

LA NUOVA CONFORMAZIONE DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI PER LE SQUADRE DI CALCIO PROFESSIONISTICHE

UNA SFIDA PER LA CREAZIONE DI UNA CORPORATE GOVERNANCE IN GRADO DI RISPETTARE I NUOVI PARAMETRI FINANZIARI DEL *FINANCIAL SUSTAINABILITY REGULATIONS*

Gary Louis Pietrantonio

Avvocato nel Foro di Bologna e Professore a contratto nell'Università di Bologna

Abstract

Il contributo esamina i profili giuridici sportivi, le questioni contabili e societarie nei confronti delle squadre di calcio e le novità apportate dal Codice della Crisi nell'ambito degli assetti organizzativi ed amministrativi, prefiggendosi l'obiettivo di individuare quali siano le caratteristiche organizzative di cui deve dotarsi una squadra di calcio professionistica al fine di poter rispettare i precetti di carattere economico-finanziario introdotti dal legislatore sportivo nazionale e comunitario, nonché quelli richiesti dall'art. 2086 c.c..

Parole chiave: Assetti organizzativi, Art. 2086 c.c., Corporate Governance, Squadre di calcio professionistiche.

Abstract

The paper examines the sports legal profile, accounting and corporate issues of football teams and the innovations introduced by the New Bankruptcy Code (Codice della Crisi) in the area of organizational and administrative structures, with the aim of identifying the characteristics of the business management that a professional football team must have in order to comply with the economic-financial rules introduced by national and EU sports legislation, as well as those required by the new article 2086 of the ICC.

Keywords: Organization and administrative structure, Article 2086 ICC, Corporate Governance, Football Professional Team.

1. Il sistema delle società di calcio negli ultimi vent'anni e l'allargamento dello scenario della corporate governance

Nel corso degli ultimi due decenni il calcio ha vissuto una profonda evoluzione che lo ha trasformato da semplice prodotto di intrattenimento ad una complessa e articolata industria

globale in grado di produrre ingenti ricavi¹ e costi di gestione.

L'analisi del fenomeno del calcio professionistico non può dunque oggi incentrarsi e limitarsi al solo profilo sportivo² ma deve necessariamente fare i conti con quello che è di recente diventato un vero e proprio settore economico,³ nel quale si muovono molteplici attori portatori d'interessi eterogenei.⁴

I crescenti interessi, collegati sia al panorama calcistico moderno che all'apertura delle società di calcio ai mercati regolamentati, hanno inevitabilmente portato le principali squadre professionistiche di calcio europee a concentrare la propria attenzione su una corretta ed efficiente gestione economico e finanziaria, attribuendo di fatto a tale aspetto un ruolo prioritario anche rispetto agli obiettivi sportivi.

È dunque emersa con crescente forza l'esigenza di progettare una moderna *corporate governance* delle società di calcio professionistiche in grado di fronteggiare le nuove sfide dell'industria del pallone, dotandosi di assetti organizzativi funzionali al rispetto del quadro normativo di riferimento.⁵

A ben vedere, in Italia, le squadre di calcio professionistiche non sono state in grado di comprendere tempestivamente e adeguarsi al radicale cambiamento in atto nel proprio settore. Infatti, molte squadre, spesso a causa anche di radicali *deficit* organizzativi e gestionali, non sono riuscite ad attuare quelle misure che avrebbero consentito loro di operare in condizione di autonomo equilibrio economico-finanziario.

Così, in assenza di tali adeguamenti molte società calcistiche sono rimaste legate alla sistematica copertura delle perdite di esercizio tramite il ricorso ad ingenti ricapitalizzazioni provenienti dalla proprietà di riferimento.

Ancora, la fisiologica inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici delle società di calcio per far fronte alle proprie obbligazioni ha inevitabilmente prodotto, da un lato, il fallimento⁶ di

¹ Per una attenta ricostruzione delle caratteristiche dell'industria dello sport cfr. W.C. Neale, *The peculiar Economics of Professional Sport, A contribution to the theory of the firm in sporting competition and in market competition*, in *Quart. J. Econ.*, 1964, (78) 1, pp. 1-14.

² Per lungo tempo, l'attività calcistica è stata praticata nell'ambito di strutture associative che non presentavano alcun carattere di imprenditorialità. Il calcio professionistico ha, infatti, fino ad un certo punto operato tramite associazioni non riconosciute che trovavano la loro normazione all'interno dell'allora vigente Regolamento del CONI. Sul tema cfr. G. Gravina, *Il bilancio d'esercizio e l'analisi della performance nelle società di calcio professionistiche*, Milano, Franco Angeli, 2011, p. 76.

³ M. Bellinazzo, *Goal economy. Come la finanza globale ha trasformato il calcio*, Milano, Baldini & Castoldi, 2015; F. Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Milano, Franco Angeli, 2004.

⁴ Sul tema cfr. R. Vona, A. Formisano, *Giustizia sportiva e management. Le ragioni di una convergenza di azione interdisciplinare, tra etica, diritto e gestione aziendale*, in *Rass. di Dir. ed Ec. dello sport*, 2017, 1, p. 35.

⁵ S. Pazzaglia, *La valutazione del capitale economico di un club di football*, in *La valutazione delle aziende*, n. 60, *Finanza e Valore*, 2011.

⁶ L'assoggettamento delle squadre di calcio professionistiche alla disciplina oggi riportata nel Codice della Crisi deve ricondursi alla riforma introdotta con la legge n. 586/1996, la quale ha identificato queste persone giuridiche come enti collettivi a finalità di lucro. Quest'ultimi, come noto, sono a tutti gli effetti imprenditori commerciali che esercitano in modo professionale e con metodo economico un'attività organizzata per la produzione o lo scambio di beni e/o servizi. Da questa scelta legislativa discende che le squadre di calcio professionistiche possono subire sia la liquidazione giudiziale del loro patrimonio che ricorrere ad una delle cornici giuridiche per tentare il proprio risanamento aziendale. Questo implica che in caso di "crisi", l'organo amministrativo di una società di calcio professionistica, anche nella prospettiva di preservare il titolo sportivo,

alcune storiche squadre⁷ e dall'altro, l'allontanamento dal calcio professionistico di importanti gruppi industriali italiani, che non sono stati più in grado di sostenere gli ingenti e non più giustificabili investimenti necessari⁸ per competere ai massimi livelli internazionali.⁹ Queste strutturali problematiche hanno evidentemente avuto ripercussioni sull'intero settore a livello

deve valutare attentamente se ricorrere ad uno strumento di natura liquidatoria (liquidazione giudiziale o concordato liquidatorio) ovvero ad uno strumento finalizzato a preservare la continuità aziendale (quale ad esempio, il concordato preventivo in continuità, l'accordo di ristrutturazione del debito, il piano di risanamento e la convenzione di moratoria).

⁷ Nel corso degli anni vi sono stati diversi fallimenti di squadre di calcio professionistiche. Quest'ultimi hanno aperto importanti dibattiti dottrinali e giurisprudenziali legati al particolare tipo di attività esercitata dal soggetto fallito. In quest'ottica vanno ricordati, ad esempio, il fallimento del Torino (fallimento preceduto da ipotesi di concordato preventivo con l'intervento di un assuntore), del Monza (a seguito della dichiarazione di fallimento il giudice delegato del Tribunale competente ha dapprima disposto l'esercizio provvisorio, al fine di consentire che si portasse a termine il campionato e, successivamente, ha disposto la vendita dell'azienda, motivando la sua decisione con esigenze di salvaguardia dell'interesse dei creditori ma anche di continuità dell'attività oggetto dell'impresa, nonché della salvaguardia dei posti di lavoro dei dipendenti), del Perugia (a seguito del fallimento della società Associazione Calcio Perugia S.p.A., militante in Serie B, venne costituita una nuova società, il Perugia Calcio S.r.l., in seguito Perugia Calcio S.p.A., che aderì al Lodo Petrucci venendo ammessa al Campionato di Serie C1), del Parma (amministrazione straordinaria), e del Napoli (nel giugno del 2004, la S.S.C. Napoli S.p.A., concedeva in affitto l'azienda sportiva, comprensiva del titolo sportivo di serie B e, dunque, del diritto a partecipare al campionato professionistico di competenza. La stessa società, non essendo più in possesso dei requisiti per l'ammissione al campionato di competenza, chiedeva alla F.I.G.C di consentire in sua vece, l'iscrizione ad altra società, quella del Napoli Sportiva S.p.A., con cui aveva perfezionato il contratto d'affitto d'azienda. L'operazione contrattuale fu caratterizzata dalla stipula di un preliminare di affitto d'azienda con cui le parti convenivano che la società S.S.C. Napoli S.p.A. avrebbe concesso in affitto il complesso aziendale costituito da beni materiali ed immateriali. La Federazione, con provvedimento motivato, negava l'iscrizione al campionato della neo-affiliata, essendo vietato, per il proprio ordinamento, ogni valutazione economica e cessione del titolo sportivo. Le due società, legate dal rapporto contrattuale di affitto, adivano la competente Camera Arbitrale del C.O.N.I., chiedendo la riforma dei provvedimenti di non ammissione alla F.I.G.C. Nelle more del giudizio arbitrale, il Tribunale di Napoli, con sentenza dichiarava il fallimento della S.S.C. Napoli S.p.A., e "considerato il titolo sportivo il principale bene dell'azienda fallita" e "ritenuta la procedura di assegnazione del titolo sportivo prevista dall'art.52, comma 6 delle NOIF, più nota come Lodo Petrucci, illegittima e sostanzialmente lesiva dell'azienda fallita nel suo complesso", autorizzava il curatore ad esperire tutte le azioni giudiziarie, anche di tipo cautelare, al fine di garantire i creditori della massa. Con successivo provvedimento la Federazione, preso atto della dichiarazione di fallimento, disponeva la revoca dell'affiliazione della S.S.C. Napoli S.p.A. Nel settembre 2004, dopo varie vicende, la F.I.G.C. procedeva all'iscrizione al campionato di Serie C1 della medesima società, precisando all'uopo che la procedura di attribuzione del titolo sportivo di categoria inferiore, doveva inquadarsi in una diversa applicazione del c.d. Lodo Petrucci frutto della straordinarietà della situazione, "derivante dalla collocazione temporale della dichiarazione di fallimento della S.S.C. Napoli S.p.A."). In dottrina per un inquadramento delle tematiche delle squadre professionistiche e il fallimento, cfr. D. Vittoria, *La liquidazione necessaria delle società sportive e i rapporti con il fallimento*, in *Rivista di diritto sportivo*, 1986, p. 25; G. Vidiri, *Le società sportive tra normativa speciale e disciplina codicistica*, in *Le Società*, 1991, p. 75; F. Fiammanò, *La crisi delle società di calcio e l'affitto di azienda sportiva*, in *Diritto fallimentare e delle società commerciali*, 2006, (81) 1; U. Apice, *La società sportiva: dentro o fuori al codice civile*, in *Riv. dir. fall.*, 1986, pp. 538 ss. e R. Milozza, *Il fallimento delle società sportive di calcio (nota a Trib. Venezia, 4 giugno 1984)*, in *Fallimento*, 1985, p. 196.

