

## PROBLEMI E PROSPETTIVE DI UNA RESPONSABILITA' DA REATO DEGLI ENTI IN MATERIA DI ILLECITI SPORTIVI (\*)

di Cristiano Cupelli

**Abstract.** *Le ultime vicende legate al fenomeno del c.d. calcio scommesse offrono lo spunto per affrontare alcuni dei problemi che emergono dall'estensione alle società sportive della responsabilità da reato ex D.Lgs. n. 231/2001. L'analisi si snoda sul duplice piano di osservazione del diritto penale e del diritto sportivo; quest'ultimo, nonostante alcune gravi lacune in termini di garanzie sostanziali e processuali, assume una sua autonomia e rivendica talune peculiarità che, soprattutto con riferimento ai criteri di imputazione della responsabilità, si pongono in antitesi con i principi fondamentali che caratterizzano il sistema penale, primo fra tutti il principio di colpevolezza. Due sono altresì le prospettive indagate: de iure condito, attraverso la ricognizione degli strumenti normativi e dei profili di interferenza applicativa tra i due ordinamenti; de iure condendo, ipotizzando suggerimenti per integrare il sistema di complessiva responsabilità, in chiave preventiva degli illeciti sportivi, attraverso la valorizzazione dello strumento che appare il più idoneo anche a minimizzare i rischi per le società sportive incolpevoli, e cioè il modello di organizzazione e gestione.*

SOMMARIO: Premessa – 1. Società sportive e D.Lgs. n. 231/2001. – 2. Una mappa delle aree potenzialmente a rischio nell'attività delle società sportive. – 3. L'ulteriore potenzialità espansiva con riferimento ai reati tipici dell'attività sportiva. – 4. Un passo nella responsabilità sportiva. – 5. I modelli organizzativi nell'ordinamento sportivo. – 6. Una proposta integrata, tra D.Lgs. n. 231/2001 e ordinamento sportivo. Verso una obbligatorietà diretta o indiretta?

### Premessa

Sulla spinta di recenti (e recentissimi) fatti di cronaca, la percezione dell'importanza del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 sta finalmente condizionando anche l'agenda del mondo sportivo, pervaso da rinnovate esigenze di riforma dei suoi meccanismi di giustizia e, almeno all'apparenza, avviato sulla strada del

---

\* Il presente contributo riproduce, con lievissime modifiche, un articolo già pubblicato sul n. 7/2013 della rivista *Le Società*, che *Diritto penale contemporaneo* vivamente ringrazia per avere consentito la ripubblicazione del lavoro.

riconoscimento di una cultura di *compliance*. Tutto ciò, peraltro, in controtendenza rispetto all'atavica lentezza dell'ordinamento sportivo, che spesso, trincerandosi dietro posizioni smaccatamente autoreferenziali, appare diffidente verso istanze di modernizzazione, a fronte della velocità con la quale invece il mondo sportivo (e calcistico in particolare) dimostra di sapersi adattare ai risvolti economici e commerciali collegati alle proprie attività.

L'occasione è allora propizia per compendiare alcuni dei problemi e delle prospettive che la possibile estensione della responsabilità da reato alle società sportive involge, seppure gli spazi concessi impongono una contrazione del livello di approfondimento ed una semplificazione dell'esposizione. Il discorso sarà articolato su due *piani* di indagine: quello del diritto *penale*, o comunque del diritto punitivo delle persone giuridiche, e quello del diritto *sportivo*, il quale, nonostante gravi lacune in termini di garanzie sostanziali e processuali, assume, per dirla con Santi Romano, dignità di vero e proprio *ordinamento giuridico autonomo*<sup>1</sup>.

Due saranno anche le *prospettive* d'indagine: *de iure condito*, attraverso la ricognizione degli strumenti normativi e dei profili di interferenza applicativa tra gli ordinamenti; *de iure condendo*, ipotizzando suggerimenti per integrare il sistema di *complessiva* responsabilità, in chiave soprattutto preventiva degli illeciti sportivi.

## 1. Società sportive e D.Lgs. n. 231/2001

Preliminarmente, nessun dubbio pare possa sorgere in ordine all'applicabilità della responsabilità amministrativa alle società sportive in generale, e alle società di calcio in particolare (*ex art. 1, comma 2, D.Lgs. n. 231/2001*), considerando sia il dato *formale* della loro veste giuridica (si tratta oramai per lo più di s.r.l. o di s.p.a.), sia quello *funzionale* del perseguimento di una finalità di lucro, testimoniata in taluni casi dalla loro quotazione in borsa.

Al tempo stesso, sarà necessario verificare – sempre sotto il profilo soggettivo – il ruolo di coloro che, dall'interno della società, si rendano autori dei reati presupposto: *nulla quaestio* per ciò che concerne i soggetti in posizione apicale *ex art. 5, comma 1, lett. a*, che possono tranquillamente essere individuati nei Presidenti di società o in coloro, amministratori o direttori generali, che rivestano ruoli dirigenziali (in questo senso, quindi, anche i direttori sportivi). Qualche dubbio può sorgere, semmai, per i tesserati, ossia gli sportivi in senso stretto (in particolare allenatori e giocatori), o i consulenti (si pensi allo *staff* medico), rispetto alla possibilità di inquadrarli nella categoria dei «soggetti sottoposti all'altrui direzione» (*art. 5, comma 1, lett. b*), anch'essi suscettibili, nell'ipotesi di realizzazione di reati presupposto, di impegnare l'ente nella responsabilità.

