

Con il **decreto n. 242 del 23 luglio 1999**, emanato dal Governo in base alla legge delega 15 marzo 1997 n. 59²⁷⁵, il Governo venne chiamato in causa dal Parlamento per riordinare il CONI, al fine di un migliore e più razionale svolgimento delle funzioni dell'Ente. L'art. 14 della richiamata legge delega, dava anche la possibilità di trasformare in associazioni o persone giuridiche di diritto privato enti, per il cui funzionamento non è necessaria la personalità di diritto pubblico. Il Governo se ne avvalse per privatizzare le Federazioni Sportive Nazionali²⁷⁶.

Il D.Lgs 242/1999 pertanto nulla ha innovato, né lo poteva, in ordine ai fini istituzionali del CONI e dei suoi compiti. L'art. 2 del decreto stabiliva che il CONI "*cura l'organizzazione ed il potenziamento dello sport nazionale*" analogamente a quanto stabilito dall'art. 2 della legge istitutiva dell'ente, la 426/1942, secondo cui i "*compiti del CONI sono l'organizzazione ed il potenziamento dello sport nazionale.....*".

Incluso nel c.d. parastato²⁷⁷, il CONI venne accomunato agli enti strumentali ed ausiliari di cui si avvaleva lo Stato, qualificandosi, dunque, come ente pubblico necessario²⁷⁸, facendo presu-

²⁷⁵ La legge 15 marzo 1997 n. 59 (G.U. n. 63 del 17 marzo 1997; ripubblicata con note sulla G.U. n. 91 S.O. del 29 aprile 1997) riguarda "*Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle Regioni ed Enti Locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa*".

²⁷⁶ Art. 14- "*I.Nell'attuazione della delega di cui alla lettera b) del comma 1 dell'articolo 11, il Governo perseguirà l'obiettivo di una complessiva riduzione dei costi amministrativi e si atterrà, oltretutto ai principi generali desumibili dalla legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni, dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni, dall'articolo 3, comma 6, della legge 14 gennaio 1994, n. 20, ai seguenti principi e criteri direttivi: a) fusione o soppressione di enti con finalità omologhe o complementari, trasformazione di enti per i quali l'autonomia non sia necessaria o funzionalmente utile in ufficio dello Stato o di altra Amministrazione pubblica, ovvero in struttura di università, con il consenso della medesima, ovvero liquidazione degli enti inutili; per i casi di cui alla presente lettera il Governo è tenuto a presentare contestuale piano di utilizzo del personale ai sensi dell'articolo 12, comma 1, lettera s), in carico ai suddetti enti; b) trasformazione in associazioni o in persone giuridiche di diritto privato degli enti che non svolgono funzioni o servizi di rilevante interesse pubblico nonché di altri enti per il cui funzionamento non è necessaria la personalità di diritto pubblico; trasformazione in ente pubblico economico o in società di diritto privato di enti ad alto indice di autonomia finanziaria; per i casi di cui alla presente lettera il Governo è tenuto a presentare contestuale piano di utilizzo del personale ai sensi dell'articolo 12, comma 1, lettera s), in carico ai suddetti enti; c) omogeneità di organizzazione per enti omologhi di comparabile rilevanza, anche sotto il profilo delle procedure di nomina degli organi statutari, e riduzione funzionale del numero di componenti degli organi collegiali; d) razionalizzazione ed omogeneizzazione dei poteri di vigilanza ministeriale, con esclusione, di norma, di rappresentanti ministeriali negli organi di amministrazione, e nuova disciplina del commissariamento degli enti; e) contenimento delle spese di funzionamento, anche attraverso ricorso obbligatorio a forme di comune utilizzo di contraenti ovvero di organi, in analogia a quanto previsto dall'articolo 20, comma 7, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni; f) programmazione atta a favorire la mobilità e l'ottimale utilizzo delle strutture impiantistiche". La legge 27 dicembre 1997, n. 449 ha disposto che "*Le disposizioni del presente articolo 14, si applicano altresì alle trasformazioni delle strutture anche a carattere aziendale, delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29*".*

²⁷⁷ Sottoposto alle disposizioni della legge n. 70 del 20 marzo 1975, il CONI era stato qualificato quale ente pubblico di tipo federativo, in particolare per la sua triplice qualificazione: quale soggetto operante in campo internazionale come

mere a parte della dottrina un processo di trasformazione da ente indipendente ad ente strumentale dello Stato.

Quello della natura e posizione giuridica del CONI è stato argomento di frequenti ed insistenti dispute dottrinali, specie in considerazione delle peculiarità di poter avere un'organizzazione di tipo federale, che effettivamente male veniva a conciliarsi con la effettiva natura di ente pubblico. L'analisi dei provvedimenti legislativi che, nel corso degli anni, lo hanno visto oggetto di intervento, non sembra far emergere dubbi in merito, anche se una struttura di tipo burocratico non si adatta alla perfezione ad un ente che per le proprie caratteristiche, e per il fine che deve perseguire, ha certamente necessità di procedure molto snelle.

Il CONI, che si presenta come *ente pubblico indipendente (in particolare quale ente pubblico associativo a base rappresentativa)*, dal punto di vista organizzativo viene rappresentato secondo due diversi schemi: da un lato, secondo la “struttura piramidale”²⁷⁹ alla cui base vi sono le società o le Leghe, riunite all'interno delle Federazioni Sportive, a loro volta riconosciute ed unite al vertice dal CONI; dall'altro secondo uno schema a “forma di ruota”²⁸⁰, in cui i raggi costituiti da federazioni ed associazioni autonome convergono al centro sul CONI, punto di riferimento non solo dal punto di vista del coordinamento tecnico-sportivo ma soprattutto dal punto di vista economico, in quanto organo di gestione dei mezzi di finanziamento statali e privati (come il Totocalcio).

Da qui la definizione di *ente pubblico federativo a base associativa*²⁸¹ riferito ad una sorta di federazione delle federazioni, che si sviluppa in maniera verticale e viene a riunire enti affini senza delimitazione territoriale²⁸². La peculiarità e, nello stesso tempo, la complessità del CONI è che di esso, ne sono “organi” alcune federazioni con personalità giuridica privata, quali la Federazione Ginnastica d'Italia e la Federazione Motociclistica (enti morali), ma anche pubblica, quali l'Automobile Club d'Italia, l'Aero Club d'Italia, l'Unione Italiana Tiro a Segno.

organo esecutivo del Comitato Internazionale Olimpico (CIO); quale ente di diritto pubblico interno; quale federazione delle federazioni sportive nazionali.

²⁷⁸ Inquadrate nella quinta categoria della tabella A allegata alla legge, tra gli enti preposti ad attività sportive, turistiche e del tempo libero, intesa come settore materiale in cui l'ente operava.

²⁷⁹ V. RAGONESI, *Le federazioni di enti pubblici*, in Riv. Trim. Dir. Pubbl. 1976, 225.

²⁸⁰ G. RENATO, *Lo sport nel diritto pubblico e nel diritto di polizia*, Milano 1953, 21.

²⁸¹ S. CASSESE *Le basi del diritto amministrativo*, Einaudi, Torino 1989; G. MORBIDELLI, *Gli enti dell'ordinamento sportivo*, in Relazione al convegno su “Ente pubblico ed enti pubblici”, Firenze 25-26 ottobre 1991

²⁸² Una peculiarità che emerge da questa posizione è quella che a far parte del CONI vi sono enti aventi natura privata (come gran parte delle Federazioni) ed altri aventi natura pubblicistica (come l'Automobile Club d'Italia, l'Aero Club d'Italia, l'Unione italiana Tiro a Segno).

Proprio la presenza di aspetti al tempo stesso specifici ma giuridicamente atipici, ha portato il Legislatore più volte ad intervenire anche se con interventi non esaustivi²⁸³ fino al 1999, quando il fenomeno sportivo aveva assunto un notevole impatto dal punto di vista economico e sociale, richiedendo una struttura organizzativa più moderna e completa.

La tanto auspicata riforma dello sport si è materializzata solo con la legge 242 del 1999²⁸⁴, la quale, lasciando inalterati principi e scopi, rivede gli organi ed i rapporti organici con le Federazioni Sportive Nazionali e con gli Enti di Promozione Sportiva²⁸⁵. Primo fra tutti, viene riconfermata la natura di ente pubblico del CONI, il quale continua ad essere il riferimento per lo sport nazionale, realizzando i suoi fini attraverso l'opera delle Federazioni Sportive Nazionali (una per ciascuna disciplina sportiva), sottoposte al suo riconoscimento e controllo.

L'intervento legislativo ha avuto un orientamento²⁸⁶ di tipo sostanzialmente conservativo dell'impianto normativo esistente ed infatti sia dal punto di vista organizzativo (sistema piramidale

²⁸³ Con l'emanazione della legge 31 gennaio 1992 n. 138 (*"Disposizioni urgenti per assicurare funzionalità del CONI"*), il CONI non ha snaturato le sue caratteristiche peculiari, ma attraverso alcune innovazioni introdotte, si è (parzialmente) svincolato da quei poteri di soggezione nei confronti dello Stato, connessi al suo inserimento nel parastato, rendendolo ente pubblico indipendente. Una posizione molto vicina a quella originaria messa a repentaglio dalla veste di strumentalità ipotizzata con la legge n. 70 del 1975. L'innovazione più rilevante introdotta da tale legge riguarda il potere di autoregolamentazione riservato al Consiglio Nazionale del CONI, al quale viene attribuita la potestà di deliberare in merito al regolamento dei servizi, al regolamento organico del personale e a quello di amministrazione e contabilità, anche in deroga alla legge n. 70 del 1975 ed al D.P.R. 18 dicembre 1979 n. 696. Certamente tale riconoscimento viene ad ampliare i poteri normativi dell'ente, in un ambito di deroga ad alcune norme del parastato e del pubblico impiego, consentendo una migliore e maggiore snellezza nella operatività dell'ente.

²⁸⁴ Il Decreto Legislativo 23 luglio 1999 n. 242, riguardante il *"Riordino del Comitato Olimpico Nazionale Italiano"* (conosciuto come Decreto Legislativo Melandri, dal cognome del Ministro proponente), venne emanato in virtù della delega contenuta nell'art. 11, comma 1 lett. b) l. 15 marzo 1997 n. 59, per il riordino degli *"enti pubblici nazionali operanti in settori diversi dall'assistenza e previdenza"*, nel caso di specie quindi del CONI e del settore sportivo. L'attuazione di questa delega al comma 1 dell'art. 14 della stessa legge impone al governo di attenersi ad una serie di criteri e di principi direttivi, tra i quali la *"trasformazione in associazioni o in persone giuridiche di diritto privato degli enti [...] per il cui funzionamento non è necessaria la personalità di diritto pubblico"* (lett.b). Proprio su tale presupposto giuridico, il decreto legislativo ha operato una parziale privatizzazione del CONI attraverso la trasformazione della *"natura delle Federazioni Sportive Nazionali da suoi organi"* in associazioni con personalità giuridica di diritto privato, *"disciplinate, per quanto non espressamente previsto, dal Codice Civile e dalle disposizioni di attuazione del medesimo"* (art.15 comma 2 D.Lgs n. 242/99).

²⁸⁵ Successivamente all'entrata in vigore del D.Lgs. 242/99, il CONI ha provveduto a riscrivere il proprio statuto recependo le modifiche intervenute e stabilendo le norme interne di funzionamento. Il D.Lgs 242/99 all'art. 3 stabilisce che sono organi del CONI: il Consiglio Nazionale; la Giunta Nazionale; il Presidente; il Segretario Generale; il Comitato Nazionale per lo sport per tutti (poi abolito); il Collegio dei Revisori dei Conti. Gli organi del CONI durano in carica quattro anni. I componenti sono rieleggibili per più mandati, ad eccezione del Presidente e dei rappresentanti delle Federazioni Sportive Nazionali facenti parte della Giunta Nazionale, i quali non possono restare in carica per più di due mandati.

²⁸⁶ I principi ispiratori dell'azione di riforma, richiamati nella relazione del Governo allo schema di decreto, possono essere individuati nella *"garanzia che tutte le componenti del mondo sportivo possano dare il loro apporto all'attività di regolazione e vigilanza del CONI nello svolgimento dell'attività professionistica e dilettantistica"*, nell' *"adeguamento ai principi di democrazia interna nella composizione degli organi dell'ente, relativamente ai quali è garantito l'accesso anche agli atleti ed ai tecnici sportivi"*, nonché nella *"distinzione tra ente e federazioni sportive, realizzata attraverso il mutamento della natura giuridica di queste ultime, che divengono associazioni riconosciute"*. In sostanza, il decreto delegato sembra voler delineare un ruolo in capo al CONI, ma anche alle Federazioni Sportive Nazionali, di raccordo fra la eterogenea organizzazione sportiva nazionale e la non meno complessa organizzazione internazionale.

CONI - Federazioni Sportive Nazionali) che dei rapporti internazionali (CIO e Federazioni Sportive Internazionali) non ha apportato alcuna modificazione di rilievo, riconfermando in capo al CONI una posizione di sostanziale preminenza, sia pur leggermente ridimensionata. Ad esso, è infatti affidato il compito di curare *“l’organizzazione [...] dello sport nazionale”*(art. 2 comma 1 D.Lgs n. 242/99), mentre il Consiglio Nazionale²⁸⁷ *“disciplina e coordina l’attività sportiva nazionale, armonizzando a tal fine l’azione delle Federazioni sportive nazionali”*(art. 5 commi 1 e 2).

Proprio queste ultime sono destinatarie di una grande innovazione: la *“privatizzazione”*, ovvero il riconoscimento della natura privatistica, risolve una lunga disputa dottrinale e pone fine ad una lunga e contrastata serie di orientamenti²⁸⁸. Nonostante il formale riconoscimento dell’autonomia tecnica, organizzativa e gestionale, rimane molto forte tra le Federazioni Sportive Nazionali ed il CONI un rapporto di tipo funzionale, dovendo le prime svolgere la propria attività in armonia con le decisioni del secondo, anche in considerazione della valenza pubblicistica di tale attività²⁸⁹. Le

Pur riconoscendogli un ruolo certamente innovatore, la *“riforma”* non è stata tale, lasciando senza risposte alcune esigenze di fondamentale importanza per un rinnovamento che potesse definirsi al passo con i tempi. Diverse le lacune non colmate o le incertezze non risolte: si pensi all’esigenza di un nuovo sistema di finanziamento per CONI e Federazioni; ai semplici richiami nei confronti di una normativa comunitaria sempre più intraprendente nei confronti di quella sportiva nazionale; ai tanti dubbi legati alla giustizia sportiva; al sistema di controlli forse eccessivamente pressanti.

²⁸⁷ A norma di Statuto, il Consiglio Nazionale *“quale massimo organo rappresentativo dello sport italiano, opera per la diffusione dell’idea olimpica, assicura l’attività necessaria per la preparazione olimpica, disciplina e coordina l’attività sportiva e armonizza l’azione delle FSN e delle DSA”* (art. 6 co.1). Esso è composto da membri di diritto (il Presidente del CONI, che lo presiede; i Presidenti delle FSN; i membri italiani del CONI) ed elettivi (atleti e tecnici rappresentativi delle FSN; rappresentanti delle strutture territoriali regionali e provinciali; rappresentanti degli Enti di Promozione Sportive, delle Discipline Sportive Associate e delle Associazioni Benemerite). Tra i suoi compiti ricordiamo: adottare lo Statuto e le relative revisioni e modifiche statutarie; eleggere il Presidente e i membri della Giunta Nazionale; stabilire i principi fondamentali cui devono uniformarsi gli statuti federali allo scopo del riconoscimento ai fini sportivi; provvedere al riconoscimento delle Federazioni; fissare i criteri relativi alla distinzione tra professionismo e dilettantismo *“nell’ambito di ciascuna Federazione Nazionale”*; stabilire i criteri e le modalità per l’esercizio dei controlli sulle federazioni sportive nazionali e dei controlli da parte di queste sulle società sportive di cui all’art. 12 della legge 23 marzo 1981 n. 91; approvare gli indirizzi generali del CONI, il bilancio preventivo e quello consuntivo; deliberare il commissariamento delle FSN e delle DSA; stabilire i criteri generali per la regolamentazione del vincolo sportivo per gli atleti non professionistici nonché quelli per il tesseramento per atleti stranieri; istituire e regolamentare il giudice di ultima istanza in materia di doping, nonché, su proposta della Giunta Nazionale, approvare il regolamento della Camera di Conciliazione e Arbitrato per lo Sport (ora Tribunale Nazionale di Arbitrato per lo Sport); deliberare il regolamento dell’organizzazione territoriale e quello di amministrazione e contabilità; stabilire le modalità di tenuta del registro delle società ed associazioni sportive dilettantistiche, a norma dell’art. 90 comma 20 delle legge 27 dicembre 2002 n. 289 (art.6 comma 4).

²⁸⁸ La privatizzazione delle Federazioni reca con sé conseguenze rilevanti. La trasformazione delle Federazioni in associazioni di diritto privato si attua in forza dell’art. 18 comma 3 D.Lgs 242/99, il quale attribuisce loro, finalmente e definitivamente ex lege, la personalità giuridica privatistica. Esse, a norma dell’art. 15 comma 2, non perseguono scopi di lucro e, coerentemente con questa impostazione, sono sottoposte alla disciplina del Codice Civile.

²⁸⁹ Le Federazioni, con tale regime privatistico, sembravano avere altresì perso la loro natura di *“organi”* del CONI, quanto meno nel senso pubblicistico del termine. Al CONI, organo di vertice, sono affidati compiti di coordinamento, controllo e disciplina delle Federazioni, ma non in virtù di un rapporto organico inteso in senso tecnico. La trasformazione ex lege delle Federazioni in associazioni private con personalità, ha modificato indubbiamente la natura del rapporto CONI-Federazioni, rendendolo anomalo. Dalla *“privatizzazione”*, infatti, discende che a tali enti vanno ora imputati i risultati delle attività poste in essere.

FSN, inoltre, devono mantenere in grande considerazione le deliberazioni e gli indirizzi proposti dalle Federazioni Sportive Internazionali²⁹⁰.

In sostanza, le FSN, non più “organi” del CONI²⁹¹, rimangono soggetti giuridici dotati di una rilevante autonomia ma pur sempre sottoposti allo stringente potere di indirizzo e di controllo di quest’ultimo²⁹², in considerazione della particolarità dell’attività svolta²⁹³: il CONI deve, infatti, verificare che le Federazioni Sportive Nazionali perseguano effettivamente gli scopi loro assegnati e che rispondano alle esigenze connesse con le funzioni sociali dello sport, espressione di un interesse pubblico²⁹⁴.

Al riguardo è particolarmente importante la individuazione delle attività aventi natura “pubblicistica”. In proposito, lo stesso Statuto del CONI²⁹⁵ individua, oltre a quelle espressamente previste dalla legge, *“esclusivamente le attività delle Federazioni Sportive Nazionali relative all’ammissione e all’affiliazione di società, di associazioni sportive e di singoli tesserati; alla revoca a qualsiasi titolo e alla modificazione dei provvedimenti di ammissione o di affiliazione; al controllo in ordine al regolare svolgimento delle competizioni e dei campionati sportivi professionistici; all’utilizzazione dei contributi pubblici; alla prevenzione e repressione del doping, nonché le attività relative alla preparazione olimpica e all’alto livello della formazione dei tecnici, all’utilizzazione ed alla gestione degli impianti sportivi pubblici”*.

Alle attività di organizzazione e potenziamento dello sport le FSN devono far fronte con risorse proprie ma anche con l’aggiunta di finanziamenti erogati dal CONI stesso, il quale deve esercitare una adeguata opera di vigilanza e controllo sull’effettivo perseguimento dei necessari indirizzi.

A norma dell’art. 14 della legge 23 marzo 1991, così come modificata dalla legge 18 novembre 1996 n. 586, alle Federazioni veniva riconosciuta autonomia tecnica, organizzativa e di gestione sotto la vigilanza del CONI. Tale controllo viene esercitato, di fatto, mediante il controllo sugli atti

²⁹⁰ L’art. 20 dello Statuto del CONI, relativamente alle FSN, specifica che esse sono rette da norma statutarie e regolamentari *“in armonia con l’ordinamento sportivo nazionale ed internazionale”* (comma 3) e che esse svolgono attività sportiva e di promozione *“in armonia con le deliberazioni del CIO e del CONI”*.

²⁹¹ Come previsto dall’articolo 5 della legge istitutiva n. 426 del 16 febbraio 1942.

²⁹² Si veda art. 20 comma 5 dello Statuto CONI.

²⁹³ A norma di Statuto del CONI (all’articolo 20), le Federazioni Sportive Nazionali sono infatti *“associazioni senza fine di lucro con personalità giuridica di diritto privato”* (comma 1), costituite *“dalle società, dalle associazioni sportive e, nei soli casi previsti dagli statuti in relazione alla particolare attività, anche dai singoli tesserati”* (comma 2).

²⁹⁴ L’art. 20 comma 4 dello Statuto del CONI specifica come le Federazioni Sportive Nazionali svolgono attività in armonia con le deliberazioni del CONI *“anche in considerazione della rilevanza pubblicistica di specifici aspetti di tale attività”*.

²⁹⁵ Articolo 23 comma 1.

delle federazioni²⁹⁶, in particolare relativamente sia al bilancio²⁹⁷ che allo Statuto²⁹⁸. L'estremo rimedio rispetto al verificarsi delle condizioni di impossibilità di funzionamento degli organi federali o di irregolarità nella gestione oppure di gravi violazioni dell'ordinamento sportivo, è rappresentato dal commissariamento deciso dal Consiglio Nazionale del CONI²⁹⁹.

I rapporti tra il *Comitato Olimpico Internazionale* (CIO)³⁰⁰ ed i Comitati Olimpici Nazionali (NOC) sono molto stretti, in quanto questi ultimi, sempre secondo i dettami della Carta, hanno il compito di svolgere opera di sviluppo e propaganda dello sport nei rispettivi ambiti territoriali. Questi compiti, strettamente legati alla organizzazione della pratica sportiva, sono demandati anche al CONI, il quale predispone le varie squadre di atleti che partecipano ai Giochi Olimpici. Dal punto di vista strutturale, non vi è altra indicazione da parte del Movimento Olimpico che la inclusione come membri necessari dei Comitati Nazionali dei membri del CIO di eguale nazionalità.

Altro riferimento a livello internazionale per l'organizzazione sportiva sono le *Federazioni Sportive Internazionali* (FSI), organi che presiedono l'organizzazione e lo sviluppo di ogni singola attività sportiva. In termini giuridici esse sono entità non governative dotate, come le proprie emanazioni nazionali (vale a dire la Federazioni Sportive Nazionali), di un'ampia autonomia sia in termini organizzativi che normativi (relativa alla emanazione di norma di regolamentazione della di-

²⁹⁶Stante la difficoltà iniziale ad emanare schemi di statuto-tipo o regolamento-tipo per rispettare le autonomie federali, il CONI provvedeva ad individuare dei "principi generali" al fine di controllare gli atti e poter regolare in maniera uniforme fattispecie tra loro simili, indipendentemente dalla disciplina sportiva esercitata.

²⁹⁷Particolarmente importante è la necessaria approvazione da parte della Giunta Nazionale del CONI dei bilanci annuali delle Federazioni, a loro volta approvati annualmente dal Consiglio Federale di ciascuna FSN, con la previsione, in caso di parere negativo del CONI (o dei Revisori dei Conti Federali) di una apposita convocazione dell'Assemblea Federale (art. 21 comma 4)

²⁹⁸La Giunta Nazionale del CONI è chiamata ad approvare lo Statuto delle FSN, valutandone la conformità alla legge, allo Statuto del CONI ed ai Principi Fondamentali emanati al Consiglio Nazionale. In caso di difformità, vengono concessi 90 giorni per apportare revisioni, seguendo i criteri impartiti. In caso di mancata modificazione da parte della Federazione, la Giunta Nazionale provvede a nominare un Commissario ad acta e, nei casi più gravi e previa diffida, il CONI può addirittura revocare il riconoscimento all'ente federale (art. 22 comma 5).

²⁹⁹Articolo 23 comma 3.

³⁰⁰Il CIO (*Comité International Olympique*, Comitato Olimpico Internazionale) è una organizzazione non governativa fondata da Pierre De Coubertin il 23 giugno 1894 (primo presidente fu il greco Demetrios Vikelas) in occasione dei primi Giochi Olimpici del 1896. La nascita del CIO si ebbe in occasione di un congresso svoltosi presso l'Università la Sorbona, dove De Coubertin ebbe modo di illustrare le linee guida della sua idea di veicolare la pace e la solidarietà tra i popoli attraverso lo sport. Proprio come nell'antica Grecia, i Giochi dell'era moderna avrebbero rappresentato un'occasione per i giovani per gareggiare lealmente. Tra i membri originari del Comitato, oltre a De Coubertin, ricordiamo Mario Lucchesi-Palli (Italia), Demetrios Vikelas (Grecia), Arthur Rossell barone di Amptill (Regno Unito), Alexei De Butowski (Impero Russo), Leonard A.Cuff (Nuova Zelanda), Charles Herbert (Regno Unito), Jose Zubiaur (Argentina), Ferenc Kemény (Austria-Ungheria), Ernest Callot (Francia), Viktor Balck (Svezia), William Milligan Sloane (Stati Uniti), Jiri Guth-Jarkovsky (Boemia). Ai giorni nostri il CIO ha sede a Losanna (Svizzera) ed associa 205 Comitati Olimpici Nazionali (NOCs), 33 Federazioni Sportive Internazionali (IFS) e 4 Comitati Organizzatori di Giochi Olimpici (OCOGOS). Al Movimento Olimpico fanno riferimento oltre 13 mila atleti di alto livello. Il CIO è composto da 126 membri che si riuniscono almeno una volta l'anno nella tradizionale sessione. Compito peculiare del Comitato è quello di organizzare i Giochi Olimpici, dal cui sfruttamento a fini commerciali (diritti televisivi, sponsorizzazioni, loghi olimpici) trae la maggior parte delle risorse di funzionamento.

sciplina sportiva). Gli organi della Federazioni Internazionali sono autonomi dagli Stati membri e gestiscono i rapporti con le Federazioni Nazionali secondo i propri Statuti.

Alla base del complesso schema organizzativo del Movimento Olimpico, ci sono senza dubbio le Federazioni Sportive Nazionali, a loro volta rappresentative delle esigenze di una singola disciplina sportiva. All'interno del CONI per ogni sport è stata costituita una Federazione.

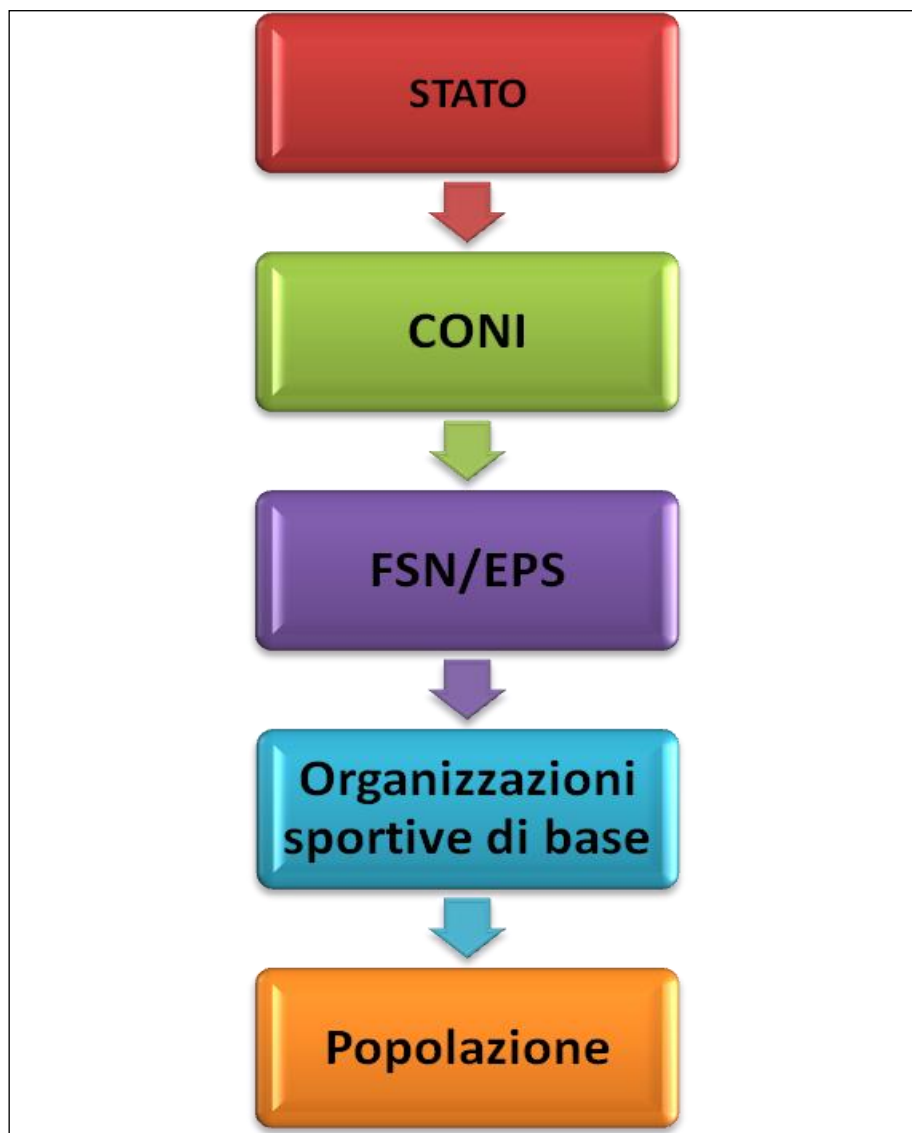


Fig.27 -Lo schema di gestione dell'attività sportiva

Rispetto ai modelli tipici delle organizzazioni sportive³⁰¹, la posizione del CONI è definito “intermediario”, in quanto dipendente dallo Stato per le risorse finanziarie (tale dipendenza riduce comunque l'autonomia e fa dipendere lo sviluppo e l'esistenza dell'ente sportivo da una negozia-

³⁰¹ Studi di H.Minzberg “*Managing Government, governing management*” in Harvard Business Review, 1996; R.C. Moe “*The emerging federal quasi government: Issues of management and accountability*”, in Public Administration Review, vol. 61.

zione col potere politico)³⁰², ma comunque dotato di un ampio raggio di azione relativamente al governo dello sport in virtù di una “delega” di funzioni dello Stato, di cui è un ente strumentale. Di solito tali enti non hanno grandi stimoli nel professionalizzare gli staff dirigenziali e nel potenziare alcune funzioni fondamentali (come il marketing) ma la dipendenza da risorse governative se da un lato dà maggiore sicurezza e stabilità, dall’altro rende la struttura maggiormente chiusa ai cambiamenti, più burocratizzata ed autoreferenziale. Tali tipologie di Comitati Olimpici presentano una elevata articolazione nella struttura organizzativa, con la creazione di un significativo numero di organi e comitati che partecipano alla fase decisionale ed attuativa dei programmi. In tali casi, lo stimolo al cambiamento, come avvenuto in occasione della riforma Melandri del 1999, deriva dall’esterno: principalmente, ovviamente, dall’autorità statale che sopporta i costi dell’inefficienza; poi anche dalle Federazioni Sportive Nazionali, destinatarie finali della suddivisione delle risorse e necessitate a gestirle con efficienza³⁰³.

Secondo tale schema, lo Stato interviene nell’organizzazione sportiva prevalentemente attraverso il Comitato Olimpico mentre le Federazioni Sportive solo coinvolte limitatamente nelle attività di promozione.

7.2.2. La Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC).

La Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC), come tutte le Federazioni Sportive Nazionali³⁰⁴, è l’ente responsabile dell’organizzazione delle attività agonistiche e della diffusione del calcio nell’ambito dei confini italiani.

La FIGC viene fondata il 15 marzo del 1898 a Torino³⁰⁵ come “*Federazione Italiana del Football*”³⁰⁶, sulla scia dell’opera di diffusione³⁰⁷ svolta sin dal 1870 dai tanti inglesi che, anche sulle

³⁰²I finanziamenti statali per i NOC, in genere non sono trasferimenti ordinari ma, come il caso del CONI, concessioni per lo sfruttamento di concorsi pronostici o trasferimenti straordinari destinati a ripianare il deficit.

³⁰³Maria Ferrara, “*L’organizzazione dello sport*”, Giappichelli Editore, Torino, 2003.

³⁰⁴Nel Paese di riferimento, le FSN partecipano al Comitato Olimpico (nel caso italiano al CONI) a cui rispondono e, quindi al Movimento Olimpico, mentre a livello internazionale, le Federazioni Sportive Internazionali riconoscono una Federazione per ogni paese per ciascuno sport. Le Federazioni Sportive Nazionali definiscono le politiche nazionali e gli standard di idoneità per consentire a squadre ed atleti di partecipare alle varie attività agonistiche. Inoltre, esse curano l’addestramento, la preparazione e la selezione di atleti e tecnici per la partecipazioni a competizioni nazionali. Le Federazioni Sportive Nazionali sono rette da proprie norme statutarie e regolamentari, nel rispetto degli indirizzi e dei principi del CIO, nel Noc (il CONI) e della corrispondente FSI. In considerazione di quest’ultimo legame, le FSN, oltre ad essere responsabili del sostegno e della diffusione dello sport nazionale a cui sono dedicate, devono rispettare particolari obblighi di carattere internazionale quali quelli necessari per mantenere la *membership* all’interno dell’organismo di riferimento, gli obblighi legati alle norme tecnico-sportive, le prescrizioni necessarie a garantire la correttezza e l’uniformità nella disciplina sportiva. Oltre alle FSI ed al NOC, le Federazioni Sportive Nazionali partecipano ad altre forme associative su base continentale.

rotte delle navi³⁰⁸, esportarono questa pratica nel mondo, anche in considerazione dei risvolti di natura sociale e della popolarità da esso rappresentata³⁰⁹. A parte le immancabili dispute sulla paternità di tale pratica sportiva³¹⁰, in Italia il calcio trovò terreno molto fertile e, pur non essendoci documentazione ufficiale circa la nascita di vere e proprie società sportive³¹¹, nel 1898 si arrivò comunque all'organizzazione del primo campionato nazionale³¹². All'inizio, il calcio non era uno sport particolarmente seguito (oltre 250 spettatori in occasione della prima partita, un centinaio alla prima finale scudetto)³¹³, in quanto il maggiore gradimento andava a ciclismo, equitazione, motori e caccia. Il fenomeno, però, era destinato ad allargarsi: il secondo scudetto si disputò in tre giorni, il terzo

³⁰⁵ La Costituente, presieduta dal conte D'Ovidio, elegge Mario Vicary come primo Presidente. Nel 1905, l'Assemblea delle società decide il trasferimento a Milano, perfezionando anche l'affiliazione alla FIFA.

³⁰⁶ La denominazione attuale di Federazione Italiana Giuoco Calcio venne deliberata ed assunta nel 1909, sulla scia di forti polemiche e pressioni politiche circa l'utilizzo della dicitura "football", poco conforme, come del resto i giocatori stranieri utilizzati, agli ideali nazionalistici dell'epoca. In coincidenza con il Fascismo, nell'ambito della "nazionalizzazione" dello sport, venne reintrodotta con grandiose cerimonie a Firenze la pratica del "calcio fiorentino", ritenuto il vero precursore della pratica moderna.

³⁰⁷ Il calcio moderno nasce in Inghilterra intorno alla metà dell'Ottocento, tra le attività svolte agli studenti della *public school* e delle Università. Pur essendo i giochi con la palla presenti fin dall'epoca classica, è in quegli anni, più precisamente nel 1863, che per la prima volta si ha una loro "codificazione", con regole del tutto simili a quelle dei nostri giorni. In Inghilterra, già nel 1855 era stato fondato lo Sheffield Club, la più antica società calcistica del mondo.

³⁰⁸ I primi segnali di diffusione, non a caso, si ebbero in località portuali come Genova, Livorno, Palermo e Napoli dove molti bastimenti britannici si fermavano nel percorso verso le Indie attraverso il Canale di Suez (aperto nel 1869) e molti marinai inglesi si divertivano a praticare la nuova disciplina sportiva.

³⁰⁹ Ad eccezione della Gran Bretagna, all'epoca del primo conflitto mondiale, il calcio rappresentava uno sport elitario, a cui si dedicavano solo i rappresentanti della borghesia. Il suo allargamento consentirà ad ampi strati di popolazione, in coincidenza con la inurbazione, di trovare un'occasione di svago e di inserimento sociale. Per A.Wahl (*Il calcio. Una storia mondiale*), Universale Electa/Gallimard, Parigi, 1990-1993), il calcio contribuisce addirittura ad attenuare il senso di solitudine e l'angoscia che accompagnano il decollo delle moderne società industriali.