⁸ Per un'analisi economico-finanziaria dettagliata del comparto calcistico prima dell'entrata in vigore del Fair Play Finanziario, si veda M. Nicolliello, *Il monitoraggio di FIGC e UEFA sulle società di calcio italiane: scenario attuale e possibili evoluzioni*, in *Riv. Dott. Comm.*, 2014, I, p. 35; Deloitte, *Annual Review of Football Finance*, 2010, reperibile on-line al seguente indirizzo web: *Deloitte Sport Business Group*.

⁹ Per una ricostruzione del fenomeno cfr. F. Sottile, *Perché la Cina investe così tanto nel mondo del calcio?*, consultabile all'indirizzo internet: *Sport Business Management*; M. Romandini, *Perché i cinesi investono nel calcio*, consultabile all'indirizzo internet: *Wired*, 28 aprile 2016; *Redazione AGI, Milan, Inter e le altre squadre europee in mano cinese*, consultabile all'indirizzo internet: *Agf*.

nazionale, divenendo in più di una circostanza anche oggetto di interesse governativo.¹⁰

Come naturale conseguenza di quanto precede, negli ultimi anni i principali *club* calcistici italiani sono passati nelle mani di importanti investitori esteri,¹¹ i quali hanno avuto il merito di avviare un processo di profondo rinnovamento dei modelli di *governance* societaria,¹² volto anche a consentire il rispetto da parte di questa particolare tipologia di società, dei parametri di natura finanziaria prefissati dal legislatore sportivo a livello nazionale e internazionale.¹³

Uno dei principali fattori che ha determinato l'attuale *deficit* competitivo dei *club* italiani rispetto a quelli europei è quindi ricollegabile alla ritardata adozione di strutture organizzative, amministrative e contabili, in grado di affrontare l'importante rivoluzione economica che ha investito il calcio professionistico nel corso degli ultimi venti anni.¹⁴

La correlazione tra un assetto amministrativo e contabile strutturato e l'equilibrio economico e finanziario di un ente sportivo professionistico è stata più volte ribadita anche dall'UEFA. Nel corso degli anni quest'ultima ha infatti imposto ai *club* europei di dotarsi degli strumenti organizzativi necessari affinché fossero rispettati i rigidi parametri finanziari,¹⁵ rappresentati

¹⁰ Da ultimo va segnalato il cd. debito spalma debiti fiscale introdotto con la legge di bilancio 2023. Si tratta di un provvedimento pensato per favorire le squadre di calcio professionistiche ed associazioni sportive che non hanno adempiuto, nel corso del periodo della pandemia sanitaria, al regolare versamento di IVA, ritenute e contributi previdenziali. Con l'intervento del legislatore, si consente ai "soggetti sportivi" di spalmare il debito fiscale, erariale e previdenziale in 60 rate mensili con la sola sanzione di mora del 3% e senza che sia prevista l'applicazione di alcuna sanzione penale. Il recente intervento copia nella sostanza il precedente intervento di natura assistenziale posto in essere del legislatore con il D.L. n. 282/2002, dove per evitare il tracollo di alcuni club professionistici, si consentì alle squadre di calcio professionistiche di poter ammortizzare in un periodo di 10 anni il costo delle svalutazioni dei diritti alle prestazioni dei calciatori. In seguito alla procedura di infrazione avviata dalla Commissione Europea il periodo di ammortamento è stato ridotto a 5 anni. Tramite questo intervento legislativo, di fatto si evitò di obbligare le proprietà delle squadre di calcio a dare corso ad ingenti ricapitalizzazioni dell'importo pari almeno a quello delle svalutazioni effettuate. Per una attenta ricostruzione degli effetti contabili correlati all'entrata in vigore D.L. n. 282/2002, cfr. M. Rubino, De Ritis, *Alterazione del bilancio, vantaggi nelle competizioni sportive e violazione del diritto alla concorrenza*, in *Giustizia Civile.com*, 2023; E. Lugli, P. Marchini, *Risultati economici, ricapitalizzazioni e indebitamento nelle società di calcio professionistiche italiane*, in *Controllo di gestione*, 2018, 6, pp. 48 ss.; G. Pizzonia, *Le immobilizzazioni immateriali nelle imposte dirette: il caso dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori*, in *Rassegna Tributaria*, 2011, 5, pp. 1217 ss.; C. Sottoriva, *La qualificazione del c.d. "titolo sportivo" nel trasferimento d'azienda nell'ambito delle procedure concorsuali*, in *Le Società*, 2011, 7, pp. 769 ss.; F. Melidoni, G. Committeri, *Bilanci «nel pallone»: vecchi problemi e nuovi scenari*, in *Amministrazione & Finanza*, 2003, 20, pp. 6 ss.; M. Mancin, *La svalutazione del patrimonio calciatori nel bilancio delle società di calcio professionistiche: effetti e distorsioni derivanti dall'applicazione delle norme contenute nel decreto "salva-calcio" n. 282/2002 convertito in legge*, in *Impresa Commerciale Industriale*, n. 2, 2003, pp. 257 ss.; C. Guarna, *Il bilancio consolidato delle società di calcio professionistiche*, in *Amministr & Finanza*, 2018, 6, pp. 27 ss.

¹¹ I casi più noti sono certamente la cessione del pacchetto di maggioranza del Milan da parte di Silvio Berlusconi e dell'Inter da parte di Massimo Moratti.

¹² A. Capasso, M. Rossi, *Systemic value, and corporate governance. Exploring the case of professional football teams*, in *Business Systems Review*, 2013, volume 2.

¹³ P. Ciabattini, *Vincere con il Fair Play Finanziario. I grandi club del calcio europeo e la nuova normativa UEFA: La fine dell'era dei mecenati*, Milano, Il Sole 24 Ore Editore, 2011.

¹⁴ Sul tema cfr. J.C. Cataliotti, *Il business nel pallone. Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Milano, Ugo Mursia, 2015, pp. 15 ss.; M. De Mari, *Gli assetti organizzativi societari*, in M. Irrera (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali*, Bologna, Zanichelli, 2016, pp. 24 ss.

¹⁵ Per una attenta ricostruzione dei parametri finanziari introdotti dall'UEFA cfr. M. Nicolliello, *Il monitoraggio di Figc e Uefa sulle società di calcio italiane: scenario attuale e possibili evoluzioni*, in *Riv. Dott. Comm.*, 2014,

attualmente dalla *football requirement rule*, dalla *squad cost rule* e dal *no overdue debt*.¹⁶

Il quadro normativo di riferimento, in continua evoluzione, negli ultimi decenni ha richiesto un radicale mutamento di mentalità del *management* delle squadre di calcio professionistiche, che ha pian piano concentrato la propria attenzione sulla sostenibilità economica dell'intera gestione. In quest'ottica, si è cercato di attuare processi tesi a ridurre i costi di gestione e a ricercare nuove entrate finanziarie. Nel nuovo panorama appare dunque chiaro come le società di calcio professionistiche debbano essere in grado di monitorare costantemente e controllare i rischi correlati alla loro attività d'impresa, al fine di tutelare con successo i propri *stakeholders*.¹⁷ In questo contesto, la recente entrata in vigore del Codice della Crisi, che ha portato importanti novità in ambito di assetti amministrativi ed organizzativi, ed i recenti scandali finanziari che hanno colpito alcune blasonate squadre di calcio professionistiche, pongono l'attenzione degli operatori sulla struttura organizzativa propria di questi particolari enti giuridici.

2. Il design dell'assetto organizzativo

Da sempre ci si è interrogati su cosa si debba intendere per assetto organizzativo ed amministrativo di una impresa e quale sia il *framework* di riferimento per esprimere un giudizio sulla sua adeguatezza.¹⁸

Nella prassi aziendalistica emerge come il denominatore comune degli adeguati assetti organizzativi possa essere identificato nel sistema di funzioni di potere, deleghe di firma, procedure e processi decisionali attraverso cui viene strutturata internamente la realtà imprenditoriale di riferimento. Tale sistema ha lo scopo di identificare in modo chiaro e puntuale i compiti e le responsabilità dei soggetti coinvolti nella gestione sociale.¹⁹

pp. 35 ss.; F. Di Girolamo, *Il fair play finanziario nella giurisprudenza della Corte Arbitrale dello Sport*, in *Rivista di Diritto Sportivo*, 2019, 2; J.C. Muller, J. Lammert and G. Hovemann, *The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football?* in *International Journal of Sport Finance*, 2021, 7 (2), pp. 117-140; S. Kesenne, *The impact of salary caps in professional team sports*, in *Scottish Journal of Political Economy*, 2000, 47 (4), pp. 422-430; C. Benoldi, C. Sottoriva, *La disciplina della redazione del bilancio di esercizio delle società di calcio. Confronto con l'esperienza internazionale ed impatto del Financial Fair Play*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 2011; 1, C. Buscarini, A. Frau, *Sport ed economia aziendale. Considerazioni a sostegno dell'importanza dei modelli di gestione aziendale nelle organizzazioni sportive*, in *Rivista Italia di Ragioneria ed Economia Aziendale*, 11 dicembre 2007; M. Lai, *Il calcio dal Fair Play Finanziario all'azionariato popolare: criticità nella dimensione istituzionale del calcio professionistico*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Fascicolo 1, 2012; L. Longhi, *Il Fair Play Finanziario UEFA di fronte all'Ordinamento giuridico comunitario*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 2012, 2

¹⁶ L'attuale disciplina finanziaria è codificata nel *UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations*. Questi parametri vanno a sostituire quelli precedentemente introdotti dall'UEFA tramite il *Club Licensing and Financial Fair Play Regulation* nella versione del 2018.