---

<sup>1</sup> S. ROMANO, *L'ordinamento giuridico*, 1918, 3 ed., Firenze, 1977; sulla teoria della pluralità degli ordinamenti, con specifico riguardo ai rapporti tra ordinamento statale e ordinamento sportivo, da ultimo P. GROSSI, *Sui rapporti tra ordinamento statale e ordinamento sportivo*, in *Dir. amm.*, 2012, 3 ss.

In tal senso, occorrerà indagare la natura del rapporto professionale che intercorre tra costoro e le società; quello relativo ai calciatori è regolato, ai sensi dell'art. 4, L. 23 marzo 1981, n. 91 (e successive modificazioni), dall'Accordo collettivo tra Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC), Lega Nazionale Professionisti Serie A (LNPA) ed Associazione Italiana Calciatori (AIC). Va segnalato che, in ogni caso, tanto il rapporto con i dirigenti della società in termini di *orientamenti* di politica sportiva, quanto l'esistenza di un sistema disciplinare interno (finalizzato, per l'appunto, a sanzionare comportamenti dei singoli atleti che violino determinati protocolli interni), sembrerebbe indiziare verso la riconducibilità allo schema dei soggetti di cui alla lett. *b* del comma 1 dell'art. 5.

Chiarito questo primo punto, occorre vagliare quali siano – allo stato – le fattispecie incriminatrici ricomprese nel catalogo dei reati presupposto che possono astrattamente interessare le società sportive, eventualmente azionandone la correlata responsabilità; in termini tecnici, occorre procedere ad una preliminare verifica delle *possibili aree a rischio*<sup>21</sup> che lo svolgimento della loro attività tipica coinvolge, attraverso la c.d. *mappatura del rischio*, precisando che ci si riferirà in particolare alle società di calcio.

## **2. Una mappa delle aree potenzialmente a rischio nell'attività delle società sportive**

Tra le varie aree a rischio, ve ne sono talune che meglio si prestano ad una esemplificazione<sup>22</sup>. Nell'ambito dei *reati contro la pubblica amministrazione*, si possono selezionare quelle relative alla gestione dei rapporti con le forze dell'ordine, con gli organismi federali (FIGC, CONI, Associazione Italiana Arbitri, Commissione di Vigilanza delle società di calcio professionistiche), con gli organi di giustizia sportiva e con le amministrazioni locali, nonché le attività connesse a procedure di concessione di appalti o servizi, all'ottenimento di licenze o a procedure di verifiche/ispezioni sull'adempimento di determinati obblighi, quali l'ottenimento delle licenze UEFA o le richieste di erogazione di contributi federali.

Per quanto concerne il *rischio reati societari* si può pensare alla formazione di dati contabili falsi (si pensi alle ipotesi delle c.d. *plusvalenze gonfiate*), alla compravendita dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori<sup>3</sup>, oltre che alla

---

<sup>21</sup> Una dettagliata rassegna delle aree a rischio, con riferimento anche ai relativi protocolli, in M. IPPOLITO, *Le società di calcio professionistiche ed il modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001: tra lealtà sportiva e limiti alla responsabilità oggettiva*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, n. 3/2012, 58 ss.; gli incessanti momenti di intersezione tra calcio e diritto penale (con particolare riferimento agli interessi economici sviluppati nel settore da parte della criminalità organizzata) sono indagati, nella varietà dei risvolti, da R. CANTONE-G. DI FEO, *Football clan. Perché il calcio è diventato lo sport più amato dalle mafie*, Milano, 2012.

<sup>3</sup> È il caso in cui, nello schema di stato patrimoniale di cui all'art. 2424 c.c., viene registrato il costo che una società sostiene per acquistare un calciatore in vigenza di un contratto presso un'altra società; tale costo ha utilità pluriennale pari alla durata del contratto stipulato con il calciatore e come tale capitalizzato ed ammortizzato per il numero degli anni di validità del contratto, come previsto dalle Raccomandazioni

gestione dei flussi informativi verso gli organi di controllo interni, le società di revisione e le Autorità di vigilanza. Senza dimenticare, per le società quotate, la gestione delle informazioni c.d. *price sensitive* e le altre operazioni su azioni e quote sociali<sup>4</sup>, con l'annesso *rischio abusi di mercato*.

Altra area a rischio riguarda la gestione degli adempimenti in materia di *sicurezza sul lavoro*, relativamente tanto allo stadio ed ai centri di allenamento, quanto ai centri di formazione tecnica per minori presenti in Paesi in via di sviluppo; in quest'ultimo specifico contesto, peraltro, nell'ambito della formazione dei giovani svolta mediante i settori giovanili, emerge l'ulteriore profilo relativo all'acquisto delle prestazioni sportive di minorenni, che può evocare addirittura potenziali delitti contro *la personalità individuale*. Di una certa significatività appare altresì l'organizzazione dell'evento sportivo, ricomprendente lo sviluppo di iniziative commerciali e la gestione dei mezzi di comunicazione e dei diritti televisivi (e radiofonici) sugli eventi stessi.