³¹⁰ "I suoi re inventori sono stati gli inglesi" asserisce Gianni Brera in *Storia critica del calcio italiano*, Baldini & Castoldi, Milano, 1975, pagina 8.

³¹¹ Una delle pionieristiche iniziative è quella di Edoardo Bosio, dipendente di una compagnia tessile inglese, il quale costituì a Torino nel 1891 l'International Football Club, il primo club italiano di cui si ha notizia certa, reclutando giocatori nella fabbrica in cui lavorava ed utilizzando palloni che aveva reperito in Inghilterra. A Torino ed in altre città seguirono il suo esempio. Nel settembre 1893, data di nascita ufficiale del calcio italiano, alcuni britannici fondarono il Genoa Cricket and Football Club, società riservata a soli britannici e vietata agli italiani; un anno dopo fu la volta del Football Club Torinese. J. Foot, *Calcio 1898-2007. Storia dello Sport che ha fatto l'Italia*, Rizzoli Storica, Milano, 2006 pag. 18.

³¹² Il 6 gennaio 1898, grazie all'organizzazione curata da un trentenne medico di bordo inglese di passaggio a Genova, James Spensley, si disputò la prima partita di calcio ufficiale in Italia. Si affrontarono il Genoa (che per l'occasione, cambiando le proprie regole, consentì anche agli italiani di prendere parte alla gara, ma in numero sempre inferiore al 50%) ed il F.C. Torinese. Fu un vero e proprio evento, che spinse, qualche mese dopo, ad organizzare il primo campionato. La manifestazione si svolse a Torino in un solo giorno, nel maggio del 1898, e vide fronteggiarsi il Genoa e tre squadre torinesi: l'Internazionale, la Ginnastica di Torino e l'FC Torinese. Il primo "scudetto" andò al Genoa, che schierava tra i pali il medico Spensley oltre ad altri quattro stranieri, di cui tre inglesi. Una coppa (donata dal Duca degli Abruzzi) e medaglie rappresentarono i premi per la compagine vincitrice. Si contarono un centinaio di spettatori presenti, che si divertirono a fare tifo ma trovarono anche il tempo per far scoppiare qualche tafferuglio. Antonio Ghirelli, *Storia del calcio in Italia*, Einaudi, Torino, 1990, pag. 26.

³¹³ In contemporanea con la disputa della giornata-scudetto, a Milano erano scoppiati dei moti che il governo decise di reprimere con la legge marziale ed inviando l'esercito (almeno 400 i morti).

in venti, grazie all'aumento del numero delle società partecipanti³¹⁴. Dal 1910 scese in campo anche la Nazionale³¹⁵, che contribuì non poco ad allargare la passione per il calcio ad ampi strati della popolazione, stimolando gli ambienti imprenditoriali³¹⁶. La questione degli stranieri fu sempre argomento dibattuto, tanto che la Federazione già nel 1908 minacciò l'esclusione dalle competizioni di quei club che avessero presentato in campo calciatori non italiani: numerose grandi società, tra cui Milan³¹⁷, Torino e Genoa, si ritirarono per protesta. La FIGC, però, fece dietrofront l'anno successivo, dando dimostrazione di grande debolezza, oltremodo testimoniata anche dai continui cambi di sede cui era costretta tra Torino e Milano.

A contribuire alla rapida diffusione del calcio in Italia fu, oltre al fenomeno della forte urbanizzazione conseguente alla prima industrializzazione, anche lo sviluppo e l'evoluzione dei mezzi di trasporto (soprattutto la rete ferroviaria), presupposto di collegamento tra varie parti di un Paese, come il nostro, che si estende in lunghezza³¹⁸. Al di là dei contributi più o meno determinanti che, in Inghilterra o in Italia, hanno dato il mondo della scuola e delle Università, lo sviluppo dei collegamenti e l'attenzione delle varie classi sociali, la diffusione del calcio è dovuta innanzitutto all'estrema semplicità delle sue regole e dalla sua facile riproposizione in ogni tipo di ambiente aperto. Dagli albori ad oggi, il calcio, semmai, non ha cambiato regole o dinamiche di carattere tecnico-agonistico, ma soprattutto la sua dimensione economica e gli interessi che vi ruotano intorno, tali da renderlo un fattore di grande sviluppo. Dalla fine degli anni Venti, grazie all'introduzione

³¹⁴ Nel novembre del 1897 un gruppo di studenti del prestigioso Liceo D'Azeglio di Torino fondò l'Associazione Sportiva Juventus, che due anni più tardi venne trasformata in società Football Club Juventus, la quale si aggiudicò il primo scudetto nel 1905. Nel 1906, in una pizzeria venne invece fondato il Torino Football Club ad opera di un gruppo di svizzeri (il primo scudetto arriverà solo nel 1928). Attività si registrò anche a Milano dove, nel 1899, un gruppo di industriali milanesi e di calciatori inglesi e svizzeri fondarono, insieme con la società ginnica Mediolanum, il Milan Cricket and Football Club, che si impose già due anni dopo nella conquista del primo scudetto. Nel 1908, una scissione all'interno del Milan, portò alla creazione dell'Internazionale Football Club in una storica riunione in un ristorante in centro: sembra che le divergenze, confermate dal nome imposto alla nuova creatura, siano state relative all'impiego di calciatori stranieri, presenti per ben otto/undicesimi nella prima formazione del nuovo club. L'Inter vinse subito, nel 1910, il primo scudetto, lasciandosi alle spalle le prevedibili polemiche sulla massiccia presenza di atleti non-italiani.

³¹⁵ Il 15 maggio del 1910, in un incontro amichevole con la Francia a Milano, scese in campo per la prima volta la Rappresentativa Nazionale Italiana. L'esordio fu vincente (6-2 con 3 reti di Lana, una per Fossati, Rizzi e Debernardi), ma, nonostante le gagliarde prestazioni, il nostro calcio non era ancora all'avanguardia. Nelle Olimpiadi del 1912 a Stoccolma, pur battendo a sorpresa i padroni di casa della Svezia (1-0 gol di Bontadini), l'Italia uscì dalla competizione con due sconfitte (3-2 dopo i supplementari con la Finlandia e 5-1 con l'Austria).

³¹⁶ Molti magnati dell'industria si avvicinarono ai club: Piero Pirelli, industriale della gomma, guidò il Milan dal 1908 al 1928 e fu artefice della costruzione dello stadio di San Siro; il senatore Borletti fu presidente dell'Inter tra il 1926 ed il 1929. La più duratura "dinastia industriale" è però quella degli Agnelli, proprietari della Fiat (casa automobilistica che negli anni Venti arrivò a produrre la quasi totalità delle automobili degli italiani), dal 1923, sia pure con interpreti e ruoli diversi, alla guida della Juventus.

³¹⁷ Il Milan, ma anche l'Internazionale, credevano fosse un tentativo di diminuire il proprio potere tecnico.

³¹⁸ Il campionato, dapprima riservato alla sola area Nord, nel 1913 vede la nascita di un girone del Centro-Sud e poi diventa realmente "nazionale" nel 1927. Solo in coincidenza con la stagione 1930-1931, viene creato un girone unico.

anche in Italia del professionismo ed alla costruzione di grandi stadi³¹⁹, il calcio riusciva a completare la sua fase di ascesa, diventando un vero e proprio sport di massa.

Solo nel periodo fascista il calcio italiano riuscì finalmente ad imporsi nel mondo dal punto di vista tecnico e, sul fronte interno, guadagnò una popolarità straripante che surclassò tutti gli altri sport³²⁰. Durante la dittatura di Mussolini l'Italia vinse due campionati del mondo (nel 1934³²¹ e nel 1938) ed una medaglia d'oro alle Olimpiadi del 1936 a Berlino. Gli altri allori mondiali, arrivarono solo molti decenni dopo: nel 1982 (ai Mondiali di Spagna) e nel 2006 (nei Mondiali di Germania).

A norma di Statuto, così come adeguato alle disposizioni emanate dal CONI e conseguenti ai provvedimenti legislativi di riordino del settore del Decreto-Melandri del 1999, la Federazione Italiana Giuoco Calcio, è una “*associazione riconosciuta con personalità giuridica di diritto privato*”, il cui scopo è quello di “*promuovere e disciplinare l'attività degli giuoco del calcio e gli aspetti ad essa connessi*”³²². Unica Federazione italiana riconosciuta dal CONI e da UEFA e FIFA³²³ in campo nazionale ed internazionale, raggruppa e rappresenta “*le associazioni e società sportive che praticano il gioco del calcio e gli altri organismi che svolgono attività strumentali al perseguimento di tale fine*”, occupandosi nella sua attività anche di disciplinare il tesseramento di atleti, tecnici, ufficiali di gara, dirigenti ed altri soggetti individuati dall'ordinamento sportivo.

Attraverso la puntuale definizione dei principi fondamentali³²⁴ e delle funzioni³²⁵, lo Statuto definisce l'operatività ed il campo di azione di un organismo dotato di autonomia gestionale-

³¹⁹ L'architettura futurista ha come riferimento lo spettacolo, quindi l'alloggiamento degli spettatori. La particolare dicotomia concettuale che la ispirava (da un lato, recuperare il classicismo romano e greco e la grandezza imperiale; dall'altro, creare un luogo moderno ed efficiente dove sviluppare la cultura fisica), trovò la sua sintesi nei progettisti del periodo fascista. Lo Stadio del Partito Nazionale Fascista (l'attuale Stadio Flaminio, a Roma), veniva indicato come un “*antico gymnasium modernizzato*” da Marcello Piacentini, uno dei più importanti architetti del tempo nonché progettista dell'opera. S. Martin, “*Calcio e fascismo. Lo sport nazionale sotto Mussolini*”, Mondadori, Milano, 2006 (titolo originale “*Football and Fascism*”, Berg Publishers, 2004)

³²⁰ Il calcio venne considerato da Mussolini come “sport fascista” per antonomasia. Il regime promosse principalmente gli sport di squadra in quanto considerava migliore la società in cui l'individuo venisse prima del collettivo (contrariamente al nazismo che incentrava la sua retorica sulla superiorità e sulla purezza della razza). Il calcio rappresentava così il riflesso dell'unità e della disciplina dell'Italia nuova. Di più, esso difficilmente riusciva a proporre immagini forti di campioni tali da costituire rivalità rispetto a quella del Duce. Il calcio, inoltre, rappresentava un gioco molto “popolare”, capace di poter costituire per il regime un elemento di avvicinamento alle masse popolari. Contrariamente a quanto avveniva in Inghilterra, Francia e Germania, dove fu la nobiltà a farsi promotrice delle prime organizzazioni sportive quali simbolo della forza e del peso dell'individuo, in Italia le modalità di sviluppo dello sport, e del calcio, in maniera particolare, furono nel senso del collettivo, molto vicino alla concezione di De Coubertin. Questi vedeva il vero significato dello sport nel superamento del singolo. S. Martin, “*Calcio e fascismo. Lo sport nazionale sotto Mussolini*”, Mondadori, Milano, 2006 (titolo originale “*Football and Fascism*”, Berg Publishers, 2004)

³²¹ La vittoria in Francia venne molto enfatizzata a fini propagandistici perché, oltre alla soddisfazione sul piano sportivo, rappresentava il risultato esteriore di quello che i teorici del regime, come Lando Ferretti, consideravano il principale elemento del regime, ovvero la disciplina.

³²² Statuto FIGC, art. 1 comma 1.

³²³ Si veda paragrafo successivo.

³²⁴ Art. 2 dello Statuto (Principi fondamentali):1. La FIGC svolge le proprie funzioni in armonia con le deliberazioni e gli indirizzi della FIFA, dell'UEFA, del Comité International Olympique (CIO) e del CONI, in piena autonomia tecni-

organizzativa, normativa e giurisdizionale interna tanto da renderlo a tutti gli effetti un vero e proprio “ordinamento giuridico”, ovvero l’ordinamento giuridico sportivo nazionale del calcio³²⁶. In esso, infatti, è possibile riscontrare appieno quelle caratteristiche di plurisoggettività, organizzazione e formazione individuate dalla dottrina alla base degli ordinamenti.

Dal punto di vista dei soggetti, all’interno della Figc è possibile individuare una serie di organismi aventi natura corporativistica attraverso i quali vengono associati i vari soggetti che operano all’interno del sistema-calcio. Più in particolare troviamo:

- ❖ Le **LEGHE**, vale a dire gli enti associativi che raggruppano le associazioni e le società partecipanti ai vari ambiti tecnico-agonistici:

ca, organizzativa e di gestione. 2. La FIGC intrattiene rapporti di leale collaborazione con le autorità pubbliche e coopera con esse ai programmi di promozione e sostegno del giuoco del calcio, salvaguardando la propria autonomia. 3. La FIGC, nell’ambito delle proprie competenze, promuove la massima diffusione della pratica del giuoco del calcio in ogni fascia di età e di popolazione, con particolare riferimento al calcio giovanile. La FIGC detta principi affinché ogni giovane atleta formato ai fini di alta competizione sportiva riceva una formazione educativa e lavorativa complementare alla sua formazione sportiva. 4. La FIGC concilia la dimensione professionistica ed economica del giuoco del calcio con la sua dimensione dilettantistica e sociale. 5. La FIGC promuove l’esclusione dal giuoco del calcio di ogni forma di discriminazione sociale, di razzismo, di xenofobia e di violenza

³²⁵ Art. 3 dello Statuto (Funzioni e obiettivi della FIGC) : 1. Al fine di promuovere e disciplinare il giuoco del calcio, la FIGC esercita, in particolare, le seguenti funzioni: a) la cura delle relazioni calcistiche internazionali anche al fine dell’armonizzazione dei relativi calendari sportivi; b) la disciplina sportiva e la gestione tecnico-organizzativa ed economica delle squadre nazionali; c) le funzioni regolatrici e di garanzia, con particolare riferimento alla giustizia sportiva, agli arbitri e ai controlli delle società; d) la promozione della scuola tecnica nazionale e dei vivai giovanili, anche attraverso la disciplina e la fissazione degli obiettivi programmatici del Settore Tecnico e del Settore per l’Attività Giovanile e Scolastica; e) la tutela medico-sportiva e la prevenzione e repressione dell’uso di sostanze o di metodi che alterano le naturali prestazioni fisiche degli atleti; f) la disciplina dell’affiliazione alla FIGC di società e associazioni nonché la disciplina del tesseramento delle persone; g) la determinazione dell’ordinamento e delle formule dei campionati d’intesa con le Leghe interessate, sentite le componenti tecniche; h) la determinazione dei requisiti e dei criteri di promozione, di retrocessione e di iscrizione ai campionati e, in particolare, l’adozione di un sistema di licenze per la partecipazione ai campionati professionistici in armonia con i principi dell’UEFA in materia di licenze per le competizioni europee, stabilendo sistemi di controllo, anche attraverso appositi organismi tecnici, dei requisiti organizzativi, funzionali, economico-gestionali e di equilibrio finanziario delle società; i) l’emanazione, previo parere motivato delle Leghe e delle associazioni rappresentative delle componenti tecniche, delle norme in materia di tesseramento e allineamento in campo di atleti non utilizzabili per la formazione delle squadre nazionali; j) la determinazione dei criteri di ripartizione delle risorse attribuite alla FIGC e la tutela del principio di solidarietà finanziaria tra calcio professionistico e dilettantistico; k) l’emanazione di principi informativi per i regolamenti delle Leghe e dell’Associazione Italiana Arbitri (AIA), in armonia con le norme dello Statuto Federale, con gli indirizzi del CONI, della FIFA, della UEFA, e con la normativa vigente, e il controllo sul loro rispetto; l) il riconoscimento, al fine dell’organizzazione delle procedure elettorali per gli organi federali e dell’esercizio delle altre funzioni previste dal presente Statuto, delle associazioni di atleti e tecnici comparativamente più rappresentative, per numero di iscritti e articolazione territoriale e di categoria, ferma restando la libertà associativa delle due categorie; m) la disciplina delle situazioni di conflitto di interessi; n) tutte le funzioni previste dalla legge o dal presente Statuto, nonché dalle disposizioni dell’ordinamento sportivo nazionale e internazionale, e ogni altra funzione che rivesta un interesse generale per la FIGC. 2. Le Leghe delle società affiliate alla FIGC svolgono, salvo quanto disposto dal precedente comma, le funzioni di interesse delle società ad esse appartenenti in condizioni di autonomia funzionale.

³²⁶ E. Lubrano, “L’ordinamento giuridico del giuoco del calcio”, Ist. Edit. Regionali Italiane Srl, Roma, 2004.

- La **Lega Nazionale Professionisti**, avente sede a Milano,³²⁷ *associa in forma privatistica le società affiliate alla FIGC che partecipano al campionato di Serie A e che, a tal fine, si avvalgono delle prestazioni di calciatori professionisti*³²⁸. Essa, a norma di Statuto e delle altre norme federali, gode di autonomia tecnica ed amministrativa e svolge funzioni di rappresentanza delle società. Tra i compiti principali ci sono quelle di stabilire i calendari delle competizioni ad essa assegnate e la distribuzione delle risorse finanziarie. Gli organi della Lega Nazionale Professionisti sono: l'Assemblea Generale, le Assemblee di Categoria (una per la A e una per la B), il Presidente di Lega, il Comitato di Presidenza, il Consiglio di Lega, il Collegio dei Revisori, la Commissione Indipendente per la regolamentazione dei rapporti economici tra le società³²⁹.
- La **Lega di Serie B**, avente sede a Milano, rappresenta l'organizzazione di riferimento dei club che disputano il campionato nazionale di Serie B³³⁰. Analogamente alla L.N.P., a norma di Statuto e delle altre norme federali, gode di autonomia tecnica ed amministrativa e svolge funzioni di rappresentanza delle società. Tra i compiti principali ci sono quelle di stabilire i calendari delle competizioni ad essa assegnate e la distribuzione delle risorse finanziarie.
- Alla **Lega Italiana Calcio Professionistico** (fino al giugno 2008 denominata Lega Professionisti Serie C)³³¹, avente sede in Firenze, sono tenute ad associarsi *quelle società di capitali che si avvalgono di calciatori professionisti e che hanno diritto a partecipare ai Campionati Nazionali di Serie C*³³². Associazione di diritto privato senza fine di lucro

³²⁷ La Lega Nazionale Professionisti nacque nel 1946 dove si ritrovarono le società professionistiche partecipanti, alla ripresa del campionato di Serie A, dopo la fine della guerra. Primo presidente eletto fu Piero Pedroni. Fino alla stagione 2009-2010, questa Lega rappresenterà i 20 club partecipanti al Campionato Nazionale di Serie A e 22 club partecipanti al Campionato Nazionale di Serie B.

³²⁸ Articolo 1 comma 1 dello Statuto della L.N.P.

³²⁹ Articolo 6 comma 1 dello Statuto della L.N.P..

³³⁰ Nel corso del 2009, i crescenti problemi emersi nell'ambito della gestione della L.N.P., hanno sancito la "scissione". Il nuovo Presidente della Lega di Serie B, Andrea Abodi, è stato eletto il 28 settembre 2010.

³³¹ La Lega Semiprofessionisti nacque alla vigilia della stagione 1959-1960 con il compito di armonizzare i campionati di Serie C, che negli ultimi decenni erano stati soggetti a diverse modifiche. I campionati di Serie C vennero introdotti nel 1935 quale naturale continuazione di quelli nazionali di A e B. Inizialmente previsto in un girone unico, nel dopoguerra si venne suddividendo in addirittura tre Leghe: Nord, Sud e Centro tanto da costringere nel 1948 alla sua organizzazione in ben 4 gironi (Nord-ovest; Nord-est; Centro e Sardegna; Sud e Sicilia). La riunificazione della C in un unico campionato si ebbe nel 1952 ma scomparve nel 1978, quando si ebbe la suddivisione in due serie successive: la serie C1 a due gironi e la Serie C2, a quattro gironi poi ridotti a tre. Nel 1986 la Lega Semiprofessionisti assume la denominazione di Lega Professionisti Serie C e, nel 2008, quella di Lega Italia Calcio Professionistico (Lega Pro). Attualmente il campionato è suddiviso in due serie successive: Prima Divisione (ex C1) in due gironi e Seconda Divisione in tre gironi (ex C2).

³³² Art.1 comma 2 Statuto della Lega Nazionale Professionisti Serie C.

aderente in via esclusiva alla FIGC³³³, essa è dotata di autonomia organizzativa ed amministrativa, con funzioni di rappresentanza delle società associate e svolge tutti i compiti e le attribuzioni³³⁴ e si avvale dei seguenti organi: l'Assemblea, il Presidente, il Vice-Presidente, il Consiglio Direttivo ed il Collegio dei Revisori dei Conti.

- La **Lega Nazionale Dilettanti**³³⁵, avente sede in Roma, “*associa in forma privatistica, senza fine di lucro, le società e le associazioni affiliate alla FIGC che partecipano ai campionati di calcio dilettantistici nazionali, regionali e provinciali, avvalendosi esclusivamente delle prestazioni di calciatori non professionisti*”³³⁶. La L.N.D., nell'ambito dell'autonomia regolamentare, organizzativa, amministrativa e finanziaria di cui gode nel rispetto dei principi stabiliti dalla Figc³³⁷, ha i seguenti organi: l'Assemblea, il Presidente, il Presidente

³³³ Art. 1 comma 1 dello Statuto della Lega Nazionale Professionisti Serie C.

³³⁴ Art. 1 comma 3 dello Statuto della Lega Professionisti Serie C (natura ed attribuzioni): “*In particolare la Lega: a) organizza l'attività agonistica delle società associate; b) definisce, d'intesa con le categorie interessate, i limiti assicurativi contro i rischi a favore dei tesserati e le eventuali altre forme assicurative, anche integrative; c) rappresenta le società nella stipula degli accordi di lavoro e nella predisposizione dei relativi contratti-tipo; d) rappresenta, per delega, che si intende espressamente ed irrevocabilmente conferita con la richiesta di associazione, le società: d.1 nello svolgimento di ogni attività relativa ad accordi attinenti alla cessione dei diritti di immagine e di diffusione radiotelevisiva, alle sponsorizzazioni e alla commercializzazione dei marchi, ivi compresa la formale conclusione degli stessi, ferma la titolarità dei diritti specifici di pertinenza delle società. In forza del disposto di cui sopra, s'intendono comunque delegati dalle società alla Lega, unica abilitata alla loro gestione, nelle materie di cui trattasi, i diritti collettivi di cui alle qui sotto elencate operazioni ed iniziative: - cessioni dei diritti d'immagine e promo-pubblicitari in genere di natura collettiva (contratti di sponsorizzazione del Campionato, della Coppa Italia o manifestazioni organizzate dalla Lega, partnership o rapporti simili); - cessioni dei diritti televisivi degli highlights in chiaro, in differita e in pay tv, dei diritti radiofonici delle gare e delle manifestazioni ufficiali, nonché diritti Internet, di nuove tecnologie (WAP) e dei nuovi mezzi di diffusione (GPRS, UMTS, etc.) applicati alla telefonia cellulare; d.2 la negoziazione e la definizione delle devoluzioni periodiche che, in ossequio ai principi di mutualità fissati dalla legislazione sportiva e dalle regole stabilite in materia, la Lega Nazionale Professionisti e le società ad essa appartenenti effettuano a favore delle società appartenenti alla Lega Professionisti Serie C per il tramite di quest'ultima ed ogni altra operazione od attività a ciò attinente. e) rappresenta le società associate nei loro rapporti con la FIGC, con le altre Leghe e con i terzi; f) detta norme di gestione delle società, nell'interesse collettivo, e riscontra l'osservanza di queste e delle disposizioni emanate in materia dalla FIGC da parte delle società stesse; g) rappresenta le società associate nella tutela di ogni altro interesse collettivo e comunque di natura patrimoniale; h) fatto salvo quanto sopra previsto, rappresenta le società associate nella tutela di ogni altro interesse collettivo; i) assicura l'equa distribuzione interna delle risorse finanziarie, anche secondo principi di mutualità calcistica; l) assume, per il raggiungimento dei suoi scopi, partecipazioni ed iniziative anche di natura economica, promuovendo, tra l'altro e se del caso, la costituzione di enti per servizi collettivi da rendersi a favore dei soggetti ad essa aderenti. 4. Per lo svolgimento dei suoi compiti, la Lega si organizza autonomamente, nel rispetto di quanto previsto dallo Statuto Federale, secondo le presenti norme. 5. La Lega conduce la propria gestione amministrativa sotto il controllo del Collegio dei Revisori dei Conti e ne dà il rendiconto annuale all'assemblea per l'approvazione”.*

³³⁵ La Lega Nazionale Dilettanti venne fondata il 2 agosto 1959 a seguito della “*riforma Zauli*”, con l'incarico, unitamente ai Comitati Regionali, di organizzare l'attività. Primo presidente fu Ottorino Barassi, già presidente della Figc, decaduto per il commissariamento. Altro presidente destinato a lasciare un grande segno fu Artemio Franchi che nel 1978 lasciò l'incarico per la presidenza federale.

³³⁶ Art. 1 comma 1 dello Statuto della Lega Nazionale Dilettanti.

³³⁷ Art. 3 dello Statuto della LND (Scopo): 1 - *La LND coordina, indirizza e sviluppa l'attività sportiva calcistica delle società ed associazioni sportive ad essa associate e promuove gli eventi agonistici da essa indetti e/o direttamente organizzati.* 2 - *Per il raggiungimento dei propri obiettivi la LND: a) concorre alla regolamentazione e allo sviluppo dell'attività calcistica dilettantistica; b) emana norme generali nelle materie di competenza, in armonia con le direttive del CONI e della FIGC; c) rappresenta le società associate nei rapporti con la FIGC, con le altre Leghe, con i Settori e*

Vicario, i Vice-Presidenti, il Consiglio di Presidenza, il Consiglio Direttivo e il Collegio dei Revisori ³³⁸.

- ❖ **L'Associazione Italiana Arbitri (AIA)**, struttura interna alla FIGC, “*riunisce obbligatoriamente tutti gli arbitri italiani che, senza vincolo di subordinazione, prestano la loro attività di ufficiali di gara nelle competizioni della FIGC e degli organismi internazionali cui aderisce la Federazione stessa*” ³³⁹. Essa è dotata di autonomia organizzativa ed amministrativa (con speciale riguardo alle risorse finanziarie)³⁴⁰, regolamentare³⁴¹ e disciplinare³⁴². L'AIA ha la sua sede centrale presso la FIGC e si articola territorialmente in Comitati Regionali ed in Sezioni. I suoi organi sono distinti in: direttivi centrali, direttivi e tecnici periferici, tecnici centrali, disciplinari, settore tecnico arbitrale, di

con i terzi, nonché ai fini della tutela di ogni interesse collettivo di natura patrimoniale e non; d) stabilisce la propria articolazione operativa ed organizzativa, nonché quella dei Comitati e delle Divisioni; e) disciplina e coordina l'organizzazione dell'attività agonistica demandata dalla FIGC ed indice i Campionati di competenza; f) compie ogni attività strumentale alla realizzazione dei propri fini, compresa ogni operazione patrimoniale, economica e finanziaria, ed assume ogni altra iniziativa necessaria od opportuna nell'interesse delle società associate; g) promuove, organizza e gestisce, attraverso la sua articolazione operativa e organizzativa, anche tramite i Comitati e le Divisioni, attività di formazione dei Dirigenti di società associate alla LND, che a vario titolo prestano la loro opera all'interno della struttura; h) svolge ogni altra funzione attribuita dalla FIGC.

³³⁸ Art. 8 del Regolamento della Lega Nazionale Dilettanti.

³³⁹ Articolo 1 comma 1 del Regolamento dell'AIA.

³⁴⁰ Articolo 1 comma 3 e 4 del Regolamento AIA: “*L'AIA è organizzata con autonomia operativa e amministrativa che può esercitare anche tramite le proprie articolazioni ed espleta la gestione delegata dalla FIGC nel rispetto dello Statuto e delle norme federali. Le risorse finanziarie dell'AIA sono rappresentate dai contributi federali, da quelli degli associati e da introiti provenienti da terzi anche in conseguenza di accordi commerciali per lo sfruttamento del diritto della propria immagine e di quella dei propri associati. In ogni caso, la FIGC agevola l'AIA e le sue articolazioni territoriali nel reperimento di risorse finanziarie e contributi finalizzati al sostegno e sviluppo dell'attività associativa, nonché alla innovazione tecnologica, con vincolo di destinazione ed assegnazione immediata all'AIA. 4. L'AIA, nella tenuta della contabilità e nella attività gestionale delegata, osserva le norme e le direttive federali e fornisce alla FIGC idoneo rendiconto periodico. La contabilità dell'AIA confluisce nel bilancio preventivo e consuntivo annuale della FIGC*”.

³⁴¹ Articolo 2 Regolamento AIA (Potestà regolamentare): “*1. L'AIA adotta i propri regolamenti in conformità allo Statuto della FIGC, ai principi informativi eventualmente emanati dal Consiglio Federale, allo Statuto ed agli indirizzi del CONI ed alla normazione vigente. 2. I regolamenti dell'AIA sono inviati alla FIGC ai fini del controllo di conformità da parte del Consiglio Federale. In caso di difformità la FIGC rinvia entro novanta giorni il regolamento all'AIA per le opportune modifiche, indicandone i criteri. Qualora permanga divergenza tra la FIGC e l'AIA, le stesse possono sollevare i conflitti innanzi alla Corte di Giustizia Federale. 3. Il presente regolamento prevale in ogni caso su ogni altra disposizione interna adottata dall'AIA. I competenti organi dell'AIA provvedono ad adeguare le disposizioni regolamentari interne al presente regolamento*”.

³⁴² Art. 3 Regolamento AIA (Potestà disciplinare): “*1. Gli arbitri sono sottoposti alla potestà disciplinare degli Organi della giustizia sportiva della FIGC per le violazioni delle norme federali. 2. Sono invece sottoposti alla giurisdizione domestica dell'AIA per la violazione agli obblighi associativi specificatamente disciplinati dall'art. 40 commi terzo e quarto del presente regolamento e per la violazione delle norme secondarie interne, purchè le questioni non riguardino in alcun modo altri tesserati o società della FIGC. 3. La Procura Arbitrale deve segnalare alla Procura Federale ogni notizia di presunta violazione di norme federali commesse da arbitri, nonché ogni presunta violazione di qualsiasi norma, anche associativa, commessa da arbitri in concorso con altro tesserato o società della FIGC, nonché trasmettere alla stessa copia di eventuali atti di indagine già compiuti e di quanto comunque in suo possesso*”.

controllo amministrativo e contabile, Commissioni e Servizi³⁴³. In caso di necessità, la FIGC, attraverso una delibera del Consiglio Federale, può nominare un Commissario straordinario dell'AIA attribuendogli i relativi poteri.

- ❖ **L'Associazione Italiana Calciatori (AIC)**,³⁴⁴ con sede a Vicenza, ha come scopi quello *“della tutela degli interessi morali, professionali ed economici; del potenziamento e miglioramento delle condizioni di lavoro e di prestigio sociale, con particolare riguardo alla salute ed integrità fisica, fino al conseguimento di un completo sistema di sicurezza categoriale e sociale; dell'elevazione professionale, culturale ed economica, per una sempre maggior valorizzazione del prestigio della categoria nel consorzio sociale”*³⁴⁵. Ad essa possono aderire tutti i calciatori tesserati per squadre iscritti a campionati italiani professionistici e non professionistici ed i

³⁴³ A norma dell'articolo 6 del Regolamento AIA (Organi associativi, tecnici, disciplinari, amministrativi e consultivi) *“gli organi direttivi centrali sono: a) l'Assemblea generale; b) il Presidente nazionale; c) il Vice presidente nazionale; d) il Responsabile del Settore Tecnico arbitrale; e) il Comitato nazionale; f) il Consiglio centrale; g) il Comitato dei garanti. Gli Organi direttivi e tecnici periferici sono: a) il Presidente del Comitato regionale, che svolge funzioni di Organo tecnico regionale (OTR); b) il Comitato regionale; c) la Consulta regionale; d) il Presidente di sezione, che svolge funzioni di Organo tecnico sezionale (OTS); e) l'Assemblea sezionale (biennale ed elettiva). Gli Organi tecnici nazionali sono: a) la Commissione arbitri per i campionati nazionali di serie A e B (CAN); b) la Commissione arbitri per i campionati nazionali di serie C1 e C2 (CAN-C); c) la Commissione arbitri per i campionati nazionali dilettanti e per il settore dell'Attività Giovanile e Scolastica (CAN-D); d) la Commissione arbitri interregionale per gli scambi (CAI); e) la Commissione arbitri nazionale per il Calcio a cinque (CAN – 5). Gli Organi di disciplina sono: a) la Commissione nazionale di disciplina di primo grado; b) le Commissioni regionali di disciplina di primo grado; c) la Commissione di disciplina d'appello; d) la Procura Arbitrale. L'organo nazionale per la formazione e l'aggiornamento dell'attività tecnica è il Settore Tecnico Arbitrale. Gli Organi di controllo dell'attività amministrativa e contabile sono: a) il Servizio ispettivo nazionale; b) i Collegi dei revisori sezionali. Le Commissioni e i Servizi sono: a) la Commissione esperti legali, a cui sono attribuite funzioni consultive in materia giuridica; b) le Commissioni di studio a cui possono essere affidati specifici incarichi di proposta e consultivi; c) i Servizi, con funzione di supporto operativo a favore degli Organi dell'AIA, composti da uno o più collaboratori e coordinatori”*.

³⁴⁴ L'Associazione Italiana Calciatori nasce ufficialmente il 3 luglio del 1968: a costituirlo è un gruppo di giocatori che, a Milano, nello studio del notaio Barassi, firma l'atto costitutivo espletando le necessarie formalità legali. Del gruppo fanno parte Bulgarelli, Mazzola, Rivera, Castano, De Sisti, Losi, Mupo, Sereni, Corelli e Sergio Campana. Quest'ultimo, avvocato, da appena un anno lontano dai campi di gioco, accettò l'invito di assumere la direzione dell'Associazione (è tutt'ora presidente). I fondatori hanno rappresentato nomi di grosso calibro, calciatori importanti che hanno dimostrato grande sensibilità e spirito di solidarietà. L'idea di costituire un sindacato nasce dall'esigenza di una difesa della figura del calciatore, ancora non ben delineata e sufficientemente tutelata, un sindacato che sia riconosciuto come interlocutore da Federazione e Leghe e che avesse come propri rappresentanti gli stessi calciatori. Inizialmente l'AIC raccoglie solamente i calciatori di serie A e B, mentre, successivamente, nasce l'esigenza di integrare anche la serie C (1971) e la serie D (1973). Uno dei principali obiettivi dell'AIC è proprio il riordino di questo settore, i cui calciatori erano etichettati come "semiprofessionisti", vale a dire atleti con tutti gli obblighi del professionista, ma con uno status giuridico di dilettante. Si arriva, dopo anni di scontri, ad una ristrutturazione dei campionati, alla suddivisione in C1 e C2 con la serie D che, passando nei dilettanti nel 1981, esce dall'Associazione. Ma il 1981 rimane una data determinante per tutto lo sport italiano soprattutto per l'emanazione della Legge 91, quella che regola i rapporti tra società e sportivi professionisti e che riconosce lo status di lavoratore dipendente ai calciatori. Quasi tremila calciatori professionisti riconosciuti dalla legge come veri e propri lavoratori subordinati, calciatori che possono oggi vantare moltissime tutele grazie al sopracitato gruppo di campioni che fondò l'AIC e a tutti coloro che, negli anni, hanno partecipato con impegno al raggiungimento di traguardi determinanti per la categoria. Cfr: www.assocalciatori.it.

³⁴⁵ Articolo 2 Regolamento dell'AIC. A norma dell'art. 3 inoltre: *“L'A.I.C. intende operare in piena indipendenza da qualsiasi influenza esterna ed in completa autonomia nei confronti di ogni formazione politica e di pubblici poteri. Essa intende altresì assumere piena responsabilità delle proprie azioni in difesa ed in rappresentanza degli interessi generali e particolari dei propri associati, con specifico riguardo ad un costante miglioramento, a tutti i livelli, della disciplina sportiva in cui essi operano”*.

calciatori tesserati per squadre straniere che svolgono campionati professionistici. Organi dell'associazione sono: l'Assemblea Generale, il Consiglio Direttivo, Il Presidente, i Revisori dei Conti ed i Proviviri³⁴⁶.