¹⁷ L. Gelmini, *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 2014.

¹⁸ Sul tema cfr. A. Paletta, *Adeguati Assetti e loro scalabilità alla luce del Codice della Crisi d'Impresa*, in *Crisi d'impresa e responsabilità nelle società di capitali*, (a cura di) L. Balestra, M. Martino, Milano, Giuffrè, 2022.

¹⁹ Sul punto cfr. P. Riva, *Assetto Organizzativo: ruoli di corporate governance*, in *Adeguati Assetti Organizzativi per la prevenzione della Crisi*, Milano, Sole 24 ore, luglio 2022; A. Paluchowski, nella prefazione al fascicolo

Pragmaticamente, un assetto organizzativo è costituito da una struttura organizzativa e da un sistema operativo. Nella prima vengono configurati in modo unitario e coordinato gli organi aziendali e l'insieme dei compiti ad essi assegnati, mentre il secondo costituisce il sistema di relazioni tra le diverse unità organizzative.²⁰ Dal corretto bilanciamento di questi elementi dipende anche l'effettivo funzionamento del sistema di gestione dei rischi, che si traduce, ad esempio, nella capacità per gli amministratori di intercettare anticipatamente eventuali situazioni di crisi, e per le società di calcio professionistico, come vedremo nel proseguo, di verificare costantemente il rispetto dei parametri finanziari richiesti dalla FIGC e dall'UEFA.

Nell'ambito di questo contesto generale, l'adeguatezza degli assetti è da valutare sotto un duplice profilo: (i) l'assetto deve essere in grado di intercettare preventivamente le situazioni di difficoltà rilevanti e (ii) deve essere proporzionato alle caratteristiche dell'impresa. Sotto il primo profilo, gli assetti organizzativi devono essere idonei a rilevare una ampia gamma di situazioni di difficoltà dell'impresa che comprendono non solo le situazioni di crisi ma anche quelle di probabilità di crisi (come, ad esempio, le situazioni di squilibrio patrimoniale, economico e finanziario) nonché tutti i fattori che possono minare la prospettiva della continuità aziendale. Sotto il secondo profilo (proporzionalità rispetto alle caratteristiche dell'impresa), l'adeguatezza deve essere parametrata alla dimensione dell'impresa, al contesto normativo di riferimento e alla natura delle attività esercitate. Pertanto, il giudizio di adeguatezza dell'assetto organizzativo si fonda su valutazioni operate *ex ante* e che devono essere rapportate alle caratteristiche dimensionali e alla complessità gestionale e organizzativa dell'impresa di riferimento. Su queste premesse, è chiaro che i processi decisionali a supporto della conformazione degli assetti amministrativi non possono basarsi sulla mera arbitrarietà ma devono, al contrario, svilupparsi e fondarsi sui criteri di replicabilità e di dimostrabilità.

Il recente intervento del legislatore nell'ambito degli assetti organizzativi rappresenta la conclusione di un lungo processo riformatore iniziato alla fine del secolo scorso. Prima di verificare il contenuto della riforma figlia del D.lgs. 14/2019, è opportuno premettere alcune riflessioni su come era delineata la questione in esame nell'ordinamento giuridico prima dell'avvento del Codice della Crisi.

In primo luogo, non si può attribuire il merito al combinato disposto degli artt. 375 e 377 del Codice della Crisi di aver introdotto l'obbligo di carattere generale di istituire un assetto organizzativo ed amministrativo per potere dare avvio ad una attività imprenditoriale. Pare indubbio, infatti, che questo specifico dovere fosse già ricavabile implicitamente all'interno dell'ordinamento giuridico in virtù della lettura congiunta del principio di corretta amministrazione (*ex art. 2403 c.c.*), del dovere di diligenza (*ex art. 2392, comma 1, c.c.*) e dell'obbligo di conservazione dell'integrità del capitale sociale (*ex artt. 2394 e 2486 c.c.*). Al

IV *I nuovi compiti degli organi sociali* (a cura di) P. Riva, nella collana *Crisi d'Impresa* a cura di A. Danovi e A. Acciaro, Milano, Sole 24 ore, Aprile 2019; P. Riva e P. Irrera, *La convergenza tra le indicazioni del Codice della Crisi e D.L. 118/2021: is cash still king? DSCR e TDR a confronto*, in *Ristrutturazioni Aziendali-II Caso.it*, ottobre 2021.

²⁰ Per una attenta descrizione dei ruoli degli attori in un sistema amministrativo ed organizzativo cfr., P. Riva, *Ruoli di corporate governance*, Milano, Egea, 2020.

contrario, la novità normativa può essere letta come la finalizzazione di un lungo processo riformatore di *compliance* amministrativa ed organizzativa. Tale processo ha trovato luce alla fine del secolo scorso quando il legislatore ha imposto alle società quotate nei mercati regolamentati di dotarsi di una *corporate governance* caratterizzata dalla presenza di una vigilanza qualificata²¹ a cui affidare il compito di verificare l'adeguatezza degli assetti amministrativi organizzativi e contabili predisposti dall'organo amministrativo.²² Sulla scia dell'esperienza anglosassone, in particolare dei Compliance Programs statunitensi,²³ il legislatore ha esteso con l'avvento della Legge 231/2001 la propria influenza nell'ambito organizzativo dell'impresa introducendo la possibilità per le società di capitali d'istituire modelli organizzativi finalizzati a prevenire la responsabilità penale da reato delle persone

²¹ Il precetto risiede nell'art. 149 del Tuf che cita testualmente che: 1. "Il collegio sindacale vigila: a) sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo; b) sul rispetto dei principi di corretta amministrazione; c) sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione; c-bis) sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, cui la società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi; d) sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle società controllate ai sensi dell'articolo 114, comma 2. 2. I membri del collegio sindacale assistono alle assemblee ed alle riunioni del consiglio di amministrazione e del comitato esecutivo. I sindaci, che non assistono senza giustificato motivo alle assemblee o, durante un esercizio sociale, a due adunanze del consiglio d'amministrazione o del comitato esecutivo, decadono dall'ufficio. 3. Il collegio sindacale comunica senza indugio alla CONSOB le irregolarità riscontrate nell'attività di vigilanza e trasmette i relativi verbali delle riunioni e degli accertamenti svolti e ogni altra utile documentazione. 4. Il comma 3 non si applica alle società con azioni quotate solo in mercati regolamentati di altri paesi dell'Unione Europea. 4-bis. Al consiglio di sorveglianza si applicano i commi 1, 3 e 4. Almeno un componente del consiglio di sorveglianza partecipa alle riunioni del consiglio di gestione. 4-ter. Al comitato per il controllo sulla gestione si applicano i commi 1, limitatamente alle lettere c-bis e d, 3 e 4".

²² Per una ricostruzione della *corporate governance* imposta dal TUF alle società quotate nei mercati regolamentati cfr. G. Alpa, *Il nuovo codice della corporate governance delle società quotate*, in *Contratto e Impresa*, 2020, 2, pp. 567 ss.; M. Houben, *Il ruolo dei comitati endoconsiliari nel nuovo Codice di Corporate Governance ed il principio di collegialità nelle società quotate*, in *Le Nuove Leggi Civili Commentate*, 2021, 5, pp. 1044 ss.; M. Passador, *Note sulle funzioni del presidente del consiglio di amministrazione nelle società per azioni*, in *Le Società*, 2022, 6, pp. 673 ss.; M. De Poli, *La vigilanza del consiglio di sorveglianza sulla relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari delle società quotate*, in *Le Società*, 2020, 11, pp. 1255 ss.; M. Cisi, F. Sansalvadore, *Dal bilancio ESG al report di sostenibilità tra compliance e forward looking*, in *Bilancio e revisione*, 2021, 11, pp. 33 ss.; L. Marroni, *Brevi riflessioni a margine del nuovo "Codice di Corporate Governance"*, in *Amministrazione & Finanza*, 2020, 6, pp. 37 ss.; M. Ventoruzzo, *Il nuovo Codice di Corporate Governance 2020: le principali novità*, in *Le Società*, 2020, 4, pp. 439 ss.; A. Bartalena, *I comitati interni a rilevanza esterna*, in *Rivista delle Società*, 2022, 4, pp. 745 ss.; M. Stella Richter, *Corporate Sustainability Due Diligence: noterelle semiserie su problemi serissimi*, in *Rivista delle Società*, 2022, 4, pp. 714 ss.; M. Houben, *La distribuzione della responsabilità nei consigli di amministrazione con comitati interni investiti di funzioni istruttorie, propositive e consultive*, in *Banca Borsa Titoli di Credito*, 2022, 3, pp. 439 ss.; L. Calvosa, *La governance delle società quotate italiane nella transizione verso la sostenibilità e la digitalizzazione*, in *Rivista delle Società*, 2022, 2-3, pp. 309 ss.; M. Stella Richter, *Profili attuali dell'amministrazione delle società quotate*, in *Giurisprudenza Commerciale*, 2021, 3, pp. 416 ss.