Ma soprattutto, come è evidente, vanno considerate particolarmente rischiose, in chiave di *riciclaggio e di impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita*, tutte le operazioni relative alle prestazioni dei giocatori; non meno problematici anche i rapporti con i fornitori e gli *sponsor*, l'amministrazione degli introiti finanziari, tra i quali gli incassi di biglietteria in contanti, la gestione dei rapporti con agenti, procuratori e, più in generale, le possibili relazioni con soggetti a rischio, oltre alla pianificazione degli investimenti. Non a caso, con riferimento a quest'ultima categoria di reati vi è stata una presa di posizione del "Gruppo di Azione Finanziaria Internazionale" (GAFI) – l'organismo di coordinamento internazionale della lotta al riciclaggio –, con uno specifico Rapporto, avente ad oggetto la penetrazione del fenomeno riciclaggio all'interno del mondo del calcio<sup>5</sup>. In tale documento, dopo aver ricordato come già la Commissione europea nel 2007 avesse segnalato il rischio di infiltrazione criminale nell'attività sportiva in Europa, vengono avanzate proposte volte, da un lato, ad estendere l'applicazione della direttiva 2005/60/CE (c.d. *III Direttiva anti-riciclaggio*) e, dall'altro, ad intervenire con iniziative mirate, tra le quali una migliore regolamentazione dell'attività degli agenti ed una maggiore trasparenza e possibilità di controllo sugli aspetti finanziari dell'attività delle squadre di calcio<sup>6</sup>.

La veloce ricostruzione sin qui compiuta ha trovato ampio riscontro nella

---

contabili emanate dalla FIGC (si tratta, notoriamente, di principi contabili specifici applicati ai bilanci delle società di calcio professionistiche).

<sup>4</sup> Come nelle ipotesi della gestione dei rapporti con la Consob e con le altre autorità di vigilanza e delle comunicazioni verso l'esterno (Borsa Italiana, Consob, FIGC, Leghe Calcio, analisti finanziari, azionisti, agenzie di *rating*, giornalisti, ecc.).

<sup>5</sup> V. FATF Report "*Money Laundering Through the football Sector*", July, 2009, in [www.fatf-gafi.org](http://www.fatf-gafi.org).

<sup>6</sup> La questione è stata, tra l'altro, presa in considerazione anche dalla UEFA, attraverso l'inserimento all'interno dei c.d. "undici valori" affermati in seno all'Assemblea svoltasi a Copenaghen nel marzo 2009, dell'esigenza di assicurare da parte di tutte le squadre europee un *financial fair play*, in grado di garantire condotte responsabili e trasparenti dal punto di vista finanziario (sistema di regole poi definitivamente approvato dall'UEFA nel maggio 2010). Sul nuovo sistema di rigore introdotto dall'UEFA – e conosciuto con il nome di *Financial Fair Play* – quale primo serio tentativo di far valere il principio della *fair competition*, v. G. TEOTINO-M. UVA, *Il calcio al tempo dello spread*, Bologna, 2012, p. 69 ss.

prassi, con pronunce che hanno interessato o potenzialmente avrebbero potuto interessare la responsabilità delle società sportive. Basti pensare al recente intervento della Cassazione penale, avente ad oggetto una contestazione di «false comunicazioni sociali» nella redazione del bilancio di esercizio a carico, secondo la ricostruzione accusatoria, degli amministratori della A.S. Roma. In particolare, costoro avrebbero gestito illecitamente la cessione di alcuni giocatori – omettendo dettagli relativi al valore delle operazioni – al fine di abbassare i risultati di esercizio, così da ottenere sensibili risparmi fiscali. Il Tribunale di Roma, in primo grado, aveva condannato la società, ai sensi degli artt. 25 *ter* e 69, D.Lgs. n. 231/ 2001 (decisione poi confermata anche in sede d’appello); la Cassazione, di contro, ritenendo non provate la ricorrenza dell’interesse dell’ente alla commissione del reato e l’inadeguatezza del modello organizzativo adottato per prevenire *quel* reato, ha annullato la sentenza di condanna e rimesso nuovamente la questione al vaglio della Corte d’Appello di Roma<sup>7</sup>.

Accanto alle iniziative giudiziarie già intraprese nei confronti delle società sportive, vi sono molteplici ipotesi in cui le società avrebbero dovuto essere coinvolte; si tratta di casi, cioè, che hanno avuto ad oggetto esclusivamente una responsabilità delle persone fisiche per taluni dei reati-presupposto, rispetto ai quali sarebbe (stata) ipotizzabile anche l’applicazione del D.Lgs. n. 231/2001<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Cass. pen., sez. V, 15 ottobre 2012, n. 40380, in *Guida dir.*, n. 46/2012, 94. Precisano i giudici di legittimità che, a ben vedere, il vantaggio indirettamente derivato alla società e consistente nel risparmio di imposta che sarebbe conseguito dalla falsa rappresentazione dei dati in bilancio, avrebbe potuto al più lasciare presumere un astratto interesse dell’ente; senonché, come è noto, l’art. 25 *ter*, D.Lgs. n. 231/2001, in materia di reati societari, non contempla espressamente il requisito del vantaggio dell’ente tra i criteri di imputazione, in mancanza della prova fondamentale circa la sussistenza del nesso tra il fatto illecito, commesso dagli amministratori, e l’ente, individuato dalla norma nell’interesse di questo, considerata l’imprescindibilità del relativo accertamento in concreto, veniva annullata la sentenza impugnata, rinviandola alla Corte d’Appello di Roma per un ulteriore esame degli elementi concreti in ordine alla effettiva ricorrenza dell’interesse della società sportiva stessa nella commissione del reato. Un commento a prima lettura, in M. MORETTI-P. SILVESTRI, *L’interesse dell’ente al centro del criterio di imputazione della responsabilità ex D.Lgs. n. 231/2001 e compliance nelle società sportive* – Commento alla sentenza della Corte di Cassazione 15 ottobre 2012, n. 40380, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, n. 1/2013, 223 ss.; da ultimo, sui criteri di imputazione oggettiva e soggettiva del fatto di reato all’ente, G. FORTI, *Uno sguardo ai “piani nobili” del d.lgs. n. 231/2001*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2012, 1259 ss.; G. DE SIMONE, *Persone giuridiche e responsabilità da reato. Profili storici, dogmatici e comparatistici*, Pisa, 2012, p. 361 ss.; G. AMARELLI, *I criteri oggettivi di ascrizione del reato all’ente collettivo ed i reati in materia di sicurezza sul lavoro. Dalla Teorica incompatibilità alla forzata convivenza*, in [www.penalecontemporaneo.it](http://www.penalecontemporaneo.it).