- ❖ **L'Associazione Italiana Allenatori Calcio (AIAC)**³⁴⁷, con sede a Firenze, presso il Settore Tecnico della FIGC, associa gli allenatori di calcio abilitati dal Settore Tecnico della FIGC. Organi dell'AIAC sono l'Assemblea Generale, il Presidente, il Consiglio Direttivo, il Collegio dei Revisori dei Conti e il Collegio dei Proviviri.
- ❖ **L'Associazione Italiana Direttori Sportivi e Segretari di Società (ADISE)**³⁴⁸, con sede in Reggio Emilia, associa *“i soggetti iscritti nell' Elenco Speciale dei Direttori Sportivi istituito dalla Federazione Italiana Giuoco calcio con C.U. n. 61/A del 13 giugno 1991. All'interno dell'Associazione sarà possibile individuare diverse categorie professionali nelle quali inquadrare singoli soci a seconda del loro settore di specializzazione, in analogia con le figure professionali individuate dal Manuale Uefa, approvato dal Consiglio Federale il 31 luglio 2003 e pubblicato dalla FIGC con Comunicato Ufficiale n. 78/A.L'Associazione può, inoltre, consentire, previa specifica delibera del Consiglio Direttivo e superamento di appositi corsi di formazione destinati a tali soggetti, purchè sussista piena legittimazione regolamentare a tale inquadramento, l'iscrizione di soggetti operanti nel settore dilettantistico, le cui mansioni siano, comunque, inquadrabili e qualificabili secondo i criteri di cui al primo comma del*

³⁴⁶ Articolo 11 del Regolamento dell'AIC.

³⁴⁷ L'Associazione Italiana Allenatori Calcio é stata fondata a Roma il 19 settembre 1966 e la sua costituzione fu promossa dall'Avv. Ernesto Corigliano. Dopo alcuni anni la sede fu trasferita in Genova. Nel 1972 grazie alla iniziativa dell'allora Presidente Fulvio Bernardini, l'AIAC fu ospitata nei locali del Centro Tecnico di Coverciano dove attualmente ha la sua sede centrale. L'AIAC come è noto ha per scopi la piena affermazione del ruolo fondamentale ed insostituibile dell'associazione nella organizzazione calcistica italiana, la tutela degli interessi sportivi, professionali, morali ed economici degli allenatori di calcio, la promozione di iniziative utili alla categoria ed allo sviluppo dello sport calcistico. Realizza i propri scopi con la presenza attiva e sistematica in tutte le sedi e le istanze nazionali, regionali e locali della organizzazione calcistica italiana, affermando così un reale potere di rappresentanza ed una efficace tutela normativa e contrattuale della categoria.

³⁴⁸ L'Associazione dei Direttori e Segretari delle Società Sportive (A.DI.SE) viene costituita nel 1976 allo scopo di favorire la crescita in termini di competenze, professionalità e attendibilità di queste figure. Primo fondamentale obiettivo è quello di ottenere, in ambito federale, il riconoscimento giuridico. L'8 giugno 1991, finalmente dopo anni di intense trattative, vede la luce il Regolamento dell'Elenco Speciale dei Direttori Sportivi, che definisce il profilo professionale del Direttore Sportivo e fissa le condizioni per l'iscrizione all'istituto Elenco Speciale degli operatori abilitati allo svolgimento della professione. La successiva conseguente stipula tra FIGC e ADISE., dell'Accordo Collettivo di categoria e la predisposizione di un Idoneo Contratto Tipo, fissano definitivamente il quadro di riferimento giuridico per la disciplina dei rapporti fra Società e Direttore Sportivo, colmando un vuoto regolamentare ponendo così fine ad un lungo periodo di carenza normativa, caratterizzato da incertezze e approssimazioni. Questi sono stati momenti fondamentali della storia dell'Associazione la quale, dopo essersi dotata di un nuovo statuto, si è proiettata verso ambiziosi traguardi. Da: www.adise.it

presente articolo”³⁴⁹. Gli Organi dell’ADISE sono l’Assemblea Generale, il Consiglio Direttivo, la Commissione Direttori Sportivi ed il Collegio dei Proviviri.

Non tutti questi soggetti fanno parte della vera e propria struttura della FIGC, la quale si può così rappresentare:

- **Settori Agonistici:** a) Lega Nazionale Professionisti; b) Lega Italiana Calcio Professionistico; c) Lega Nazionale Dilettanti.
- **Settori Tecnici³⁵⁰ di supporto:** a) Settore Tecnico³⁵¹; b) Associazione Italiana Arbitri; c) Settore Giovanile e Scolastico³⁵².

³⁴⁹ Articolo 4 dello Statuto dell’ADISE.

³⁵⁰ Ai Settori Tecnici di Servizio vengono dedicate poche righe nelle NOIF (Titolo IV- art. 25).

³⁵¹ Il Settore Tecnico è un organo di servizio della FIGC, con compiti di istruzione, formazione, abilitazione, inquadramento ed aggiornamento dei tecnici autorizzati a prestare attività in ambito federale. Esso inoltre organizza corsi a carattere didattico-divulgativo per giovani calciatori, effettua studi e ricerche attraverso un’apposita struttura e coordina l’attività medica nell’ambito della FIGC. La sede è ubicata a Firenze, in località Coverciano, presso un Centro Sportivo Federale di proprietà della FIGC, sorto per le esigenze tecnico-agonistico delle varie Rappresentative Nazionali. Dal punto vista statutario, il Settore Tecnico è così individuato dall’*art. 14:*” 1. La FIGC svolge direttamente attività di studio e di qualificazione per la diffusione e il miglioramento della tecnica del giuoco del calcio. A tal fine si avvale di un apposito Settore Tecnico, dotato di autonomia organizzativa e di scelte gestionali, sotto il controllo amministrativo preventivo e consuntivo della FIGC, nel rispetto delle compatibilità di bilancio e dei regolamenti federali. 2. Al Settore Tecnico è preposto un Presidente, nominato dal Consiglio Federale per un quadriennio, sulla base di un programma per obiettivi, su proposta del Presidente Federale e d’intesa con il Presidente dell’associazione rappresentativa dei tecnici. Il Presidente del Settore Tecnico è responsabile di fronte al Consiglio Federale del funzionamento del Settore e del perseguimento degli obiettivi programmatici determinati all’atto della nomina e sottoposti a verifica biennale. A tale scadenza, il Consiglio può eventualmente provvedere alla nomina di un nuovo Presidente. 3. Il Consiglio Direttivo del Settore Tecnico è composto da un rappresentante per ciascuna Lega, uno per gli atleti, uno per i tecnici, uno per i direttori sportivi, uno per i preparatori atletici, uno per i medici sportivi, uno per l’AIA, uno per il Settore per l’Attività Giovanile e Scolastica, nonché dal Commissario Tecnico della Nazionale e da due esperti nominati dal Presidente Federale d’intesa con il Presidente del Settore Tecnico, sentito il Presidente dell’associazione rappresentativa dei tecnici. 4. Il Settore Tecnico è la struttura tecnica federale con competenza nei rapporti internazionali nelle materie attinenti la definizione delle regole di giuoco e le tecniche di formazione di atleti e tecnici. Il Settore Tecnico svolge attività di ricerca, formazione e specializzazione in tutti gli aspetti del giuoco del calcio e dei fenomeni sociali, culturali, scientifici ed economici ad esso connessi”.

³⁵² Il Settore Giovanile e Scolastico è organo di servizio della Figc che promuove, disciplina ed organizza, con finalità tecniche, didattiche e sociali, l’attività dei giovani calciatori di età compresa tra i 6 ed i 16 anni. Esso si avvale anche di una ampia e ramificata struttura periferica, a livello regionale, provinciale e locale. Tale attività coinvolge, secondo le stime ufficiali, 8.659 società, 48.165 squadre per un totale di circa 720.212 tesserati. L’attività giovanile si configura attraverso tre diversi momenti: l’attività di base (indirizzo promozionale e didattico per ragazzi dai 5 ai 12 anni); attività agonistica (indirizzo agonistico per ragazzi tra i 12 ed i 16 anni); attività scolastica (ambito scolastico). In particolare, nell’attività di base rientrano 3893 scuole calcio ufficialmente riconosciute con l’ausilio di tre Centri Federali direttamente gestiti da S:G:S:(Centro Giulio Onesti presso il CONI a Roma; il Centro Calcio Federale di Tirrenia; il Centro Federale Cibali di Catania). Tra i compiti assegnati al Settore, troviamo anche quelli attinenti la formazione e l’aggiornamento dei tecnici giovanili attraverso lo svolgimento di corsi per “Allenatori di base” svolti in collaborazione con il Settore Tecnico e la LND. Stessa attività di formazione ed informazione viene svolta in favore degli insegnanti elementari e di educazione fisica appartenenti a scuole di ogni ordine e grado. Cfr: www.settoregiovanile.figc.it. Dal punto di vista statutario il SGS è così individuato dall’art. 15: 1. La FIGC, di concerto con il CONI e con i competenti organi pubblici, promuove, disciplina e organizza, con finalità tecniche, didattiche e sociali, l’attività dei giovani calciatori in età compresa tra i cinque e i sedici anni attraverso un apposito Settore per l’Attività Giovanile e Scolastica, dotato di autonomia organizzativa e di scelte gestionali, sotto il controllo amministrativo preventivo e consuntivo della FIGC, nel rispetto delle compatibilità di bilancio e dei regolamenti federali. 2. I giovani calciatori possono essere tesserati per le società associate nelle Leghe ovvero che svolgono attività esclusiva nel Settore per l’Attività Giovanile e Scolastica. Queste ultime partecipano, ricorrendone le condizioni, alle votazioni per l’Assemblea Federale nell’ambito della

Occorre considerare che, a norma dello Statuto, la FIGC riconosce come “componenti tecniche”³⁵³, ai fini della partecipazioni agli organi direttivi di ogni livello della struttura organizzativa federale, unicamente le associazioni dei calciatori e dei tecnici (vale a dire l’AIC e l’AIAC)³⁵⁴.

Dal punto di vista organizzativo, la FIGC si avvale dei seguenti organi di governo fondamentali:

- ❖ **L’Assemblea Federale**³⁵⁵, è l’organo che racchiude e rappresenta tutte le varie componenti, attraverso un meccanismo elettorale molto elaborato³⁵⁶. Essa viene convocata in sede elettorale dopo la conclusione dei Giochi Olimpici ed in via straordinaria secondo le esigenze. Tra le principali funzioni ci sono quelle dell’adozione dello Statuto, l’elezione di alcune cariche (il Presidente Federale, il Presidente del Collegio dei Revisori dei conti, due sindaci effettivi e due supplenti), la nomina di Presidenti e Membri d’onore ed inoltre provvede all’ approvazione del

LND. 3. Al Settore per l’Attività Giovanile e Scolastica è preposto un Presidente, nominato per un quadriennio sulla base di un programma per obiettivi, dal Consiglio Federale su proposta del Presidente Federale. Il Presidente del Settore per l’Attività Giovanile e Scolastica è responsabile di fronte al Consiglio Federale del funzionamento del Settore e del perseguimento degli obiettivi programmatici determinati all’atto della nomina e sottoposti a verifica biennale. A tale scadenza, il Consiglio può eventualmente provvedere alla nomina di un nuovo Presidente. 4. I componenti del Consiglio Direttivo del Settore per l’Attività Giovanile e Scolastica sono nominati dal Presidente Federale, d’intesa con il Presidente del Settore, sentito il Consiglio Federale, assicurando la rappresentanza del Settore Tecnico, delle Leghe e delle componenti tecniche. 5. Il Settore per l’Attività Giovanile e Scolastica, ha competenza per la definizione del rapporto con la scuola dell’obbligo, per la fissazione di regole, criteri e parametri nell’attività di reclutamento e formazione, per la determinazione di obiettivi di qualità tecnica e agonistica, nonché per la tutela sportiva, morale e sociale dei giovani calciatori. 6. Il Consiglio Federale detta gli indirizzi per l’attività del Settore per l’Attività Giovanile e Scolastica e per la sua cooperazione con la LND, in particolare al fine di ottimizzare l’efficienza organizzativa dei campionati giovanili e contenere gli adempimenti per le società. Il Presidente Federale, sentito il Presidente del Settore per l’Attività Giovanile e Scolastica, nomina un Coordinatore federale per l’Attività Giovanile e Scolastica per ciascuna regione e per ciascuna provincia. Il Coordinatore federale partecipa alle riunioni del corrispondente Comitato regionale o Delegazione provinciale della LND. 7. Per l’organizzazione dell’attività dei giovani calciatori in età compresa tra i cinque e i sedici anni, il Settore per l’Attività Giovanile e Scolastica deve cooperare con le Leghe.

³⁵³L’apertura degli organi direttivi delle istituzioni sportive (CONI e FSN) alle componenti tecniche rappresenta una delle innovazioni apportate dal Decreto Lgs 23 luglio 1999 n. 242, il quale all’art. 4 riconosce la partecipazione al Consiglio Nazionale del CONI per “*atleti e tecnici sportivi in rappresentanza delle federazioni sportive nazionali, a condizione che non abbiano subito sanzioni di sospensione dall’attività sportiva conseguente all’utilizzo di sostanze che abbiano alterato le naturali prestazioni fisiche nelle attività sportive*” ed al successivo art. 6 specifica come, all’interno della Giunta Nazionale vi debbano essere presenti “*10 rappresentanti delle federazioni sportive nazionali di cui almeno 3 eletti tra atleti e tecnici sportivi*”.

³⁵⁴ Articolo 11 dello Statuto FIGC.

³⁵⁵ La struttura ed il funzionamento dell’Assemblea Federale è disciplinata nell’ambito del Titolo III dello Statuto agli articoli 20, 21, 22 e 23.

³⁵⁶ A norma dell’art. 20 dello Statuto, l’Assemblea si compone di Delegati che, talvolta sono tutti rappresentanti delle società (come nel caso delle Leghe professionistiche) ed altre sono membri designati in numero prestabilito (come nel caso della Lega Nazionale Dilettanti, degli Atleti, dei Tecnici e dell’AIA). Il “peso” elettorale è ponderato secondo uno schema prefissato: il 34% dei voti per la LND, 34% complessivo per la LNP e la Lega Pro, 20% per gli Atleti, 10% per i Tecnici, 2% per gli Arbitri. Partecipano all’assemblea senza diritto di voto i Presidenti Onorari e i membri d’onore della FIGC, il Presidente ed i vice-presidenti, i componenti del Consiglio Federale, i presidenti dei Comitati Regionali LND, il Presidente della Corte di Giustizia Federale, il Presidente della CO.VI.SOC. e i componenti del Collegio dei Revisori dei Conti.

bilancio consuntivo in caso di parere negativo del Collegio dei Revisori dei Conti o di mancata approvazione da parte del CONI³⁵⁷.

- ❖ Il **Presidente Federale**³⁵⁸ è l'organo di rappresentanza legale della FIGC nonché di coordinamento del Consiglio Federale, responsabile di tutta una serie di provvedimenti amministrativi, la cui potestà gli è riconosciuta dallo Statuto³⁵⁹. Il Vice Presidente Vicario o i Vice-Presidenti vengono eletti dal Consiglio Federale ed oltre alle funzioni previste dallo Statuto e delegate dal Presidente, rappresentano la FIGC in caso di assenza o di impedimento del Presidente³⁶⁰. In caso di dimissioni, decadenza o impedimento non temporaneo del Presidente Federale decade l'intero Consiglio Federale, rimanendo quest'ultimo in *prorogatio* solo per l'ordinaria amministrazione³⁶¹.
- ❖ Il **Consiglio Federale** rappresenta l'organo "*normativo, di indirizzo generale e di amministrazione*" della FIGC, la cui composizione e le modalità di elezione da parte delle varie componenti è rigidamente e dettagliatamente previsto dallo Statuto³⁶². Ad esso sono rimandate

³⁵⁷ Articolo 23 dello Statuto FIGC.

³⁵⁸ L'elezione del Presidente Federale da parte dell'Assemblea Federale prevede un procedimento disciplinato dai commi 5 e 6 dell'art. 24 dello Statuto: "5. *I candidati all'elezione di Presidente Federale devono presentare la candidatura mediante comunicazione alla Segreteria Federale almeno otto giorni prima della data fissata per lo svolgimento dell'Assemblea. Le candidature a Presidente Federale devono essere accompagnate da un documento programmatico sull'attività della FIGC per il quadriennio olimpico e dall'accredito della candidatura, senza vincolo di mandato, da parte di almeno la metà più uno dei delegati assembleari di almeno due, e non più di tre, Leghe e/o Componenti tecniche.* 6. *L'elezione del Presidente Federale avviene al primo scrutinio quando un candidato riporti la maggioranza di tre quarti dei voti validamente espressi dai Delegati componenti l'Assemblea. L'elezione avviene al secondo scrutinio quando un candidato riporti la maggioranza di due terzi dei voti validamente espressi dai Delegati componenti l'Assemblea. L'elezione avviene al terzo scrutinio quando un candidato riporti la maggioranza dei voti validamente espressi dai Delegati componenti l'Assemblea. Se al terzo scrutinio tale maggioranza non è conseguita si procede al ballottaggio tra i due candidati che abbiano riportato la più elevata somma percentuale di voti espressi. È eletto il candidato che ottiene il maggior numero di voti. Tutte le votazioni di cui al presente comma avvengono con voto segreto e ponderato ai sensi dell'art. 20, comma 2*".

³⁵⁹ Per particolari motivi di urgenza può adottare e rendere immediatamente esecutivi provvedimenti che riguardano materia di competenza del Consiglio Federale, salvo poi ottenere da quest'ultimo la ratifica (articolo 24 comma 3 Statuto) pena la decadenza.

³⁶⁰ Art. 24 commi 7 e 8 Statuto FIGC.

³⁶¹ Art. 24 comma 9. In tal caso viene convocata l'Assemblea ai sensi dell'art. 21 comma 3.

³⁶² Art. 26 Statuto FIGC (Elezione e composizione del Consiglio Federale): "1. *Il Consiglio Federale si compone, senza possibilità di delegare ad altri la partecipazione, del Presidente Federale, del Presidente dell'AIA, nonché di venticinque componenti eletti in numero di: a) otto dalla LND ivi compreso il Presidente della Lega, il Vice-Presidente vicario, il Presidente del Comitato Interregionale, il Presidente della Divisione Calcio a Cinque e il Presidente della Divisione Calcio Femminile; b) otto dalle Leghe professionistiche, ivi compresi i rispettivi Presidenti, con ripartizione tra le diverse Leghe professionistiche fissata in base a criteri rappresentativi stabiliti dal Consiglio Federale a maggioranza qualificata; c) sei atleti e tre tecnici, ivi compresi i Presidenti delle associazioni rappresentative delle Componenti tecniche. Fra gli atleti Consiglieri Federali devono essere compresi almeno un dilettante e un professionista e deve essere assicurata un'equa rappresentanza di atlete; fra i tecnici devono essere rappresentati sia la categoria dilettantistica sia quella professionistica.* 2. *Al Consiglio Federale possono partecipare, su invito del Presidente Federale e senza diritto di voto, il Presidente del Settore per l'Attività Giovanile e Scolastica e il Presidente del Settore Tecnico.* 3. *Possano essere invitati a partecipare al Consiglio Federale senza diritto di voto, in relazione alla materia all'ordine del giorno, i Presidenti degli organismi tecnici di cui all'art. 19, commi 3 e 4, e persone investite da particolari incarichi o qualifiche federali, anche in Federazioni Internazionali, nonché personalità eminenti della società civile, che si siano partico-*

le funzioni di emanazione di norme regolamentari (quali le Norme Organizzative Interne, il Codice di Giustizia, la disciplina Antidoping, le norme di controllo sulle società, il manuale delle Licenze FIGC e di quelle UEFA, il regolamento sull'attività degli Agenti di calciatori, le norme interne di amministrazione e contabilità per il funzionamento degli uffici, ogni norma di attuazione dello Statuto) e di principi informativi (per i regolamenti delle Leghe e dell'Aia, di cui verifica il rispetto); esso emana anche i regolamenti del Settore Tecnico e del Settore Giovanile e Scolastico su proposta dei rispettivi Consigli Direttivi³⁶³. Inoltre, su proposta del Presidente Federale provvede a svolgere fondamentali funzioni riguardanti approvazioni di documenti, nomine, esercizio di controllo, riconoscimenti etc.³⁶⁴

larmente distinti per motivi di ordine sociale, professionale, culturale o sportivo. 4. L'elezione dei Consiglieri Federali da parte delle Leghe nonché da parte degli atleti e dei tecnici, avviene almeno otto giorni prima della data fissata per lo svolgimento dell'Assemblea federale elettiva secondo i regolamenti elettorali emanati rispettivamente dalle Leghe e dalle associazioni rappresentative delle Componenti tecniche, nel rispetto della legge, dello Statuto e degli indirizzi del CONI e della FIGC e, in ogni caso, dei principi di democrazia interna. La perdita dei requisiti funzionali predeterminati nel regolamento elettorale di ciascuna Lega e di ciascuna associazione rappresentativa delle Componenti tecniche per la nomina a Consigliere federale comporta, su comunicazione della Lega o della associazione interessata a seguito di verifica del Consiglio Federale, la decadenza dalla carica e la sostituzione del Consigliere decaduto mediante elezioni suppletive. I Consiglieri federali espressi dalle Leghe e Componenti, ivi inclusi i Presidenti, che risultino inibiti per un periodo superiore a 60 giorni a ricoprire tale loro incarico in ragione di provvedimento assunto da Organi della giustizia sportiva, possono essere sostituiti, nel corso di esecuzione della sanzione disciplinare, da un Consigliere supplente, a condizione che quest'ultimo sia stato eletto con i medesimi criteri e le medesime modalità riservate ai Consiglieri titolari. 5. La costituzione del Consiglio Federale si perfeziona con l'elezione del Presidente da parte dell'Assemblea Federale. Le riunioni del Consiglio Federale, sono convocate dal Presidente Federale e si svolgono validamente, anche utilizzando strumenti di video e teleconferenza, con la presenza della maggioranza dei componenti il Consiglio Federale aventi diritto di voto. Le deliberazioni sono adottate con il voto favorevole della maggioranza dei presenti aventi diritto di voto. Le deliberazioni a maggioranza qualificata sono adottate con il voto favorevole dei due terzi dei componenti il Consiglio Federale aventi diritto di voto. 6. Nel caso in cui venga meno per qualsiasi causa la maggioranza dei componenti il Consiglio Federale aventi diritto di voto, il Consiglio Federale ivi inclusi il Presidente e i Vice-Presidenti decade, rimanendo in carica ai soli fini della ordinaria amministrazione. L'Assemblea è convocata dal Presidente Federale per procedere a nuove elezioni entro novanta giorni. La decadenza per qualsiasi causa del Consiglio Federale non si estende agli organi dell'AIA, agli Organi della giustizia sportiva, alla COVISOC e al Collegio dei Revisori dei Conti”.

³⁶³ Art.27 comma 2 Statuto FIGC.

³⁶⁴ A norma dell'art. 27 comma 3 dello Statuto FIGC, esso, su proposta del Presidente Federale:” a) approva i programmi di carattere nazionale e internazionale della FIGC e ne segue lo svolgimento;b) approva il bilancio preventivo e le eventuali variazioni, nonché il bilancio consuntivo corredato della relazione sulla gestione; c) delibera gli atti di straordinaria amministrazione; d) coordina l'attività agonistica demandata alle Leghe e delibera, con la maggioranza di quattro quinti dei componenti aventi diritto di voto, sulle proposte del Comitato di Presidenza sull'ordinamento dei campionati e sui loro collegamenti, con particolare riferimento ai meccanismi di promozione e retrocessione; e) esamina i ricorsi delle società concernenti l'inquadramento delle stesse nelle Leghe, adottando i provvedimenti del caso; f) esercita il controllo della gestione amministrativa dell'AIA, nonché, attraverso il conto consuntivo annuale, delle Leghe per quanto riguarda le risorse derivate dalla FIGC; g) nomina i componenti di competenza federale della Commissione di garanzia della giustizia sportiva con le modalità previste dall'art. 34; h) nomina i componenti o collaboratori degli Organi della giustizia sportiva la cui nomina non spetti alla Commissione di garanzia della giustizia sportiva; i) nomina i Presidenti del Settore Tecnico e del Settore per l'Attività Giovanile e Scolastica; j) nomina i componenti di competenza federale degli organismi tecnici di cui all'art. 19, commi 3 e 4; k) esercita il controllo di conformità sui regolamenti delle Leghe e dell'AIA; l) designa i candidati italiani per le cariche presso gli organismi internazionali della FIFA e dell'UEFA; m) può dichiarare la decadenza dei dirigenti preposti a tutti gli organismi operanti nell'ordinamento definito dal presente Statuto ed eventualmente nominare commissari stabilendone i poteri; n) nomina il Direttore Generale e il Segretario della FIGC; o) riconosce le associazioni di calciatori e di tecnici comparativamente più rappresen-

- ❖ **Il Comitato di Presidenza**³⁶⁵ è un organo di governo che coadiuva il Presidente in una serie di adempimenti³⁶⁶.
- ❖ **Il Collegio dei Revisori dei Conti** esercita il controllo sulla gestione economico-finanziaria sia della FIGC che dei suoi singoli organi tanto che i suoi membri sono invitati ad ogni riunione di questi. Esso è composto da cinque membri effettivi e tre supplenti con una nomina mista a cui partecipano sia l'Assemblea (3 componenti effettivi ed uno supplente) che il CONI (2 componenti effettivi ed uno supplente).

La possibilità di ricoprire cariche federali, inoltre, è dettagliatamente disciplinata da una apposita norma statutaria, tesa a verificare i requisiti³⁶⁷ e le incompatibilità³⁶⁸ dei singoli, con espresso

tative nell'ambito delle rispettive categorie; p) delibera sulla distribuzione delle risorse secondo criteri di mutualità calcistica; q) riconosce, per delega del CONI, le società che intendono affiliarsi alla FIGC; r) approva, per delega del CONI, gli statuti delle società che intendono affiliarsi alla FIGC; s) assume ogni determinazione di natura organizzativa e istituisce gli organismi, le commissioni o gli uffici previsti dal presente Statuto o comunque utili al funzionamento della FIGC e del suo ordinamento; t) in caso di mancata ratifica di provvedimenti assunti dal Presidente Federale ai sensi dell'art. 24 o dal Comitato di Presidenza ai sensi della precedente lett. d), delibera in merito agli effetti che ne derivano; u) svolge ogni funzione prevista dall'art. 3 del presente Statuto”.

³⁶⁵ Art. 25 Statuto comma 1: “Il Comitato di Presidenza è composto dal Presidente Federale, dai Vice-Presidenti, da due componenti del Consiglio Federale designati dai Presidenti delle Leghe e/o componenti tecniche che non abbiano espresso Vice-Presidenti, nonché da un componente del Consiglio Federale designato dal Presidente della Lega rappresentativa delle società partecipanti al massimo campionato nazionale, per un totale di 7. La pubblicità delle sue riunioni è assicurata con verbali trasmessi ai Consiglieri federali.”

³⁶⁶ Art. 25 Statuto comma 2: “Il Comitato di Presidenza coadiuva il Presidente Federale nella adozione di tutti gli atti di natura contabile e gestionale eccedenti l'ordinaria amministrazione; cura la predisposizione del bilancio preventivo ed eventuali variazioni, nonché del bilancio consuntivo su delega del Consiglio Federale; esprime al Consiglio Federale il proprio parere sulla nomina da parte del Presidente Federale dei componenti del Consiglio di amministrazione delle società controllate dalla FIGC, con vincolo per questi ultimi a riferire regolarmente al Comitato; concerta le misure economico-finanziarie per la tutela antinfortunistica degli atleti convocati per le squadre nazionali, tenendo conto della posizione delle società di appartenenza; propone al Consiglio Federale, d'intesa con le Leghe interessate e sentite le componenti tecniche, le deliberazioni sull'ordinamento dei campionati e sui loro collegamenti, con particolare riferimento ai meccanismi di promozione e retrocessione; svolge ogni altra funzione attribuita dal presente Statuto o dai regolamenti federali ovvero delegata dal Consiglio Federale”.

³⁶⁷ Art. 29 comma 1 Statuto FIGC: “1. Possono essere eletti o nominati alle cariche previste dal presente Statuto e dalle norme da questo richiamate i cittadini italiani maggiorenni di età, muniti della capacità elettorale politica attiva e passiva e che non siano stati colpiti negli ultimi dieci anni, salva riabilitazione, da provvedimenti disciplinari sportivi definitivi per inibizione o squalifica complessivamente superiore ad un anno, da parte della Federazione Nazionale, dal CONI, dalle Discipline Associate e dagli Enti di Promozione Sportiva o da organismi sportivi internazionali riconosciuti. Sono inoltre ineleggibili coloro che hanno riportato condanne penali passate in giudicato per reati non colposi a pene detentive superiori a un anno ovvero a pene che comportino l'interdizione dai pubblici uffici superiore a un anno, e chiunque abbia subito sanzioni di sospensione dall'attività sportiva a seguito di utilizzo di sostanze o di metodi che alterano le naturali prestazioni fisiche. Non possono altresì essere eletti coloro che abbiano come fonte primaria o prevalente di reddito un'attività commerciale collegata alla FIGC, nonché coloro che abbiano in essere controversie giudiziarie contro il CONI, le Federazioni o contro altri organismi riconosciuti dal CONI stesso”.

³⁶⁸ Il regime delle incompatibilità è previsto ai commi 2, 3 e 4 dell'art. 29 dello Statuto FIGC: “2. La qualifica di Consigliere Federale eletto è incompatibile con qualsiasi altra carica elettiva federale. Le cariche di componente del Collegio dei Revisori dei Conti, di componente degli organismi tecnici di cui all'art. 19, commi 3 e 4, di componente degli organismi di cui all'art. 4, comma 3, e all'art. 9, comma 5, di componente della Commissione di garanzia della giustizia sportiva, di componente degli organi della giustizia, nonché lo status di ufficiale di gara sono incompatibili con qualsiasi altra carica federale o di società affiliata alla FIGC, fatte salve per gli ufficiali di gara le cariche nell'ambito dell'AIA. 3. La carica di Presidente Federale è incompatibile con ogni altra carica elettiva federale, di Lega, di componente tecnica o di società. Le cariche di Presidente, Vice-Presidente e Consigliere Federale sono incompatibili con

rimando alla disciplina ulteriormente prevista dai regolamenti federali delle singole componenti. Specifica attenzione viene riservata agli “*interessi per ragioni economiche con l’organo nel quale sono eletti o nominati*”

L’autonomia normativa riconosciuta alla FIGC si può suddividere entro due profili:

- a) **normazione sostanziale.** Essa deriva dalle cosiddette “*Carte Federali*”, che più compiutamente sono costituite da una serie di atti normativi fondamentali per il funzionamento della FIGC quali: lo Statuto, il Codice di Giustizia Sportiva (CGS), le Norme Organizzative Interne Federali (NOIF), i Regolamenti interni delle Leghe (LNP, Lega Pro e LND), il Regolamento dell’Associazione Italiana Arbitri (AIA), il Regolamento del Settore Tecnico e del Settore Giovanile e Scolastico. A questi possono aggiungersi gli Accordi Collettivi di categoria stipulati tra le società sportive (rappresentate dalle Leghe di appartenenza) e le Associazioni di Categoria degli sportivi Professionisti (AIC, AIAC, ADISE), il Regolamento dell’Elenco Speciale dei Direttori Sportivi ed il Regolamento FIGC sull’attività degli Agenti di Calciatori.
- b) **normazione processuale.** Esso è composto da quell’articolato sistema di garanzie, di regolamenti e di procedure, disciplinato prevalentemente attraverso il Codice di Giustizia Sportiva³⁶⁹. Tali norme presiedono allo svolgimento dei procedimenti dinanzi gli organi di giustizia appositamente costituiti³⁷⁰, il cui fine ultimo è quello di costituire apparato di

altre cariche elettive sportive nazionali in organismi riconosciuti dal CONI. 4. In caso di incompatibilità l’interessato è tenuto a esercitare l’opzione entro sette giorni. In difetto, decade dalla carica. 5. Sono altresì incompatibili con la carica che rivestono e devono essere dichiarati decaduti coloro che vengono a trovarsi in permanente conflitto di interesse per ragioni economiche con l’organo nel quale sono eletti o nominati. Qualora il conflitto d’interessi sia limitato a singole deliberazioni o atti, il soggetto interessato non deve prendere parte alle une o agli altri”.

³⁶⁹ A norma dell’art. 33 dello Statuto FIGC, gli organi di giustizia sportiva agiscono “*in condizioni di piena indipendenza, autonomia, terzietà e riservatezza*”(comma 1). Il Codice, in particolare, “*prevede le fattispecie di illecito e le corrispondenti sanzioni, prevede le ipotesi di patteggiamento della sanzione... e prevede norme di tipo premiale per i tesserati o le società che diano un contributo di rilevante collaborazione per la individuazione di tesserati o società responsabili di comportamenti disciplinarmente rilevanti*”(comma 3). Le competenze degli organi e le procedure inerenti al loro funzionamento sono fissate dal Codice di Giustizia Sportiva.

³⁷⁰ A norma dell’art. 33 dello Statuto federale, tali organi agiscono “*in condizioni di piena indipendenza, autonomia, terzietà e riservatezza*”. La FIGC ha costituito una Commissione di garanzia della giustizia sportiva (Presidente più quattro componenti nominati dal Consiglio Federale, di cui due designati dal CONI, scelti tra professori universitari in materie giuridiche, magistrati delle giurisdizioni ordinaria ed amministrativa e avvocati di Stato con almeno quindici anni di anzianità di carriera “*che siano di alta reputazione e di notoria moralità ed indipendenza*”). Tale commissione, a norma dell’art. 34 comma 3 dello Statuto: “*a) formula pareri e proposte al Consiglio Federale in materia di organizzazione e funzionamento degli Organi della giustizia sportiva; b) a seguito di candidature presentate dagli interessati, nomina i componenti della Corte di Giustizia Federale, i componenti della Commissione Disciplinare Nazionale, i Giudici Sportivi Nazionali, il Procuratore Federale, i Sostituti Procuratori Federali; c) su proposta del Procuratore Federale, nomina il Procuratore Federale vicario e i Vice Procuratori Federali; d) propone al Consiglio Federale un regolamento disciplinare per i componenti degli Organi della giustizia sportiva; e) adotta i provvedimenti disciplinari nei confronti di tutti i componenti degli Organi della giustizia sportiva, inclusi quelli di destituzione in caso di violazione dei doveri di terzietà e di riservatezza, di reiterata assenza ingiustificata, di grave negligenza nell’espletamento delle*

garanzia per il rispetto delle norme federali. Il complesso sistema della cosiddetta “giustizia federale” si articola attraverso i seguenti organi: a) la Corte di Giustizia Federale; b) la Commissione Disciplinare Nazionale; c) i Giudici Sportivi Nazionali; d) le Commissioni Disciplinari Territoriali; e) i Giudici Sportivi Territoriali; f) la Procura Federale.

7.2.3. Il ruolo delle Leghe e degli organismi internazionali.

Nell'ambito del complesso sistema di organi che presiedono alla organizzazione dell'attività calcistica, oltre che dalla FIGC, un ruolo di grande spessore e di crescente importanza viene svolto, sul fronte nazionale, dalle Leghe e, sul piano internazionale, da FIFA e UEFA.

Le **Leghe** (nel caso specifico la Lega Nazionale Professionistica, la Lega Pro e la Lega Nazionale Dilettanti) rappresentano soggetti di riferimento per i club calcistici, sia a livello professionistico che dilettantistico (in questo caso, gestito a livello regionale dalle articolazioni costituite dai Comitati Regionali) capaci di “mediare” e riunire in un contesto unitario le posizioni delle singole entità. Negli ultimi decenni il settore è stato messo a dura prova dalla grande frammentazione determinatasi in conseguenza della forte esposizione economica del calcio di vertice (certamente la Serie A, molto meno le Serie B)³⁷¹, delle sempre crescenti difficoltà della Serie C (economiche principalmente, ma anche di identità e di progetto) e delle fortissime contraddizioni emerse nel dilettantismo (in taluni casi veramente di facciata). Per questo motivo, la Lega ha rappresentato il luogo di confronto e di composizione delle criticità, vero punto di raccordo ed anche di sintesi delle varie e spesso diverse posizioni dei club.