²³ Sul tema cfr. A. Fiorella, voce *Responsabilità da reato degli enti collettivi*, in *Dizionario di diritto pubblico*, diretto da S. Cassese, Milano, Giuffrè, 2006, pp. 5101 ss.; Id., *From "Macroanthropos" to "Multi-person Organisation" – Logic and structure of compliance programs in the corporate criminal liability*, in *Fiorella (ed.), Corporate Criminal Liability and Compliance Programs – II. Towards a Common Model in the European Union*, cit., pp. 396 ss.; N. Selvaggi, *L'interesse dell'ente collettivo quale criterio di ascrizione della responsabilità da reato*, Napoli, Jovene Editore, 2006, pp. 82 ss.

giuridiche.²⁴ Con questo intervento legislativo l'ordinamento mira ad estendere la responsabilità alle persone giuridiche per i fatti illeciti – anche penali – che vengono commessi nel loro interesse o a loro vantaggio e che sono resi possibili dalle carenze della struttura organizzativa degli enti stessi (la cd. colpa da organizzazione).²⁵

Dopo questi interventi settoriali, il Legislatore consacra la regola della procedimentalizzazione dell'organizzazione dell'impresa con la riforma del diritto societario del 2003 che, oltre ad apportare specifici modelli di gestione e controllo,²⁶ con la formulazione dell'attuale art. 2381 c.c. ha imposto alle S.p.A. la dotazione di assetti amministrativi, organizzativi e contabili. Questa norma, infatti, chiarisce come all'interno delle S.p.A. spetti agli amministratori delegati e al comitato esecutivo²⁷ il compito di curare la predisposizione di una struttura organizzativa, amministrativa e contabile adeguata alla natura e alle dimensioni dell'impresa di riferimento. In questo contesto al Consiglio di Amministrazione, nel suo *plenum*, viene invece affidato il compito di valutare l'adeguatezza degli assetti organizzativi ed

²⁴ Cfr. S. Manacorda, *L'idoneità preventiva dei modelli di organizzazione nella responsabilità da reato degli enti: analisi critica e linee evolutive*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2017, 1-2, p. 50, che definisce il modello organizzativo come “espressione di un'autoregolamentazione etero-diretta e di un'inedita autonormazione penale”. Sul punto si veda anche C. Piergallini, *Autonormazione e controllo penale*, in *Dir. pen. e proc.*, 2015, pp. 261 ss.; A. Martuscelli, *Idoneità dei MOG e ruolo dell'OdV: prevenzione del rischio-reato e impedimento dell'evento-reato*, in *Bilancio e Revisione*, 2021, 10 pp. 57 ss.; A. Musella, O. Formenti, *I modelli di organizzazione e l'OdV*, in F. Sbisà, E. Spinelli (a cura di), *Responsabilità Amministrativa degli Enti (D.lgs. 231/01)*, Milano, Ipsoa, 2020, p. 62. Sul punto si veda anche A. R. Carnà, A. Buseti, *La Responsabilità dell'ente ex D.lgs. 231/2001. Il Modello Organizzativo e l'Organismo di Vigilanza*, in M. Arena (a cura di), *Reati di amministratori e sindaci di società*, Milano, Giuffrè, 2021, p. 432.

²⁵ Sul punto cfr. E. Villani, *La “colpa di organizzazione” nell'illecito dell'ente da reato. Un'indagine di diritto comparato*, Roma, Aracne Editore, 2013, pp. 200 ss.; A. Fiorella, *Oggettivo e soggettivo nella definizione dell'efficacia dei c.d. modelli organizzativi. Problemi e linee di sviluppo della ricerca*, in Fiorella-Stile (eds.), *Corporate Criminal Liability and Compliance Programs. First Colloquium*, cit., pp. 53 ss.; N. Selvaggi, *Compliance Programmes and “Organisational Fault”*, in *Italian Legislation*, in *Eucrim*, 2012, 3, pp. 127 ss.; C. Piergallini, *Paradigmatica dell'autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del “modello organizzativo” ex D.lgs. 231/2001)*, in *Studi in onore di M. Romano*, Napoli, Jovene Editore, 2011, pp. 2056 ss.; C.E. Paliero, C. Piergallini, *La colpa di organizzazione*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 2006, 3, pp. 173 ss.; G. de Vero, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, in *Trattato di diritto penale*, Milano, Giuffrè, 2008, pp. 164 ss.; D. Pulitanò, *La responsabilità da reato degli enti: i criteri di imputazione*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, Milano, Giuffrè, 2002, p. 415.

²⁶ La riforma del diritto societario del 2003 ha previsto con varie opzioni, a loro volta variamente articolabili secondo le specifiche soluzioni aziendali vari modelli di *governance* societaria. Per una attenta ricostruzione su questo tema vedi: G. Alvaro, D. D'Eramo, G. Gasparri, *Modelli di amministrazione e controllo nelle società quotate. Aspetti comparatistici e linee evolutive*, in *Quaderno giuridico Consob*, 2015, 7; G. Gasparri, *I controlli interni nelle società quotate. Gli assetti della disciplina italiana e i problemi aperti*, *Quaderni giuridico Consob*, 2013, 4; M. Irrea, *Assetti organizzativi e sistema monistico*, in *Giurisprudenza Commerciale*, Milano, Giuffrè Editore, 2015, pp. 526/I-537/I; C. Mosca, *I principi di funzionamento del sistema monistico. I poteri del comitato di controllo*, in *Il nuovo diritto delle società*, in *Liber Amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da P. Abbadessa e G. B. Portale, V.2, Milano-Torino, Utet Giuridica, 2006; A. Guaccerpe, T. Di Marcello, *artt. 2379 – 2451*, *Della Società – Dell'azienda- Della concorrenza* diretto da Enrico Gabrielli, *Commentario del Codice Civile*, in D. U. Santosuosso (a cura di), V.2, Milano-Torino, Utet Giuridica, 2015. Per una attenta ricostruzione dei modelli di *governance* adottati dalle squadre di calcio professionistiche cfr. M. Lacchini, R. Trequattrini, *La governance delle società di calcio professionistiche*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2011.

²⁷ Cfr. art. 2381 comma 5.

amministrativi sulla base delle informazioni ricevute dai soggetti delegati.²⁸ A completare il quadro delineato dall'art. 2381 c.c., vi è poi il dovere dell'organo di controllo, sancito dal vigente art. 2403 c.c., di vigilare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile predisposto dall'organo amministrativo.²⁹

Alla luce di quanto sopra, pertanto, anche nel quadro normativo previgente all'entrata in vigore del Codice della Crisi³⁰ erano ravvisabili in capo agli amministratori delle società di capitali specifiche prerogative e responsabilità legate alla valutazione dei fabbisogni di progettazione e di realizzazione degli assetti organizzativi e contabili della società. Al contempo, al collegio sindacale spettava il compito di vigilare sull'effettività e sull'efficacia dell'assetto organizzativo, dell'assetto dei controlli interni e dell'assetto amministrativo-contabile.³¹ A dimostrazione di ciò si segnala che una parte della dottrina, all'indomani dell'entrata in vigore dell'assetto appena descritto, era giunta ad affermare, con una certa convinzione, che nell'ambito delle società per azioni e nelle società pubbliche³² “gli assetti organizzativi e i sistemi di controllo societari devono risultare adeguati non solo a preservare il *going concern*, ma altresì a rilevare in modo tempestivo lo stato di crisi”.³³ A ben vedere, quindi, il Codice della Crisi non ha fatto altro che estendere il precetto organizzativo alle realtà imprenditoriali meno strutturate.³⁴

²⁸ Cfr. art. 2381 comma 3.

²⁹ Sul punto tra tutti R. Rordorf, *I doveri dei soggetti coinvolti nella regolazione della crisi nell'abito dei principi generali del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Fallimento*, 2021, p. 589; A. Lolli, M.G. Paolucci, *Gli assetti organizzativi adeguati e la responsabilità dell'organo amministrativo tra collegialità e organi delegati: la nuova impostazione del codice della crisi nella versione riformata dal primo “correttivo”*, in *RDS* 2/2020, Torino, Giappichelli.

³⁰ Per una attenta disamina dei profili giuridici degli assetti amministrativi prima dell'avvento del Codice della Crisi vedi: M. Irrera, *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Milano 2005, V. Buonocore, *Adeguatezza, precauzione, gestione responsabilità: choise sull'art. 2381 c.c.*, commi terzo e quinto del codice civile, in *Giur. Comm.*, 2006, I, pp. 5 ss. Per una analisi tra assetti organizzativi e crisi aziendale cfr. A. Mazzoni, *La responsabilità gestoria per scorretto esercizio dell'impresa priva della prospettiva di continuità aziendale*, in AA.VV., *Amministrazione e controllo nel diritto di società. Liber amicorum Antonio Piras*, Torino, Giappichelli, 2010, pp. 813 ss. e M. Miola, *Riflessioni sui doveri degli amministratori in prossimità dell'insolvenza*, in AA.VV., *Studi in onore di Belvisio*, I, Bari, Cacucci Editore, 2011, pp. 609 ss.

³¹ Cfr. P. Bastia e E. Ricciardiello, *Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale*, in *Banca Impresa e Società*, 2020, pp. 359 ss.

³² Si fa riferimento alle disposizioni indicate nel D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, che impongono alle società partecipate dagli enti pubblici di predisporre “specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale”. Sul tema cfr. F. Guerrera, *Crisi e insolvenza delle società a partecipazione pubblica*, in *Giur. comm.*, 2017, I, pp. 374 ss. e F. Fimmanò, *L'insolvenza delle società pubbliche alla luce del Testo Unico*, in *Fallimento*, 2017, pp. 181 ss.

³³ Cfr. P. Montalenti, *La gestione dell'impresa di fronte alla crisi tra diritto societario e diritto concorsuale*, in *Riv. dir. soc.*, 2011, pp. 820 ss.; Id., *Diritto dell'impresa in crisi, diritto societario concorsuale, diritto societario della crisi: appunti*, in *Giur. comm.*, I, 2018, pp. 62 ss. In argomento v. anche N. Abriani, *Corporate governance e doveri di informazione nella crisi dell'impresa*, in G. Guizzi, A. Paciello (a cura di), *Crisi d'impresa e ruolo dell'informazione*, Milano, Giuffrè, 2016, pp. 253 ss. e in *Riv.dir. impr.*, 2016, pp. 233 ss.