Nel medesimo filone, si inserisce il caso delle plusvalenze gonfiate, che ha coinvolto le società di calcio Milan ed Inter, le quali nel 2008 – prima che la loro posizione fosse archiviata – sono state indagate ex art. 25 *ter*, D.Lgs. n. 231/2001 dalla Procura di Milano. Nel dettaglio, veniva contestata la realizzazione, nel loro interesse, di una falsa esposizione in bilancio. Si trattava dell’iscrizione di un valore degli atleti sovradimensionato, per ottenere plusvalenze e rendere i bilanci positivi, al fine di ingannare i soci e il pubblico e di conseguire l’ingiusto profitto (evitando di evidenziare perdite che avrebbero comportato l’obbligo di ripianare e/o ridurre il capitale sociale entro il successivo esercizio) ed evitare la presentazione alla COVISOC dell’esatta situazione patrimoniale nelle verifiche propedeutiche all’ammissione dei campionati di calcio 2004-2005 e 2005-2006, con l’ulteriore effetto di rientrare finanziariamente nei parametri richiesti dalla FIGC per la regolare iscrizione al campionato di calcio 2005-2006.

<sup>8</sup> Si pensi, per tutti, al caso in cui l’amministratore delegato, il rappresentante legale, il presidente del

### 3. L'ulteriore potenzialità espansiva con riferimento ai reati tipici dell'attività sportiva

Nonostante l'ampio ventaglio casistico offerto dai reati già inseriti nel catalogo del decreto<sup>9</sup>, non si può fare a meno di considerare un ulteriore risvolto, che gli attuali avvenimenti (invero più di cronaca giudiziaria che sportiva) lasciano emergere; ci si riferisce alle vicende del c.d. calcio scommesse, triste piaga che, con regolarità ciclica, inficia uno degli sport più popolari e diffusi proprio nel suo profilo che potremmo definire ontologico: la genuinità della competizione.

La fattispecie tipica che viene contestata in siffatte ipotesi è quella della «frode in competizioni sportive» (art. 1, L. 13 dicembre 1989, n. 401), che punisce – con pene invero irrisorie e di dubbia ragionevolezza, soprattutto oggi che le scommesse sportive hanno assunto dimensioni economiche (e, quindi, capacità offensive) inimmaginabili appena venti anni fa – chiunque offre o promette denaro o altra utilità o vantaggio a taluno dei partecipanti ad una competizione sportiva organizzata dalle federazioni riconosciute dal CONI, dall'UNIRE o da altri enti sportivi riconosciuti dallo Stato e dalle associazioni ad esse aderenti, al fine di raggiungere un risultato diverso da quello conseguente al corretto e leale svolgimento della competizione, ovvero compie atti fraudolenti volti a tale scopo; con la medesima pena è punito anche il partecipante alla competizione che accetta il denaro o altra utilità o vantaggio o ne accoglie la promessa ed è prevista un'aggravante «se il risultato della competizione è influente ai fini dello svolgimento di concorsi pronostici e scommesse regolarmente esercitati»<sup>10</sup>.

Consiglio di Amministrazione di una società sportiva (per azioni) sono stati ritenuti responsabili di avere fraudolentemente omesso l'indicazione nel bilancio dell'esistenza di un accordo in ordine all'acquisto di un calciatore e l'erogazione di un anticipo in relazione a tale accordo, oltre che per avere fraudolentemente indicato nel bilancio e nelle altre comunicazioni sociali un importo non veritiero relativo sempre all'acquisto di un giocatore, non indicandone, dunque, l'effettivo valore (Cass. pen., sez V, 11 ottobre 2005, n. 38967, in *Dejure*); ovvero, su un versante diverso e per certi versi più sorprendente, allorquando è stata dichiarata la responsabilità di un allenatore a titolo di omicidio colposo per la morte di un calciatore che, recatosi al campo di allenamento, dopo essersi appeso alla traversa di una porta del peso di circa 200 kg. non ancorata al suolo, e dopo essersi dondolato un paio di volte, fu travolto dalla caduta della porta, la cui traversa gli rimbalzò due volte sul capo, provocandogli una grave trauma, da cui derivò il decesso (Cass. pen., sez. IV, 24 ottobre 2006, n. 16998, in *Dejure*).