Il ruolo delle Leghe può essere distinto in un doppio profilo. Sotto un primo aspetto, esse rappresentano l'organo istituzionale maggiormente coinvolto, su delega della Federazione, nella organizzazione delle varie competizioni nazionali (campionati, Coppa, Supercoppa, etc...). Tale funzione riguarda l'attività agonistica vera e propria, l'applicazione dei criteri per l'iscrizione (adempimenti fiscali, oneri federali), la manutenzione e agibilità degli impianti. Per altro verso, esse svolgono il ruolo di rappresentanza delle varie società, sia dal punto di vista delle “rivendicazioni” di categoria, e sia con funzioni di assistenza, consulenza e gestione di molti aspetti di tipo economico che riguardano la stessa organizzazione delle manifestazioni. Molto rilevante è certamente il ruolo

funzioni, di gravi ragioni di opportunità, anche su segnalazione del Presidente Federale, del Procuratore federale o dei Presidenti degli Organi di giustizia sportiva”.

³⁷¹Nella Stagione 2007-2008, il Campionato Nazionale di Serie B è rimasto senza copertura televisiva non essendo stato raggiunto accordo tra i club della serie cadetta (attraverso l'intervento della LNP), sottolineando una volta di più le difficoltà di una categoria stretta tra gli elevati costi di gestione e la drastica riduzione degli introiti.

recitato dalle Leghe nella definizione dei contratti di sponsorizzazione e di cessione dei diritti televisivi, trattandosi di voci (specialmente la seconda), molto rilevanti sul fronte dei ricavi.

Dal punto di vista ordinamentale, le Leghe non sono riconosciute né a livello nazionale sportivo, in quanto non considerate dal CONI, e neppure a livello internazionale (il Movimento Olimpico riconosce infatti solo la FIGC)³⁷², ma nonostante tutto hanno una forte autonomia organizzativa e di rappresentanza³⁷³. La rilevanza economica e la compattezza raggiunta a livello associativo, porteranno di sicuro in un prossimo futuro a riconsiderare a tale ruolo a livello sia interno che internazionale³⁷⁴, sul modello dello sport americano³⁷⁵.

Ben più chiaro e definito, a livello ordinamentale, sono il ruolo e le funzioni svolte, nel quadro internazionale da FIFA e UEFA.

La *Federation Internationale de Football Association*, nota con l'acronimo di **FIFA**, è la Federazione Internazionale che governa il calcio. Fondata a Parigi il 21 maggio 1904 e con sede a Zurigo, l'associazione rispetta la legislazione svizzera e raggruppa, in rappresentanza di una popolazione di circa 550 milioni di persone, ben 208 federazioni nazionali³⁷⁶. Essa si occupa della organizzazione di tutte le manifestazioni mondiali, sia maschili che femminili, di calcio, calcio a 5 e beach soccer³⁷⁷.

La FIFA, unitamente alle attività di organizzazione delle varie competizioni a livello mondiale, ha come funzione principale quello dello sviluppo del calcio, che governa attraverso il Congresso (organo rappresentativo di tutte le Federazioni a cui è demandata la funzione normativa)³⁷⁸, il Comitato Esecutivo (organo esecutivo, presieduto dal Presidente)³⁷⁹, il Segretariato Generale (organo amministrativo) e le Commissioni Permanenti (che assistono, in specifici settori, il Comitato

³⁷²Sono sempre più insistenti i tentativi portati avanti dalle Leghe, specialmente quelle professionistiche, di trovare momenti di associazione in organismi di rappresentanza a livello internazionale. A livello europeo, dopo un notevole movimento di opinione che stava spingendo la creazione di "Superleghe" con relativi campionati continentali di elite, la nascita dell'ECA (European Club Association), ha, di fatto ricondotto tali tendenze nell'alveo istituzionale, con tanto di riconoscimento ottenuto dall'UEFA.

³⁷³S.Oronzo- D.Tupone-M.Caselgrandi- M.Di Marco, "Manuale dello sport", Franco Angeli, 2004,

³⁷⁴M.Sanino, "La nuova collocazione delle leghe nell'organizzazione dello sport", in *Analisi giuridica dell'economia*, 2005, pag.441.

³⁷⁵P.Weiler, "Sui problemi giuridici delle leghe professionistiche: il modello americano", in *Rivista di Diritto Sportivo*, 1997, pag. 416 e ss.

³⁷⁶La FIFA è una sorta di "Nazioni Unite del Calcio", con una crescita notevole registratasi a partire dagli anni Settanta. Tra il 1975 ed il 2002, si sono associate ben 60 nuove federazioni nazionali di calcio.

³⁷⁷Coppa del Mondo maschile e femminile, Mondiali Under 20 e Under 17, Confederation Cup, Coppa del Mondo per club.

³⁷⁸Il Congresso, che raggruppa con pari dignità di voto tutte le federazioni membri, può essere convocato in via ordinaria e Straordinaria. Tale organo legifera sulle modificazioni allo Statuto, indirizza l'attività del Comitato Esecutivo, accetta i nuovi membri ed elegge il Presidente.

³⁷⁹Il Comitato Esecutivo è composto dal Presidente (eletto dal Congresso l'anno seguente la disputa della Coppa del Mondo), otto vice-presidenti e 15 membri, delegati da Confederazioni e Federazioni. La sua attività comprende la determinazione di data, luogo e format dei vari tornei. Ratifica le decisioni delle Commissioni.

Esecutivo)³⁸⁰; esistono anche due organi di giustizia: la Commissione Disciplinare e la Commissione di Appello.

Le crescenti attività e le sempre nuove problematiche emerse, hanno reso necessario un coordinamento a livello continentale, che ha portato ad un maggiore coinvolgimento e centralità operativa (specie nel supporto organizzativo e logistico in occasione delle diverse competizioni organizzate) delle sei Confederazioni incaricate della gestione dell'attività calcistica nei vari continenti: la *CONMEBOL* (Confederacion Sudamericana de Futbol), l'*AFC* (Asian Football Confederation), l'*UEFA* (Union Europeenne de Football Association), la *CAF* (Confederation Africaine de Football), la *CONCACAF* (Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football), l'*OFC* (Oceania Football Confederation). Tale presenza, per quanto partecipativa, non incide, sul piano normativo, rispetto ai diritti delle singole Federazioni Nazionali, veri “membri” della organizzazione mondiale. La FIFA supporta tali Federazioni sia a livello finanziario che logistico, attraverso la predisposizione e gestione di diversi “programmi”, garantendogli diritti e contributi. Per poter aderire, le singole associazioni nazionali, devono conformarsi ai dettami dello Statuto, condividerne i principi, gli scopi e gli ideali.

Tra le Confederazioni, un ruolo di grande importanza deve senza dubbio riconoscersi all'*UEFA* che, sul piano geopolitico, è l'istituzione rappresentativa dell'area più ricca ed influente al mondo. La UEFA è organo organizzativo, amministrativo, di gestione e controllo del calcio europeo. Essa concentra circa il 70% dell'attività predisposta dalla FIFA. Attualmente associa ben 53 federazioni, recentemente aumentate di numero in forza del frazionamento avutosi nel quadro geografico dell'ex Unione Sovietica, della Jugoslavia e di alcune nazioni dell'Est Europeo³⁸¹.

Ripercorrendo e raccogliendo gli obiettivi ed i fini della FIFA, l'*UEFA* cura la salvaguardia e lo sviluppo del calcio in Europa sia a livello tecnico che nella promozione dei valori di partecipazione, unità e solidarietà³⁸². Dal punto di vista delle competizioni agonistiche, predispone ben sette

³⁸⁰Le Commissioni sono oltre 25 e svolgono una funzione cruciale, in quanto, in ciascun settore specifico, prendono importanti decisioni che riguardano l'organizzazione delle competizioni e lo sviluppo del calcio. Fondamentali alcuni settori quali quello Finanziario, Arbitrale, Medico, Legale, Marketing e Televisione, Antidoping, Etico, Controllo Interno, Strategico, Assistenza Medica e Ricerca, Risoluzione delle Controversie.

³⁸¹All'*UEFA* risultano associate le federazioni dei seguenti Paesi: Albania, Andorra, Armenia, Austria, Azerbaijan, Bielorussia, Belgio, Bosnia- Herzegovina, Bulgaria, Croazia, Cipro, Repubblica Ceca, Danimarca, Inghilterra, Estonia, F.Y.R. Macedonia, Isole Faroe, Finlandia, Francia, Georgia, Germania, Grecia, Ungheria, Islanda, Israele, Italia, Kazakistan, Lettonia, Liechtenstein, Lituania, Lussemburgo, Malta, Moldavia, Olanda, Irlanda del Nord, Norvegia, Polonia, Portogallo, Repubblica di Irlanda, Romania, Russia, San Marino, Scozia, Serbia-Montenegro, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Svezia, Svizzera, Turchia, Ucraina, Galles.

³⁸²La “mission” dell'*Uefa* può riassumersi in alcuni punti chiave quali: a) organizzare competizioni di successo per il calcio professionistico, giovanile, femminile e dilettantistico; b) aumentare le possibilità di accesso e la partecipazione, senza discriminazioni di sesso, religione o razza e supportare la crescita del gioco alla base; c) ottenere successi commerciali ed economici senza distorcere le qualità sportive delle nostre competizioni; d) usare gli introiti della *UEFA* per

tornei per squadre nazionali e quattro per club³⁸³. Fondata il 15 giugno 1954³⁸⁴ a Basilea per iniziativa delle federazioni nazionali di Francia, Italia e Belgio, fino al 1959 mantenne sede a Parigi per poi tornare in Svizzera, prima a Berna e dal 1995 a Nyon. Nel vecchio continente, specie in materia di disciplina dei trasferimenti e diritti televisivi, la UEFA da oltre un decennio ha aperto un dialogo-scontro con gli organi dell'Unione Europea³⁸⁵.

Nell'ambito dell'UEFA sono stati affrontati problemi di importanza vitale quali la disciplina dei rapporti tra giocatori e Federazioni nazionali, e la regolamentazione della sponsorizzazione commerciale del calcio e della trasmissione televisiva delle partite.

Recentemente, la Uefa ha favorito e riconosciuto, in luogo di estemporanee iniziative associative (promosse dalle leghe professionistiche), l'Associazione dei Club Europei³⁸⁶ sulla base di un Memorandum d'Intesa³⁸⁷.

sostenere il reinvestimento e la redistribuzione; e) indirizzare aiuti e assistenza specifici per aiutare le associazioni affiliate con le difficoltà maggiori; f) promuovere valori sportivi positivi, tra cui il fair play e la lotta al razzismo, nonché ambienti di gioco sicuri e protetti; g) promuovere un programma anti-doping con l'intenzione di difendere l'etica dello sport, salvaguardare la salute degli atleti e assicurare pari opportunità per tutti; h) agire come voce rappresentativa della famiglia calcistica europea; i) assicurare un approccio coerente alle decisioni e agli atteggiamenti riguardanti problemi rilevanti per il calcio europeo; l) assicurare un rapporto coerente con i *decision-makers* e gli *opinion-formers* sulle questioni di rilevanza del calcio europeo; m) mantenere buone relazioni con le altre confederazioni calcistiche mondiali e la FIFA; n) assicurare che il pensiero UEFA rispecchi adeguatamente le necessità di coloro che partecipano al gioco e gli interessi dei tifosi. “*Questi obiettivi – recita il sito ufficiale www.uefa.com- devono essere perseguiti con trasparenza, responsabilità, orgoglio e rispetto per le moltissime persone legate al calcio europeo. L’obiettivo della UEFA è di fornire una leadership, ma anche servizi di altissima qualità per le federazioni affiliate e tutti gli interessati. In tutte le sue attività la UEFA vuole dare il buon esempio e al tempo stesso fornire un servizio di qualità*”.

³⁸³Tra le competizioni per Nazionali ricordiamo: nelle competizioni maschili il Campionato Europeo (la cui prima edizione si è avuta nel 1960; per la prima volta nel 2000, con Paesi Bassi e Belgio, si è svolto in due Paesi distinti sia pur confinanti. La prossima edizione è, nel 2012, in Polonia-Ucraina), il Campionato Europeo Under 21, Under 19 e Under 17; il Campionato Europeo Femminile e Femminile Under 19; il Campionato Europeo di Calcio a 5 e Under 21. Tra le competizioni per club ricordiamo: la Champions League (ex Coppa dei Campioni), l'Europa League (ex Coppa Uefa), la Supercoppa Europea (messa in palio tra le vincitrici delle due competizioni europee) e la Futsal Cup (per i campioni nazionali di calcio a 5).

³⁸⁴E' dello stesso anno l'affiliazione alla FIFA.

³⁸⁵Si pensi alla contrapposizione in occasione del cosiddetto caso-Bosman del 1995.

³⁸⁶L'ECA, organismo autonomo e indipendente che rappresenta i club europei, nasce il 15 gennaio 2008 dalle 53 associazioni confederate alla UEFA. In linea di principio dovrebbe essere composta da 103 club, e il numero preciso di club per ciascuna federazione dovrebbe essere deciso ogni due anni al termine della stagione UEFA - sulla base del ranking UEFA delle rispettive federazioni e dei seguenti principi. Le tre federazioni con il ranking più alto avranno cinque club; le successive tre quattro club; le federazioni dal settimo al quindicesimo posto nel ranking avranno tre club; le federazioni dal sedicesimo al ventiseiesimo posto nel ranking avranno due club; le rimanenti avranno un club. Cfr: www.uefa.com.

³⁸⁷Attraverso il “*Memorandum*”, sottoscritto il 24 gennaio 2008, UEFA e FIFA riconoscono nell'ECA “*l’organo esclusivo di rappresentanza degli interessi dei club a livello professionistico*”, mentre d'altra parte i club associati ribadiscono di riconoscere nell'UEFA e nella FIFA gli organi di governo del calcio a livello europeo e mondiale. Le parti si sono anche accordati relativamente alla distribuzione ogni quattro anni di una cifra derivata dai Campionati Europei UEFA alle federazioni nazionali da girare ai club che hanno contribuito allo svolgimento dei Campionati Europei stessi. La cifra obiettivo per UEFA EURO 2008TM è di 43,5 milioni di euro e per UEFA EURO 2012TM di 55 milioni di euro (sempre che i risultati finanziari siano sostanzialmente simili a quelli di UEFA EURO 2008TM). I pagamenti dovranno essere effettuati su base “giocatori per giorno”. La cifra da distribuire a UEFA EURO 2008TM di 43,5 milioni di euro è divisa per il numero totale di giorni ottenendo una somma “giocatori per giorno” di circa 4.000 euro. Per UEFA EURO

Capitolo 8

CARATTERISTICHE DELLE SOCIETÀ DI CALCIO

8.1 Status e controllo gerarchico

8.1.1. *Il sistema di gestione e controllo delle aziende sportive.*

I particolari connotati delle società calcistiche professionistiche non consentono di utilizzare il tradizionale criterio di misurazione dell'efficienza operativa, cioè il profitto, in quanto vi sono altri e più forti elementi di motivazione che ne caratterizzano l'agire³⁸⁸. In qualche caso sembra addirittura difficile comprendere l'esistenza del profitto tra gli obiettivi primari, stante la sempre maggiore evidenza con cui si mostrano fattori quali popolarità, prestigio e successo agonistico-sportivo. Il sistema calcistico, infatti, è un'industria perennemente in crisi (dato il divario evidente tra i costi ed i ricavi) ma rappresenta uno strumento di forte visibilità e prestigio per gli imprenditori che vi entrano. Molto spesso l'investimento nel calcio parte da benefici di ordine psicologico e personale³⁸⁹.

Nonostante queste particolarità esercitino una notevole influenza, nella gestione dei club calcistici non si può prescindere dai criteri manageriali e dal corretto utilizzo di tutti quei tipici strumenti di gestione aziendale quali:

- a) la cultura manageriale (direzione)
- b) l'efficiente struttura organizzativa
- c) il sistema informativo

Particolarmente interdipendenti si presentano i primi due fattori, ai quali il terzo è strumentalmente funzionale. Mentre l'organizzazione deve riuscire ad assicurare un equilibrio armonico alle diverse funzioni, compresa quella della direzione, quest'ultima deve operare un coordinamento tra

2012TM dovrebbe essere di 5.000 euro. Insieme ai benefit finanziari diretti per EURO per i club, il Memorandum d'Intesa assicura anche che la UEFA organizzerà le gare di qualificazione per i Campionati Europei, quando possibile, su gruppi di massimo sei squadre.

³⁸⁸ Per E.L. Gambel (in *“Management & Organizzazione”*, Franco Angeli, Milano, 2007, pag. 21) l'impostazione, largamente superata, legata al profitto contrasta con altre esigenze divenute insopprimibili a tal punto che l'obiettivo aziendale potrebbe rimodularsi secondo la definizione di una *“giustificata remunerazione del capitale investito”*.

³⁸⁹ A. Tanzi, *“Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco”*, Giappichelli, Torino, 1999.

tutte le funzioni della struttura aziendale³⁹⁰ tale da consentire alla organizzazione di centrare i propri obiettivi. Spetta, dunque, alla direzione la responsabilità di gestire l'aspetto organizzativo.

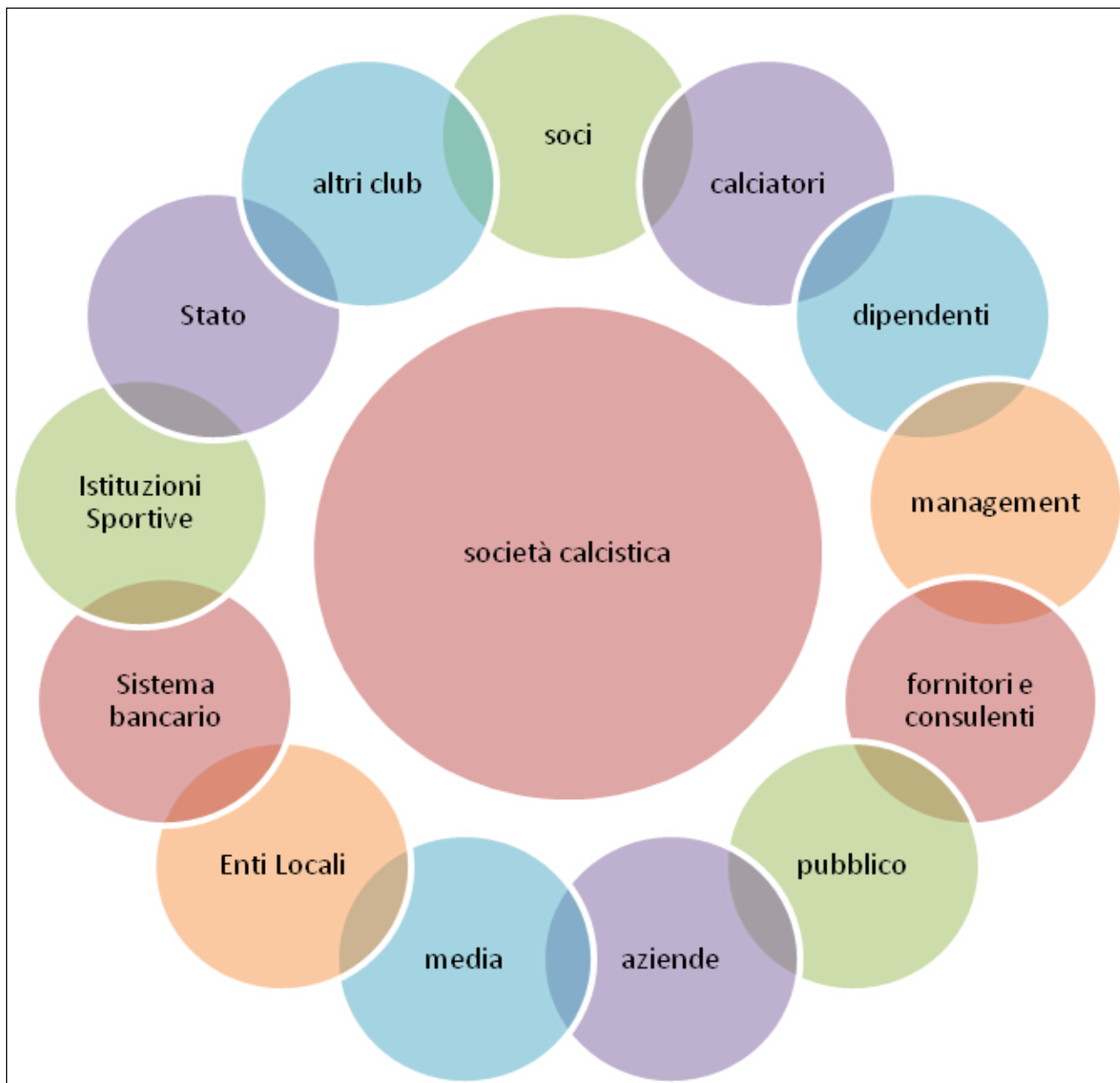


Fig. 28 - Gli stakeholders di una società di calcio

Dal punto di vista dei soggetti, comunque, ogni club calcistico avrà una serie di interlocutori, sia interni che esterni, questi ultimi desunti dai diversi ambienti con cui esso viene ad operare.

³⁹⁰ Al fine di evitare equivoci concettuali, è bene precisare che per struttura aziendale si intende *la disposizione di un insieme di persone riunite da una rete di rapporti di dipendenza o di collaborazione, che costituiscono in primo luogo dei gruppi elementari, i quali si integrano fra di loro in una successione di gruppi sempre più complessi*". In tale definizione, si segue J.P. Simeray, "La struttura dell'impresa. Principi e definizioni. Tipi di strutture e organigrammi", FrancoAngeli, Milano, 1972.

Tali *stakeholders* (detentori di interessi aziendali)³⁹¹, vedono nell'azienda un mezzo per soddisfare propri interessi, non di rado in contrasto gli uni con gli altri. La sopravvivenza e lo sviluppo della società, quindi, passa attraverso la capacità nel prendere in considerazione questi diversi fattori e di riuscire ad adattarli alle proprie esigenze, limitandone o preferibilmente azzerando la loro capacità di condizionamento. L'impresa viene dunque a caratterizzarsi come il momento di mediazione fra i diversi interessi, talvolta anche contrapposti, funzionando parimenti come camera di compensazione in cui ognuno raggiunge i propri fini.

Va notato come, data l'ampiezza degli ambienti da considerare ed il cospicuo numero degli interlocutori, sarà molto difficile per il club calcistico, al pari di qualsiasi azienda medio-grande, riuscire a raggiungere soluzioni ottimali. Andranno piuttosto perseguite ipotesi che riescano a soddisfare parzialmente il maggior numero di portatori di interessi.

Sulla scia di una impostazione di matrice anglosassone³⁹², certamente degna di accoglimento³⁹³, che considera l'azienda come “*insieme di fattori umani, materiali e finanziari che, coordinati tra loro, operano per raggiungere determinati obiettivi*”, la visione complessiva deve essere senza dubbio scissa in due ambiti:

- soggettivo, legato alla ***direzione aziendale***;
- oggettivo, legato invece alla ***struttura organizzativa***, nel quale poi, particolare attenzione va riservata a quella ***tecnica***, che rappresenta il perno su cui fa forza l'intera attività societaria.

In entrambe le prospettive, i club calcistici mostrano delle evidenti particolarità laddove, nel primo caso l'ambito soggettivo è fortemente condizionato dai vincoli normativi posti dalla disciplina codicistica e da quella federale; nel secondo invece, l'operatività è certamente influenzata dalla specialità dell'attività svolta e dal forte peso che assumono le finalità sportive e quindi l'area che ne accoglie le risorse. La complessità e la dinamicità assunta dal fenomeno calcistico, apertosi più in

³⁹¹ Gli *stakeholders* sono i soggetti portatori di interessi nei confronti di una iniziativa economica. Tale definizione venne elaborata nel 1963 nei lavori del Research Institute dell'Università di Stanford, ma venne codificata in un testo per la prima volta da Edward Freeman nel suo “*Strategic Management: a stakeholder approach*”. Secondo tale teoria essi sarebbero i soggetti senza il cui apporto l'impresa non potrebbe sopravvivere e, inoltre, il processo produttivo dell'impresa deve sempre riuscire a soddisfare delle “*soglie critiche*” di costo, servizio e qualità, le quali risultano diverse per ogni soggetto coinvolto. Se si scende oltre la soglia, gli stakeholders effettuano scelte alternative ed il processo produttivo si ferma. La teoria è stata sottoposta a critiche, molte delle quali rimprovera una definizione generica e quindi inutilizzabile sul piano scientifico e la mancata strutturazione di modelli di riferimento per individuare compiutamente i diversi soggetti. Uno dei fermi oppositori di tale concezione, unitamente a quella della Responsabilità Sociale d'Impresa, fu l'economista statunitense Milton Friedman (liberista convinto, fu il fondatore della scuola monetarista e venne insignito del Premio Nobel per l'economia nel 1976).

³⁹² I fattori costituenti il complesso aziendale possono suddividersi in cinque fondamentali categorie (5 M): *money, machines, materials, methods, men*. A seconda delle caratteristiche dell'azienda e delle condizioni in cui essa viene ad operare, ognuna di queste assume un ruolo avente diversa importanza.

³⁹³ L. Gambel, “*Management & Organizzazione*”, Franco Angeli, Milano, 2007, pag. 21)

fretta degli altri al mercato, hanno subito trasformato i connotati di queste strutture organizzative, ora pienamente caratterizzate da implicazioni economiche.

Particolari si mostrano le interrelazioni esistenti tra il funzionamento della struttura tecnico-sportiva e quella operativa-organizzativa, laddove si deve considerare la prima non solo come il momento di realizzazione del “prodotto” dell’attività societaria, ma anche uno strumento attraverso il quale è possibile attivare una serie di ulteriori attività ugualmente rilevanti dal punto di vista economico. Proprio per la sua specifica funzione, l’area tecnico-sportiva resta pressoché tipizzata mentre la struttura organizzativa tende ad adattarsi alle diverse esigenze societarie, legate all’ambiente di riferimento, agli obiettivi ed alle dimensioni.

Rispetto alle altre frazioni, la struttura propriamente tecnica si caratterizza per dinamiche difficilmente inquadrabili nella loro totalità nel modello gerarchico generale, essendo piuttosto simile ad uno di tipo collettivistico, in cui vi è al suo interno un diffuso spirito solidaristico. Per la specifica attività che svolgono, i soggetti operanti nell’ambito del team sportivo male accettano il controllo diretto dei vari responsabili direzionali ed operativi, soprattutto se non gli riconoscono una adeguata competenza tecnica. L’unica forma di coordinamento è affidata all’allenatore, il quale esercita, quindi, un controllo gerarchico mediato. Piuttosto che sul rispetto dell’ordine gerarchico e delle regole di funzionamento, le dinamiche di natura tecnica devono essere impostate sulla corrispondenza e sulla condivisione di valori ed obiettivi, sulla creazione di uno spirito di collaborazione e sul rispetto di regole molto spesso tacite ed il più delle volte molto “intime” al gruppo. Per questo motivo la gestione della squadra si presenta come particolarmente delicata, sfuggente il più delle volte ad ogni previsione anche legata a precedenti esperienze oppure basata su valutazioni legate alla semplice capacità tecnico-professionale dei singoli soggetti. La coesistenza di un così vasto numero di soggetti (le “rose” calcistiche sono composte in media da 22 - 25 elementi) e la necessità di un loro simultaneo coordinamento con le direttive impartite dallo staff tecnico comportano l’esistenza di un complesso di variabili che, indipendentemente dalle capacità tecniche dell’avversario, rende altamente incerto il rendimento sportivo e, quindi, il perseguimento degli obiettivi fissati.

8.1.2. La struttura direzionale secondo gli statuti federali.

Fin dalla riforma avviata nel 1966, la FIGC e le istituzioni sportive si sono molto adoperate per consentire che la struttura organizzativa interna dei club fosse compatibile innanzitutto con le esigenze e le dinamiche di carattere prettamente sportivo. L’evoluzione legislativa della materia,

come si è visto, ha poi portato all'imposizione, attraverso le norme della legge 23 marzo 1981 n. 91, della forma giuridica della società di capitali per i sodalizi impegnati nelle categorie professionistiche³⁹⁴.

Così come è accaduto per il bilancio di esercizio, per cui è stata effettuata una sorta di "ri-classificazione" delle varie voci al fine di consentirne una lettura quanto più chiara ed omogenea per le valutazioni delle componenti federali, la FIGC si è preoccupata di fornire alle proprie società una linea-guida da seguire nella scelta dello statuto da adottare. Ovviamente, l'istituzione federale, a sua volta, ha impostato propri correttivi sulla base delle disposizioni previste dal Codice Civile: all'attenzione della singola società, viene così a presentarsi lo schema proposto dall'ordinamento statale dopo una sorta di "filtro" federale.

La FIGC sottopone l'adozione di cinque diversi tipi di statuto-tipo:

- ❖ Statuto della società a responsabilità limitata;
- ❖ Statuto della società per azioni che non fa ricorso al capitale di rischio con sistema di amministrazione tradizionale;
- ❖ Statuto della società per azioni che non fa ricorso al capitale di rischio con sistema di amministrazione monistico;
- ❖ Statuto della società per azioni che non fa ricorso al capitale di rischio con sistema di amministrazione dualistico;
- ❖ Statuto della società per azioni quotata con sistema di amministrazione tradizionale;

Prima di tratteggiarne i caratteri distintivi, conviene soffermarsi su quelle disposizioni di base che, sulla scorta anche dei vincoli della richiamata legge 91/1981, costituiscono i tratti caratteristici dei club calcistici professionisti.

Elemento comune è certamente l'oggetto sociale. La società calcistica ha l'esclusività riservata all'attività sportiva, che si articola attraverso "*la formazione, la preparazione e la gestione di squadre di calcio*" nonché "*la promozione e l'organizzazione di gare, tornei ed ogni altra attività calcistica*", svolta però sempre nell'ambito delle finalità e con la osservanza delle normative della FIGC e dei suoi organi. Si può facilmente osservare come l'attività sportiva sia rappresentata nelle due forme relative all'aspetto agonistico – sportivo (la gestione delle squadre di calcio) ed a quello organizzativo – spettacolare (gare, tornei etc.), l'uno e l'altro aspetto certamente legati dal punto di vista del processo aziendale: vi è l'allestimento di incontri se vi è una fase preparatoria tecnica, degli atleti come singoli e come squadre. Tale processo si estende anche al cosiddetto vivaio, cioè alle

³⁹⁴ Art. 10 comma 1 della legge 91/1981.

leve giovanili che si avvicinano al calcio e che, con la crescita, potranno successivamente essere coinvolti nel progetto del professionismo.

La FIGC, attraverso lo Statuto e le varie forme di tesseramento di tutti i soggetti sportivi (soci, dirigenti, collaboratori, calciatori e tecnici), ribadisce in maniera chiara la necessaria soggezione alle finalità che essa impone³⁹⁵ ed al suo potere sia normativo che sanzionatorio.

Nell'ambito di quelle “*attività connesse e strumentali*” che la legge 18 novembre 1996 n. 485 ha provvidenzialmente inserito nella preesistente formulazione dell'art. 10 della legge 91, l'attuazione delle attività dell'oggetto sociale può compiersi attraverso due direzioni: a) operazioni di carattere mobiliare, immobiliare e finanziario ritenute “*utili, necessarie e pertinenti*”; b) iniziative volte a promuovere e pubblicizzare la propria attività e la propria immagine attraverso “*modelli, disegni, segni distintivi ed emblemi*”, sia direttamente che a mezzo di terzi. In tale previsione è evidente la preoccupazione della FIGC di bilanciare le due diverse esigenze: da un lato quella di consentire, come da disposizione di legge, la gestione di una serie di attività “non caratteristiche” rispetto a quella agonistico-sportiva; dall'altro quella di evitare che la consentita vocazione commerciale non finisca con lo snaturare le finalità “caratteristiche” dell'operatività del club. Va notato come, in forza dello statuto, ai club è consentito anche avere partecipazioni in società che producono servizi ed operano in ambito commerciale, con l'unico limite che dette attività devono avere attinenza e connessione con l'oggetto sociale. Le società sono, quindi, a tutti gli effetti enti *market oriented* nell'ambito di tutto ciò che ha a che fare con il loro vero fine: l'attività sportiva. Certamente, la connotazione economica di questa e la larga diffusione sociale raggiunta, rendono sempre più largo l'ambito in cui può legittimamente svilupparsi tale “connessione”: dai servizi commerciali alla promozione dell'immagine, dal patrimonio immobiliare (stadio, centri sportivi etc.), fino all'aspetto della comunicazione (mezzi tradizioni e nuove tecnologie), dalla gestione della logistica fino all'attività di formazione sportiva.

Altri fattori in comune sono quelli legati alla fissazione della sede, al trasferimento delle varie quote o azioni, alla rappresentanza. In tutti questi elementi, vi è il contemporaneo rispetto delle norme imposte dal Codice di Civile e le limitazioni poste dalla FIGC. Vincoli di una certa consistenza sono, infatti, imposti rispetto alla fissazione della sede sociale (art. 16 NOIF)³⁹⁶, alle opera-

³⁹⁵ L'art. 1 dello Statuto della FIGC, prevede che essa abbia lo scopo “*di promuovere e disciplinare l'attività del giuoco del calcio e gli aspetti ad essa connessi*”(comma 1). Nella medesima disposizione coinvolti nel perseguimento del “*fine di praticare il giuoco del calcio in Italia*” anche le società e gli altri organismi affiliati che “*svolgono attività strumentali al perseguimento di tale fine*”(comma 2). Nello stesso Statuto Federale vi è il richiamo al rispetto delle norme poste dal CONI e dalle altre istituzioni (UEFA e FIFA) dell'ordinamento sportivo internazionale (art. 2).

³⁹⁶ Art. 18 NOIF (Sede sociale): “*1. La sede sociale è quella indicata al momento della affiliazione. 2. Il trasferimento della sede di una società in altro Comune è approvato dal Presidente Federale. L'approvazione è condizione di effica-*

zioni di fusione, scissione e conferimento d'azienda (art. 20 NOIF)³⁹⁷, alla denominazione sociale (art.15 NOIF)³⁹⁸ ed alla qualificazione di “dirigenti” al fine della rappresentanza (art. 21 NOIF).³⁹⁹

cia del trasferimento di sede. La relativa delibera deve espressamente prevedere, quale condizione della sua efficacia, l'approvazione da parte del Presidente Federale. 3. La domanda di approvazione deve essere inoltrata al Presidente Federale con allegata la copia autentica del verbale della assemblea della società che ha deliberato il trasferimento di sede, lo statuto della società, nonché l'elenco nominativo dei componenti degli organi direttivi ed ogni altro atto che sia richiesto dagli organi federali. Le domande di approvazione dei trasferimenti di sede devono essere presentate, in ambito professionistico, entro il 15 luglio di ogni anno, in ambito dilettantistico, entro il 5 luglio di ogni anno. 4. Il Presidente della F.I.G.C. delibera sulle domande, sentita la Lega competente. 5. Il trasferimento di sede è consentito alle seguenti condizioni: a) la società deve essere affiliata alla F.I.G.C. da almeno due stagioni sportive; b) la società deve trasferirsi in Comune confinante, fatti salvi comprovati motivi di eccezionalità per società del settore professionistico; c) la società, nelle due stagioni sportive precedenti, non abbia trasferito la sede sociale in altro Comune e non sia stata oggetto di fusione, di scissione o di conferimento di azienda”.