³⁴ Sul tema in dottrina cfr. V. Di Cataldo, *Decisioni organizzative, dimensione dell'impresa e business judgment rule*, di D. Arcidiacono, in *Giurisprudenza Commerciale*, 2021, 1, pp. 69 ss.; O. Cagnasso, *Brevi note in tema di delega di potere gestorio nelle società di capitali*, in *Le Società*, 2003, 6 pp. 801 ss.; O. Cagnasso, *Gli assetti adeguati nella s.r.l.*, in *Le Società*, 2014, 18; L. De Angelis, *La responsabilità degli amministratori non esecutivi e degli organi di controllo con riguardo agli assetti societari*, in *Diritto fallimentare e delle società commerciali*, 2022, 1, pp. 3 ss.; C. Ibba, *Codice della crisi e codice civile*, in M. Irrera (a cura di) *La società a*

3. La riformulazione dell'art. 2086 c.c.

Fatte queste premesse, la *ratio* della riforma introdotta con il Codice della Crisi poggia sul desiderio del legislatore di avere un tessuto imprenditoriale in grado di competere con le imprese comunitarie ed internazionali. A tale fine si è deciso d'inserire i criteri di base della organizzazione produttiva non nella legislazione speciale della crisi ma piuttosto all'interno del Codice civile tramite la riformulazione dell'art. 2086 c.c., oggi rubricato "obblighi di gestione dell'impresa",³⁵ a completamento di un percorso di *compliance* normativa³⁶ fortemente

responsabilità limitata: un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi. Studi in onore di Oreste Cagnasso, Torino, Giappichelli, 2020, pp. 606 ss.; P. Montalenti, *L'amministrazione delegata nelle società a responsabilità limitata*, in M. Irrera (a cura di) *La società a responsabilità limitata: un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi. Studi in onore di Oreste Cagnasso*, Torino, Giappichelli, 2020, pp. 625 ss.; G. Mosco, *Funzione amministrativa e sistemi di amministrazione*, in C. Ibba, G. Marasà (a cura di) *Le società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 2020, II, pp. 1625 ss.; M. Rescigno, *La responsabilità gestoria: profili generali*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di C. Ibba e G. Marasà, Milano, 2020, II p. 1764 ss.; G. Mosco, *Funzione amministrativa e sistemi di amministrazione*, in G. Mosco, D. Regoli, M. Rescigno e G. Scognamiglio, *L'amministrazione. La responsabilità gestoria*, in *Trattato delle società a responsabilità limitata*, diretto da C. Ibba e G. Marasà, Padova, 2012, pp. 3 ss.; V. Santoro, *Tendenze conservative delle imprese nel diritto europeo e italiano della crisi. I costi organizzativi*, in *La nuova disciplina delle procedure concorsuali. In ricordo di Marco Sandulli*, Torino, Giappichelli, 2019, pp. 633 ss. In giurisprudenza cfr. Cass. civ., Sez. V, Sent., (data ud. 09 dicembre 2015) 07 dicembre 2016, n. 25085 e Cass. civ., Sez. V, Sent., (data ud. 10 novembre 2021) 23 novembre 2021, n. 36365.

³⁵ L'attuale quadro normativo in tema di assetti organizzativi delineato dall'articolo 2086 c.c. trova le sue fonti nel combinato disposto degli artt. 375 e 377 del Codice della Crisi. Queste due norme hanno di fatto dato attuazione al principio di cui all'art. 14 lett. b) della legge delega, relativo al "dovere dell'imprenditore e degli organi sociali di istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi per l'adozione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale". In particolare l'art. 375 ha modificato la rubrica dell'art. 2086 c.c. – intitolato ora "Gestione dell'Impresa" e non più "Direzione Gerarchica dell'Impresa" – e ha, inoltre, introdotto nella disposizione del secondo comma l'obbligo "dell'imprenditore, in forma societaria o collettiva, del dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale". L'art. 377 (rubricato "Assetti organizzativi societari") ha modificato, da parte sua, le norme sull'amministrazione della società: di persone (art. 2257 c.c.) per azioni (art. 2380 bis e, per le S.p.a. a sistema dualistico il 2409-novies) e a responsabilità limitata (2475 c.c.) prevedendo, che, indipendentemente dal tipo di società la "gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione dell'art. 2086, secondo comma, con un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle caratteristiche dell'impresa – e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. Per una attenta ricostruzione sulle origini dell'art. 2086 c.c. nel contesto del codice della crisi e i suoi riflessi sul sistema di responsabilità degli organi sociali, in L. Balestra e M. Martino (a cura di), *Crisi d'impresa e responsabilità nelle società di capitali*, Giuffrè, 2022, pp. 28 ss.; M.S. Spolidoro, *Note critiche sulla "gestione dell'impresa" nel nuovo art. 2086 c.c.*, in *Riv. Società.*, 2019, pp. 259 ss.

³⁶ La regolamentazione della attività organizzativa delle società di capitali è stato avviato nell'ultimo ventennio con il d. lgs. n. 231/2001 in materia di Modelli di Organizzazione e Gestione per l'organizzazione dell'attività d'impresa e la riduzione del rischio reato. A tale novella è seguita successivamente, con la riforma del diritto societario, l'introduzione dell'obbligo in capo agli amministratori di S.p.A. di istituire e monitorare il funzionamento degli assetti amministrativi ed organizzativi dell'impresa. Nel corso degli anni sono seguite, poi, normative di settore, come la disciplina antiriciclaggio, la normativa della sicurezza del lavoro, la regolamentazione dell'attività della revisione legale, la normativa sulla *privacy* che hanno sempre di più svuotato l'autonomia privata dell'imprenditore ad organizzare la propria realtà industriale. Per una attenta ricostruzione sulla funzione e finalità dei modelli di Organizzazione e Gestione cfr. N. Abriani, *Il modello di*

influenzato dal diritto comunitario.³⁷ Ciò ha portato nel tempo ad una forte riduzione dell'autonomia privata nella organizzazione amministrativa dell'attività imprenditoriale. In questo quadro i nuovi obblighi “*organizzativi ed amministrativi*” mostrano anche lo sfavore dell'ordinamento giuridico nei confronti delle “società a conduzione familiare”³⁸ in quanto difficilmente dotate di una *governance* strutturata e capace di consentire agli amministratori l'assunzione di decisioni basate su un corretto flusso informativo e che tengano anche in considerazione i diversi interessi degli *stakeholders* della società.³⁹ L'intervento riformatore, che mira a definire uno statuto normativo delle società in crisi,⁴⁰ conferma che il sistema giuridico punta a stimolare le imprese a dotarsi di un adeguato sistema di *corporate governance* che sia caratterizzato: (i) dalla presenza di un consiglio di amministrazione nel quale dare corso a un sistema razionale di deleghe operative; (ii) dalla presenza di un organo di controllo (società di revisione o revisore unico); (iii) dalla presenza di specifici presidi organizzativi predisposti per monitorare costantemente i rischi operativi della società (ad esempio tramite l'istituzione di un comitato rischi all'interno del Cda o tramite la funzione di *internal audit*); (iv) da una struttura organizzativa formalizzata (*job description* e organigramma), con ruoli definiti e attribuzione sufficientemente chiara delle responsabilità, unitamente a meccanismi organizzativi di supporto ed infine (v) da un assetto manageriale sviluppato, specie nelle funzioni operative chiave, con supporti decisionali quantomeno convenzionali.⁴¹

Già da una prima lettura del testo del nuovo art. 2086 c.c. si individuano agevolmente due precisi obblighi in capo all'imprenditore. Il primo consiste nel “dovere di istituire un assetto

prevenzione dei reati nel Sistema dei controlli societari, in AA.VV, *Diritto Penale dell'economia*; A. Adotti, S. Bozzolan (eds.), *La gestione della compliance. Sistemi normativi e controllo dei rischi*, Roma, Luiss University Press, 2020, *Assoambiente Modelli Organizzativi e sistemi di gestione ambientale alla luce dell'estensione del D.lgs. 231/01 ai reati contro l'ambiente*, 2015, G. Casartelli, *La responsabilità degli enti per i reati ambientali*, in *Dir. pen. contemp.*, 23 marzo 2012; R. Drisaldi, *Modelli 231 e assetti adeguati: integrazione e ruolo dei gatekeepers*, in *Bilancio e revisione*, 2021, 12 pp. 58 ss. Sulla normativa antiriciclaggio cfr. M. Comporti, *Identificazione della clientela, segnalazione di operazioni sospette di riciclaggio e tutela della riservatezza*, in C.G. Corvese e V. Santoro (a cura di), *Il riciclaggio del denaro nella legislazione civile e penale*, Milano, Giuffrè, 1996, p. 395; V. L. La Rocca, *La prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo nelle nuove forme di pagamento. Focus sulle valute virtuali*, in *Analisi giur. econ.*, 2015, pp. 201 ss.; A. Urbani, A. Minto, *La Quarta direttiva europea in materia di antiriciclaggio, tra luci, ombre e prospettive*, in *Dir. banca merc. fin.*, 2017, 1, p. 126.

³⁷ Per una attenta ricostruzione dell'influenza del diritto comunitario cfr. A. Nigro, *La proposta di direttiva comunitaria in materia di disciplina della crisi delle imprese*; L. Staghellini, *La proposta di direttiva UE in materia d'insolvenza*, in *Il Fallimento e le altre procedure concorsuali*, 2017, 9, pp. 873 ss.; G. Ferri J.r., *Il ruolo dei soci nella ristrutturazione finanziaria dell'impresa, alla luce della proposta di direttiva europea*, in *Il diritto fallimentare e delle società commerciali*, 2018, 3-4, pp. 537 ss. e S. Pacchi, *La ristrutturazione dell'impresa come strumento per la continuità nella Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio 2019/1023*, in *Dir. Fallim.*, 2019, pp. 1259 ss.