<sup>9</sup> Sull'evoluzione del catalogo dei reati presupposto, per tutti, v. C. PIERGALLINI, *I reati presupposto della responsabilità dell'ente e l'apparato sanzionatorio sanzionatorio*, in G. LATTANZI (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Milano, 2010, 211 ss.

<sup>10</sup> Su tale fattispecie, tra i lavori più recenti e senza alcuna pretesa di esaustività, T. IANNIELLO, *Frode sportiva e rapporti con il delitto di truffa previsto dal codice penale*, in A. GUARDAMAGNA (a cura di), *Diritto dello sport. Profili penali*, Torino, 2009, 59 ss.; S. BELTRANI, *Il reato di frode sportiva*, in *Cass. pen.*, 2008, 2080 ss.; G. GENTILE, *Frode in competizioni sportive e doping. I termini di una relazione problematica*, in *Arch. pen.*, 2, 2008, 88 ss.; A. DI MARTINO, *Giuoco corrotto, giuoco corruttore: due problemi penale dell'homo ludens*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2002, 137 ss.; A. TRAVERSI, *Diritto penale dello sport*, Milano, 2001, 73 ss. e, tra i primi commenti, ancora attuale T. PADOVANI, *Art. 1 l. 13 dicembre 1989, n. 401*, in *Leg. pen.*, 1990, 94 ss. Con riferimento specifico ai rapporti tra il reato di organizzazione di gioco e scommesse e quello di associazione per delinquere, da

Va detto subito che – almeno nell’esperienza dei casi più eclatanti<sup>11</sup> – la contestazione di tale fattispecie avviene nella forma associativa, tra l’altro anche transnazionale; è questo il caso che si è verificato nel recente procedimento penale che ha visto indagati a Cremona molti calciatori, anche di primo piano, e che ha addirittura portato, attraverso tale schema accusatorio, all’applicazione di misure cautelari personali<sup>12</sup>.

Senonché, la figura dell’associazione per delinquere non può che richiamare la potenzialità espansiva, in termini di responsabilità degli enti, dell’art. 24 *ter*, che – innestato a sorpresa nel corpo del D.Lgs. n. 231/2001 con il confusionario “pacchetto sicurezza” del 2009<sup>13</sup> – estende la responsabilità degli enti anche alle ipotesi di cui agli artt. 416 e 416 *bis* c.p. Parte della dottrina, da subito, ha messo in risalto come, per il tramite di tale richiamo, l’effetto estensivo avrebbe potuto assumere una dimensione più ampia di quella preventivata dal legislatore<sup>14</sup>. In primo luogo, infatti, il

---

ultimo, C. DE ROBBIO, *Le principali questioni penale in tema di esercizio abusivo dell’attività di gioco e scommessa*, in *Giur. mer.*, 2012, 2230 ss.

<sup>11</sup> Sin troppo evidente il riferimento al c.d. caso “Calciopoli”, nel quale è stata accertata dal Tribunale di Napoli (IX Sezione penale, sentenza 2 febbraio 2012, n. 14692) la responsabilità di numerosi ed importanti dirigenti sportivi ed arbitri (tra cui anche i designatori) per reati associativi finalizzati alla frode sportiva, il cui scopo era – in buona sostanza – l’alterazione di numerosi risultati del campionato di calcio di serie A nella stagione 2004/2005 e il condizionamento della classifica finale. Un primo commento a tale pronuncia, in G. GENTILE, *Modelli concettuali e ragionamento probatorio nella prima sentenza penale su “Calciopoli”*, in *Il Foro napoletano*, 2012, 192 ss.

<sup>12</sup> Si contesta ad esempio, nel capo di imputazione contenuto nell’ordinanza del 9 dicembre 2011 (di applicazione della misura della custodia cautelare in carcere) emessa dal Gip presso il Trib. Cremona in uno dei vari filoni dell’indagine sulle scommesse sportive), il delitto di cui all’art. 416, commi 1, 2, 3 e 5, c.p., 3 e 4 L. 16 marzo 2006, n. 146, per essersi alcuni giocatori, ex giocatori e faccendieri associati tra loro «in numero superiore a 10, per realizzare a livello mondiale, anche con ripartizione di zone territoriali di competenza tra alcuni associati, una pianificazione degli interventi illeciti, qualificabili come delitti di frode in competizioni sportive, nonché di truffe, reati diretti ad influire sul risultato e ad alterare, in molteplici campionati di calcio, in “coppe” nazionali e non e in partite internazionali, il naturale esito delle partite medesime. Ciò per conseguire vincite in scommesse per milioni di euro che venivano effettuate prevalentemente sui siti asiatici ed utilizzando a tal fine lo strumento della corruzione dei giocatori, degli arbitri e dei dirigenti – ed in particolare si associavano tra loro al fine di commettere in Italia, come in concreto commettevano, molteplici delitti di frode in competizioni sportive di cui all’art.1, L. n. 401/1989, commi 1, 2 e 3, e di truffa ai danni delle società di calcio non coinvolte e degli scommettitori leali. In particolare intervenivano con offerte o promesse di denaro, o altra utilità o vantaggio, nei confronti di calciatori o dirigenti, al fine di raggiungere un risultato diverso da quello conseguente al corretto e leale svolgimento della competizione, interferendo, o cercando di interferire» su alcuni, ben individuati, eventi sportivi.