³⁹⁷ Art. 20 NOIF (Fusioni – Scissioni – Conferimenti d'Azienda): “1. La fusione tra due o più società, la scissione di una società, il conferimento in conto capitale dell'azienda sportiva in una società interamente posseduta dalla società conferente, effettuate nel rispetto delle vigenti disposizioni normative e legislative, debbono essere approvate dal Presidente della F.I.G.C. In caso di scissione di una società o di conferimento dell'azienda sportiva in altra società interamente posseduta dalla società conferente, l'approvazione può essere concessa, a condizione che sia preservata l'unitarietà dell'intera azienda sportiva e sia garantita la regolarità e il proseguimento dell'attività sportiva. 2. L'approvazione è condizione di efficacia della fusione, della scissione o del conferimento d'azienda. Le delibere delle società inerenti la fusione, la scissione o il conferimento dell'azienda in conto capitale di una società controllata debbono espressamente prevedere, quale condizione della loro efficacia, l'approvazione da parte del Presidente Federale. 3. Le domande di approvazione debbono essere inoltrate al Presidente Federale con allegate le copie autentiche dei verbali delle assemblee e di ogni altro organo delle società che hanno deliberato la fusione, la scissione o il conferimento dell'azienda sportiva, i progetti o gli atti di fusione, scissione o conferimento di azienda con le relazioni peritali, l'atto costitutivo e lo statuto della società che prosegue l'attività sportiva a seguito della fusione, della scissione o del conferimento dell'azienda sportiva, nonché l'elenco nominativo dei componenti degli organi direttivi ed ogni altro atto che sia richiesto dagli organi federali. Dette domande, in ambito dilettantistico o di Settore per l'Attività Giovanile e Scolastica, debbono essere presentate entro il 5 luglio di ogni anno. Le domande di approvazione della fusione, in ambito professionistico, debbono essere presentate entro il 15 luglio di ogni anno. Le domande relative ad operazioni di scissione o conferimento d'azienda, in ambito professionistico, possono essere presentate anche oltre detto termine. 4. Il Presidente della F.I.G.C. delibera sulle domande dopo aver acquisito il parere delle Leghe competenti e, nel caso sia interessata alla operazione una società associata a Lega professionistica, anche i pareri vincolanti e conformi della CO.VI.SO.C. e di una commissione composta dai Vice Presidenti eletti, dai Presidenti delle tre Leghe e delle Associazioni delle Componenti tecniche o da loro rappresentanti. La commissione così formata esprime il proprio parere a maggioranza qualificata, con il voto favorevole di almeno cinque componenti. La CO.VI.SO.C esprime il proprio parere, tenendo conto di ogni parametro e di ogni altro elemento idoneo a garantire la continuità e l'unitarietà dell'azienda sportiva. 5. In caso di fusione approvata, rimane affiliata alla F.I.G.C. la società che sorge dalla fusione e ad essa sono attribuiti il titolo sportivo superiore tra quelli riconosciuti alle società che hanno dato luogo alla fusione e l'anzianità di affiliazione della società affiliatasi per prima. In caso di scissione approvata, è affiliata alla F.I.G.C. unicamente la società cui, in sede di scissione, risulta trasferita l'intera azienda sportiva. A detta società sono attribuiti il titolo sportivo e l'anzianità di affiliazione della società scissa. In caso di conferimento approvato in conto capitale dell'azienda sportiva da parte di una società affiliata in una società dalla stessa interamente posseduta, è affiliata alla F.I.G.C. unicamente la società cui risulta conferita l'intera azienda sportiva. A detta società sono attribuiti il titolo sportivo e l'anzianità di affiliazione della società conferente. 6. In ambito dilettantistico ed al solo fine di consentire la separazione tra settori diversi dell'attività sportiva, quali il calcio maschile, il calcio femminile ed il calcio a cinque, è consentita la scissione mediante trasferimento dei singoli rami dell'azienda sportiva comprensivi del titolo sportivo, in più società di cui soltanto una conserva l'anzianità di affiliazione. 7. La fusione, la scissione e il conferimento in conto capitale dell'azienda sportiva in una società posseduta dalla conferente, sono consentite alle seguenti condizioni: c) le società oggetto di fusione, la società oggetto di scissione ovvero la società conferente siano affiliate alla F.I.G.C. da almeno due stagioni sportive; d) in ambito professionistico tutte le società interessate alla fusione, ovvero alla scissione o al conferimento devono avere sede, salvo casi di assoluta eccezionalità, nello stesso Comune o in Comuni confinanti. In ambito dilettantistico e di settore per l'Attività Giovanile e Scolastica le società interessate alla fusione, ovvero alla scissione o al conferimento devono avere sede nella stessa Provincia, ovvero in Comuni confinanti di Province e/o Regioni diverse. Nell'ipotesi in cui le suddette operazioni siano effettuate tra società del settore professionistico e società del settore dilettantistico – giovanile e scolastico, vige il criterio stabilito in ambito professionistico; c) tra Società che,

In tali disposizioni, si nota il rapporto che esiste tra il piano normativo statale, forte della sua indiscussa ed indiscutibile supremazia, e quello sportivo, che si innesta nell'ambito della riconosciutagli autonomia. Rispettosi degli obblighi civilistici, gli interventi federali si attestano essenzialmente a protezione della integrità dell'attività sportiva, altrimenti eccessivamente esposta. Il cittadino - sportivo, pur non perdendo quei diritti e quelle facoltà riconosciutegli dalla legge, partecipando al sistema calcistico è "costretto" ad accettarne quelle disposizioni che ne salvaguardano il corretto funzionamento.

Le cinque tipologie di "statuto-tipo" predisposte dalla FIGC determinano le seguenti cinque vesti giuridiche:

- ✓ Società a responsabilità limitata (S.r.l.);
- ✓ Società per azioni (S.p.A.), con sistema amministrativo tradizionale, oppure monistico oppure dualistico;
- ✓ Società per azioni (S.p.A.) quotate in Borsa.

8.1.3 Struttura ed organi gestionali

Come in ogni struttura societaria, possiamo individuare tre centri di potere, competenze e responsabilità:

- **LA PROPRIETA'**. L'incidenza e la presenza dei soggetti proprietari del club si manifesta, in tutte le tipologie previste all'interno di un apposito organo: l' *Assemblea dei soci*.

nelle due stagioni sportive precedenti, non abbiano trasferito la sede sociale in altro Comune, non siano state oggetto di fusioni, di scissioni o di conferimenti di azienda".

³⁹⁸ Art. 17 NOIF (Denominazione sociale): " 1. La denominazione sociale risultante dall'atto di affiliazione è tutelata dalla F.I.G.C. secondo i principi della priorità e dell'ordinato andamento delle attività sportive. 2. Il mutamento di denominazione sociale delle società può essere autorizzato, sentito il parere della Lega competente o del Settore per l'Attività Giovanile e Scolastica, dal Presidente della F.I.G.C. su istanza da inoltrare improrogabilmente entro il 15 luglio di ciascun anno; per le società associate alla Lega Nazionale Dilettanti tale termine è anticipato al 5 luglio. All'istanza vanno allegati in copia autentica, il verbale dell'Assemblea che ha deliberato il mutamento di denominazione, l'atto costitutivo, lo Statuto sociale e l'elenco nominativo dei componenti l'organo o gli organi direttivi. Non è ammessa l'integrale sostituzione della denominazione sociale con altra avente esclusivo carattere propagandistico o pubblicitario. 3. Per la lega Professionisti Serie C è ammessa l'integrazione della denominazione sociale con il nome dell'eventuale sponsor nel rispetto delle condizioni previste al riguardo nel regolamento di detta Lega".

³⁹⁹ Art. 21 NOIF (I dirigenti delle società): " 1. Sono qualificati "dirigenti" delle società gli amministratori e tutti i soci che abbiano comunque responsabilità e rapporti nell'ambito dell'attività sportiva organizzata dalla F.I.G.C.. 2. Non possono essere "dirigenti" né avere responsabilità e rapporti nell'ambito delle attività sportive organizzate dalla F.I.G.C. gli amministratori che siano o siano stati componenti di organo direttivo di società cui sia stata revocata l'affiliazione a termini dell'art. 16. 3. Possono essere colpiti dalla preclusione di cui al precedente comma gli amministratori in carica al momento della deliberazione di revoca o della sentenza dichiarativa di fallimento e quelli in carica nel precedente biennio. Competente a decidere in prima istanza è la Commissione Disciplinare ed in ultima istanza la C.A.F. su deferimento della Procura Federale nell'osservanza delle disposizioni previste dal Codice di Giustizia Sportiva. 3. I dirigenti delle società non possono essere tesserati quali calciatori o tecnici né assumere la qualifica di dirigente o di collaboratore in altra società associata nella stessa Lega o che svolga attività esclusivamente nel Settore Giovanile e Scolastico".

Convocata sotto forma *ordinaria*⁴⁰⁰ e *straordinaria*⁴⁰¹, rappresenta l'intero capitale e, con quorum più o meno totale, costituisce il luogo in cui vengono prese le decisioni fondamentali, sia per l'esistenza (modifiche statutarie, liquidazione, emissione di strumenti finanziari, distribuzione degli utili, etc.) che la gestione (tra cui le nomine dei componenti degli altri organi) della società. Nel caso in cui i soci siano a loro volta persone giuridiche, queste provvederanno a nominare propri rappresentanti.

- **L'AMMINISTRAZIONE.** Il ruolo di attuazione delle deliberazioni e degli indirizzi dettati dalla Assemblea dei soci e quello legato alla pianificazione e verifica degli obiettivi, viene delegato ad un apposito organo, che può assumere veste collegiale o monistico. Nel primo caso esso avrà la connotazione di **Consiglio di Amministrazione**, nell'altro di **Amministratore Unico**. In entrambe le conformazioni, si manifestano le funzioni di un organo che è responsabile della gestione, a cui sono attribuiti poteri decisionali sia ordinari che straordinari. Si tratta di un vero e proprio punto di riferimento per l'intera attività gestionale⁴⁰², a cui è attribuita anche la rappresentanza legale della società. Se nel caso dell'Amministratore Unico vi è assoluta coincidenza di ruoli, nel caso dell'organo collegiale, vi può essere una pluralità di deleghe. Al suo interno, cioè nell'ambito della composizione numericamente determinata dalla statuto, il Consiglio di Amministrazione, innanzitutto provvede ad eleggere un **Presidente**, che avrà poteri di rappresentanza esterna dell'ente e di direzione e guida dei lavori dell'organo verso l'interno⁴⁰³. In aggiunta a

⁴⁰⁰ Articolo 12 dello Statuto-tipo delle S.p.A. (Competenze dell'assemblea ordinaria) prevede che: “ *L'assemblea ordinaria delibera sulle materie ad essa riservate dalla legge e dal presente statuto. In particolare, l'assemblea ordinaria può approvare l'eventuale regolamento dei lavori assembleari. Sono inderogabilmente riservate alla competenza dell'assemblea ordinaria : a. l'approvazione del bilancio; b. la nomina e la revoca degli amministratori; la nomina dei sindaci e del Presidente del Collegio sindacale e, quando previsto, del soggetto al quale è demandato il controllo contabile ; c. la determinazione del compenso degli amministratori e dei sindaci, se non è stabilito dallo statuto; d. la deliberazione sulla responsabilità degli amministratori e dei sindaci* “.

⁴⁰¹ L'articolo 13 dello Statuto-tipo delle S.p.A.(Competenze dell'assemblea straordinaria) prevede la competenza per: “*a) le modifiche dello statuto, salvo quanto previsto dalla legge o dal presente statuto; b) la nomina, la sostituzione e la determinazione dei poteri dei liquidatori; c) l'emissione degli strumenti finanziari di cui all'articolo 7 del presente statuto; e. le altre materie ad essa attribuite dalla legge*”.

⁴⁰² Nell'ambito delle leggi e dello statuto, i compiti fondamentali della società possono essere così riassumersi: 1) sovrintendere alle attività al fine di conseguire gli obiettivi stabiliti dalla pianificazione ambientale; 2) provvedere agli obblighi legati in conformità con lo statuto e le delibera degli azionisti in assemblea; 3) formulare le politiche generali; 4) agire in tema di pianificazione aziendale; 5) sovrintendere e controllare la gestione societaria; 6) provvedere alla disponibilità di capitali e mezzi finanziari per far fronte alle necessità; 7) mantenere il controllo continuo sulle attività sociali attraverso l'esame di rapporti e statistiche; 8) autorizzare la ripartizione degli utili; 9) procedere alle nomine; 10) approvare l'operato dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale; 11) provvedere a rendere disponibili informazioni continue in merito alle condizioni economiche; 12) provvedere a che i nuovi sviluppi tecnologici siano adeguatamente valutati e tenuti presenti nella formazione e nella modifica delle politiche generali. E.L. Gambel, “*Management & Organizzazione*”, Franco Angeli Editore, Milano, 2007, pag. 226.

⁴⁰³ Compiti specifici del Presidente sono: 1) convocare il consiglio di amministrazione e presiederne le riunioni; 2) indire e presiedere le assemblee statutarie; 3) assicurarsi che il Consiglio di Amministrazione dia corrette informazioni

questo, per fronteggiare casi di indisponibilità o impedimenti, viene designato un **Vice Presidente**; in caso di più nomine in sostituzione, uno di questi avrà la delega di **Vicario**. Il Consiglio di Amministrazione, inoltre, può provvedere a delegare ad altri suoi membri specifiche funzioni, ovviamente in presenza di disposizioni statutarie e di legge, sia legate alla funzione amministrativa e di rappresentanza (**Amministratore Delegato**)⁴⁰⁴ che di altro genere (**Consigliere Delegato**). Trattandosi di compiti specifici, essi devono risultare da apposita delibera. Presidente (o Vice) e Amministratore Delegato rappresentano i due più alti incarichi societari, che si traducono anche in obblighi e divieti desunti dal Codice Civile. Molto spesso, dalla composizione collegiale del Consiglio di Amministrazione viene desunto un **Comitato Esecutivo**, a cui vengono chiamati a partecipare un numero ristretto di membri, tra cui sicuramente il Presidente ed i consiglieri muniti di delega. Anche in questo caso, ruolo, funzioni e poteri devono risultare appositamente non solo dallo statuto ma anche dalla delibera di nomina del Consiglio. Esso cura l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, risultando per funzionalità e modalità di convocazione, più agile del Consiglio stesso. Nell'unico caso delle S.p.a. non quotate con regime "dualistico", l'intero spettro delle competenze e delle responsabilità del Consiglio di Amministrazione viene svolto da due organi: il **Consiglio di Sorveglianza** ed il **Consiglio di Gestione**. Il primo è composto da membri (in numero superiore a tre) nominati direttamente dall'Assemblea dei soci⁴⁰⁵, tra

corrette ed adeguate agli azionisti; 4) verificare che la società tragga il massimo profitto dall'impiego delle risorse aziendali; 5) sottoporre all'attenzione del consiglio proposte attinenti allo sviluppo societario; 6) rappresentare la società in occasioni formali ed ufficiali; 7) mantenere, su autorizzazione del consiglio, tutti i contatti esterni necessari allo sviluppo societario. E.L. GAMBEL, "Management & Organizzazione", Franco Angeli Editore, Milano, 2007, pag. 227.

⁴⁰⁴ Sono compiti specifici dell'Amministratore Delegato: 1) collaborare a definire le strutture organizzative; 2) guidare la definizione degli obiettivi globali, qualitativi e quantitativi; 3) orientare la pianificazione a lungo termine; 4) vagliare tutte quelle informazioni relative alla conduzione ottimale dell'impresa; 5) promuovere la formulazione delle politiche generali della società e controllare l'andamento economico, finanziario e patrimoniale; 6) proporre al consiglio di amministrazione la nomina di nuovi membri e la qualifica di dirigente per dipendenti della società; 7) mantenere contatti con uffici governativi, associazioni ed altri enti che influiscono sulla impostazione ed attuazione delle direttive generali e dei piani per l'organizzazione; 8) proporre modifiche al capitale sociale e le quote di utile da distribuire; 9) valutare le varie alternative di investimento a partecipare alle decisioni finali. E.L. Gambel, "Management & Organizzazione", Franco Angeli Editore, Milano, 2007, pag. 227.

⁴⁰⁵ Articolo 37 Statuto-tipo S.p.A. con amministrazione dualistica (Consiglio di Sorveglianza. Nomina, requisiti, composizione, funzionamento): "Il Consiglio di Sorveglianza è composto da un minimo di tre ad un massimo di (...) membri, secondo il numero che verrà determinato in occasione della nomina. La nomina dei componenti del Consiglio di sorveglianza, previa determinazione del loro numero nei limiti di cui al precedente comma, spetta all'assemblea ordinaria dei soci, salvo che per i primi componenti, che sono nominati nell'atto costitutivo e salvo quanto eventualmente stabilito da specifiche norme di legge. Anche la nomina del Presidente del Consiglio di Sorveglianza spetta all'assemblea ordinaria dei soci. I componenti del Consiglio di Sorveglianza potranno essere anche non soci. Almeno un componente del Consiglio di Sorveglianza deve essere scelto tra gli iscritti nel registro dei revisori contabili istituito presso il Ministero della giustizia. Non possono essere nominati alla carica di componenti del Consiglio di Sorveglianza e se nominati decadono dall'ufficio: a) coloro che si trovano nelle condizioni previste dall'articolo 2382 cod. civ.; b) i componenti del Consiglio di gestione; c) coloro che si trovano nelle condizioni previste dalla lettera c) del primo comma dell'articolo 2399 cod. civ.. Decadono altresì dalla carica i componenti che non possiedono più i requisiti in

cui viene eletto un Presidente. Si tratta di un organo di garanzia⁴⁰⁶, cui spetta la responsabilità di nominare il **Consiglio di Gestione**, che rappresenta il vero e proprio organo amministrativo, a norma di statuto. In qualche caso, soprattutto relativamente a club quotati in Borsa e nel rispetto delle indicazioni dei vari codici di autoregolamentazione interni, possono trovarsi anche altri organismi quali il **Comitato Remunerazioni e Nomine**⁴⁰⁷, il **Comitato di Controllo Interno**⁴⁰⁸ ed il **Comitato Sportivo**⁴⁰⁹. Queste strutture, costituite

forza dei quali sia eventualmente intervenuta la designazione e la successiva nomina. I componenti del Consiglio di Sorveglianza restano in carica per un periodo pari a tre esercizi e scadono alla data della successiva assemblea prevista dall'articolo 2364-bis, cod. civ.. La cessazione del Consiglio di Sorveglianza per scadenza del termine ha effetto dal momento in cui il nuovo Consiglio di Sorveglianza è stato ricostituito. I componenti del Consiglio di Sorveglianza sono revocabili dall'assemblea dei soci in qualunque tempo, anche se nominati nell'atto costitutivo. La delibera di revoca è validamente assunta con la maggioranza prevista dal quarto comma dell'articolo 2393 cod. civ. E' ammessa la rieleggibilità. Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più componenti del Consiglio di Sorveglianza, l'assemblea ordinaria dei soci provvede senza indugio a sostituirli. I componenti così nominati scadono insieme con quelli in carica all'atto della loro nomina. Il compenso dei componenti del Consiglio di Sorveglianza è determinato dall'assemblea dei soci all'atto della nomina per l'intero periodo di durata del loro ufficio. Il Consiglio di Sorveglianza deve riunirsi almeno ogni novanta giorni. Per le modalità di convocazione del Consiglio di Sorveglianza si applicano le disposizioni del precedente articolo 33. Sono comunque valide le adunanze del Consiglio di Sorveglianza e le sue deliberazioni, anche senza convocazione formale, quando intervengono tutti i componenti in carica. E' possibile tenere le riunioni del Consiglio di Sorveglianza con intervenuti dislocati in più luoghi audio/video collegati, e ciò alle condizioni di cui all'art. 24 del presente statuto. Il Consiglio di Sorveglianza è regolarmente costituito con la presenza della maggioranza dei suoi componenti e delibera a maggioranza assoluta dei presenti. In caso di parità di voti la proposta si intende respinta. Il voto non può essere dato per rappresentanza. Delle riunioni del Consiglio di Sorveglianza deve redigersi verbale, che deve essere trascritto nel Libro delle Adunanze e delle Deliberazioni del Consiglio di Sorveglianza e sottoscritto dagli intervenuti. Il componente dissenziente ha diritto di fare iscrivere a verbale i motivi del proprio dissenso”.

⁴⁰⁶ Articolo 38 Statuto-tipo S.p.A. con amministrazione dualistica (Doveri del Consiglio di Sorveglianza): “*Spetta al Consiglio di Sorveglianza: a) nominare e revocare il Presidente ed i componenti del Consiglio di gestione e determinarne il compenso; b) approvare il bilancio di esercizio e, ove redatto, il bilancio consolidato; c) esercitare le funzioni di cui all'articolo 2403, primo comma; d) promuovere l'esercizio dell'azione di responsabilità nei confronti dei componenti del Consiglio di gestione; e) presentare la denuncia al Tribunale di cui all'articolo 2409; f) vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento; g) riferire per iscritto almeno una volta all'anno all'assemblea sull'attività di vigilanza svolta, sulle omissioni e sui fatti censurabili rilevati; h) svolgere tutte le altre funzioni previste dalla legge e dal presente statuto. I componenti del Consiglio di Sorveglianza possono assistere alle adunanze del Consiglio di Gestione e devono partecipare alle assemblee. In caso di mancata approvazione del bilancio o qualora lo richieda almeno un terzo dei componenti del Consiglio di Gestione o del Consiglio di Sorveglianza la competenza per l'approvazione del bilancio di esercizio è attribuita all'assemblea”.*

⁴⁰⁷ Tra i le funzioni del Comitato troviamo: a) la formulazione di proposte relative alla remunerazione fissa e variabile degli Amministratori esecutivi; b) la formulazione di proposte per l'eventuale remunerazione dei componenti dei Comitati di Amministratori; c) valuta periodicamente i criteri adottati per la remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche.

⁴⁰⁸ Tra le funzioni del Comitato troviamo: 1) assistenza al Consiglio di Amministrazione nell'individuazione di un Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno; 2) assistere il CdA nella valutazione del funzionamento del sistema di controllo; 3) assistenza al CdA nel descrivere gli elementi essenziali del sistema di controllo nella relazione sul governo societario; 4) offre il pare sulla nomina e revoca dei preposti al controllo interno; 5) valuta il corretto utilizzo dei principi contabili; 6) offre pareri inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali, nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo; 7) esamina piano di lavoro e relazioni periodiche; 8) valuta il piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione *Internal Audit*; 9) valuta le proposte formulate dalla società di revisione; 10) vigila sul processo di revisione contabile; 11) assiste il

nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, hanno prevalentemente carattere consultivo e propositivo. In tutti i casi esaminati, è possibile per la società nominare un **Presidente Onorario**⁴¹⁰, anche tra persone estranee alla società, senza che questi abbia alcun potere di rappresentanza. Per tutti i componenti di questi organi amministrativi vale una precisa disposizione federale: in caso di provvedimento di preclusione nei ranghi federali (ad esempio la radiazione), si determinerà anche l'automatica decadenza dalla carica societaria e l'impossibilità di ricoprire altri incarichi⁴¹¹. In tal caso, se necessario, subentrerà un altro membro appositamente delegato.

- **IL CONTROLLO.** L'importantissima funzione di controllo contabile e di verifica dal punto di vista economico-patrimoniale viene svolta principalmente da un **Collegio Sindacale**⁴¹², composto da tre membri effettivi e due supplenti. L'introduzione di tale figura, obbligatoria secondo il Codice Civile per le sole società per azioni⁴¹³, è stata resa obbligatoria dalla legge 485/1996 anche per le S.r.l. calcistiche, in deroga alle disposizioni civilistiche. I componenti del Collegio hanno obbligo di presenziare a tutte le adunanze delle

CdA nella verifica della attività svolte dall'Organismo di controllo; 12) svolge ulteriori compiti affidatigli; 13) valuta i rilievi della società di revisione; riferisce almeno semestralmente, sulla sua attività al CdA.

⁴⁰⁹ Tale Comitato ha funzioni propositive e consultive nei confronti del CdA relativamente alla strategia da adottare nelle attività legate al mondo del calcio. Esso assolve alle seguenti funzioni: 1) esamina ed approva il regolamento interno; 2) vigila sulla corretta e tempestiva informazione ai tesserati del regolamento interno, del regolamento antidoping e del codice etico; 3) formula indirizzi sulla politica sportiva e sulle strategie della società; 4) indica gli elementi chiave della comunicazione della strategia sportiva; 5) partecipa alla definizione e/o condivisione dei contenuti delle riunioni e manifestazioni e relazioni esterne della società; 6) è vicino alle aree tecniche.

⁴¹⁰ In genere tale riconoscimento viene concesso a persone che, nella trascorsa attività della società, si sono particolarmente distinti.

⁴¹¹ Altri provvedimenti emessi in via definitiva da organi disciplinari della FIGC, quali quelli inibitori "a svolgere le funzioni in ambito federale" a tempo, non avranno alcun effetto sul ruolo, le competenze ed i poteri del singolo soggetto nell'ambito societario dal punto di vista delle norme civilistiche. In altri termini, un Presidente inibito (cioè squalificato) dalla FIGC non potrà rappresentare la società verso gli adempimenti federali (sottoscrizione di contratti di lavoro sportivo, partecipazioni ad assemblea, sottoscrizione di atti quali per esempio ricorsi), ma resterà a tutti gli effetti il legale rappresentante della società verso l'esterno.

⁴¹² Articolo 36 Statuto-tipo S.p.A. (Collegio sindacale): "Il Collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento. L'assemblea elegge il Collegio sindacale, costituito da tre sindaci effettivi e due supplenti e ne nomina il Presidente. Per tutta la durata del loro incarico i sindaci debbono possedere i requisiti di cui all'articolo 2399 cod. civ. La perdita di tali requisiti determina la immediata decadenza del sindaco e la sua sostituzione con il sindaco supplente più anziano. I sindaci scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica. La cessazione dei sindaci per scadenza del termine ha effetto dal momento in cui il Collegio è stato ricostituito. Il Collegio sindacale si riunisce almeno ogni novanta giorni su iniziativa di uno qualsiasi dei sindaci. Esso è validamente costituito con la presenza della maggioranza dei sindaci e delibera con il voto favorevole della maggioranza assoluta dei sindaci. Le riunioni possono tenersi anche con l'ausilio di mezzi telematici, nel rispetto delle modalità di cui all'articolo 24 del presente statuto. Ai membri del Collegio sindacale spetta un compenso fisso annuale, che sarà determinato dall'assemblea per tutta la durata della carica, entro i limiti previsti dalle tariffe professionali, salvo eventuali integrazioni che risultassero necessarie ai sensi delle tariffe predette".

⁴¹³ Si fa notare che per le società quotate, viene prevista una particolare procedura per la nomina dei componenti, attraverso la presentazione da parte dei soci con rappresentanza superiore al 2%, nel corso dell'assemblea, di apposite "liste".

assemblee, dell'organo amministrativo e dell'eventuale comitato esecutivo. Nel caso in cui la normativa di legge (come per le società quotate) o quella federale, richieda la "certificazione" del bilancio di esercizio o di quello consolidato, a tale organo viene affiancarsi, con competenza e ruolo esterno⁴¹⁴, una **Società di Revisione Contabile**. La struttura delle società quotate, in aggiunta, prevede l'esistenza di un **Ufficio di Controllo Interno**, il cui compito è quello di ottimizzare l'attività degli organi interni, con particolare attenzione alla valutazione del livello e delle modalità di attuazione delle direttive impartite dagli amministratori; esso avrà un *Direttore*. Altra funzione è quella del cosiddetto **Internal Audit**⁴¹⁵ (guidata da un Preposto), determinante nella valutazione e miglioramento dei processi di controllo e di gestione dei rischi e di *corporate governance*. Più in generale, per sistema dei controlli interni si intende l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali ed il conseguimento delle seguenti finalità: a) efficacia ed efficienza dei processi aziendali; b) salvaguardia del valore delle attività e protezione delle perdite; c) affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali; d) conformità delle operazioni con la legge, la normativa di vigilanza nonché con le politiche, i piani, i regolamenti e le procedure interne⁴¹⁶.

A proposito di soggetti a cui possono essere assegnate specifiche deleghe, l'unica appartenente all'ambito operativo è il **Direttore Generale**. Tale figura è il responsabile della messa in atto delle strategie societarie, attraverso il coordinamento dell'attività dei vari Direttori di Funzione delle singole aree aziendali. In tale ambito, egli ha piena autorità a tutti i livelli organizzativi, inquadrabili in quattro momenti: a) pianificazione; b) organizzazione; c) attuazione; d) controllo⁴¹⁷.

⁴¹⁴ Non si tratta di un organo societario, ma di una società esterna che, con vincolo di mandato (tre esercizi con rinnovo non superiore a due volte), svolge un servizio di consulenza e certificazione.

⁴¹⁵ Per Internal Auditing intendiamo "una attività indipendente e obiettiva di "assurance" (attività svolta ad assicurare la Direzione Aziendale sul sistema di gestione dei rischi ai quali l'organizzazione è esposta, attraverso il controllo preventivo ex-post da parte di funzioni indipendenti, nda) e consulenze, finalizzate al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance". "Internal Audit in banks and the supervisor's relationship with auditors", del Basal Committee on Banking Supervision, Agosto 2001.

⁴¹⁶ Istruzioni di Vigilanza per le Banche emanato dalla Banca d'Italia.

⁴¹⁷ Nel ciclo di direzione si individuano le fasi: a) *pianificazione*: 1. sovrintendere al processo di pianificazione, coordinando la definizione degli obiettivi ed approvando i piani di sviluppo in esso contenuti; 2. seguire i responsabili delle singole funzioni nella loro attività di pianificazione; 3. riferire al Consiglio di Amministrazione, sulla base di una appropriata documentazione, circa la formulazione o l'eventuale modifica delle direttive generali; b) *organizzazione*: 1. disporre affinché tutti i collaboratori conoscano le loro specifiche mansioni in modo da assicurare un armonico andamento in tutto il personale; 2. nominare i responsabili di funzione e decidere sulle nuove assunzioni e sugli avanzamenti retributivi e di carriera; 3. proporre al Consiglio di Amministrazione la nomina dei dirigenti della società; 4. stimolare i dipendenti ad una costruttiva collaborazione sia sul piano creativo che operativo; c) *attuazione*: 1. sanzionare i fonda-

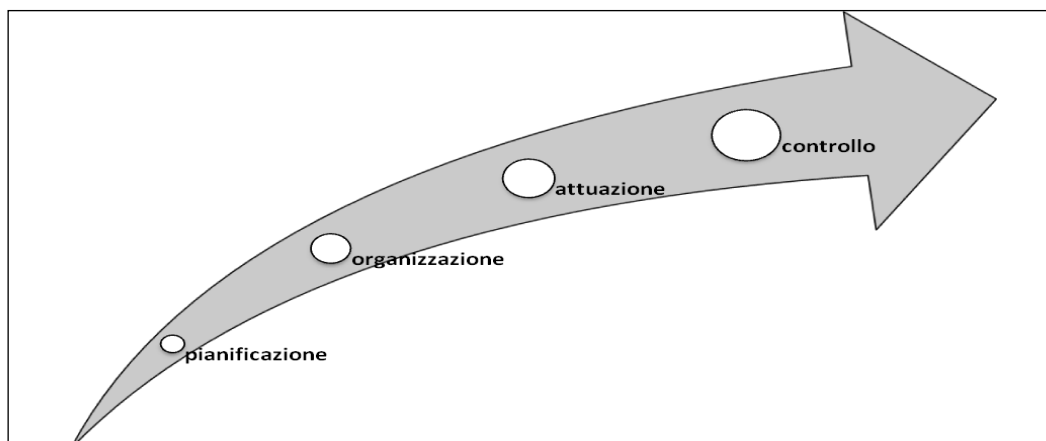


Fig. 29 - I momenti del processo direzionale

La fase della **pianificazione** consente di impostare la linea da seguire per la realizzazione di determinati obiettivi, in considerazione del tempo considerato e delle risorse a disposizione. Generalmente, essa è svolta secondo due livelli: 1) *strategica*, la più elevata, in quanto coinvolge gli obiettivi generali, primari e, molto spesso, anche pluriennali; 2) *tattica*, che concerne i comportamenti a breve periodo. Una programmazione efficace, riesce a sterilizzare tutte le variabili e gli inconvenienti che possono verificarsi nel corso dell'attività, obiettivo certamente più difficile in ambiti economici (si pensi al merchandising, alle sponsorizzazioni, alla ricerca di nuove fonti di finanziamento) in cui l'incertezza è sempre rilevante. La programmazione, per quanti sforzi si possano fare, deve continuamente confrontarsi con i risultati agonistici che, in tutti i rapporti interni (si pensi alla sostituzione per carenza di risultati dello staff tecnico oppure di alcuni calciatori) ed esterni (la consistenza delle sponsorizzazioni, dei diritti tv, degli incassi da botteghino e da abbonamenti, etc.), hanno una forza condizionante molto elevata.

L'**organizzazione**, come si è visto in precedenza, dipende dalla combinazione di fattori umani e tecnologici. In un contesto altamente competitivo come quello calcistico, è certamente fondamentale dotarsi di una adeguata struttura. I numerosi e rilevanti fattori interni coinvolti, al tempo

mentali accordi con i dipendenti ed i più importanti rapporti con le organizzazioni sindacali; 2. realizzare i piani di sviluppo; 3. mantenere relazioni personali con i principali clienti e fornitori; 4. sovrintendere agli studi miranti a cogliere cambiamenti ambientali nonché i fatti interni aziendali; d) *controllo*: 1. effettuare periodicamente un controllo con i direttori delle funzioni sui problemi e far attuare le possibili alternative; 2. conseguire costantemente il massimo profitto e reddito possibile dagli investimenti ed assicurare l'efficienza in tutto il complesso aziendale; 3. curare il flusso delle informazioni. E.L.Gambel, "Management & Organizzazione", Franco Angeli Editore, Milano, 2007, pag. 229-230.

stesso punti di forza e di debolezza⁴¹⁸, richiedono la creazione di una serie di condizioni che possano trasformare le buone intenzioni poste in comportamenti effettivamente eseguiti.

Rifacendosi al modello delle “*Sette S*” di McKinsey, vengono rappresentate non solo le cosiddette “*variabili hard*” (struttura organizzativa, strategia e sistemi gestionali) ma anche le “*variabili soft*” (stile direzionale, competenze, risorse umane e valori):

La cosiddetta “formula imprenditoriale”, costituita dalla risultante delle storie e delle scelte che hanno guidato ciascun club al raggiungimento dei propri obiettivi, al di là delle previsioni normative, si esprime attraverso dei precisi stili che l’alta direzione può seguire:

5. *stile direttivo*: forte accentramento dei poteri e delle decisioni senza tenere in considerazione i consigli o i pareri del management;
6. *stile supportivo*: votata ad un minimo di coordinamento e collaborazione nei momenti decisionali;
7. *stile partecipativo*: viene concessa una reale autonomia al management, con una maggiore attenzione alle persone che non ai compiti assegnati;
8. *stile delegante*: si garantisce la massima autonomia e fiducia nella gestione al management.

8.1.4 La struttura operativa e le figure professionali.

Rispetto alla sfera direzionale, quella operativa non ha vincoli legati all’emanazione di normative statali e gode di una sostanziale libertà di strutturazione, che lascia ad ogni club la scelta del modello più adatto alle proprie esigenze. Le normative di derivazione federale, pur poste con estrema precisione e soggette a puntuali verifiche, non sono così invasive da condizionare la tipologia di struttura. Resta, ovviamente, fermo l’obbligo per il club di conferire responsabilità gestionali e tecniche in alcuni ambiti a soggetti sportivi appositamente abilitati e legittimati dai regolamenti federali: si pensi alla figura del Direttore Sportivo per lo svolgimento delle cosiddette “trattative di calciomercato” attinenti il trasferimento di calciatori tra le varie società; si pensi allo staff tecnico⁴¹⁹, di cui sono chiamati a farne parte tecnici abilitati per la categoria di riferimento.

⁴¹⁸L’analisi SWOT, conosciuta anche come “matrice TOWS”, è uno strumento di pianificazione strategica utilizzata per la valutazione dei punti di forza (*Strengths*), di debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto, supportando un’organizzazione oppure un individuo che deve prendere una decisione. Essa può riguardare l’ambiente interno o esterno di un’organizzazione. Tale tecnica è attribuita a Albert Humphrey, che ha guidato un progetto di ricerca alla Università di Stanford fra gli anni Sessanta e Settanta utilizzando i dati forniti dalla Fortune 500.

⁴¹⁹L’art. 23 comma 1 NOIF prevede che le società possano “*avvalersi soltanto dei tecnici iscritti negli albi, elenchi o ruoli del Settore Tecnico*”, i quali sono, a loro volta, obbligati ad osservare le norme contenute nel Regolamento del Settore Tecnico e di tutte le altre norme federali.

Anche le prescrizioni dettate dall'UEFA per le società che partecipano alle proprie competizioni (contenute nel "*Manuale delle Licenze*"), lasciano ampia libertà quanto alla struttura, limitandosi a porre l'obbligatorietà di alcune figure⁴²⁰.

La struttura operativa si caratterizza essenzialmente per le qualità e le competenze dei singoli, inquadrati in maniera funzionale all'interno di una rete ordinata e coordinata. Il funzionamento dell'azienda dipenderà proprio dalla capacità delle varie funzioni di muoversi armonicamente all'interno della strategia e secondo le direttive poste dalla sfera direzionale. Oltre alla suddivisione dei compiti, un altro fattore è determinante per il corretto funzionamento: la gerarchia, laddove le relazioni interpersonali sono improntate all'interno di uno schema di dipendenza (il superiore trasmette le direttive, il subordinato le esegue).

Il criterio utilizzato nella composizione della struttura è quello di una suddivisione in vari segmenti operativi, ciascuno dei quali è responsabile per il proprio settore e concorre, singolarmente e globalmente, al perseguimento degli obiettivi aziendali⁴²¹.