³⁸ Cfr. P. Bastia e E. Ricciardiello, cit. p.6.

³⁹ Gli stakeholders delle società calcistiche professionistiche sono configurabili: nei soci, nei calciatori professionisti, nei professionisti, nel personale dipendente, nel settore giovanile, nei fornitori, nei consulenti, nel pubblico calcistico, negli sponsor, nella pubblica amministrazione e nei soggetti finanziatori.

⁴⁰ Cfr. A. Nigro, *Il diritto societario della crisi: nuovi orientamenti?* in *Riv. Soc.*, 2018, p. 1207.

⁴¹ Cfr. V.P. Vola, L. Songini, *Il ruolo del direttore amministrativo e finanziario e la rilevanza dei processi di reporting*, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di Corporate Governance, Assetti organizzativi e DNF*, Milano, Egea, 2020, p. XXIII.

organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva dell'impresa e della perdita della continuità aziendale". Il secondo impone all'imprenditore di "attivarsi senza indugio per l'adozione e attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale".⁴²

Da una prima analisi del quadro normativo sopra descritto, si può affermare che la progettazione ed il mantenimento di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile deve considerarsi come presupposto giuridico per poter dare corso all'attività imprenditoriale in forma collettiva o societaria e che l'assenza di questo elemento porta l'imprenditore ad operare in una oggettiva situazione d'irregolarità.⁴³

Da ciò discende che la progettazione e la permanenza di assetti organizzativi adeguati e funzionali alla tempestiva rilevazione della crisi diviene obbligazione di fonte legale di carattere generale, rispetto ai quali la crisi è un elemento che si inserisce all'interno del più ampio sistema di gestione e controllo dei rischi.⁴⁴ Ciò implica l'insorgenza di specifici doveri in capo agli organi sociali, i quali devono implementare al proprio sistema di *governance* societaria nuovi strumenti e procedimenti organizzativi, amministrativi e contabili.

Tuttavia, dalla lettura della norma si evince chiaramente come essa identifichi unicamente un criterio generale di condotta che impone all'imprenditore d'implementare assetti amministrativi tramite il ricorso a modelli di governo societario sviluppati dalla scienza aziendale, le *best practice* e i codici di settore. La questione non è di poco conto poiché la struttura imprenditoriale del nostro paese si caratterizza per una scarsa attenzione agli aspetti gestionali ed organizzativi. Il mutato panorama normativo pone dunque all'imprenditore una sfida nuova: comprendere quali siano gli strumenti tecnici idonei a garantire l'adeguatezza della propria struttura amministrativa rispetto ai precetti normativi in esame. In quest'ottica, è necessario identificare precisi *benchmark* di riferimento a cui parametrare il concetto di adeguatezza. Tramite quest'ultimi, infatti, si può fornire alla figura degli amministratori, ed anche agli organi di controllo, dei parametri di riferimento a cui attenersi e che possono evitare di far cadere i medesimi in una verifica postuma d'inadeguatezza.

Al fine di dare una risposta alla problematica appena segnalata, il D.lgs. 83/2022⁴⁵ ha

⁴² Cfr. A. Danovi e G. Acciaro, *Nuovo Codice della crisi e adeguati assetti societari*, in *Nuovo Codice della Crisi d'Impresa*, Milano, Sole 24 ore, vol. 1, luglio 2022.

⁴³ In dottrina vi è chi ha sostenuto che l'attività imprenditoriale esercitata senza la preventiva adozione di adeguati assetti organizzativi deve essere equiparata all'esercizio dell'attività imprenditoriale con patrimonio netto negativo. Cfr. A. Paletta, *Adeguati Assetti e loro scalabilità alla luce del Codice della Crisi d'Impresa*, in L. Balestra e M. Martino (a cura di), *Crisi d'impresa e responsabilità nelle società di capitali*, Milano, Giuffrè, 2022, p. 6.

⁴⁴ Cfr. Circolare Assonime, *Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti d'allerta*, Circ. n. 19/2019, p. 6.

⁴⁵ L'attuale versione dell'art. 3 del Codice della Crisi è stata modificata dall'art. 2 comma 1 del D. Lgs. 83/2022 ed è entrato in vigore a decorrere dal 15 luglio 2022. L'intervento correttivo raccoglie le indicazioni della Direttiva UE 2019/1023 (cd. *direttiva insolvency*) riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione che modifica la direttiva UE 2017/1132.

modificato la previgente versione dell'articolo 3 del Codice della Crisi, indicando nel comma 3 del suddetto articolo gli elementi informativi che un assetto amministrativo, organizzativo e contabile deve essere in grado di produrre ai fini del tempestivo rilevamento della crisi. In particolare, la norma in esame richiede che gli strumenti adottati dall'imprenditore, ai sensi dell'art. 2086 c.c., siano in grado di: a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta; b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i 12 mesi successivi; c) rilevare una serie di situazioni debitorie significative; d) ottenere le informazioni propedeutiche alla compilazione della lista di controllo particolareggiata nonché di quelle necessarie ad effettuare il *test* pratico per verificare la presenza dei requisiti per accedere allo strumento della Procedura della Composizione Negoziata della Crisi di cui all'art. 17 del Codice della Crisi. Oltre a questo tipo d'informazioni il legislatore individua al successivo comma dell'art. 4 del Codice della Crisi alcuni specifici indicatori della crisi,⁴⁶ tra cui rientrano, ad esempio, i debiti maturati nei confronti dei creditori pubblici qualificati⁴⁷ che devono portare l'organo amministrativo ad attuare le dovute verifiche sulla sostenibilità finanziaria dell'attività d'impresa e, laddove necessario, implementare i necessari correttivi affinché essa possa tornare in equilibrio economico e finanziario.

Le indicazioni introdotte dal legislatore sono senz'altro utili per la predisposizione e implementazione di un assetto amministrativo, organizzativo e contabile.

Tuttavia, pare che le direttive appena esaminate non siano da sole sufficienti a soddisfare il requisito di adeguatezza voluto dal legislatore in questo particolare ambito. D'altro canto, poi, l'adeguatezza di un assetto amministrativo non può essere parametrata unicamente alla rilevazione tempestiva della crisi, che rappresenta una fase involutiva dell'attività imprenditoriale. Pare corretto, invece, richiedere all'imprenditore collettivo, in questa particolare fase storica, di costruire la propria struttura organizzativa ed amministrativa in un'ottica prospettica, ricorrendo a strumenti di *looking forward* messi a disposizione della scienza aziendale. In tal modo, infatti, le attività imprenditoriali saranno in grado di affrontare la competizione dei mercati ed avranno la necessaria elasticità per affrontare le fluttuazioni degli stessi divenute negli ultimi anni sempre più ricorrenti ed imprevedibili. Questa caratteristica diviene fondamentale anche per le squadre di calcio professionistiche, le quali devono rispettare la disciplina finanziaria imposta dall'UEFA e dalla FIGC che impone una normativa molto più specifica rispetto a quella introdotta dal legislatore con il Codice della Crisi.

⁴⁶ A tali fini, l'organo gestorio deve attenzionare: a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni e pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni; b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti; c) l'esistenza di esposizioni nei confronti di banche e intermediari finanziari che siano scadute da più di 60 giorni o che abbiano superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni; d) l'esistenza di crediti nei confronti di soggetti pubblici qualificati ai sensi dell'art. 25-novies del Codice della Crisi.

⁴⁷ Tali soggetti sono identificati come segue: INPS, INAIL, l'Agenzia delle entrate e l'Agenzia delle Entrate Riscossione.

Sulla base di questi principi, un assetto organizzativo, amministrativo e contabile deve essere in grado di: (i) individuare a livello organizzativo un organigramma in cui sia chiaro il mansionario delle specifiche funzioni aziendali; (ii) gestire e monitorare i principali rischi aziendali, (iii) identificare la remunerazione del capitale investito tramite l'utilizzo di specifici indicatori di bilancio, (iv) mettere in relazione le diverse funzioni aziendali tramite processi organizzati; (v) elaborare un *budget* di tesoreria; (vi) elaborare informazioni di carattere previsionale; (vii) elaborare una situazione finanziaria giornaliera; (viii) avere strumenti previsionali e di *reporting*; (ix) avere un sistema contabile in grado di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e in grado di dare le dovute informazioni ai sindaci; (x) avere delle procedure di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare.

Assodato, quindi, che i requisiti riportati nell'art. 3 del Codice della Crisi non sono da soli sufficienti a fornire le necessarie indicazioni per l'edificazione e la progettazione di un adeguato assetto amministrativo, organizzativo e contabile, da un punto di vista operativo, gli organi gestori al fine di essere *in compliance* con la normativa appena descritta dovranno, in ogni caso, ricorrere ai modelli forniti dalla scienza aziendale e dalle *best practice* tenendo, comunque, sempre in considerazione la natura e le specifiche caratteristiche della realtà imprenditoriale di riferimento.⁴⁸ Ciò significa che gli amministratori devono muoversi all'interno di uno spazio di discrezionalità gestoria orientata, dove l'adozione dei vari strumenti aziendalistici resta, in ogni caso, nel solco del loro potere discrezionale. Non vi è dubbio, infatti, che sia in capo all'organo gestorio l'onere di verificare, fra le diverse soluzioni fornite dalle scienze aziendali e dalle associazioni di categoria, quelle più confacenti alle esigenze organizzative che si presentano nel caso concreto. Questo metro valutativo può essere oggetto di verifica postuma e contestato agli amministratori solo nel caso in cui esso si manifesti completamente come irrazionale e/o contrario a criteri noti e consolidati di buona organizzazione aziendale.