<sup>13</sup> Art. 2, comma 29, L. 15 luglio 2009, n. 94.

<sup>14</sup> Per tutti, con riferimenti critici, M. SCOLETTA, *Nuove ipotesi di responsabilità amministrativa degli enti*, in di S. CORBETTA-A. DELLA BELLA-G. L. GATTA (a cura di), *Sistema penale e sicurezza pubblica: le riforme del 2009*, Milano, 2009, 373 ss. e, più di recente, ID., *Obblighi europei di criminalizzazione e responsabilità degli enti per reati ambientali (Note a margine del d.lgs. 121/2011 attuativo delle direttive comunitarie sulla tutela dell’ambiente)*, in *Riv. giur. amb.*, 2012, 32 ss., il quale sottolinea come «tale scenario teorico ha avuto un seguito concreto, come risulta da una recente pronuncia della Corte di Cassazione (...) che ha confermato la misura cautelare interdittiva (della revoca dell’autorizzazione alla raccolta, trasporto e conferimento di rifiuti speciali) inflitta ex artt. 45, 46 e 9 comma 2 d.lgs. 231/2001 proprio in relazione ad una imputazione di

riconoscimento dell'esistenza di un vincolo associativo criminoso – che sappiamo spesso fondarsi su elementi piuttosto blandi di tipicità – ben può rappresentare il presupposto su cui erigere la responsabilità dell'ente in relazione ad attività delittuose che non sono annoverate nel catalogo dei reati presupposto, potendosi – attraverso la contestazione del reato mezzo associativo – essere di fatto addebitata alla persona giuridica la commissione di qualsiasi reato-fine (doloso). Non va dimenticata neanche l'ulteriore, dirompente potenzialità espansiva riconnessa al c.d. concorso esterno, cosicché – attraverso il ricorso all'art. 110 c.p. anche in relazione alla responsabilità degli enti – si potrà giungere alla criminalizzazione di qualsiasi condotta atipica dell'ente stesso (posta in essere da taluno dei soggetti apicali o subordinati) che, pur non partecipando al vincolo associativo, fornisca un contributo causale alla vita o al rafforzamento dell'organizzazione criminale.

Tutto ciò stimola qualche breve considerazione.

Anzitutto, prendendo come punto di riferimento società o enti *strutturalmente leciti*, la base organizzativa dell'associazione per delinquere coinciderà con la base organizzativa societaria (e quindi con la stabilità del vincolo associativo), che viene tuttavia sfruttata per porre in essere un programma delittuoso generico (ad esempio, più frodi sportive a fine di profitto o anche più reati tributari). In tali casi, il reato associativo potrà essere contestato ai soggetti interni o anche a più soggetti del gruppo (in caso di *holding*): la società risponderà in quanto i soggetti sono per l'appunto tutti partecipi necessari dell'associazione. Dovrà ovviamente trattarsi di delitti commessi nell'interesse o a vantaggio dell'ente; ma è verosimile che ricorrerà l'*interesse*, potendosi enucleare un caso di tipico reato di *politica aziendale*, come variante penale nel sistema di profitto.

L'effetto è in ogni caso quello di trasformare in reati-presupposto tutti i possibili reati-fine di una associazione, a partire – per quel che ai nostri fini maggiormente interessa – dalla frode sportiva; il discorso, evidentemente, potrebbe anche estendersi al *doping* ed ai reati tributari<sup>15</sup>, il cui peso nella griglia criminologica delle condotte

---

associazione per delinquere finalizzata alla commissione di reati in materia di raccolta, smaltimento e traffico illecito di rifiuti pericolosi e non e per la violazione dell'art. 260 d.lgs. 152/2006»; il riferimento è a [Cass., sez. III, 20 aprile 2011, n. 15657, in questa Rivista, 5 luglio 2011](#), peraltro ampiamente criticata con riferimento all'estensione applicativa del d.lgs. 231 del 2001 alle imprese individuali (per tutti, C.E. PALIERO, *Bowling a Columbine: la Cassazione bersaglia i basic principles della corporate liability*, in *Le Società*, 2011, 1080 ss.; L. PISTORELLI, *L'insostenibile leggerezza della responsabilità da reato delle imprese individuali*, in *Cass. pen.*, 2011, 2560 ss.; G. AMARELLI, *L'indebita inclusione delle imprese individuali nel novero dei soggetti attivi del D. Lgs. 231/2001*, in [www.penalecontemporaneo.it](#)).

<sup>15</sup> Proprio in materia di reati tributari, va segnalata la recente presa di posizione della terza Sezione penale della Cassazione; invero, nella sentenza 6 giugno 2013, n. 24841 (ad oggi ancora inedita), si è estesa l'applicabilità della responsabilità ex D.Lgs. n. 231/2001 anche con riferimento ai reati tributari, qualora essi rappresentino il fine dell'associazione per delinquere, con la conseguenza di ritenere legittimo il sequestro operato nei confronti di una società i cui vertici erano imputati di associazione per delinquere finalizzata all'emissione e all'utilizzazione di fatture false (artt. 2 e 8, D.Lgs. n. 74/2000).

Da ultimo, a fronte del contrasto insorto in seno alla medesima terza Sezione della Cassazione, la soluzione del problema relativo alla possibilità di applicare la confisca per equivalente (e il sequestro ad essa prodromico) a beni appartenenti ad una società in relazione a reati tributari commessi dagli



ascrivibili ad una politica d'impresa delle società sportive appare particolarmente significativo.