Al vertice di questa struttura c'è il Direttore Generale, anello di congiunzione tra l'ambito direzionale e quello operativo, veicolo di trasmissione delle direttive strategiche ai settori incaricati di eseguirle. Si tratta di una figura di alta specializzazione ed ampie competenze, a cui necessita una precisa preparazione sia legata alle dinamiche dell'alta direzione (molte delle quali derivanti dai vincoli civilistici ed aziendali) che a quelle operative (maggiormente di natura tecnico-sportivo, desunte in gran parte da regolamenti federali). Una figura di grande spessore, forse poco valorizzata a livello mediatico in quanto, in genere, scarsamente esposta ai riflettori della gestione tecnica.

Come si è detto, le società calcistiche, tranne che per alcuni punti fermi, hanno ampia libertà di scelta nella struttura. Se, difatti, non è possibile rinvenire un organigramma-tipo, da una approfondita analisi⁴²² di tutte le esigenze, resta comunque possibile proporre un modello esemplificativo di tutte le funzioni.

A livello metodologico, si considerano nel modello proposto due tipologie di relazioni, le quali, ovviamente, comportano implicazioni legate ai concetti di autorità (per chi le conduce) e di responsabilità (per chi le riceve):

⁴²⁰Sono previste come obbligatorie le seguenti figure: il Dirigente Responsabile della gestione; il Segretario Generale/Sportivo; il Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo; il Responsabile dell'Ufficio Stampa; il Responsabile ed il Vice della Sicurezza; gli Addetti alla sicurezza; il Responsabile Tecnico della Prima Squadra; l'Allenatore in Seconda; il Responsabile Tecnico del Settore Giovanile; gli Allenatori del Settore Giovanile; il Responsabile dello Staff Sanitario; il Massaggiatore/Fisioterapista della Prima Squadra; il Preparatore Atletico della Prima squadra.

⁴²¹E.L.Gambel, "*Management & Organizzazione*", Franco Angeli Editore, Milano, 2007, pag. 124.

⁴²²Al fine di estrapolare il modello proposto, sono stati analizzati gli organigrammi societari di tutte le società professionistiche militanti nei campionati di Serie A e B nella stagione 2008-2009. Tra queste figurano anche tre club quotati in Borsa (Lazio, Roma e Juventus).

- dirette, comunemente dette “*rapporti di linea*”, in cui l’autorità esercitata da un organo superiore sulle altre unità ha una immediata connessione con il raggiungimento dei fini (per esempio: produzione, vendita etc.).
- indirette, dette anche “*rapporti di staff*”, in cui l’esercizio dell’autorità è connesso solo indirettamente con il loro conseguimento (per esempio: pianificazione e controllo).

Rispetto a tale suddivisione, è possibile individuare due aree in stretta connessione con la figura del Direttore Generale:

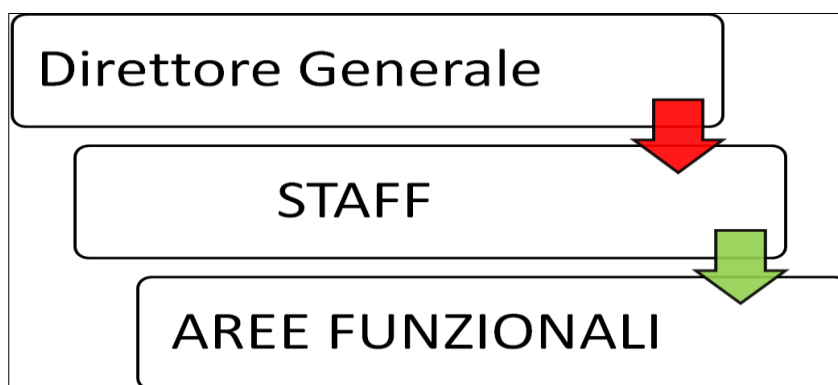


Fig. 30 – Flussi informativi nell’ambito della Direzione Generale

- ❖ **STAFF.** Comprende figure che svolgono funzioni al servizio dell’intera struttura societaria e non solo relativa ad un settore operativo:
 - Segreteria Generale
 - Amministrazione, Finanza e Controllo
 - Ufficio Contabilità
 - Ufficio Legale
 - Investor Relation⁴²³

⁴²³ Tale figura è presente obbligatoriamente nelle società quotate in Borsa. L’Investor Relator è il soggetto incaricato da una società quotata della gestione dei rapporti con investitori ed intermediari. Rappresenta la società presso la comunità finanziaria nazionale ed internazionale, deve far capire agli investitori il valore dell’azienda e comunicare costantemente le scelte, le strategie e i movimenti sul mercato della società in questione. Tale figura è indispensabile per mantenere ed alimentare la fiducia per l’azienda da parte di chi, azionista od obbligazionista, ha investito i propri soldi su di essa, partecipandone alla crescita con le proprie risorse finanziarie. Una politica di comunicazione ampia, trasparente e tempestiva è molto apprezzata dal pubblico e porta indubbi vantaggi alle aziende. In primo luogo consente di riflettere immediatamente nel prezzo delle azioni i risultati positivi attesi, poi è utile ad alleviare fenomeni di sottostima o eccessiva oscillazione nei momenti di congiuntura negativa. La fiducia conquistata si traduce in un mercato più liquido per i titoli ed in un azionariato più diffuso, elementi che consentono una maggiore facilità per la società in questione nell’ottenere

- Organizzazione e Logistica
 - Travel Manager
 - Autisti
- Gestione del Personale
- Segreteria, Ricevimento ed Ospitalità
- ❖ **AREE FUNZIONALI.** Comprende alcune aree altamente specializzate, ognuna delle quali adempie ad una precisa funzione:
 - **AREA TECNICA:**
 - Staff Area Tecnica(Direttore Sportivo⁴²⁴):
 - Assistenti, Consulenti e collaboratori
 - Team Manager
 - Segreteria Agonistica
 - Resp. Osservatori:
 - ◆ *Osservatori in Italia*
 - ◆ *Osservatori all'Estero*
 - Prima Squadra:
 - Calciatori
 - Staff Tecnico Prima Squadra⁴²⁵:
 - ◆ *Allenatore Responsabile Prima Squadra*⁴²⁶

nuove risorse con aumenti di capitale od emissione di ulteriori titoli debitori. Inoltre, è indubbiamente utile per il management confrontarsi con gli analisti finanziari che studiano la società, conoscere le raccomandazioni, le stime per il futuro ed i punti di vista di un pubblico così qualificato. L'Investor Relator è il *trait d'union* tra vertici aziendali ed i professionisti dell'analisi. Usualmente gli analisti mandano i loro studi in visione ai manager che si occupano delle relazioni aziendali con gli investitori. L'*Investor Relator* può essere sia un soggetto interno che esterno alla società, ma nel caso di società appartenenti al segmento *Star* deve essere obbligatoriamente interno, in modo da poter essere coinvolto pienamente nelle decisioni strategiche. Nelle società di maggiori dimensioni esiste un vero e proprio Dipartimento delle relazioni con gli investitori (*Investor Relation Department*), che gestisce le relazioni con tutti i soggetti che hanno rapporti con l'impresa, siano essi azionisti, fornitori, clienti, obbligazionisti od organi di controllo. Cfr www.borsaitaliana.it.

⁴²⁴ A norma dell'art.1 comma 2 del Regolamento dell'elenco speciale dei Direttori Sportivi e Segretari, è qualificato come Direttore Sportivo “ *indipendentemente dalla denominazione, la persona fisica, che svolge per conto delle Società Sportive professionistiche, attività concernenti l'assetto organizzativo della Società, ivi compresa espressamente la gestione dei rapporti anche contrattuali far società e calciatori o tecnici e la conduzione di trattative con altre Società Sportive, aventi ad oggetto il trasferimento di calciatori e/o la stipulazione delle cessioni dei contratti, secondo le norme dettate dall'ordinamento della FIGC*”.

⁴²⁵ I tecnici, a norma dell'art. 16 comma i Regolamento Settore Tecnico FIGC si suddividono in : Direttori Tecnici, Allenatori Professionisti di I categoria; Allenatori Professionisti di II categoria; Allenatori di base; Allenatori di Base (entro tale qualifica sono stati convogliate anche gli Allenatori Dilettanti di III categoria e gli Istruttori Giovani Calciatori, entrambe in via di esaurimento); Preparatori Atletici. Il tesseramento e gli eventuali rapporti contrattuali di questi soggetti sono disciplinate da norme federali. Tutti i soggetti sono abilitati a seguito di corsi svolti, a livello centrale o periferico, dal Settore Tecnico.

- ◆ *Allenatore in Seconda Prima Squadra*⁴²⁷
- ◆ *Preparatore Atletico Prima Squadra*⁴²⁸
- ◆ *Preparatore dei Portieri*
- ◆ *Collaboratore Tecnico*
- ◆ *Analista*
- **Settore Giovanile** (Resp. Settore Giovanile):
 - Settore Giovanile Agonistico
 - ◆ *Staff Tecnico*⁴²⁹
 - ◆ *Collaboratori*
 - Attività di Base
 - ◆ *Staff Tecnico*
 - ◆ *Collaboratori*



Figura 31 - La struttura dell'Area Tecnica.

⁴²⁶ Gli Allenatori Professionisti di I categoria sono abilitati alla conduzione tecnica di squadre partecipanti ad ogni tipo di campionato (art. 21 comma 1 Reg. S.T). Gli Allenatori Professionisti di II Categoria possono invece condurre squadre militanti nell'ambito della Lega Pro, della Lega Nazionale Dilettanti e quelle che partecipano a Campionati Giovanili di ogni ordine e grado (art. 22 comma 1 Reg. ST).

⁴²⁷ Sono abilitati a tale ruolo gli Allenatori Professionisti di II categoria per le squadre militanti nei campionati della LNP, gli Allenatori di Base per le squadre della Lega Pro.

⁴²⁸ I Preparatori Atletici sono "abilitati alla preparazione fisico-atletica dei calciatori", senza distinzione di categoria di appartenenza della squadre (art. 27 comma 1 Reg. ST)

⁴²⁹ Per il Settore Giovanile, salvo qualche eccezione, sono abilitati gli "Allenatori di Base", i quali possono assumere la responsabilità tecnica di squadre appartenenti a società della LND e quelle giovanili della LNP., della Lega Pro e del Settore per l'Attività Giovanile e Scolastica (art. 25 Reg. ST).

- **AREA MEDICA** (Resp. Sanitario⁴³⁰):
 - *Medici Sociali*
 - *Consulenti Specialisti*
 - *Operatori Sanitari (Massaggiatori Sportivi, Fisioterapisti, Massofisioterapisti, Terapisti Riabilitazione)*⁴³¹
- **AREA COMMERCIALE** (Responsabile di funzione):
 - *Ufficio Commerciale*
 - *Ufficio Marketing*
- **AREA COMUNICAZIONE** (Responsabile di funzione):
 - *Addetto Stampa*
 - *Resp. Relazioni Esterne*
 - *Ufficio Multimedia*
 - *Redazione sito web/canale tematico*
- **AREA GESTIONE STADIO** (Responsabile Stadio)
 - *Personale tecnico, manutenzione, guardiania*
 - *Ufficio ticketing*
 - *Resp. Sicurezza Stadio:*
 - Stewards

La struttura organizzativa di un club calcistico professionistico così come è stata presentata, rappresenta la risultante di una evoluzione storica e culturale che ha accompagnato lo sviluppo di tale ente associativo. Ovviamente, il settore dove è maggiormente concentrata l'attenzione è sempre stato quello tecnico, relativo all'allestimento della squadra e dello staff che partecipano al campionato.

La connotazione *market oriented* delle società e la necessità di fronteggiare una serie di obblighi legati all'allestimento dello spettacolo sportivo ha reso indispensabile la previsione di aree specializzate sia nella cura dell'immagine dal punto di vista comunicativo che dal punto di vista commerciale, sulla via maestra della necessità di diversificare le fonti di ricavo. Da ultimo, anche il potenziamento del settore collegato allo stadio si ricollega alla necessità di assistere la trasforma-

⁴³⁰ Nel ruolo dei “medici sociali” sono iscritti gli appartenenti all'ordine dei medici. Le società professionistiche hanno l'obbligo di tesserare un “*Responsabile Sanitario*” che, a norma dell'art. 6 del DM Sanità del 13 marzo 1998, deve avere la specializzazione in Medicina dello Sport (art. 28 Reg. ST).

⁴³¹ Gli “*operatori sanitari*” possono essere iscritti nei ruoli solo se in possesso dei seguenti diplomi: a) massaggiatore sportivo; b) masso fisioterapista; c) fisioterapista; d) terapeuta della riabilitazione (art. 29 comma 1 Reg. ST).

zione del club da associazione sportiva in società di *entertainment*, nel quale ad avere rilievo dal punto di vista strategico non è più solo il risultato ma anche la produzione di uno spettacolo sportivo.

La natura della struttura e la definizione dell'organigramma, in presenza di società di medio-piccola dimensione, subiscono ovvie compressioni. In caso di programmi maggiormente ambiziosi oppure in occasione di una crescita del livello sportivo di riferimento (in seguito ad una promozione di categoria), però, di fronte quindi a problematiche maggiormente complesse, la necessità di soluzioni tempestive e più professionali impongono una crescita di qualità e dimensione anche della struttura operativa. Lo sviluppo di un progetto sportivo, oltretutto basato su una crescita del livello della componente tecnica, non può prescindere da un'ottimale e coerente definizione dell'intero ambito di supporto. Gli obiettivi da perseguire, molto spesso intimamente collegati a fattori economici, richiedono sempre energie e competenze specialistiche che non possono essere improvvisate oppure affidate unicamente agli (incerti) risultati sul campo.

8.2 Corporate Governance

8.2.1 *La Corporate Governance e la cultura manageriale*

La trasformazione delle società calcistiche in società di capitali ed il successivo ampliamento delle attività e, quindi, delle esigenze, hanno sostanzialmente comportato la completa "aziendalizzazione" di tali organizzazioni sportive, non solo di dimensioni grandi, ma anche di medio-piccole dimensioni.

La colpa (o il merito) di tale trasformazione può essere attribuita alla fortissima competizione che esiste sul piano sportivo ed economico nel cosiddetto "sistema" calcio. Il club calcistico professionistico, infatti, è inserito in un contesto nel quale la competizione viene ad essere sviluppata attraverso due canali:

- **La competizione esterna alla disciplina sportiva.** Pur restando lo sport maggiormente diffuso a livello nazionale ed uno dei più attraenti dal punto di vista mediatico a livello mondiale, il calcio deve comunque far fronte alla crescita ed alla aggressività degli altri sport. Le società, quindi, devono riuscire a trovare momenti di sinergica collaborazione (la cui sintesi si ha prima nelle Leghe e poi nella stessa FIGC) attraverso cui riuscire ad attrarre

una sempre elevata quantità di risorse (sponsorizzazioni, diritti tv, partecipazione di pubblico etc.) necessarie per mantenere il proprio posizionamento⁴³².

- **La competizione interna alla disciplina sportiva.** Si ripropone nell'ambito del campionato di competenza, la cui proiezione finale si ha con i risultati maturati nel campo di gioco. Il confronto tra i competitor si sviluppa sia per la distribuzione delle risorse di sistema frutto della sinergica collaborazione sopra individuata che per lo sviluppo delle strategie capaci di accrescere qualitativamente e quantitativamente le fonti di ricavo⁴³³. Solo così ogni singola realtà può partecipare al mercato delle risorse che riguardano: a) gli atleti da poter impiegare sul campo e dalla cui valorizzazione dipendono risultati sportivi e risorse economiche; b) spettatori e tifosi, da coinvolgere con o senza l'intervento dei media nella partecipazione agli eventi organizzati (*mass market*); c) sponsor, aziende che investono nel progetto societario e a cui bisogna assicurare visibilità e messaggi positivi (*business market*).

Sempre legato a queste logiche, il club calcistico non deve rincorrere solo il successo sportivo ma anche quello economico. L'orientamento al mercato, infatti, oltre alla differenziazione dei servizi secondo la richiesta della clientela, impone anche lo sviluppo di una cultura manageriale capace di pianificare ogni intervento dal punto di vista economico-finanziario. Per fare questo deve dotarsi sia di una struttura coerente e valida dal punto di vista numerico che di una gestione che sia qualitativamente all'altezza di tali sfide.

Si è soliti definire "*Corporate Governance*" l'insieme delle regole e delle procedure che garantiscono e disciplinano una buona gestione dell'impresa ed il suo controllo, nell'interesse di tutti gli stakeholders. Le parole chiave, rispetto a questa procedura, sono senza dubbio quelle della "efficacia" e della "efficienza" nella conduzione societaria.

Gli elementi coinvolti in un tale sistema sono di due tipi:

- I. Soggetti. Ad essere coinvolti sono l'impresa nella sua variegata composizione di risorse umane e finanziarie, gli investitori (azionisti) e gli *stakeholders*. Il fine ultimo degli interventi di questi soggetti è teso alla creazione di valore. Se ciò è valido per tutti, va

⁴³² Secondo Cafferata, *op. cit.*, la competizione tra discipline sportive si è sviluppata con modalità diverse ma riconducibili a tre obiettivi: a) attrarre finanziamenti; elevare l'immagine della disciplina per accrescere il pubblico sia televisivo che presente agli eventi; c) uscire dalla crisi, per arretramento del numero dei praticanti degli sponsor. All'interno di una singola disciplina, inoltre, vi è anche il caso della concorrenza tra la pratica maschile e quella femminile.

⁴³³ Un ruolo determinante, in tale ambito, è costituito dallo sviluppo del settore *marketing*. La predisposizione di piani marketing va calibrata in base all'orientamento strategico deliberato dagli amministratori e deve considerare con attenzione sia i costi di realizzazione che i ricavi attesi, con un ventaglio di ipotesi tali da renderlo equilibrato e coerente. Non sempre quest'area strategica trova adeguata valorizzazione all'interno della struttura dei club. In quelli di grandi dimensioni, molto spesso viene mortificata in ambiti amministrativi piuttosto che commerciali mentre in quelli di minore dimensione, quando pure esiste, scarseggia di autonomia e possibilità di movimento.

certamente considerata con grande attenzione proprio la posizione degli azionisti (*shareholders value*).

- II. Mezzi. Tre quelli principalmente individuabili: 1) la trasparenza, cioè un sistema di comunicazione corretto e regolare teso a mettere a disposizione degli interessati informazioni chiare sulla evoluzione della situazione economico-patrimoniale e finanziaria; 2) il consenso, indispensabile per svolgere operazioni di vitale importanza, come la raccolta di mezzi finanziari; 3) la concorrenza nel mercato, da tenere sempre in considerazione.

La costruzione di un impianto di norme deontologiche capaci di guidare i comportamenti di chi costituisce gli organi di governo dell'impresa e che sono, quindi, chiamati a creare valori per *shareholders* e *stakeholders*, impone la verifica di alcuni processi: a) le modalità di assunzione delle decisioni; b) il bilanciamento degli obiettivi sociali con le aspettative e le esigenze dell'ambiente in cui opera la società; c) le modalità di attribuzione delle particolari responsabilità ai vari *stakeholder*.

Dal punto di vista strutturale, la corporate governance comporta alcuni passaggi quali l'implementazione delle strategie aziendali, la nomina di manager professionisti, la creazione di adeguati sistemi informativi e di controllo dati, la nomina di revisori contabili indipendenti. Importanti e rilevanti sono gli obiettivi da conseguire:

- la realizzazione di politiche di lungo periodo
- la cura degli interessi dei dipendenti
- i controlli delle esigenze ambientali e delle comunità locali, sia in termini fisici che di interazione culturale con la popolazione
- il mantenimento di relazioni eccellenti con clienti e fornitori
- il rispetto dei limiti dettati dalle leggi e dai regolamenti nella gestione della società.

Il potere di governo, che si sviluppa attraverso le quattro fasi (direzione, esecuzione, controllo e responsabilità) si esprime attraverso tre tipi di decisioni:

- *Strategiche*. Esse derivano dal tentativo di armonizzare il rapporto tra impresa ed ambiente. Sono fortemente centralizzate e si adottano in condizioni di incertezza.
- *Organizzativo-amministrative*. Attengono alle combinazioni ottimali delle risorse a disposizione (mezzi finanziari, capitali umani, *know how*). Sono finalizzate al raggiungimento della massima produttività nel rispetto del massimo grado di economicità.
- *Operative*. Riguardano l'utilizzo ottimale delle risorse nelle varie aree funzionali, assorbente la maggior parte delle energie decisionali dell'impresa.

Oltre a porre lo schema entro cui deve svilupparsi l'attività, le procedure ed i soggetti, le *best practices* della corporate governance, presuppongono anche un momento di analisi. Anzi, questo viene spesso individuato come l'aspetto centrale⁴³⁴: è da qui che si determina la massima efficienza della gestione aziendale ed è da questi presupposti che si sviluppano le *performances*. Dal modello adottato dipende l'ampiezza del potere e della responsabilità attribuita ai centri decisori ed anche l'efficacia dei controlli cui sono sottoposti. Ne viene fuori un complesso sistema in cui le forze decisionali orientano il comportamento dell'impresa nei suoi rapporti con gruppi di interesse e con le altre forze ambientali (interne oppure esterne).

Pur partendo da una situazione diversa e per certi versi peculiare⁴³⁵, il modello di governance italiano risente molto della tradizione dei paesi anglo-americani, presso cui è inteso come strumento per raggiungere l'obiettivo aziendale attraverso un insieme di relazioni, finali ed informali, che intercorrono tra gli azionisti, il Consiglio di Amministrazione e l'Alta Direzione. In tale ambito i concetti che meglio lo definiscono sono l'esercizio del potere e l'efficienza economica: il primo da considerare mezzo, il secondo fine dell'azione. Le note caratteristiche del sistema italiano sono invece la prevalente proprietà familiare, i gruppi piramidali, la grande presenza di imprese pubbliche, l'elevato rischio di collusione tra proprietà e management, la mancanza di controlli efficaci sull'operato del management.

Da quanto sommariamente delineato, ben si comprende come le indicazioni legate alle metodologie di una moderna e corretta corporate governance si riversano in maniera determinante sui risultati finali dell'attività della singola azienda, passando attraverso procedure e processi. Questi, prima che essere di tipo direzionale piuttosto che operativi, sono di carattere culturale. L'imposizione di un percorso e di regole comuni ed una linea di condotta a cui deve sottostare l'intero sistema aziendale, rappresentano la spinta maggiore alla condivisione di valori.

Proprio l'accento sui valori è fondamentale in un ambito, come quello sportivo, in cui la condivisione di valori (di carattere etico e comportamentale), è basilare per la sua stessa esistenza. Da questa convergenza di principi non può che rilevarsi come, presto o tardi, anche 'l'ambito sportivo dovrà riordinarsi secondo le *best practice* della corporate governance. Gli obblighi che finora

⁴³⁴ L'analisi ha un doppio criterio di svolgimento: a) *positivo-interpretativo*: riguarda l'individuazione di chi esercita il potere di governo; i presupposti che lo legittimano e le modalità e gli strumenti attraverso cui si esplica il controllo dell'impresa; le logiche e le finalità che guidano le scelte; b) *normativo*: definisce gli assetti istituzionali per assicurare la competitività dell'impresa, l'efficiente allocazione delle risorse aziendali e la conciliabilità dei fini imprenditoriali con gli interessi degli altri soggetti coinvolti.

⁴³⁵ Il quadro del nostro Paese si caratterizza per alcuni fattori: le PMI come ossatura portante; l'assenza di vere public company, l'esistenza di grandi imprese familiari, la limitata quotazione sul mercato borsistico, la forte presenza dello Stato e degli altri Enti Locali, la scarsa rilevanza di banche e istituti finanziari.

hanno trovato una puntuale attuazione nelle società quotate, ben presto allargheranno la propria influenza, indiretta, anche ad altre realtà. Del resto, per un ambiente come quello calcistico in cui la dimensione economica è al tempo stesso un punto di forza ma anche di debolezza, non esiste altra strada da percorrere che quella della corretta conduzione aziendale, per poter creare quel “valore” economico partendo dalle regole e dalla correttezza gestionale.

8.2.2 *Il D.Lgs 231/2001 ed modello organizzativo.*

Nell’ottica di tutelare a garantire la sicurezza del mercato borsistico, che ha assunto connotazioni sempre più globali, le autorità internazionali hanno agito nel doppio versante di sanzionare da un lato in maniera uniforme le condotte illecite e, dall’altro individuare specifiche responsabilità in capo alle imprese. Proprio in quest’ottica si inserisce l’emanazione del **Decreto Legislativo n. 231 dell’ 8 giugno 2001**⁴³⁶, il quale rappresenta l’intervento del Legislatore per prevenire e reprimere comportamenti illeciti in ambito economico.

Un tale provvedimento non solo tocca il mondo imprenditoriale dal punto di vista della individuazione delle condotte illecite nelle attività di business, ma lo “costringe” ad avere un atteggiamento maggiormente corretto nella gestione, in quanto ipotizza la realizzazione di un vero e proprio “**modello organizzativo**” quale presupposto per ottenere una sorta di esenzione dalle responsabilità. Attraverso questa via, non spetta solo ai vertici aziendali avere un atteggiamento responsabile e rispettoso di leggi e regolamento, ma anche ogni singola unità, sottoposta ad una serie di controlli e di riscontri⁴³⁷.

Il D.Lgs 231 del 2001 ha il pregio di configurare, per la prima volta nell’ordinamento italiano, la responsabilità delle persone giuridiche per i comportamenti di chi agisce per proprio conto. Questa presunzione di colpa è giustificata dalla mancata disposizione da parte dell’ente di un idoneo modello organizzativo in grado di prevenire le condotte delittuose⁴³⁸. Una responsabilità che ha caratteri molto simili a quella penale⁴³⁹, anche se la natura prevista per la violazione è di tipo amministrativo⁴⁴⁰ (sanzioni pecuniari ed interdittive)⁴⁴¹. Sembra quasi inutile negare la vistosa somiglianza

⁴³⁶ Tale provvedimento di legge è conseguenza della delega conferita al Governo con legge 29 settembre 2000 n. 300.

⁴³⁷ E. Amodio, “Prevenzione del rischio penale di impresa e modelli integrati di responsabilità degli enti”, in Cassazione penale, Giuffrè, Milano, 2005.

⁴³⁸ G. Zanalda – M. Barcellona, “La responsabilità amministrativa delle società e i modelli organizzativi”, in Il Sole 24 Ore, 2002.

⁴³⁹ In realtà, si tratta di una responsabilità in cui coesistono i caratteri penali e quelli amministrativi, adottandosi ai fini dell’accertamento il procedimento penale.

⁴⁴⁰ Parte della dottrina ritiene che vi sia la costituzione di un terzo genere, né penale e neppure amministrativo. A. Fiorella – G. Lancellotti, “La responsabilità dell’impresa per i fatti di reato”, Giappichelli, Torino, 2004.

di tale previsione legislativa con quella impostata dalla giustizia sportiva per collegare le condotte dei tesserati (e talvolta anche degli estranei) al club calcistico, cioè quella cosiddetta “responsabilità oggettiva” ritenuta dal mondo dottrinale come una sorta di mostruosità giuridica.

Piuttosto che la natura repressiva, pure molto rilevante con l’inasprimento di sanzioni e la creazione di nuove fattispecie di reato, ai fini del presente lavoro si vuole sottolineare la natura preventiva. L’obiettivo del legislatore è quello di spingere le persone giuridiche a dotarsi di una organizzazione interna in grado di prevenire le condotte pericolose, proponendo una specifica esimente di responsabilità per l’ente che riesce a dimostrare di aver adottato, attraverso un modello gestionale ed organizzativo coerente, tutte le accortezze necessarie ritenute idonee a fungere da elemento preventivo⁴⁴².

La responsabilità dell’ente si caratterizza per la ricorrenza di tre condizioni: a) la esistenza di una espressa previsione del reato come tipico per tale tipo di sanzione; b) il compimento di tale reato da parte dell’agente nell’interesse oppure a vantaggio dell’ente; c) la qualifica dell’agente in posizione cosiddetta “apicale” oppure in quella di “sottoposto”⁴⁴³. Rispetto alla diversa connotazione degli agenti, vi è, pertanto, una netta differenziazione sulla posizione, ed anche sulla gravità degli atti attribuiti. La diversità è riscontrabile anche dal punto di vista processuale. Nel caso delle figure apicali, è prevista l’inversione dell’onere della prova per cui la società non risponde del fatto “*se prova*” di aver adottato ad attuato un modello idoneo a prevenire i fatti verificatisi, di aver attivato e reso operativo a tal riguardo un apposito organismo interno dotato di autonomia e, soprattutto, che il soggetto che ha agito ha commesso il reato “*eludendo fraudolentemente*”⁴⁴⁴ tali modelli adottati; inoltre, a norma dell’art. 5, la società non risponde dei fatti se l’azione si è avuta nell’interesse proprio del soggetto oppure addirittura di terzi. Nel caso del soggetto sottoposto, invece, non vi è alcuna presunzione, e deve esserci in sede di giudizio la effettiva dimostrazione della mancata adozione oppure della inefficace attuazione del modello prescritto.

⁴⁴¹ Le sanzioni, previste dall’art. 9 del D.Lgs 231/2001, sono di due tipi: a) pecuniarie, commisurate alla gravità ed alle condizioni economiche dell’ente (da un minimo di 25.822,84 Euro ad un massimo di 1.549.370,69 Euro); b) interdittive, quali la sospensione o la revoca di autorizzazioni, licenze e concessioni funzionali alla commissione dell’illecito, il divieto di contrattare con la P.A., l’esclusioni da agevolazioni, finanziamenti, contributi e sussidi e revoca di quelli concessi, l’interdizione dall’esercizio dell’attività.

⁴⁴² Il sistema degli sconti sulle sanzioni è stato adottato, a partire dal 1991, negli Stati Uniti attraverso norme specifiche (“*Federal Sentencing Commission Guidelines for Organization*”) in materia di azioni criminali da parte delle imprese.

⁴⁴³ L’art. 5 del D.Lgs. 231/2001 individua le categorie delle persone fisiche che, commettendo reati, attivano la “responsabilità amministrativa” della società in cui operano: a) la posizione “*apicale*” è riconosciuta a coloro che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione della società o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale ed anche a coloro che esercitano, anche di fatto, la gestione ed il controllo della stessa; b) il soggetto “*sottoposto*” è quello che è soggetto alla direzione oppure alla vigilanza di un soggetto in posizione apicale.

⁴⁴⁴ Art. 6 comma 1 lett.c) del D.Lgs n. 231 del 2001.

Nella prima individuazione delle tipologie di reati punibili, il D.Lgs 231 ha individuato tre aree: 1) le condotte fraudolenti tenute a danno dello Stato, di altri enti pubblici o delle Comunità Europee (condotte di indebite erogazioni di denaro o finanziamenti collegati all'esercizio dell'impresa)⁴⁴⁵; 2) i comportamenti che integrano la cosiddetta "criminalità informatica"⁴⁴⁶; 3) delitti contro la Pubblica Amministrazione (corruzione concussioni)⁴⁴⁷. A caratterizzare questo provvedimento legislativo, dall'atto della sua emanazione fino ad oggi, è stato anche il cospicuo intervento di integrazione delle fattispecie previste, che ha consentito di estendere la responsabilità delle persone giuridiche ad ambiti inerenti l'attività economica⁴⁴⁸.

In chiave sportiva, ovviamente, alcune delle previsioni di reato sembrano alquanto improbabili, ma l'assoggettamento dei club calcistici alla disciplina delle società di capitali esercenti attività d'impresa, li rende soggetti perfettamente integrati in tale fattispecie. Per il momento, come avvenuto per le *best practices* della *corporate governance*, il Decreto Legislativo 231 ha interessato solo

⁴⁴⁵ Articoli del codice penale: 316 bis (malversazione a danno dello Stato), 316 ter (indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato), 640, comma II, n. 1 (truffa commessa a danno dello Stato o di altro ente pubblico), 640 bis (truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche), 640 ter (frode informatica se commessa in danno dello Stato o di altro ente pubblico).

⁴⁴⁶ Articolo del codice penale: 491 bis (falsità in un documento informatico pubblico o privato), 615 ter (accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico), 615 quater (detenzione e diffusione abusiva di codici di accesso a sistemi informatici o telematici), 615 quinquies (diffusione di apparecchiature, dispositivi o programmi informatici diretti a danneggiare o interrompere un sistema informatico o telematico), 617 quater (intercettazione, impedimento o interruzione illecita di comunicazioni informatiche o telematiche), 617 quinquies (installazione di apparecchiature atte ad intercettare, impedire o interrompere comunicazioni informatiche o telematiche), 635 bis (danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici), 635 ter (danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici utilizzati dallo Stato o da altro ente pubblico o comunque di pubblica utilità), 635 quater (danneggiamento di sistemi informatici o telematici), 635 quinquies (danneggiamento di sistemi informatici o telematici di pubblica utilità), 640 quinquies (frode informatica del soggetto che presta servizi di certificazione di firma elettronica)

⁴⁴⁷ Articoli del codice penale: 318 (corruzione per un atto d'ufficio- cd "*corruzione impropria*"), 319 e 319 bis (corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio – cd "*corruzione propria*"), 322 (istigazione alla corruzione), 319 ter (corruzione in atti giudiziari), 317 (concussione), 320 e 322 bis (delitti commessi da persone incaricate di un pubblico servizio ovvero di membri degli organismi delle Comunità Europee e di funzionari delle Comunità Europee e di Stati esteri).

⁴⁴⁸ Al D.Lgs 231/2001 sono stati aggiunti i seguenti articoli: art. 25 bis (falsità in monete, carte di pubblico credito e in valori di bollo) attraverso l'art. 6 del D.L. 25 settembre 2001 n. 350 recante "*disposizioni urgenti in vista dell'introduzione dell'Euro*" (convertito nella legge 23 novembre 2001 n. 409); art. 25 ter (diritto societario) attraverso il D.Lgs 11 aprile 2002 n. 61 (cd " *riforma del diritto societario*"), in attuazione dell'art. 11 della legge 3 ottobre 2001 n. 366; art. 25 quater (atti di terrorismo) attraverso la legge 14 gennaio 2003 n. 7 (ratifica della "*Convenzione internazionale di New York per la repressione del finanziamento del terrorismo del 9 dicembre 1999*"); art. 25 quinquies, attraverso la legge 11 agosto 2003 n. 288 (misure contro la tratta di persone e la pedo-pornografia); art. 25 quater 1 attraverso la legge 9 gennaio 2006 n. 7 (delitto di pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili); art. 25 sexies, attraverso l'art. 9 della legge 18 aprile 2005 n. 62, che ha introdotto nel D.Lgs 231 i reati di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione del mercato (D. Lgs 58 del 1988); art. 25 ter lett. r (aggiotaggio, omessa comunicazione del conflitto di interessi) attraverso l'art. 31 della legge 28 dicembre 2005 n. 262. Nuovi reati sono stati introdotti dalla legge 16 marzo 2006 n. 146 (Ratifica ed esecuzione della "*Convenzione e dei Protocolli delle Nazioni Unite contro il crimine organizzato transnazionale*"). L'art. 25 septies ha previsto le fattispecie introdotte dalla legge 3 agosto 2007 n. 123 in materia di tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro (con introduzione anche, nell'art. 25 sexies dei reati di omicidio colposo, lesioni personali colpose o gravissime commessi in violazione delle norme antinfortunistiche). L'art. 25 octies ha introdotto la previsione di responsabilità in materia di ricettazione, riciclaggio ed impiego di denaro, beni o utilità di illecita provenienza in base al D.Lgs 231 del 2007 con cui è stata recepita la Direttiva 2005/60/CE in materia di antiriciclaggio.

le società quotate, ma, al di là della obbligatorietà o meno dell'adozione questo provvedimento di legge, va tenuto in grandissima considerazione perché, nel riconoscimento delle responsabilità, i club sportivi non godono di alcuna deroga o esimente legata alla specificità dell'attività svolta. Le pene, poi, sono particolarmente pesanti. Esaminando le tante fattispecie previste, non si possono non segnalare alcuni precisi riferimenti ed in particolare:

- a. I cosiddetti reati societari, quali le false comunicazioni sociali, l'impedito controllo, la formazione fittizia del capitale, le illecite operazioni su azioni o quote sociali o della società controllante, operazioni in pregiudizio dei creditori, l'aggiotaggio, l'ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza etc. Tutte queste ipotesi interessano l'attività del club calcistico come società di capitali, pienamente assoggettata alle prescrizioni del Codice Civile, la cui violazione può facilmente sfociare in reati penali, e, di rimbalzo, in pesanti sanzioni dell'ordinamento sportivo.
- b. I reati previsti per l'infortunistica e la salute sui luoghi di lavoro, che ben possono integrarsi nelle tante attività, di natura non solo tecnica, in cui sono impegnati, sul campo di gioco o nel corso dell'allestimento o lo svolgimento delle gare casalinghe, tesserati e dipendenti a vario titolo della società.
- c. I reati riguardanti la truffa ai danni dello Stato o degli altri enti pubblici, collegabili ai finanziamenti di natura pubblica che giungono ai club, per il tramite della FIGC e delle Leghe di competenza, dal CONI per la prevista quota sui ricavi dei concorsi pronostici e sulle scommesse sportive.
- d. I reati di Borsa, legati all'utilizzo di informazioni privilegiate o la manipolazione di notizie al fine di provocare alterazioni del prezzo delle quotazioni del titolo.
- e. I reati legati all'utilizzo di denaro, beni ed altre utilità di provenienza illecita (norme antiriciclaggio).
- f. I reati legati alla manipolazione informatica ed operativi.