All'interno delle squadre di calcio professionistiche, tuttavia, il perimetro delle discrezionalità appena descritta trova un forte ridimensionamento. Infatti, oltre agli obblighi informativi richiesti dal legislatore nel Codice civile e nel Codice della Crisi, si aggiungono i parametri finanziari indicati nelle Norme Organizzative Interne Federali ("NOIF") e nel *Financial Sustainability Regulation* ("FSR") che, come noto, ha recentemente sostituito il *Fair Play Finanziario* ("FFP"). Le società di calcio professionistiche quotate in uno dei mercati regolamentati da Borsa Italiana S.p.A. devono poi rispettare anche i precetti organizzativi, amministrativi e contabili riportati dal Testo Unico della Finanza ("TUF").⁴⁹ Questa stratificazione di fonti normative impone che i modelli organizzativi, amministrativi e contabili degli enti calcistici professionistici vadano ben oltre il confine indicato dal secondo comma

⁴⁸ Sull'inquadramento giuridico dell'obbligo di predisporre gli assetti amministrativi e contabili cfr. G. Meruzzi, *L'adeguatezza degli assetti in Assetti adeguati e modelli organizzativi*, dir. da M. Irrera, Bologna, 2016, pp. 26 ss.; AA.VV., *Governance e controlli interni nelle società non quotate alla luce del Codice della crisi d'impresa*, Quaderno n. 80, ODCEC, Milano.

⁴⁹ Nel presente contributo non troveranno esame le norme del TUF che vanno ad incidere sulla struttura degli assetti organizzativi e contabili. Sul tema cfr. P. Montalenti, *Mercati finanziari, investitori istituzionali e società quotate. Analisi e proposte*, in *Rivista delle Società*, 2015.

dell'art. 2086 c.c. I recenti scandali finanziari che hanno colpito alcune blasonate squadre di calcio sono la riprova che l'eterogeneità delle questioni insite nel presente ambito d'indagine necessitano di una gestione organizzativa ed amministrativa improntata alla multidisciplinarietà delle competenze. Pertanto, solamente con la commistione di diverse culture ed approcci aziendali, questo particolare tipo di società sarà in grado di governare i rischi economici che caratterizzano il calcio professionistico ed essere al contempo nella condizione di poter pianificare una seria politica industriale che consenta loro di rispettare la disciplina finanziaria richiesta dalle autorità competenti di questo specifico settore.

4. Il rapporto tra la normativa del Codice della Crisi e la disciplina finanziaria del settore del calcio professionistico

Come si è avuto modo di constatare, una delle più rilevanti novità apportate dal D.lgs. 83/2022 al Codice della Crisi d'impresa è stato l'inserimento di alcuni concetti di carattere economico aziendale⁵⁰ volti a disciplinare e caratterizzare l'adeguata conformazione degli assetti organizzativi. Dalla lettura del combinato disposto dell'art. 3 del Codice della Crisi e dell'art. 2086 del c.c. si comprende come l'ordinamento giuridico abbia definitivamente superato la distinzione tra società in *bonis* e società in crisi, elevando ad obbligo di diligente gestione la predisposizione di un assetto organizzativo idoneo a prevenire possibili scenari di difficoltà finanziaria.⁵¹

Il nuovo dettato normativo integra al dato qualitativo e quantitativo degli assetti organizzativi anche un elemento finalistico che ricade nella capacità di questi ultimi d'intercettare in modo tempestivo la rilevazione della crisi e la perdita di continuità aziendale, con il relativo obbligo di dare corso a tutte le iniziative idonee a riportare all'interno dell'attività imprenditoriale l'equilibrio economico e finanziario andato perduto.

Si riscontra, infatti, un quadro normativo che considera la crisi dell'impresa come una possibile fase della vita della società⁵² che, come tale, deve essere affrontata in modo organico,

⁵⁰ La presenza di elementi economici e finanziari all'interno del testo legislativo è una tendenza in via di consolidamento. Ci si riferisce, ad esempio, al Testo Unico sulle società a partecipazione pubblica (d. lgs. n. 175/2016), in cui si riscontrano molti concetti economici ed aziendali che contraddistinguono sia l'operato degli amministratori delle società pubbliche, sia le attività sociali esercitabili dalle società *in house*. Per una disamina su questo tema si segnalano, tra i vari contributi: V.A. Cillis, *La via italiana all'affidamento in house: dai requisiti Teckal al nuovo codice dei contratti pubblici*, www.italiappalti.it, 2017; C. Iaione, *Le società in-house. Contributo allo studio dei principi di auto-organizzazione e autoproduzione degli enti locali*, Napoli, Jovene Editore, 2012; G. Guzzo, *Società miste e affidamenti in house. Nella più recente evoluzione legislativa e giurisprudenziale*, Milano, Giuffrè, 2009; I. Rizzo, *Servizi pubblici locali e affidamento in house*, Roma, 2009; In giur. cfr. Cons. St., ad. plen., 3 marzo 2008, n. 1, in *Giorn. dir. amm.*, 2008, 11, pp. 1131 ss., con nota di G. Piperata, *Modelli societari e compiti pubblici: un connubio all'insegna dell'incertezza*; F. Fimmanò, *Le società in house tra giurisdizione, responsabilità ed insolvenza*, in *Gazz. For.*, 2014, 14, pp. 24-25.

⁵¹ Sul punto cfr. M.S. Spolidoro, *Note critiche sulla gestione dell'impresa nel nuovo art. 2086 del c.c.*, cit. p. 253.

⁵² Si supera il tradizionale approccio del diritto fallimentare a voler espellere dal mercato l'imprenditore divenuto insolvente a favore di una concezione della crisi ispirata alla cd. "second chance" emersa dapprima nell'ordinamento statunitense. Per una scansione temporale delle varie fasi della crisi aziendale, cfr. A. Danovi-P. Riva, *Le cinque fasi della crisi e dell'allerta*, in *Il fallimentarista*, 20 agosto 2018, pp. 3 ss.

strutturato e tempestivo.⁵³ Infatti, come abbiamo visto in precedenza, l'assetto organizzativo deve essere costituito da procedure e strutture interne caratterizzate da una dinamicità nel flusso delle informazioni tra le diverse funzioni aziendali.⁵⁴ Proprio la circolazione dei flussi informativi tra i diversi organi societari assume una valenza chiave ai fini dell'emersione anticipata della crisi.

Se correttamente impostata, l'organizzazione interna consentirà, infatti, all'impresa di pianificare i propri processi decisionali escludendo *ab origine* scelte manageriali sfornite di un adeguato processo istruttorio.⁵⁵ Per raggiungere questo obiettivo l'impresa deve dotarsi di un sistema di controllo interno capace di produrre costantemente dati economici e finanziari corretti e veritieri. Una tale impostazione di sistema rende possibile all'organo gestorio, sia di poter cogliere in modo anticipato eventuali segnali di crisi, sia di pianificare eventuali azioni di ristrutturazione funzionali a preservare o recuperare la continuità aziendale dell'entità giuridica amministrata.

Da queste brevi considerazioni emerge come il legislatore ritenga un adeguato assetto organizzativo⁵⁶ lo strumento idoneo a fornire all'imprenditore la possibilità di attuare tempestivamente un processo di ristrutturazione, ricorrendo, laddove necessario, ad una cornice giuridica disciplinata dal Codice della Crisi.⁵⁷ L'intento dell'ordinamento, sulla falsariga del

⁵³ Sul punto cfr. E. Brodi, *Tempestiva emersione e gestione della crisi di impresa. Riflessioni sul disegno di un efficace sistema di allerta e composizione* in *Questioni di Economia e Finanza*, 2018, n. 440, pp. 5-8; A. Danovi, S. Giacomelli, P. Riva, G. Rodano, *Strumenti negoziabili per la soluzione della crisi d'impresa: il concordato preventivo* in *Questioni di economia e finanza*, 2018, n. 430.

⁵⁴ Cfr. V. De Sensi, *Adeguati assetti organizzativi e continuità aziendale: profili di responsabilità gestoria*, in *Rivista delle Società*, fasc. 2-3, 1° giugno 2017, p. 311.

⁵⁵ La salvaguardia del *going concern* rappresenta il primario obiettivo che si è posto il legislatore comunitario nell'intento di uniformare il diritto concorsuale all'interno dei paesi membri. In quest'ottica va ricordata, ad esempio, la Raccomandazione della Commissione Europea 135/2017 la quale indicava tra gli obiettivi di un moderno diritto dell'insolvenza quello di "consentire alle imprese sane in difficoltà finanziaria di ristrutturarsi in una fase precoce, per evitare l'insolvenza e proseguire l'attività". Tale principio viene raccolto appieno nella Direttiva Insolvency (2019/1023) la quale sancisce questo principio all'art. 3 dal titolo "allerta precoce e accesso alle informazioni". Si vedano in materia le considerazioni e proposte contenute nel documento "Linee guida e raccomandazioni" redatto dal CES - Confédération européenne des syndicats nel 2019 proprio con riferimento alla Direttiva n. 2019/1023, reperibile su *Etuc.org*. In dottrina sul punto cfr. A. Nigro, *La proposta direttiva comunitaria e in materia di disciplina della crisi d'impresa*, in *Riv. Dir. Comm.*, 2017, 2, pp. 202-203; P. Vella, *L'allerta nel codice della crisi e dell'insolvenza alla luce della direttiva (ue) 2019/1023*, in *Il caso.it*, 24 luglio 2019, pp. 22 ss.; M. Perrino, *Crisi di impresa e allerta: indici, strumenti e procedure*, in *Corr.giur.*, 2019, pp. 653 ss.