Tuttavia, il rischio reato non è solo questo. Si è già accennato all'ipotesi del concorso esterno rispetto alla responsabilità degli enti. Per tale via le società sportive potrebbero essere chiamate a rispondere laddove un loro apicale o un tesserato concorra dall'esterno in una associazione a delinquere altrui, sempre che il programma delittuoso generico avuto di mira dall'associazione (che in questo caso risulterà *esterna* all'ente) si traduca in vantaggio anche per la stessa società sportiva nella quale milita il concorrente esterno (tanto apicale quanto sottoposto).

Volendo spingersi ad ipotizzare un'embrionale mappatura dei rischi rispetto a queste fattispecie, può apparire azzardato, da parte di una società sportiva, escludere *tout court* che i reati associativi possano rientrare tra quelli rilevanti e potenzialmente a rischio rispetto alla sua attività, giacché il soggetto apicale o sottoposto potrebbe concorrere in un reato associativo di altri, *dall'esterno*, con ciò impegnando *comunque* l'ente (qualora ne derivi un vantaggio) nella responsabilità. Così, il rischio reato da prendere in considerazione non potrà essere in astratto solo quello in cui l'associazione a delinquere sia incardinata all'interno della società di cui è amministratore o sottoposto il soggetto agente, ma anche quello in cui uno di questi soggetti qualificati concorra dall'esterno in un reato associativo di cui sono partecipi necessari altri, sempre che – lo si ribadisce – questo si traduca almeno in un vantaggio anche per la società sportiva. In questa eventualità, tuttavia, immaginare quali cautele l'ente possa adottare nel suo modello per prevenire il *rischio concorso esterno in reato associativo* appare a tal punto arduo, che una giurisprudenza sensibile ai canoni basilari del principio di colpevolezza non potrebbe che pervenire ad una prognosi di (irresponsabilità per) imprevedibilità di *quel* rischio reato.

L'indubbia difficoltà non deve minare uno sforzo di analisi (e forse di fantasia), ancorato ad una attività comunque ricollegata a quelle tipiche delle società sportive (è il caso delle scommesse). Si può anzi dire che, a fronte di una anticipazione della punibilità, possa fare da contraltare una anticipazione della (o, se vogliamo, di innalzamento della soglia di) prevenzione, coerente con lo schema del reato di pericolo che è alla base della punibilità dell'associazione per delinquere (e di altre ipotesi ricomprese nel novero applicativo del decreto). Anticipazione che si traduce nello sforzo anzidetto, volto a prevenire ed a contenere, nei limiti del possibile e del prevenibile, siffatti rischi *aspecifici*, quantomeno con riferimento a quelli che rientrano nel contesto di collegamento con i reati che in qualche modo tipizzano le società chiamate a predisporre siffatte cautele procedurali.

In quest'ottica, si potrebbe fare ricorso a *cautele procedimentali di tipo generale*: ad esempio, a meccanismi di autodenuncia, da rendere obbligatori prevedendo che, in presenza di attendibili 'segnali di allarme' (comportamenti abnormi o anomali di taluni atleti), i compagni di squadra siano tenuti a segnalare (anche in forma anonima) le

---

amministratori, è stata rimessa, con ordinanza del 22 novembre 2013, alle Sezioni unite, che si pronunceranno il prossimo 30 gennaio.

eventuali anomalie alla società, la quale – svolte le opportune indagini e verifiche interne – sarebbe a sua volta tenuta a riferire il tutto ai competenti organi federali.

#### 4. Un passo nella responsabilità sportiva

È ora necessario virare sui riflessi della questione nell'ordinamento sportivo, tenendo conto che, come si è più volte segnalato, i punti di contatto tra quest'ultimo e l'ordinamento penale sono in costante crescita<sup>16</sup>.

S'impone una breve premessa, per arrivare a comprendere il senso e la portata del ruolo dei modelli organizzativi sul terreno del diritto sportivo. Qui, come è noto, il criterio ascrittivo della responsabilità delle società trova il suo epicentro nel paradigma della responsabilità oggettiva<sup>17</sup>: è sufficiente che la persona fisica sia tesserata o ricopra una posizione apicale dalla quale derivino poteri di rappresentanza e che compia determinati tipi di condotte previsti espressamente dall'ordinamento sportivo, affinché la società stessa ne risponda, a prescindere da qualsivoglia profilo di dolo o colpa.

Tre, in particolare, sono le tipologie di responsabilità:

a) una responsabilità *diretta*, allorquando la condotta da cui consegue la responsabilità della società sia posta in essere da coloro che hanno la legale rappresentanza della stessa;

b) una responsabilità *oggettiva*, nel caso in cui la condotta venga realizzata da un soggetto tesserato per la società oppure da un soggetto apicale;

c) una responsabilità *presunta*, quando l'illecito sportivo sia compiuto da una persona *estranea* alla società, ma sia comunque rivolto a *vantaggio* della medesima, ritenuta responsabile, a meno che non risulti o vi sia un fondato dubbio che non abbia partecipato a tale tipo di condotta illecita ovvero che lo abbia ignorato.