Un'interessante applicazione al mondo del calcio di tale normativa si è avuta con la società Juventus Football Club S.p.A., quotata alla Borsa di Milano nel segmento *Star*⁴⁴⁹, la quale ha provveduto ad adottare, unitamente ad un Codice Etico, anche un "**Modello di organizzazione, gestione e controllo**" ai sensi del D.Lgs 231/2001. Tale modello viene considerato una sorta di "*programma per assicurare un'efficace prevenzione e rilevazione di violazioni di leggi nonché l'insieme di strumenti di governo aziendale volti a permettere una conduzione dell'impresa sana e coerente con gli*

⁴⁴⁹ L'adozione di un simile modello per le società quotate *Star* è divenuta obbligatoria dal 31 marzo 2008.

*obiettivi prefissati*⁴⁵⁰. Facendo proprie anche le linee guida approntate da Confindustria⁴⁵¹, il club torinese, nel motivare l'adozione del modello, si impegna a garantire la costante idoneità di questi strumenti nella prevenzione di tali reati attraverso una continua verifica del modello sia in relazione alla realtà organizzativa e di business della società che rispetto alle criticità che possono venire in risalto.

La Juventus considera il modello uno “*strumento di sensibilizzazione di tutti gli stakeholders*” ed ha come obiettivo quello di “*determinare una piena consapevolezza in tali soggetti della gravità nel caso di commissione di un reato e delle conseguenze penalmente rilevanti non solo per loro stessi, ma anche per la società consentendo alla stessa, in presenza di tali situazioni, di agire tempestivamente ed efficacemente*”⁴⁵².

Nel modello adottato, la Juventus F.C. si pone una serie di obiettivi quali:

- a. individuare le attività svolte dalle singole funzioni aziendali (alla dimensione organizzativa “*per processo aziendale*” si affianca quella gestionale tipica “*per evento*”);
- b. analizzare i rischi potenziali;
- c. valutare il sistema dei controlli preventivi;
- d. definire un sistema di regole che fissi le linee di comportamento generali (Codice Etico)⁴⁵³ e specifiche (procedure organizzative) volte a disciplinare le attività aziendali nei settori “sensibili”;
- e. definire un sistema di poteri autorizzativi e di firma che garantisca una puntuale e trasparente rappresentazione del processo aziendale di formazione e di attuazione delle decisioni;
- f. definire un sistema di controllo in grado di segnalare tempestivamente l'esistenza e l'insorgere di situazioni di criticità generale e/o particolare;
- g. definire un sistema di comunicazione e formazione per il personale che consenta la conoscibilità del Codice Etico, dei poteri autorizzativi, delle linee di dipendenza gerarchica,

⁴⁵⁰ Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs 231/2001 adottato dal Consiglio di Amministrazione il 5 giugno 2006 e successivamente aggiornato il 24 settembre 2007 ed il 24 settembre 2008.

⁴⁵¹ Il modello di Confindustria presenta le seguenti fasi: a) l'identificazione dei rischi (analisi delle strutture aziendali al fine di evidenziare in che area e secondo quali modalità si può verificare la commissione di reati); b) la progettazione del sistema di controllo e le componenti (Codice Etico, sistema organizzativo formalizzato, procedure manuali ed informatiche, poteri autorizzativi e di firma, controllo di gestione, comunicazione e formazione del personale); c) la nomina dell'Organismo di Vigilanza; d) la previsione di un sistema disciplinare. Confindustria, “*Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001*”, 2004.

⁴⁵² Modello organizzativo cit., pag. 18.

⁴⁵³ “*La Juventus si è dotata di un Codice Etico – si legge nel Modello a pag. 22 che, da un lato, per specificità di business, vocazione rappresentativa della società nell'ambito dello sport professionistico, si fonda sui principi cardine dell'etica sportiva, riconoscendo la valenza etica e sociale del calcio, dall'altro, recepisce e formalizza i principi etici rilevanti ai fini della prevenzione dei reati contemplati dal D.Lgs 231/2001*”.

delle procedure, dei flussi di informazione e di tutto quanto contribuisce a dare trasparenza all'attività aziendale;

- h. attribuzione ad un Organismo di Vigilanza di specifiche competenze in ordine al controllo dell'effettivo funzionamento, dell'adeguatezza e dell'aggiornamento del modello;
- i. definizione di un sistema sanzionatorio relativo alla violazione delle disposizioni del Codice Etico e delle procedure previste dal Modello.

Particolare attenzione, tra gli altri, va riservata alla funzionalità delle procedure e dei protocolli, specialmente con riferimento alle aree di rischio. Tali procedure rendono necessarie: a) la separazione funzionale delle attività operative da quelle di controllo; b) la possibilità di documentare le operazioni a rischio e i controlli posti in essere per impedire la commissione di reati; c) la ripartizione ed attribuzione dei poteri autorizzativi e decisionali e delle responsabilità per ciascuna struttura secondo i principi della trasparenza, chiarezza e verificabilità di tutte le operazioni compiute.

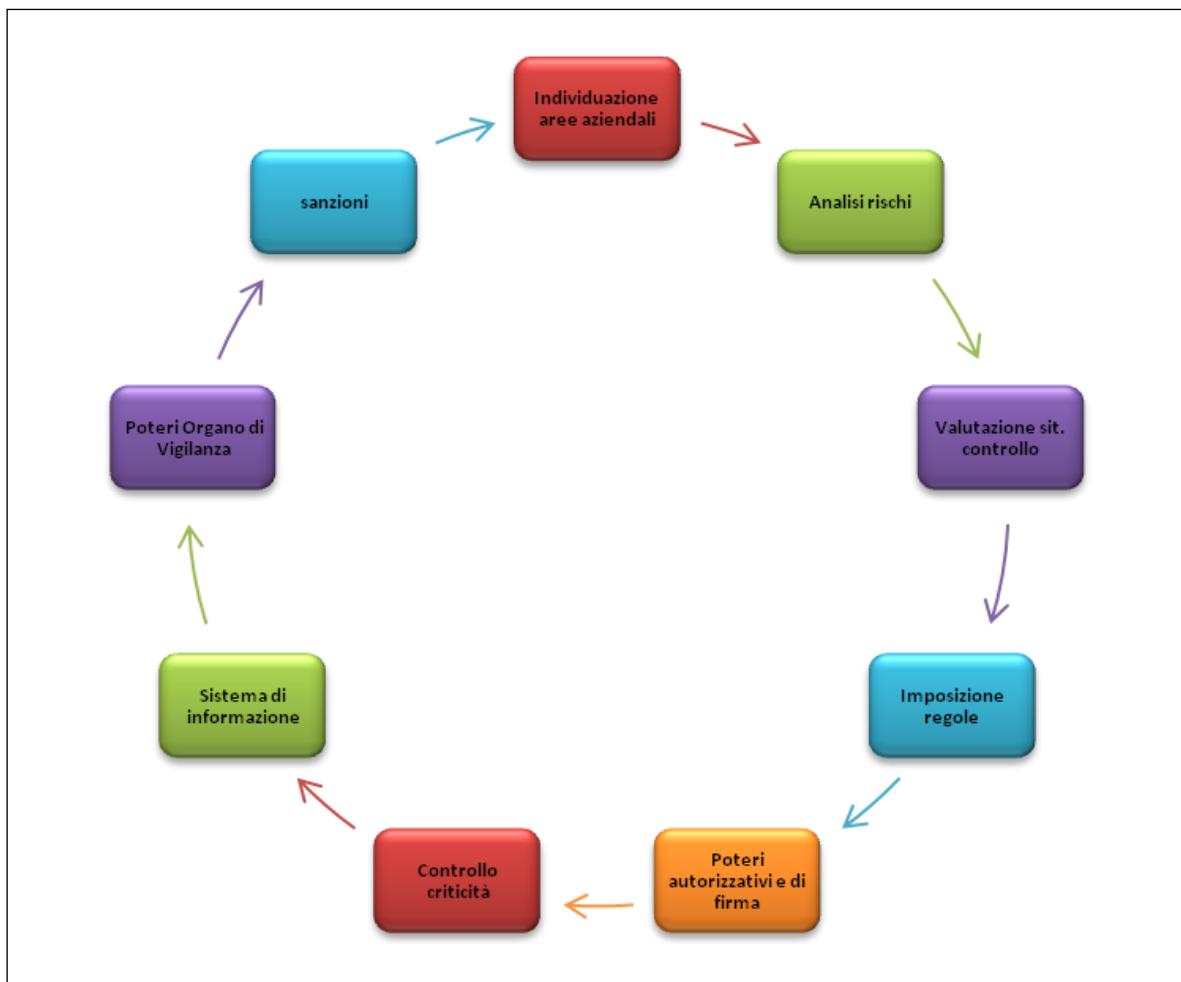


Fig. 32 - Il modello predisposto dalla Juventus F.C.

Pur non esistendo un assetto organizzativo ideale, al tirare delle somme, il D.Lgs 231 del 2001, nel fissare fattispecie di reato cui collegare una responsabilità (amministrativa) dell'ente sociale e, soprattutto, nel prevedere precise condizioni di esenzione di tale imputazione, ha, di fatto, dato una violenta accelerata alla modernizzazione dell'organizzazione gestionale delle società. Queste infatti, nell'approntare tutte le procedure e gli atti previsti dalle norme, hanno dovuto ripensare in gran parte l'intero sistema gestionale, passando attraverso le tre benefiche fasi dell'analisi, della progettazione e dell'applicazione.

La società ha dovuto, in sintesi, guardarsi al proprio interno, analizzare le situazioni di criticità di gestione ed i rischi, ha dovuto trovare dei correttivi formalizzandoli nel modello organizzativo, ha dovuto impostare rispetto a tutti i suoi interlocutori interni ed esterni una nuova cultura organizzativa. Una cultura maggiormente votata al rispetto delle procedure e di alcuni principi base, tra cui piace citare quello della trasparenza, della documentabilità delle attività e dell'assoluta separazione tra i ruoli operativi e quelli deputati al controllo.

Se sull'onda della crescita del business, le società calcistiche possono fare propri nuovi modelli organizzativi e di gestione, gradatamente integrando la dimensione sportiva con quella manageriale⁴⁵⁴, comunque non si è ancora sviluppata un'adeguata cultura capace di adottare strategie innovative⁴⁵⁵. Il dato da cui partire nel mondo del calcio è proprio l'esistenza di società dotate di organici tecnici e risorse economiche non sempre strutturate, le quali presentano processi e procedure con uno scarso livello di standardizzazione e che adottano comportamenti non sempre trasparenti nei confronti degli *stakeholders*⁴⁵⁶.

La valenza e l'importanza di tali indicazioni nel contesto di una società di calcio, testimoniata dall'adozione di tali strumenti da parte di altri club oltre alla citata Juventus F.C. (si pensi alla l'Internazionale F.C. S.p.A) o in generale di club quotati⁴⁵⁷ in Borsa, risiedono proprio in questa spinta che la normativa, presto o tardi, porterà al mondo sportivo. Un contesto bisognoso di potersi giovare di simili principi e procedure. La condivisione delle informazioni, la trasparenza, la collabo-

⁴⁵⁴ F. Bof – F. Montanari – S. Baglioni, “*Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali: il caso del Barcellona F.C.*”, in Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, vol. II, 2007

⁴⁵⁵ Si pensi all'emergere di manager sempre più professionali e preparati ed alla strutturazione e lo sviluppo di nuove aree (marketing, relazioni esterne, gestione stadi, gestione finanziaria etc.).

⁴⁵⁶ F. Bof – P. Previtali, “*Codice Etico, modelli organizzativi e responsabilità amministrativa: l'applicazione del D. Lgs 231/2001 alle società di calcio professionistiche*”, in Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, vol. IV, 2008.

⁴⁵⁷ A proposito di modelli organizzativi e codici etici previsti dal D. Lgs. 231/2001, nell'ambito dell'Indagine Conoscitiva del Parlamento, Massimo Ferrari (Responsabile della Divisione Emittenti), nell'audizione dell'11 ottobre 2006 nota come “*solo di recente le tre società quotate hanno avviato iniziative per l'implementazione delle procedure di controllo previste dalla normativa, tra le quale sono ovviamente ricomprese quelle che riguardano le aree tipiche di rischio del settore calcistico quali gli acquisti e le cessioni dei diritti dei calciatori e i contratti di sponsorizzazione e di gestione dei diritti di immagine*”.

razione e la fiducia reciproca tra tutti gli interpreti della gestione societaria devono connotare fortemente ogni ipotesi organizzativa, in quanto l'ambiente sportivo deve essere basato sui due pilastri, motivazionale l'uno, di controllo l'altro, a livello individuale e sociale⁴⁵⁸. Il vero contributo di riforma del sistema calcistico in tal senso, si avrà attraverso l'emergere di una nuova cultura manageriale ed organizzativa⁴⁵⁹ che, abbinata agli indispensabili principi ispiratori di matrice puramente sportiva (lealtà, correttezza e probità nei comportamenti), potrebbe davvero riuscire laddove decenni di produzione normativa non sono ancora riusciti

8.2.3 *Gli strumenti di controllo interno. I codici di comportamento*

Se l'adozione, più o meno imposta o raccomandata, di codici comportamentali per il miglioramento della struttura di corporate governance rappresenta un'esigenza relativamente recente in ambito aziendale, in quello sportivo è vero esattamente il contrario. L'aspetto valoriale e comportamentale, infatti, è alla base del sistema sportivo, che fonda la propria capacità di essere ordinamento proprio sulla condivisione ed il rispetto di principi cui hanno grande rilevanza la lealtà, la correttezza e la solidarietà.

La capacità dello sport di essere risorsa sociale, in considerazione del forte impatto sulle persone e sulla sua capacità di favorire l'integrazione, si realizza grazie al pieno rispetto dei più alti valori morali. L'etica, intesa come insieme di principi e norme che regolano la condotta umana, se stenta ad avere un ruolo-guida all'interno della società, non altrettanto accade in relazione alla pratica sportiva, nonostante le sempre più forti e condizionanti implicazioni di ordine economico.

Tradizionalmente, le tematiche entro cui vengono in rilievo le implicazioni etiche sono quelle legate alle pratiche del *doping*, al riconoscimento della dignità della persona, alla correttezza nella pratica sportiva (*fair play*) ed alla lotta contro le discriminazioni.

Il più alto momento di valorizzazione dei temi etici si ritrova senza dubbio nella Carta Olimpica. Nell'ambito dei Principi Fondamentali, dove la pratica sportiva è definita quale "*diritto dell'uomo*"⁴⁶⁰, vi è un forte richiamo sia al valore culturale ed educativo dello sport⁴⁶¹ che alle azio-

⁴⁵⁸ F. Bof – P. Previtali, "*Codice Etico, modelli organizzativi e responsabilità amministrativa: l'applicazione del D. Lgs 231/2001 alle società di calcio professionistiche*", in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, vol. Iv, 2008.

⁴⁵⁹ Per Geert Hofstede, la cultura organizzativa è lo "*schema del modo di pensare, sentire e reagire che esiste in una specifica organizzazione o nelle sue componenti o unità, è un programma mentale specifico e unico di quella organizzazione*". In questo approccio multidimensionale, assumono importanza elementi come le ideologie, la socializzazione, i riti, le cerimonie ed i simboli.

⁴⁶⁰ Articolo 8 dei Principi Fondamentali della Carta Olimpica: "*La pratica dello sport è un diritto dell'uomo. Ogni individuo deve avere la possibilità di praticare lo sport secondo le proprie esigenze*".

ni tendenti a favorire la pace⁴⁶². Il Movimento Olimpico, inoltre, assegna al Comitato Olimpico Internazionale (CIO) obiettivi specifici e funzionali nella diffusione dei valori dell'Olimpismo: a) porre lo sport “*al servizio dell'umanità*”; b) partecipare “*alle azioni in favore della pace*” e agire “*contro ogni forma di discriminazione*”; c) sostenere ed incoraggiare “*la promozione dell'etica sportiva*”; d) dedicare gli sforzi a favore del *fair-play* e contro la violenza; e) predisporre azioni di contrasto contro il doping e partecipare “*alla lotta internazionale contro le droghe*”; f) adottare provvedimenti tesi alla tutela della salute degli atleti; g) si oppone “*ad ogni utilizzazione abusiva politica o commerciale dello sport e degli atleti*”⁴⁶³.

A presidiare il rispetto e la tutela dei valori etici enunciati nella Carta Olimpica come fondamenti dell'olimpismo, l'ordinamento sportivo internazionale facente capo al CIO ha costituito una apposita Commissione Etica, una sorta di “*guardiano dei principi etici del Movimento Olimpico*”⁴⁶⁴. Soprattutto, però, il CIO ha definito un Codice Etico⁴⁶⁵, attraverso cui viene riaffermato l'impegno a favore dei valori racchiusi dalla Carta Olimpica con espresso riferimento ai principi

⁴⁶¹ Per l'art. 2 dei P.F. della Carta Olimpica: “*L'Olimpismo è una filosofia di vita, che esalta in un insieme armonico le qualità del corpo, la volontà e lo spirito. Nell'associare lo sport alla cultura ed all'educazione, l'Olimpismo si propone di creare uno stile di vita basato sulla gioia dello sforzo, sul valore educativo del buon esempio e sul rispetto dei principi etici fondamentali universali*”.

⁴⁶² Art. 6 dei P.F. della Carta: “*L'Olimpismo è una filosofia di vita, che esalta in un insieme armonico le qualità del corpo, la volontà e lo spirito. Nell'associare lo sport alla cultura ed all'educazione, l'Olimpismo si propone di creare uno stile di vita basato sulla gioia dello sforzo, sul valore educativo del buon esempio e sul rispetto dei principi etici fondamentali universali*”. Tale obiettivo è anche ripreso dall'art. 3 laddove è previsto che l'Olimpismo tenda a “*favorire l'avvento di una società pacifica, impegnata a difendere la dignità umana*”.

⁴⁶³ Capitolo 1 art. 2 della Carta Olimpica (Ruolo del C.I.O.): “*Il ruolo del C.I.O. è quello di gestire la diffusione dell'Olimpismo. A tale scopo il C.I.O.: 1. favorisce il coordinamento, l'organizzazione e lo sviluppo dello sport e delle competizioni sportive e, in collegamento con le organizzazioni sportive internazionali e nazionali, assicura la promozione e l'applicazione di provvedimenti tendenti a rinforzare l'unità del Movimento Olimpico; 2. collabora con le organizzazioni e autorità pubbliche o private competenti al fine di mettere lo sport al servizio dell'umanità; 3. garantisce la celebrazione periodica dei Giochi Olimpici; 4. partecipa alle azioni in favore della pace, opera in vista della protezione dei diritti dei membri del Movimento Olimpico e agisce contro ogni forma di discriminazione che affetti il Movimento Olimpico; 5. favorisce, con tutti i mezzi appropriati, la promozione delle donne nello sport ad ogni livello e in tutte le strutture, e in particolare modo negli organi esecutivi delle organizzazioni sportive nazionali e internazionali, per una rigorosa applicazione del principio di uguaglianza tra i sessi; 6. sostiene ed incoraggia la promozione dell'etica sportiva; 7. dedica i propri sforzi per fare sì che lo spirito di fair-play regni nello sport e che la violenza ne sia bandita; 8. dirige la lotta contro il doping nello sport e partecipa alla lotta internazionale contro le droghe; 9. adotta i provvedimenti atte ad evitare che venga messa a repentaglio la salute degli atleti; 10. si oppone ad ogni utilizzazione abusiva politica o commerciale dello sport e degli atleti; 11. incita le organizzazioni sportive e le autorità pubbliche a fare tutto il possibile per assicurare il futuro sociale e professionale degli atleti; 12. incoraggia lo sviluppo dello sport per tutti che rappresenta una delle basi dello sport di alto livello, il quale a sua volta contribuisce allo sviluppo dello sport per tutti; 13. sorveglia che i Giochi Olimpici si svolgano in condizioni che tengano conto in modo responsabile dei problemi dell'ambiente ed incoraggia il Movimento Olimpico a preoccuparsi di tali problemi, a recepire tali preoccupazioni in tutte le proprie attività ed a sensibilizzare tutte le persone ad esso collegate sull'importanza di uno sviluppo sostenibile; 14. sostiene l'Accademia Internazionale Olimpica (A.I.O.); 15. sostiene altre istituzioni che si dedicano all'educazione olimpica*”.

⁴⁶⁴ La Commissione Etica del CIO è stata creata nel 1999 dall'Executive Board. Essa è organo indipendente composto di nove commissari di cui 4 membri del CIO e cinque individuati tra personalità indipendenti. I provvedimenti riguardano unicamente conclusioni e raccomandazioni che sottopone (coperte da segreto) all'Executive Board.

⁴⁶⁵ L'attuale Codice Etico è stato approvato nell'aprile del 2007 a Pechino.

della dignità umana⁴⁶⁶, dell'integrità⁴⁶⁷, della gestione delle risorse finanziarie, della neutralità politica⁴⁶⁸ e della privacy.

Il medesimo schema del CIO lo ritroviamo all'interno della struttura normativa del CONI, le cui previsioni ricalcano quelle dell'ordinamento sportivo internazionale.

Il nuovo Statuto del CONI⁴⁶⁹, infatti, prevede due strumenti: il Codice di Comportamento sportivo ed il Garante del Codice di comportamento sportivo.

Il Codice di Comportamento Sportivo “*definisce i doveri di lealtà, correttezza e probità sportiva sulla base dei principi e delle prassi riconosciute nell'ordinamento delle Federazioni Sportive Nazionali...*” e prevede il suo obbligatorio rispetto da parte di tutti i tesserati delle FSN, siano essi atleti, tecnici, dirigenti ed anche i soci cui sono riferibili direttamente oppure indirettamente il controllo delle società sportive⁴⁷⁰.

Più nel dettaglio, sono individuati i seguenti dieci principi fondamentali:

1. **Osservanza della disciplina sportiva.** Le norme sono intese sia nella loro natura statutaria, regolamentare o disciplinare oppure con riguardo alle “*misure e decisioni adottate dal CONI e dall'ente di appartenenza (le Federazioni, nda)*”. Nell'imporre l'obbligo per i membri dell'ordinamento sportivo di affidare previamente agli strumenti di tutela approntati dal sistema sportivo, il Codice prescrive la collaborazione dei tesserati nella corretta applicazione delle norme vigenti e nella individuazione di situazioni illegali o irregolari. Il principio di responsabilità oggettiva applicata alle società viene confermato laddove esse “*rispondono dei comportamenti adottati in funzione dei loro interessi da parte dei propri tesserati, dirigenti o soci*” e sono obbligate all'adozione di “*codici organizzativi idonei alla previsione degli illeciti*”.
2. **Principio di lealtà.** Ai tesserati è imposto un comportamento “*secondo i principi di lealtà e correttezza, in ogni funzione, prestazione o rapporto comunque riferibile all'attività sportiva*” e di cooperazione “*alla ordinata e civile convivenza sportiva*”.

⁴⁶⁶ Nella sezione A del Codice, vengono prescritti azioni e comportamenti tesi: 1) alla salvaguardia della dignità; 2) alla contrarietà ad ogni forma di discriminazione in base a razza, sesso, origini etniche, religione, opinioni politiche e filosofiche; 3) alla proibizione del doping; 4) alla prevenzione di forme di molestie dei partecipanti (fisiche, professionali o sessuali) e di ogni forma di danno fisico o mentale.

⁴⁶⁷ L'integrità si riferisce al divieto per i collaboratori del CIO di accettare o sollecitare regalie o remunerazioni, benefit o servizi di altra natura, in relazione all'organizzazione dei Giochi Olimpici.

⁴⁶⁸ Secondo le “*relazioni con gli Stati*”, vengono promosse armoniose relazioni con le autorità degli Stati in accordo con il principio di neutralità politica

⁴⁶⁹ L'approvazione del Codice di Comportamento Sportivo e l'istituzione del Garante del Codice si ricollegano alla deliberazione n. 1270 del Consiglio Nazionale del CONI del 15 luglio 2004. Tale impianto è stato riconfermato nell'ultima versione dello Statuto CONI, approvato in data 26 febbraio 2008 e reso operante attraverso il DM del 7 aprile 2008.

⁴⁷⁰ Le previsioni relative al Codice di Comportamento Sportivo sono riferibili all'art. 13 bis dello Statuto del CONI.

3. Divieto di alterazione dei risultati sportivi. Si riferisce al compimento, con qualsiasi mezzo, di *“atti diretti ad alterare artificiosamente lo svolgimento o il risultato di una gara ovvero ad assicurare a chiunque un indebito vantaggio nelle competizioni sportive”*.
4. Divieto di doping. Il Codice non solo espressamente vieta ogni comportamento in violazione della disciplina antidoping, ma anche *“qualsiasi altra condotta atta a recare pregiudizio alla salute dell’atleta”*.
5. Principio di non violenza. La previsione è relativa sia a comportamenti e dichiarazioni capaci di determinare o incitare alla violenza (apologia) che a condotte capaci di *“ledere l’integrità fisica e morale dell’avversario nelle gare e nelle competizioni sportive”*. Da un punto di vista positivo, i tesserati devono *“sensibilizzare il pubblico delle manifestazioni sportive al rispetto degli atleti, delle squadre e dei relativi sostenitori”*.
6. Principio di discriminazione. Sono vietati comportamenti di discriminazione relative a razza, origine etnica o territoriale, sesso, età, religione, opinioni politiche e filosofiche.
7. Divieto di dichiarazioni lesive alla reputazione. I tesserati *“non devono esprimere pubblicamente giudizi o rilievi lesivi della reputazione dell’immagine o della dignità personale di altre persone o di organismi operanti nell’ambito dell’ordinamento sportivo”*.
8. Dovere di riservatezza. Fatto salvo il diritto di agire dinanzi ad organi di vigilanza e giustizia, non è consentito ai tesserati di divulgare informazioni riservate relative a procedimenti oppure all’attività dell’ente di riferimento.
9. Principio di imparzialità. I rapporti tra i soggetti dell’ordinamento devono essere improntati alla imparzialità ed è previsto ulteriormente il divieto, al di fuori dei legami contrattuali leciti e trasparenti, di richiedere o accettare *“per sé o per altri, somme di denaro, regali o altri benefici, qualora eccedano il modico valore e siano offerti in connessione con lo svolgimento dell’attività in ambito sportivo”*.
10. Prevenzione dei conflitti di interessi. Tra le situazioni di conflitto, anche apparente, *“con l’interesse sportivo in cui sono coinvolti interessi personali o di persone ad essi collegate”*, viene previsto un esplicito divieto al tesserato di effettuare scommesse, dirette o per interposta persona, relative a competizioni a cui partecipa o a cui ha diretto interesse.

Per quanto concerne il **Garante del Codice di Comportamento Sportivo**⁴⁷¹, lo Statuto assegna la facoltà al Consiglio Nazionale di nominare un soggetto di *“notoria autonomia e indipendenza tra i magistrati anche a riposo delle giurisdizioni superiori ordinaria ed amministrativa , i*

⁴⁷¹ Art. 13 commi 4 e 5 dello Statuto del CONI.

professori universitari di ruolo o a riposo in materie giuridiche e gli avvocati dello Stato". Il ruolo è quello di segnalare, ai fini disciplinari, i casi di "sospetta violazione" da parte dei tesserati non solo delle norme del Codice ma anche "delle norme statutarie e regolamentari delle FSN"⁴⁷².

Il pregio di tali disposizioni sta forse nella loro connotazione di "norma di chiusura" capace di coprire le falle presenti nei codici disciplinari di alcune federazioni e di completare l'intero schema delle fattispecie previste e punibili. Proprio l'aspetto sanzionatorio è un tratto carente di tale normativa ed anche la figura del Garante è stata criticata. In particolare, i compiti di segnalare le sospette violazioni alle norme del Codice e di altri regolamenti federali, sembrano configurare una chiara duplicazione del ruolo e delle prerogative affidate, dallo stesso Statuto del CONI, ai Procuratori Federali (ed a quello Antidoping per la materia specifica riservata).

Di strumenti normativi si è dotato anche il sistema calcistico, a cominciare dalla FIFA. A livello internazionale è operativo un Codice Etico (*Code of Ethics*), approvato nell'ottobre 2004 e sottoposto a revisione nel settembre 2006, cui è collegata una *Commissione per l'Etica ed il Fair-Play*. Quest'ultima ha raggiunto un tale grado di specialità e di autorevolezza da essere considerata una sorta di terzo grado giudiziale della stessa FIFA, con compiti di valutazione di "tutte le questioni etiche nel calcio e della promozione del fair-play" (art. 49 Statuto). Il rispetto del Codice è inoltre imposto agli organi ed ai dirigenti della FIFA, al pari delle altre norme, statutarie e regolamentari, presenti nell'impianto (art. 7 Statuto).

Anche l'UEFA, ha adottato strumenti normativi ed iniziative specifiche volte a tutelare alcuni dei valori richiamati. Da un lato essa ha operato sul tracciato della FIFA in ambito etico e antidoping, dall'altro si è fatta promotrice di specifici programmi sociali di lotta al razzismo (la "Guida alle buone pratiche anti-razzismo" e l'apposito Piano d'azione) e di assistenza (relativo al fair-play).

La problematica dell'etica sportiva, però, non è stata esaminata solo a livello di istituzioni settoriali, ma ha coinvolto anche le istituzioni sovranazionali, come l'Unione Europea. Nell'ambito della Settima Conferenza dei Ministri Europei responsabili dello Sport (Rodi, 13-15 maggio 1992), è stato approvato in sede di Consiglio d'Europa il *Codice Europeo di Etica Sportiva*. Esso si basa sulla "essenzialità" del rispetto di principi etici, a tutti i livelli di attività. In particolare, i ministri europei dello sport, pongono l'accento sul fair-play, in quanto comprensivo dei concetti di "amicizia, di rispetto degli altri e di spirito sportivo", quale "modo di pensare, non solo di comportarsi". Tale concetto positivo, comprende "la lotta contro l'imbroglio, contro le astuzie al limite della regola, la lotta al doping, alla violenza (sia fisica che verbale), a molestie sessuali ed abusi verso

⁴⁷² Articolo 1 comma 5 del Regolamento del Garante.

bambini, giovani o verso le donne, allo sfruttamento, alla disuguaglianza delle opportunità, alla commercializzazione eccessiva ed alla corruzione” . Dal punto di vista politico tale documento provvede a riconoscere lo sport “*quale attività socio-culturale che arricchisce la società e l’amicizia tra le nazioni, a condizione di essere praticata lealmente*” e quindi impegna governi⁴⁷³, organizzazioni sportive⁴⁷⁴ e singole persone⁴⁷⁵ ad attribuire la massima priorità di attenzione nell’ambito della promozione sportiva, specialmente tra i bambini ed i giovani.

Scendendo a livello Federale, gran parte dei principi sopra accennanti sono richiamati in alcune norme dello Statuto. L’art. 1 comma 5 lett. a) prevede l’obbligo per i tesserati di osservare i “*principi di lealtà, probità e sportività secondo i canoni della correttezza*”; l’art. 3 comma 1 lett. a) assegna alla FIGC “*la disciplina delle situazioni di conflitto di interesse*”; l’art. 4 comma 1 incarica il Consiglio Federale della “*prevenzione e repressione del doping e la tutela della salute*”⁴⁷⁶. Tale impianto è evidenziato, dal punto di vista disciplinare, all’interno del Codice di Giustizia Sportiva.

Nell’espone le competenze di indirizzo, vigilanza e controllo dell’attività in capo al Consiglio Federale, le norme statutarie prevedono nell’ambito della struttura organizzativa delle Leghe⁴⁷⁷

⁴⁷³ I Governi hanno le seguenti responsabilità: 1. *stimolare l’adozione di criteri etici efficaci in tutti i settori della società in cui è presente lo sport*; 2. *incoraggiare e sostenere quelle organizzazioni e quelle persone che, nella loro attività con lo sport, dimostrano sani principi etici*; 3. *incoraggiare gli insegnanti a considerare la promozione dello sport e del fair play quale componente centrale dei programmi scolastici di educazione sportiva*; 4. *sostenere le iniziative mirate alla promozione del fair play nello sport, particolarmente tra i giovani, e incoraggiare le istituzioni ad assumere il fair play come priorità*; 5. *incoraggiare a livello nazionale e internazionale la ricerca per migliorare la comprensione dei complessi problemi della pratica sportiva giovanile e per identificare i comportamenti antisportivi e le opportunità per promuovere il fair play*”.

⁴⁷⁴ Le organizzazioni sportive, o comunque connesse allo sport, hanno le seguenti responsabilità: a) *creazione di un contesto idoneo per il fair play* 1. *pubblicare chiare linee-guida per definire i comportamenti conformi o non conformi all’etica, e verificare - in tutte le forme di sport e a tutti i livelli di partecipazione - l’applicazione di incentivi e/o sanzioni coerenti e appropriate*; 2. *garantire che tutte le decisioni siano conformi ad un codice di etica applicabile alla loro disciplina sportiva ed ispirata al Codice europeo*; 3. *incrementare la coscienza sul fair play nell’ambito della loro sfera d’influenza tramite campagne d’opinione, premi, materiale educativo e opportunità di formazione. Esse devono anche sorvegliare e valutare l’impatto di queste iniziative*; 4. *creare sistemi che premiano il fair play e la progressione personale, oltre che il successo agonistico*; 5. *fornire aiuto e sostegno ai giornalisti perché promuovano il fair play*; b) *azioni verso i giovani* 1. *garantire che le strutture agonistiche riconoscano le esigenze speciali del giovane e del bambino che cresce, e che consentano livelli gradualmente di partecipazione, dal livello ricreativo a quello altamente agonistico*; 2. *sostenere la modifica dei regolamenti perché rispettino i bisogni particolari dei giovani e perché l’enfasi venga posta sul fair play oltre che sul successo agonistico*; 3. *garantire azioni di salvaguardia – in un contesto di sostegni e protezioni verso bambini, giovani e donne – sia per proteggere tali persone da molestie sessuali ed abusi, sia per prevenire lo sfruttamento di bambini, particolarmente quelli che dimostrano attitudini precoci*; 4. *garantire che tutti i membri dell’organizzazione con responsabilità verso bambini e giovani siano ben qualificati per guidare, formare, educare e allenare queste fasce d’età e, in particolare, che capiscano i cambiamenti biologici e psicologici implicati nel processo di maturazione dei bambini*”.

⁴⁷⁵ Nell’ambito delle “responsabilità per il fair-play, per singole persone si intendono genitori, insegnanti, allenatori, arbitri, giudici di gara, dirigenti sportivi, amministratori, giornalisti, medici e farmacisti.

⁴⁷⁶ Tra i principi fondamentali, inoltre, lo Statuto, prevede all’art. 2 comma 1 il rispetto delle “*deliberazioni e degli indirizzi dell’Uefa, del CIO*”.

⁴⁷⁷ Articolo 9 comma 5 prevede l’adozione, in aggiunta ad un preciso modello organizzativo, di “*un codice etico e di specifiche procedure per le fasi decisionali, nonché di adeguati meccanismi di controllo*”(comma 5 lett.b).

ed anche per quella delle società⁴⁷⁸, un doppio strumento: l'adozione di un "modello organizzativo" e di un "codice etico".

Da tutto questo quadro, a tutti i livelli dell'ordinamento sportivo, emerge con estrema evidenza la grande cura e la grande attenzione con cui vengono imposte norme, codici e sistemi sanzionatori inerenti comportamenti in linea con lo spirito sportivo. Sia pur in certi casi carenti dal punto di vista delle sanzioni, non può negarsi la forza prescrittiva di queste disposizioni, che si fortifica nella natura stessa dell'ambiente sportivo, nel quale l'aspetto valoriale mantiene sempre e comunque un grande e determinante potere di "*moral suasion*". Un ruolo-guida, cioè, che consente di avere sempre un riferimento da seguire in ogni atto posto dalle istituzioni.