⁵⁶ Sulla centralità degli adeguati assetti organizzativi nella futura governance societaria cfr. C. Angelici, *La società per azioni, Principi e problemi*, in *Tratt. dir. civ. e comm.*, già diretto da A. Cicu, F. Messineo, L. Mengoni, continuato da P. Schlesinger, I, Milano, 2012, pp. 346 ss., il quale, con riferimento all'assetto organizzativo, afferma una valenza strategica nella caratterizzazione delle società per azioni. Sempre sul tema M. Stella Richter jr., *L'organizzazione della società per azioni tra principio di tipicità, autonomia statutaria e indicazioni delle Autorità di Vigilanza*, in G. Carcano, C. Mosca, M. Ventoruzzo (a cura di), *Regole del Mercato e Mercato delle Regole*, Milano, Giuffrè, 2016, p. 411. Sul concetto di *corporate governance*: P. Montalenti, *L'amministrazione sociale dal testo unico alla riforma del diritto societario*, in *Giur. comm.*, 2003, 1, p. 422.

⁵⁷ Sul ruolo degli amministratori in una situazione di crisi aziendale e sulla importanza nell'adottare gli strumenti propedeutici al suo superamento cfr. A.M. Luciano, *La gestione S.P.A. nella crisi pre - concorsuale*, Milano, 2016, p. 100, il quale evidenzia che "l'oggetto conoscitivo preliminare in capo agli amministratori è lo stato di crisi pre-concorsuale e, più nello specifico, una qualsivoglia condizione di natura economica, finanziaria,

diritto comunitario in materia, è di andare verso la c.d. “*concorsualità preventiva*”.⁵⁸ Tale scelta è d'altronde confermata anche dalla stessa relazione allo schema di accompagnamento dei decreti delegati del Codice della Crisi nella quale si afferma che “la possibilità di salvaguardare i valori di un'impresa in difficoltà sono direttamente proporzionali alla tempestività dell'intervento risanatore e che, viceversa, il ritardo nel percepire i segnali di crisi fa sì che, nella maggior parte dei casi, questa degeneri in vera e propria insolvenza sino a divenire irreversibile ed a rendere perciò velleitari, se non perfino ulteriormente dannosi i tardivi tentativi di risanamento”.⁵⁹

Il cambio di passo è evidente: viene messa da parte la funzione afflittiva e sanzionatoria della disciplina fallimentare, il cui obiettivo principale era la liquidazione del patrimonio del soggetto decotto,⁶⁰ per lasciare spazio ad uno scenario in cui la normativa di settore, perdendo la sua originaria “concezione pubblicistica”, intende preservare nel mercato anche le realtà industriali “sofferenti”, fornendo loro diverse cornici giuridiche funzionali alla ristrutturazione dalla propria situazione finanziaria. La svolta può essere definita epocale in quanto si tratta per le società di costituire presidi gestionali in grado di fornire dati prospettici e non più solo dati consuntivi da apporre nel bilancio di esercizio. Il compito affidato agli amministratori diviene più ampio ed oggi non è più limitato alla sola constatazione della riduzione del capitale sociale al di sotto del limite legale. Al contrario, viene affidato all'organo gestorio il dovere di assumere le decisioni strategiche per la società sulla base di informazioni qualificate e, laddove necessario, pianificare un percorso funzionale al recupero della continuità aziendale.

Emerge, quindi, in modo chiaro come il nostro ordinamento giuridico condizioni l'esercizio

patrimoniale (oppure organizzativa) che possa impedire il conseguimento degli obiettivi sociali (da un punto di vista aziendalistico) ed è probabile che evolva in stato d'insolvenza (da un punto di vista giuridico)”; F. Brizzi, *Doveri degli amministratori a tutela dei creditori nel diritto societario della crisi*, Torino, Giappichelli, 2015, pp. 202 ss., il quale s'interroga se tra i doveri dell'organo gestorio rientra anche quello di evitare l'insorgere dell'insolvenza. Sul punto anche N. Biacetti, *La gestione delle società di capitali in crisi tra perdita della continuità aziendale ed eccessivo indebitamento*, in *Riv. Delle Società*, 2016, pp. 568 ss., il quale concentra l'ambito della propria indagine sul conflitto tra gli interessi dei soci e dei creditori osservando, in particolare, che per “soddisfare gli interessi economici dei soci gli amministratori tendono a vario modo a incrementare il rischio dell'attività e a ritardare la soluzione della crisi, con l'effetto, in ultima istanza, di attribuire ai soci i ricavi attesi dal rischio dell'impresa e di riversare in capo ai creditori le conseguenze del suo insuccesso”.

⁵⁸ In questi termini M. Billi, *Codice della Crisi d'impresa: adeguati assetti organizzativi e ruolo degli amministratori in Diritto e Processo*, 9/2020.

⁵⁹ Cfr. Relazione Illustrativa allo Schema del Codice della Crisi d'Impresa, p. 5.

⁶⁰ Sul punto è esplicita la relazione di accompagnamento al R.D. 267/1942 la quale afferma “nelle sue linee generali la presente legge reagisce decisamente alla concezione troppo liberalistica del codice del 1882, e sviluppa su un piano organico i principi affermati dal Codice Rocco del 1930, nel senso di una più energica tutela degli interessi generali sugli interessi individuali dei creditori e del debitore. Si suole a questo proposito parlare di una nuova concezione pubblicistica del fallimento contrapposto a una tradizionale concezione privatistica. Non è però tanto importante né in materia di fallimento – né più in generale in materia di processo civile- la definizione astratta dei sistemi. Ciò che importa è che la nuova legge assume la tutela dei creditori come un altissimo interesse pubblico e pone in essere tutti i mezzi perché la realizzazione di questa tutela non venga intralciata da alcun interesse particolaristico, sia del debitore sia dei singoli creditori”. Per un approfondimento di questi temi v. L. Nocera, *Autonomia privata e insolvenza: l'evoluzione delle soluzioni negoziali dai codici ottocenteschi al contratto sulla crisi d'impresa*, in *Dir. Fall.*, 2014, 3-4, p. 10404; S. A. Riesenfeld, *Fallimento*, in *Enciclopedia delle scienze sociali*, 1993, reperibile al sito internet Treccani, pp. 1-2.

d'impresa alla presenza di una struttura organizzativa capace di pianificare e programmare le proprie azioni nel mercato di riferimento. Questa lettura pare anche essere avvallata dal fatto che l'articolo 2086 c.c. trova cittadinanza nelle norme del diritto d'impresa ed è quindi da considerarsi una vera e propria clausola generale valevole per tutte le imprese, incluse quelle non commerciali e quelle formalmente non imprenditoriali come le associazioni, fondazioni e consorzi.⁶¹ Ciò detto la nostra indagine si limiterà a verificare come il nuovo contesto normativo andrà ad impattare sugli assetti organizzativi delle società di calcio professionistiche costituite sotto la forma di società di capitali.

Per i *club* di calcio professionistici, la novità normativa appena esaminata, non dovrebbe comportare alcun tipo d'integrazione alle proprie strutture amministrative, organizzative e contabili. Infatti, le nuove finalità degli assetti amministrativi delineate dal Codice della Crisi, erano già state recepite, con largo anticipo, all'interno del calcio professionistico, tramite la disciplina finanziaria introdotta dall'UEFA e dalla FIGC. Di fatto, ormai da anni, è richiesto alle squadre di calcio professionistiche di dotarsi di assetti amministrativi ed organizzativi che siano in grado d'intercettare tempestivamente la crisi e la possibile perdita di continuità aziendale. A ben vedere, la complessità dei parametri finanziari che caratterizzano l'FSR e le NOIF, hanno imposto agli enti di calcio professionistici di munirsi di strutture amministrative ed organizzative molto complesse caratterizzate da sofisticati strumenti di controllo di gestione.

Tuttavia, se da un lato, l'integrazione apportata dal secondo comma dell'articolo 2086 c.c. non costituisce una novità all'interno del calcio professionistico, dall'altro, gli attuali scandali finanziari ci mostrano come all'interno di questo particolare ente giuridico manchi il rispetto delle regole di natura finanziaria che dovrebbe essere assunto come valore assoluto nella cultura aziendale dei *club* calcistici. Nonostante la presenza di un quadro normativo settoriale rigoroso, infatti, si è assistito al ricorso di strumenti (plusvalenze, contratti di sponsorizzazione con parti correlate e registrazione di operazioni di "finti" prestiti) in grado di minare la qualità delle informazioni di carattere economico rappresentate nei bilanci di esercizio delle squadre di calcio professionistiche. Vi è dunque il timore che, al termine delle varie inchieste giudiziarie, gli enti sportivi potrebbero essere obbligati a riclassificare il valore contabile attribuito ad alcune voci dei loro bilanci che potrebbero comportare effetti dirompenti sul valore del patrimonio netto delle stesse. La questione non è di poco conto in quanto, alla presenza di un patrimonio netto negativo, si ricollega la ragionevole presunzione della perdita della continuità aziendale.⁶²

Fermo restando che non vi è un assetto amministrativo in grado di sterilizzare condotte dolose e preordinate a sviare le regole del gioco, per cercare di ridurre il rischio al ricorso a

⁶¹ Così anche C. Ibba., *Codice della crisi e codice civile*, in *Orizz. Dir. Comm.*, 2019, p. 447; M.S. Spolidoro, *Note critiche sulla gestione dell'impresa nel nuovo art. 2086 c.c.*, in *Riv. Soc.*, 2019, p. 262; V. Cataldo, S. Rossi, *Nuove regole generali per l'impresa nel nuovo codice della crisi e dell'insolvenza*, in *Riv. Dir. Soc.*, 2018, p. 750; S. Fortunato, *Codice della Crisi e Codice Civile: impresa, assetti organizzativi e responsabilità*, in *Riv. Soc.* 2019, 5, p. 959; R. Rordorf, *Doveri e responsabilità degli organi delle società alla luce del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Riv. Soc.* 2019, 5, p. 933.

⁶² Cfr. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, nel documento intitolato *Gli indici dell'allerta ex art. 13, co. 2 Codice della Crisi e dell'Insolvenza - Bozza del 19 ottobre 2019*.

strumenti di *doping* finanziario diviene indispensabile che l'assetto amministrativo delle società di calcio professionistiche si doti di un sistema amministrativo-contabile in grado di assicurare la presenza di specifici presidi aziendali che garantiscano la corretta e veritiera rappresentazione della situazione patrimoniale e finanziaria.