8.3 La Responsabilità Sociale

8.3.1 Responsabilità sociale ed impresa

Nel panorama economico internazionale la moderna evoluzione dei sistemi di governo dell'impresa va delineandosi attraverso scenari e prospettive che pongono il risultato economico non più come l'unico cardine dell'attività del management⁴⁷⁹. Tale tendenza non può essere ignorata dal mondo sportivo all'interno del quale invece il risultato agonistico assieme a quello economico sembrano occupare ancora un ruolo di spiccata preminenza nella determinazione della performance organizzativa.

Il binomio competitività/redditività appare soltanto come uno degli elementi che determinano il successo, la notorietà e la credibilità di una organizzazione sportiva, a qualsiasi livello essa operi. Infatti, sia nello sport dilettantistico che in quello professionistico, il raggiungimento di un obiettivo dipende anche dalle modalità attraverso le quali esso è stato perseguito e dall'attenzione che è stata rivolta a temi che trascendono i risultati agonistici ed economici fino a raggiungere quelli della sostenibilità ambientale.

⁴⁷⁸ Art. 7 comma 5, con il medesimo schema dell'art. 9.

⁴⁷⁹ Matacena A. (2000), *Finalismo aziendale, solidarietà e sistemi informativi*, in Vermiglio F. (a cura di), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli; Molteni M., Lucchini L. (2004), *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane, in collaborazione con ISVI*, Franco Angeli

Fare sport significa infatti anche assumersi delle responsabilità di carattere sociale, che pongano fra le priorità la qualità della vita, sia di chi è direttamente coinvolto nella gestione dell'organizzazione sportiva, sia dell'intera realtà sociale in cui si opera⁴⁸⁰.

L'ambiente delle organizzazioni sportive sta vivendo negli ultimi anni in Italia un significativo processo di trasformazione dovuto al continuo cambiamento del contesto economico, sociale, politico e normativo. Questo processo è accompagnato da una insistente metamorfosi delle abitudini e delle forme di attività dei praticanti e del pubblico che assiste con diverse modalità all'evento sportivo⁴⁸¹.

All'evidente crescita del comparto, si unisce l'eco delle ripetute vicende di corruzione e delle problematiche legate al doping farmacologico e amministrativo. Questi episodi hanno alimentato un clima generale di sfiducia con aumento di fenomeni di disaffezione verso taluni settori, peraltro fondamentali, del mondo sportivo. Da tali premesse risulta evidente la necessità di adottare logiche e strumenti manageriali per una gestione trasparente ed oculata⁴⁸² che faccia riferimento ad una vera cultura dello sport⁴⁸³.

In un contesto dinamico caratterizzato da alta competitività il richiamo ai criteri di efficacia (legati alla capacità di un'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi) e di efficienza (legati ad un giudizio sul funzionamento interno dell'organizzazione) tanto cari all'ottica imprenditoriale, sta diventando sempre più incisivo anche per le organizzazioni sportive. Queste ultime, si trovano ad operare, tra l'altro, con un ammontare limitato di risorse disponibili anche per la particolare situazione economica che attraversa il nostro Paese.

Se da un lato è necessario evitare sprechi e dispersioni di energie ottimizzando i processi produttivi, dall'altro occorre investire al meglio sulla propria immagine erogando servizi di qualità e costruendo uno stabile collegamento con i molteplici interlocutori del sistema socio-economico: gli investitori (aziende commerciali ed enti istituzionali), i consumatori (praticanti e spettatori), il mondo politico, i media, i lavoratori, la comunità finanziaria, i fornitori, i consulenti esterni ed altri ancora. Tutti questi portatori di interesse, definiti *stakeholder*, pongono interrogativi sempre più complessi sulla qualità dei servizi erogati e sul relativo collegamento con la performance delle organiz-

⁴⁸⁰ Buscarini C., Manni F., Marano M., "La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport", Franco Angeli Editore, 2006.

⁴⁸¹ Gilberti G., "L'evento in strada", Franco Angeli, 2004

⁴⁸² Chelladurai, P. *Management dello Sport: la definizione del campo*, Educazione Fisica e Sport nella scuola, XLIX, 1995, 143, pp. 22-30; Chelladurai, P. *Managing organizations for sport & physical activity. A system perspective*, Holcomb Hathaway Publishers, 2001.

⁴⁸³ Ricchieri I., *L'eccezione culturale dello sport nell'Unione Europea*, Quaderni del Master in Management delle Organizzazioni Sportive, CONI Scuola dello Sport, 1999.

zazioni sportive, un tema emergente anche nel dibattito scientifico internazionale soprattutto a livello europeo⁴⁸⁴.

Per determinare correttamente la performance di una organizzazione sportiva bisogna tener conto del fatto che è possibile raggiungere gli obiettivi prefissati pur non utilizzando nel migliore dei modi le proprie risorse, ma è anche possibile che si possa essere incapaci di raggiungere i risultati sperati nonostante l'ottimizzazione del processo interno. L'analisi di queste dinamiche non sempre viene approfondita ed appare evidente come le tematiche della *qualità* siano abbastanza deboli nelle organizzazioni sportive.

Quest'ultime, spesso concentrate sull'attività quotidiana, perdono di vista le problematiche legate alla sua misurazione. Oltre ai criteri oggettivi (come la classifica finale di un campionato), nel processo di valutazione andrebbe riconosciuta maggiore rilevanza ai parametri soggettivi, legati cioè alla percezione degli utenti come variabile strategica. Il fine è quello di attivare un vero e proprio processo di gestione della qualità⁴⁸⁵.

Ancora meno investigata risulta la questione relativa al *marketing socialmente responsabile* visto come opportunità per l'organizzazione sportiva, la quale individua elementi di "valore" in aspetti intangibili quali la reputazione, l'immagine e l'affidabilità in termini di responsabilità sociale, etica e ambientale.

I progetti di *cause related marketing (CRM)* con cui le imprese perseguono i propri obiettivi di natura commerciale fornendo, al tempo stesso, un contributo ad una causa sociale, sono molto diffusi in tutto il mondo. Anche il nostro Paese presenta un patrimonio di esperienze assai significativo in riferimento al mondo aziendale, con episodi dapprima saltuari e poi diventati sempre più numerosi, a partire dalla seconda metà degli anni '80⁴⁸⁶.

⁴⁸⁴ Madella A., *La performance di successo delle organizzazioni sportive*, in *Atleticastudi*, 1998, 1-2-3/1998 pp. 101-112; Madella A., *Measuring the Performance of National Sport Federation: an Applied Methodology*, 8th Congress of the European Association for Sport Management, Official Proceedings, San Marino 6-10 Settembre 2000, pp.171-175; Madella A., *Performance organizzativa delle Associazioni e delle Federazioni Sportive: un modello di valutazione*, *Atleticastudi*, 2002, n. 34, pp. 47-58; Madella A., Esposito G., *La performance delle organizzazioni sportive: il caso della Federazione Italiana della Atletica Leggera*, in *Movimento*, 2004, vol 20 n. 2 pp. 40-45; Marano M., *Introduzione allo studio delle aziende erogatrici dei servizi sportivi*, *Atleticastudi*, 1996, n. 2 pp 47-61

⁴⁸⁵ Madella A., *La qualità delle organizzazioni sportive: cos'è e come si misura*, in SDS Scuola dello Sport, luglio-dicembre 2003 pp. 2-7; Beccarini, C., *Soddisfazione degli utenti e gestione della qualità*, SDS, Rivista di Cultura Sportiva, 2003, XXII, 58-59, pp. 8-12

⁴⁸⁶ Tra le cause sociali più quotate c'è la medicina e la salute, l'assistenza ai senza tetto, la lotta alla fame, la tutela dell'ambiente, le emergenze ai disastri naturali, il diritto allo studio, la promozione di attività lavorative in aree con elevato tasso di disoccupazione o in Paesi in via di sviluppo con lo sport che sta prendendo sempre più piede in quanto strumento di comunicazione capace di amplificare il messaggio valoriale. Si pensi, ad esempio, al circuito internazionale di Avon Running con il quale la multinazionale statunitense, leader mondiale nel settore dei prodotti cosmetici, coinvolge in una gara podistica riservata alle donne, circa 50.000 atlete di livello amatoriale ed agonistico con l'obiettivo di rendere noti i rischi connessi al tumore al seno e le principali forme di prevenzione, tra cui occupa un posto preminente

Solo di recente è iniziata una seria riflessione sulla opportunità che anche le organizzazioni sportive formulino e realizzino strategie di marketing per perseguire obiettivi commerciali ed agonistici fornendo al tempo stesso un contributo, economico e non a una causa sociale⁴⁸⁷. In quest'ottica, dunque, il ruolo del dirigente sportivo è quello di anticipare ed interpretare il cambiamento, trasformando le organizzazioni sportive in partner attivi ed indispensabili per iniziative con forte valenza sociale, in grado di favorire un modello di crescita condivisa che deve necessariamente proporre nuove filosofie di partnership e nuovi strumenti operativi⁴⁸⁸.

Il dibattito si va comunque animando, anche perché alcune esperienze concrete hanno dimostrato come pure per le organizzazioni sportive il marketing legato ad una causa sociale costituisca una via per incrementare la propria reputazione e per diffondere la cultura della responsabilità sociale⁴⁸⁹.

8.3.2 Le dimensioni della responsabilità sociale.

Se da un lato la funzione sociale dello sport è da tempo riconosciuta (Relazione del 18 luglio 2000 del Parlamento Europeo) assieme a quella economica e legale, si registra dall'altro solo recentemente una crescita di interesse verso gli aspetti legati alle questioni etiche ed a quelle filantropiche.

L'adozione di un orientamento strategico volto ad assolvere alle responsabilità sociali ed economiche, legali, etiche e filantropiche che rientrano nelle aspettative degli individui, degli enti e delle istituzioni che hanno una partecipazione o un interesse in qualche aspetto dell'organizzazione sportiva può essere sintetizzata attraverso una piramide della responsabilità sociale nella quale sono evidenziate le varie dimensioni⁴⁹⁰.

l'attività fisica. Cfr. Molteni M., Devigli D., *Il Cause Related Marketing nella strategia d'impresa*, Franco Angeli, 2004.

⁴⁸⁷ La F.C. Inter Milano ha iniziato per esempio nel 1996 con una partnership con il WWF grazie alla quale per ogni abbonamento sottoscritto, senza sovrapprezzo, si impegnava a comprare un albero da piantumare in un parco poco lontano dallo stadio ed ha continuato nel tempo con collaborazioni con Emergency raccogliendo fondi per un ospedale in Cambogia e per altre iniziative sociali nel mondo senza dimenticare che nel 2003 è stata insieme alla Reggina, pronta ad attivarsi dopo il dramma di Nassirya devolvendo l'intera vendita dei biglietti dell'incontro tra le due squadre alle famiglie delle vittime.

⁴⁸⁸ Ghiretti R., *Le relazioni sociali come strumento di crescita del sistema sportivo*, Intervento al convegno: *Lo sport responsabile – dal marketing alla rendicontazione sociale*, Parma 20 gennaio 2007.

⁴⁸⁹ il progetto Biciscuola ed il Giro d'Italia, oppure il progetto Vivo Azzurro della FIGC

⁴⁹⁰ Carrol A. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of organizational stakeholders*, Business Horizons, July/Aug. p. 42.

PIRAMIDE DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE DELLE ORGANIZZAZIONI SPORTIVE



Fig.33- Adattamento da: Carrol A. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of organizational stakeholders*, *Business Horizons*, July/Aug.

- **Dimensione sociale ed economica:** L'ottenimento del profitto per remunerare adeguatamente i proprietari e gli investitori rappresenta l'obiettivo principale delle aziende mentre la gran parte delle organizzazioni sportive (anche quelle con scopo di lucro) ha nella propria mission la promozione dello sport in virtù della sua già richiamata funzione sociale promossa con dedizione da tanti dirigenti sportivi che attraverso la loro opera, spesso volontaria, riescono ad offrire ai cittadini opportunità di crescita culturale, di educazione, di confronto, di realizzazione, di prevenzione di patologie sanitarie, di integrazione e di spirito di appartenenza. Sono solo alcuni dei valori posti in campo dal sistema sportivo che deve acquisire un maggiore senso di responsabilità nei confronti dei portatori di interesse ai quali è necessario rendicontare opportunamente tutte le attività svolte al fine di sottoporre alla sorveglianza dei referenti esterni l'area della responsabilità sociale.
- **Dimensione legale:** Anche le organizzazioni sportive devono necessariamente attenersi alle leggi ed ai regolamenti dell'ordinamento statale. Ma ciò non basta in quanto l'ordinamento sportivo prevede una serie di altre norme che devono essere osservate per mantenere l'intero sistema entro una condotta accettabile e standardizzata. E' il caso, ad esempio, delle regole tecniche la cui ottemperanza

assicura il corretto svolgimento delle manifestazioni e dei campionati sia per gli aspetti riguardanti il confronto atletico sia per gli aspetti inerenti la preparazione dei campi di gara. Del resto “giocare secondo le regole” è una delle caratteristiche fondamentali che lo sport promuove implicitamente, proprio per la sua natura di attività che necessita di un confronto competitivo

- **Dimensione etica:** In chiave di marketing la dimensione etica è costituita dai principi e dagli standard che definiscono una condotta ritenuta accettabile dai vari stakeholder. È chiaro che le dimensioni sociali, economiche e legali costituiscono il nucleo vitale delle organizzazioni sportive ed è per questo che esse sono posizionate alla base della piramide. Se un dirigente sportivo non le prendesse in considerazione adeguatamente potrebbe provocare la scomparsa o l'indebolimento della sua organizzazione, a qualsiasi livello essa operi. L'etica di marketing va ben oltre il rispetto delle regole (dimensione legale) e promuove comportamenti in grado di generare quella fiducia indispensabile per costruire relazioni solide e durature. Peraltro la crescente diffusione dell'etica come fattore competitivo ha portato l'organizzazione sportiva a porre maggiore attenzione anche ai valori da esprimere e comunicare attraverso una strategia ben codificata. Il cambiamento dell'atteggiamento dei consumatori può provocare infatti dei notevoli danni quando alcuni servizi sportivi suscitano percezioni negative (es. un evento organizzato senza la necessaria pianificazione) o quando alcuni atleti generano una mancanza di fiducia (es. quando non collaborano alle inchieste giudiziarie riguardanti il doping) o quando alcune organizzazioni utilizzano criteri di gestione non del tutto trasparenti (es. nella redazione dei bilanci). Le questioni etiche richiedono ai dirigenti sportivi una scelta tra soluzioni alternative che devono essere valutate come giuste o sbagliate a seconda della propria sensibilità e del contesto nel quale si opera. Indipendentemente dal rispetto della legalità, si pone una questione etica ogni qualvolta il servizio sportivo erogato non corrisponde alle aspettative ragionevoli dei clienti. In tal senso la valorizzazione dello sport può riguardare anche una questione etica: diminuirne la sua funzione educativa, sociale e culturale significa danneggiare l'intero mondo sportivo. Anche l'utilizzo di promozioni ingannevoli della propria attività accompagnato da una politica di prezzo non adeguata al servizio sportivo offerto può essere fonte di questioni etiche che interessano alcune decisioni strategiche dell'organizzazione sportiva: fissare una quota sociale di adesione ad un'associazione sportiva dilettantistica ad una cifra abbastanza alta per impedire sostanzialmente l'ingresso di altri soci o organizzare un spettacolo sportivo che non rispetti i criteri di sicurezza può certamente generare questioni legate all'etica di marketing.
- **Dimensione filantropica:** La parte apicale della piramide della responsabilità sociale delle organizzazioni sportive è occupata dalla dimensione filantropica con la quale sostanzialmente si tende a promuovere il benessere umano. Per le organizzazioni sportive il marketing legato ad una causa so-

ziale costituisce un importante strumento per raggiungere gli obiettivi non solo economici, ma anche per aumentare la propria reputazione e diffondere all'interno dell'organizzazione stessa la cultura della responsabilità sociale. Del resto negli ultimi anni è cresciuta notevolmente la sensibilità attraverso la quale anche le imprese hanno realizzato strategie di marketing con cui hanno perseguito obiettivi commerciali fornendo al tempo stesso un contributo alle cause ambientali e sociali. Una nuova frontiera per le organizzazioni sportive riguarda l'adozione di un approccio strategico alla filantropia facendo qualcosa che va oltre il consueto contributo finanziario erogato a favore di una causa benefica. Avere un approccio di filantropia strategica può significare per le organizzazioni sportive impiegare le competenze distintive e le risorse anche per favorire gli interessi di alcuni particolari *stakeholder* in modo da generare benefici a livello organizzativo e sociale. Si pensi ad esempio al benessere dei volontari che investono del tempo libero prezioso per offrire un contributo concreto allo sviluppo delle attività sportive. Offrire ai volontari una opportunità di crescita culturale e di formazione sensibilizzandoli magari sulle tematiche della sostenibilità ambientale può consentire un adeguamento progressivo delle competenze e delle risorse utilizzabili dall'organizzazione sportiva per rispondere concretamente ai diversi bisogni della comunità di riferimento.

8.3.3 Responsabilità sociale ed etica

La Commissione Europea, nel 2001, ha definito la **Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)**, attraverso l'approvazione di un Libro Verde, come “*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate (stakeholder)*”.

Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma significa andare oltre, investendo “di più” nel capitale umano con l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile. Tra l'altro a livello internazionale, l'ISO Working Group sulla Responsabilità sociale (ISO/WG SR) sta lavorando alla prima significativa norma tecnica (la futura ISO 26000) sulla *social responsibility* che dovrebbe essere pubblicata entro il 2010.

Il termine “responsabilità” racchiude dunque in sé l'impegno dell'impresa a rispondere di tutti i propri comportamenti e risultati e a stabilire una comunicazione con gli *stakeholder* che sia in grado di costruire un rapporto basato sulla fiducia e sullo scambio di idee al fine di raggiungere il benessere comune.

Il mondo dello sport non può sfuggire a questo processo di affermazione della responsabilità sociale anche perché, a parità di altre condizioni, l'associazione di un *brand* ad una buona causa può

influenzare i consumatori a favore di quella marca offrendole un vantaggio competitivo sui suoi concorrenti.⁴⁹¹ Il diffondersi dell'idea dell'organizzazione sportiva come "attore sociale", sia quando opera a scopo di lucro sia quando opera come associazione sportiva dilettantistica, non riveste più un ruolo puramente tecnico ed economico ma anche culturale e morale ed ha certamente favorito l'apertura verso nuove forme di sponsorizzazioni sociali.

In un contesto competitivo come quello sportivo, in continua evoluzione, l'impegno delle organizzazioni che operano verso i propri *stakeholder* costituisce un importante fattore strategico, alla base del successo nel medio-lungo periodo, soprattutto quando riesce a conciliare competitività e sostenibilità.

In chiave di marketing la responsabilità sociale si può definire per una organizzazione sportiva il dovere di massimizzare il proprio impatto positivo e minimizzare quello negativo sull'ambiente interno ed esterno. Essa attiene dunque all'effetto globale di tutte le decisioni che possono avere una rilevanza sulla società.

Nel momento in cui le organizzazioni sportive riescono ad instaurare un rapporto di fiducia con i propri associati, i tesserati, i giornalisti, gli sponsor, i fornitori, i rappresentanti delle istituzioni ed in genere con i diversi *stakeholder*, è possibile parlare di marketing responsabile. Azioni irresponsabili potrebbero mettere a repentaglio l'immagine dell'organizzazione sportiva generando ripercussioni negative di carattere finanziario e addirittura legale, mentre un marketing socialmente responsabile favorisce il radicamento sul territorio ponendo l'organizzazione sportiva come interlocutore affidabile in grado di riscuotere e generare consenso in una mappa di portatori di interesse che deve necessariamente essere gerarchizzata al fine di individuarne la relativa importanza e la convergenza rispetto agli obiettivi prefissati dall'organizzazione sportiva.

In un contesto di marketing il concetto di responsabilità sociale e quello di etica possono assumere significati per certi versi distinti anche se in realtà rimangono strettamente correlati. Infatti, la responsabilità sociale attiene all'effetto totale delle decisioni di marketing dell'organizzazione sportiva sull'intera società, mentre l'etica riguarda più in particolare le decisioni di individui e di gruppi rispetto a cosa sia giusto o sbagliato, in un particolare contesto ambientale nel quale sono fondamentali i valori di riferimento⁴⁹².

⁴⁹¹ Bazzanella, F., *Il valore del marchio*, SDS, Rivista di Cultura Sportiva, XXII, 2003.

⁴⁹² In genere, è soprattutto nei momenti critici e difficili che in qualunque settore il richiamo all'etica appare più insistente: si reclama maggiore coerenza di comportamenti, si invocano atteggiamenti maggiormente responsabili si propongono nuove regole, apparentemente più giuste ed efficaci. Introdotto da Aristotele, lievemente distinto e spesso identificato con quello di "morale", il concetto di etica designa ogni dottrina che si occupi del comportamento pratico dell'uomo e della società umana, immaginata come norma di vita concernente i costumi e l'assetto morale. Lo studio dei valori umani, delle azioni e dei fini e dell'agire secondo norme morali sta sempre di più interessando il variegato

Negli ultimi tempi l'appello all'etica è risuonato con chiarezza nel mondo dello sport per le note vicende di corruzione e per quelle legate al doping amministrativo e farmacologico. Minore attenzione viene invece riservata ad alcune peculiari questioni che riguardano il marketing etico⁴⁹³, al quale dovrebbero ispirarsi tutti coloro che intendono promuovere un consumo più responsabile anche in ambito sportivo.

Questioni etiche nel marketing mix dello sport

<i>Categoria di questioni</i>	<i>Esempi</i>
<i>Prodotto/servizio sportivo</i>	Occultare i rischi associati ad un prodotto o un servizio sportivo Occultare informazioni sulla funzione, sul valore o sull'uso di un prodotto o un servizio sportivo Occultare informazioni sui cambiamenti della natura, della qualità o della grandezza di un prodotto o servizio sportivo
<i>Distribuzione</i>	Venir meno ai diritti e alle responsabilità associati a specifici ruoli di intermediazione Manipolare la disponibilità di un prodotto o servizio sportivo Usare un potere coercitivo per vincolare altri intermediari a comportarsi in un certo modo
<i>Promozione</i>	Pubblicità menzognera o ingannevole Impiego di promozioni delle vendite, di tattiche e di pubblicità manipolative o ingannevoli Offerta o accettazione di tangenti nelle situazioni di vendita personale
<i>Prezzo</i>	Fissazione di un prezzo troppo alto rispetto alla qualità del servizio erogato Prezzo predatorio (più basso rispetto ai costi di produzione per "predare" le quote di mercato dei concorrenti diretti) Occultamento del prezzo pieno di un acquisto legato all'offerta sportiva

Fig. 34 - Adattamento da tab. 3.2 pag. 59, da: Pride M., Ferrel O. C. (2005), *Marketing*, Egea

In particolare, considerando come marketing mix quella combinazione dei vari fattori di

mondo dello sport, da quello professionistico e di performance agonistica elevata, tanto esaltato e spettacolarizzato dai media, a quello amatoriale e ricreativo che sembra penetrare con una forza devastante nel contesto sociale odierno. Entrambi i modelli conservano infatti quell'apertura al confronto, quella necessità dell'altro, dell'avversario che confermano in sostanza i caratteri di socialità, democrazia e confronto leale, propri dello sport.

⁴⁹³ Pastor-Reiss E., Nailon H., *Le marketing étique*, Village Mondial, 2002.

marketing in un insieme integrato e coerente alla strategia di una organizzazione sportiva, che vuole rivolgersi ad un determinato target, si evidenziano alcune questioni etiche di particolare delicatezza riferite al servizio sportivo, alla sua distribuzione e promozione ed al prezzo da fissare per la sua fruizione.

La stretta relazione tra responsabilità sociale ed etica nel marketing dello sport risulta in maniera evidente quando una organizzazione sportiva abile nel sostenere decisioni socialmente responsabili e capace di agire eticamente, sia poi verosimilmente in grado di generare sull'ambiente di riferimento, un effetto valutato in termini positivi dai diversi *stakeholder*.

Una delle modalità più diffuse con cui le organizzazioni sportive dimostrano la propria responsabilità sociale è l'adozione di programmi di protezione e conservazione dell'ambiente naturale. Soprattutto nei grandi eventi la necessità di poter disporre di numerosi impianti efficienti sotto il profilo sportivo ed agonistico ed il conseguente bisogno di procedere alla loro realizzazione ed alla loro implementazione, con opere infrastrutturali, comporta per il territorio un evidente problema di assorbimento che non è certamente indenne dal procurare impatti di differente intensità sull'ambiente naturale⁴⁹⁴.

Una forte caratterizzazione ambientale che si traduce in varie azioni concrete, si può peraltro registrare anche in eventi di minori dimensioni⁴⁹⁵.

Un altro modo per inserire concretamente la responsabilità sociale nella pianificazione strategica dell'organizzazione sportiva è rappresentato dalla adozione di un *codice etico* che, pur tenen-

⁴⁹⁴ Anche ai Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006, ad esempio, è stata prestata una particolare attenzione alle tematiche ambientali e ciò anche in coerenza con l'atteggiamento assunto dal Comitato Internazionale Olimpico che, dopo la Conferenza di Rio de Janeiro del 1992, ha posto la questione ambientale tra i valori da considerare per l'organizzazione delle manifestazioni olimpiche (CIO, Agenda 21; 2005). Questa presa di coscienza del mondo sportivo si è tradotta, nel caso di Torino 2006, con la previsione normativa di operare alla realizzazione dell'evento utilizzando la procedura di Valutazione Ambientale Strategica (VAS) prevista da un'apposita Direttiva europea.

Il Comitato Organizzatore (TOROC) è diventato garante di questo obiettivo dotandosi di una propria Direzione Ambiente che ha predisposto una serie di strumenti strategici di pianificazione e monitoraggio ambientale continuo del percorso organizzativo ed ha realizzato alcuni programmi finalizzati a garantire un bilancio ambientale complessivo in attivo o, nella peggiore delle ipotesi, in pareggio. Tra i più significativi si possono ricordare il progetto Acquisti Verdi, il progetto Sponsor e Sostenibilità, il progetto Ecolabel per l'attribuzione del marchio ambientale agli esercizi ricettivi, il progetto HECTOR (Heritage Climate Torino) che ha consentito di neutralizzare la produzione di CO₂ prodotta per l'organizzazione e la realizzazione dei Giochi. Tra l'altro il TOROC, con una propria autonoma decisione, ha ritenuto di doversi dotare di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA) che ha consentito di ottenere la certificazione UNI EN ISO 14001 e la registrazione EMAS.

⁴⁹⁵ E' il caso, ad esempio, dell'ultima edizione della Vivicità, gara podistica svoltasi il 15 aprile scorso. Tutto il materiale cartaceo per la comunicazione dell'iniziativa (manifesti, volantini, locandine, diplomi e cartelline) è stato stampato su carta ecologica certificata ISO. I 40.000 pettorali per la gara competitiva di 12 Km. sono stati realizzati in Tyvek cartotecnico, un particolare materiale riciclabile al pari dei 120 km di nastro stradale, prodotti in materiali riciclabili mentre i 100.000 bicchieri per i rifornimenti erano ecologici e biodegradabili al 100%. E' stata prestata la massima cura ecologica nella giornata di Vivicità, ed - in collaborazione con Lifegate Impatto zero - l'anidride carbonica prodotta per la realizzazione dei materiali è stata compensata con la riforestazione e tutela di un'area boschiva di 1.532 mq in Costa Rica. La sperimentazione ha previsto tantissime altre buone prassi per contribuire a diffondere la cultura dello sviluppo sostenibile.

do come modello di riferimento il *Codice Europeo di Etica Sportiva*⁴⁹⁶ ed il *Codice di Comportamento Sportivo*⁴⁹⁷, dovrebbe sempre riuscire ad andare oltre i principi di correttezza, lealtà, antidoping e non violenza per approfondire le questioni riguardanti i diversi diritti e doveri dei vari *stakeholder*. In questo senso un codice etico, un codice di buona prassi o una carta dei valori potrebbero aiutare non poco a far maturare una nuova consapevolezza sportiva ed etica anche nelle delicate questioni che riguardano il marketing e la comunicazione in ambito sportivo.

Certamente lo strumento più potente per inserire concretamente la responsabilità sociale nella pianificazione strategica dell'organizzazione sportiva è rappresentato dal ***bilancio sociale***.

Si tratta di un rapporto informativo che, attraverso valori quantitativi e qualitativi, rende conto dell'impatto complessivo che le azioni dell'organizzazione sportiva determinano nel contesto in cui opera, ed è in grado di rispondere ai nuovi valori di trasparenza, concretezza e lealtà che i consumatori sempre di più pretendono dalle imprese e dagli enti senza scopo di lucro del nuovo millennio.

In mancanza di una normativa generale di riferimento l'informativa sociale è rimasta espressione volontaria dell'impresa (per le Pubbliche Amministrazioni Direttiva 17 febbraio 2006) anche se a livello del non profit l'ordine nazionale dei dottori commercialisti ha pubblicato nel 2003 alcune linee guida per la sua adozione. Nel mondo dello sport la federazione motociclistica e la federazione canottaggio hanno adottato, ad esempio, un report completo che affiancando il bilancio d'esercizio, consente di integrare il sistema informativo federale con dati sociali ed ambientali rendicontando a tutti gli *stakeholder*, i risultati dei comportamenti e delle sue azioni in tema sociale ed etico. Il Padova Calcio ha invece redatto un bilancio sociale attraverso il quale ha certificato il suo impegno etico nel redistribuire risorse al territorio locale.

In pratica il bilancio sociale consente di mettere in rapporto (attraverso valutazioni contabili o extracontabili, indicatori e dati) la quantità e la qualità di relazione tra organizzazione sportiva e *stakeholder*, evidenziando i vantaggi e il valore che essa ha prodotto per determinate categorie di interlocutori.

Alla base del documento c'è la consapevolezza che la contabilità ordinaria non basta per descrivere la complessa attività di una organizzazione articolata come quella sportiva. Va segnalato che nel mondo dello sport, pur essendo un potente strumento di programmazione, gestione e controllo ed un efficace strumento di comunicazione, il bilancio sociale fatica a trovare spazio. Eppure potrebbe rappresentare una grossa opportunità per rafforzare un sistema di relazioni che lega lo

⁴⁹⁶ Approvato nella 7^a Conferenza dei Ministri europei responsabili dello Sport (Rodi, 13-15 maggio 1992).

⁴⁹⁷ Approvato dal Consiglio Nazionale del CONI con delibera 1270 del 15 luglio 2004.

sport al territorio e viceversa, conferendo alle organizzazioni sportive professionistiche e dilettantistiche una autorevolezza ed una credibilità che i semplici risultati agonistici non assicurano.

Non va trascurato il fatto che una organizzazione sportiva o un atleta che siano socialmente responsabili, possano apparire sempre vincenti, al di là delle oscillazioni di medaglie conquistate e dei risultati ottenuti sui campi di gara.

8.3.4 Alla ricerca di un marketing socialmente responsabile

A fronte della rilevanza sociale del fenomeno sportivo, si registra purtroppo un insufficiente approfondimento sull'auspicato coinvolgimento del mondo sportivo nella *corporate social responsibility (CSR)*, la quale prevede l'inserimento nei processi decisionali di una attenzione rivolta agli interessi dei vari *stakeholder* e la coerente attuazione di strategie gestionali.

La letteratura economico-aziendale italiana ha analizzato i rapporti tra l'impresa e l'ambiente di riferimento⁴⁹⁸ al pari di quella straniera (Werther, Chandler 2006), mentre il tema delle relazioni tra associazioni sportive e *stakeholder* in chiave strategica è stato affrontato solo in tempi più recenti con alcune riflessioni che hanno riguardato poi anche le aziende operanti nel settore dello sport⁴⁹⁹.

L'argomento è, insomma, di enorme attualità in considerazione del fatto che per avere successo in un mercato sempre più competitivo, le organizzazioni sportive devono essere in grado di rispondere prontamente ai cambiamenti dell'ambiente, monitorando con particolare attenzione i mutamenti dei desideri dei "clienti". Per ottenere delle performance accettabili, esse sono chiamate, oggi più che mai, ad agire responsabilmente ed eticamente. Ciò non può prescindere da un esame analitico delle forze, che in un determinato contesto contribuiscono ai vari mutamenti ambientali.

L'ambiente di marketing può essere disegnato dalle forze che influenzano direttamente o indirettamente l'acquisizione di fattori produttivi da parte dell'organizzazione sportiva (si pensi al tesseramento degli atleti, agli introiti da sponsorizzazioni, agli istruttori, alla capacità di ottenere informazioni aggiornate sulle tendenze di mercato, alla scelta di un impianto dove disputare le gare ecc..) . Esso metabolizza attraverso un processo di management tali *input* fino alla creazione di un prodotto che, nel caso dello sport, è quasi sempre un servizio di intrattenimento impreziosito da una serie di idee capaci di renderlo unico per essere appetibile e per generare valore⁵⁰⁰.

⁴⁹⁸ Matacena A., Impresa e Ambiente: il bilancio sociale, 1984, Clueb; Rusconi G., *Il bilancio sociale d'impresa: problemi e prospettive*, Giuffrè, 1988; Hinna L., *Il bilancio sociale*, Il sole24ore, 2002.

⁴⁹⁹ Buscarini, C., *Responsabilità sociale nella gestione delle aziende del settore sport*, SDS. Rivista di cultura sportiva, 2005, XXV, 65 pp. 61-62.

⁵⁰⁰ Baghero M., Perfumo S., Ravano F., *Per sport e per business: è tutto parte del gioco*, Franco Angeli, 1999.

Nella società moderna il cambiamento repentino dell'ambiente di marketing genera incertezza, a volte crea delle minacce per le organizzazioni sportive ma in molti casi può essere foriero di opportunità da sfruttare. Ecco perché il monitoraggio dell'ambiente esterno rappresenta un momento indispensabile per la sopravvivenza e per il raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo delle organizzazioni sportive.

Indubbiamente il processo di raccolta delle informazioni sulle forze che operano nell'ambiente di marketing ha avuto un notevole impulso dalla diffusione di moderne tecnologie, anche se il ruolo del dirigente sportivo è sempre quello di valutare ed interpretare le informazioni disponibili per stabilirne accuratezza ed affidabilità. Il dialogo con i principali interlocutori per cercare di capire cosa si aspettano dall'organizzazione sportiva, comporta peraltro un gravoso impegno in termini di risorse economiche ma soprattutto umane. Proprio tali risorse rappresentano un punto chiave la cui gestione va accuratamente pianificata a tutti i livelli.⁵⁰¹

Dall'elaborazione interna dei risultati, è possibile ricavare un quadro esauriente sui punti di forza e di debolezza dell'organizzazione sportiva identificando, altresì, le potenziali minacce e opportunità legate ai mutamenti dell'ambiente esterno. Vengono, così, poste le basi per un processo di pianificazione strategica attraverso il quale è necessario fornire delle risposte concrete alle priorità emerse. Analizzando ad esempio il particolare mondo delle imprese commerciali da coinvolgere come sponsor, vi è una crescente necessità di comunicare valori attraverso il proprio bilancio di responsabilità⁵⁰².

In realtà, coloro che gestiscono le organizzazioni sportive si trovano, come del resto tutti i manager aziendali, ad un bivio: considerare le forze ambientali incontrollabili oppure tentare di influenzarle attraverso un approccio che è tanto più efficace quanto più risulti proattivo,⁵⁰³ pur nella consapevolezza che esistono dei limiti al grado con cui le forze ambientali possono essere modificate.

⁵⁰¹ SLACK T. (1997), *Understanding Sport Organizations*, Champaign: Human Kinetics. CHELLADURAY P., MADELLA A., *Human Resource Management in Olympic Sport Organizations*, Human Kinetics, 2006.

⁵⁰² Esso utilizza in molti casi il veicolo sport ponendo l'attenzione continua alla tutela dei minori e delle persone diversamente abili, adottando una comunicazione che promuova scelte d'acquisto consapevoli e valorizzando in diversi modi (magari attraverso un evento sportivo) persone, iniziative e particolari località.

⁵⁰³ VARADARAJAN P., CLARK T., PRIDE W. M., *Controlling the uncontrollable: Managing your Market Environment*, Sloan Management Review, Winter 1992, pp.39-47.