Orbene, il ricorso allo schema imputativo oggettivo o presunto è ancorato alla presa d'atto di come, in assenza di un coinvolgimento (seppure incolpevole) della società, l'eventuale sanzione inflitta alla sola persona fisica autrice dell'illecito (tesserati e dirigenti) risulterebbe sostanzialmente svuotata di effettività e non dissuasiva<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Come sottolinea P. PISA, *Lo scandalo calcio tra giustizia ordinaria e "giustizia sportiva"*, in *Dir. pen. proc.*, 2006, 796 ss. il concetto di illecito sportivo non è avulso dalla fattispecie di frode sportiva, dovendo conseguentemente trovare applicazione – anche in sede di illecito sportivo – determinati principi di carattere generale, che valgono anche per illeciti para-penali (ad es. l'esimente della costrizione).

<sup>17</sup> Per approfondimenti, tra i molti, A. CANDUCCI, *La responsabilità oggettiva nella giustizia sportiva: un architrave su pilastri di argilla*, in *Riv. dir. econ. dello sport*, n. 1/2012, 87 ss.; M. SANINO-F. VERDE, *Il diritto sportivo*, Padova, 2011, 506 ss.; V. FORTI, *Riflessioni in tema di diritto disciplinare sportivo e responsabilità oggettiva*, in *Riv. dir. econ. dello sport*, n. 2/2007, 13 ss.; F. PAGLIARA, *Ordinamento giuridico sportivo e responsabilità oggettiva*, in *Riv. dir. sport.*, 1989, p. 159 ss.; B. MANZELLA, *La responsabilità oggettiva*, ivi, 1980, 153 ss.

<sup>18</sup> Si fa notare che, se questo tipo di sanzione fosse comminata solo a carico delle persone fisiche, essa potrebbe rivelarsi in qualche misura efficace solo se ricadesse nei confronti di calciatori o allenatori; non già nel caso in cui fosse inflitta ad un dirigente, che comunque potrebbe rimanere socio di riferimento. Peraltro, essendo le sanzioni disciplinari limitate nei loro effetti al solo ambito sportivo, lo stesso dirigente

Nondimeno, riveste un ruolo decisivo anche l'esigenza di garantire una sostanziale *parità di trattamento*, non penalizzando – o meglio *avvantaggiando indirettamente*, mediante il ripristino dello *status quo ante* minato dall'illecito – le società virtuose<sup>19</sup>.

Va da sé che, agli occhi del penalista, una siffatta forma di responsabilità – cui fa da *pendant*, sul versante delle sanzioni per gli atleti, l'altrettanto discutibile figura di illecito di *omessa denuncia* (artt. 6 e 7 del Codice di Giustizia Sportiva) – rappresenta, nonostante le comprensibili esigenze che ne sono alla base, un punto dolente. Invero, non si riescono a scorgere neanche i prodromi (quantomeno) di una *culpa in vigilando*, dal momento che la pretesa di vigilare sarebbe *inesigibile*: come si può seriamente pretendere un controllo su un sostenitore che si reca in trasferta o su un tesserato che, nella moderna società della comunicazione, scommetta sui risultati della propria squadra di appartenenza, magari in accordo con associazioni criminali transnazionali, facendo ricorso ad ogni possibile accortezza che gli consenta di non essere rintracciato o scoperto?

Per di più, e paradossalmente, tale scelta di rigore finisce per incrementare quell'ineffettività della risposta sanzionatoria che con essa si pretenderebbe di scongiurare. Basti considerare come, calando il *deficit* di colpevolezza dal profilo individuale a quello collettivo – laddove cioè il soggetto che subisce la sanzione e non ne comprende il senso (e quindi non coglie il disvalore della propria condotta) non è più il singolo individuo, ma la società (sportiva) – si annulli ogni effetto deterrente, in chiave di prevenzione generale. L'ente, infatti, al cospetto di un criterio di ascrizione della responsabilità svincolato da ogni rimproverabilità e – si pensi alla responsabilità *presunta*, patente esempio di responsabilità *per fatto altrui* – anche dalla possibilità di *poter fare qualcosa*, si allontanerà sempre più da comportamenti virtuosi, dal momento che sarà chiamato *in ogni caso* a rispondere, a prescindere cioè dall'essersi dotato di strumenti preventivi o dall'aver tentato di adottare misure idonee ad evitare rischi di illecito; ed anzi, potrebbe scientemente valutare economicamente più conveniente adottare *ex ante* strategie di risparmio e di elusione dei presidi di garanzia.

## 5. I modelli organizzativi nell'ordinamento sportivo

Nell'ordinamento sportivo i modelli organizzativi sono già contemplati, seppure con effetti benefici per le società piuttosto contenuti. Possono richiamarsi, in

---

sottoposto ad inibizione potrebbe continuare ad essere legale rappresentante della società di appartenenza nell'ambito dei rapporti che questa conserva all'esterno dell'ordinamento sportivo.

<sup>19</sup> Rileva F. PAGLIARA, *Ordinamento giuridico sportivo e responsabilità oggettiva*, cit., p. 166 come, a ben vedere, il fondamento della responsabilità oggettiva, nell'ambito dell'ordinamento sportivo, poggia sulla necessità di conseguire con immediatezza lo scopo che lo sport si prefigge, ossia il conseguimento del risultato sportivo attraverso la regolarità della gara; di talché, si arriva a ritenere la natura di tale responsabilità non di ordine punitivo, quanto di riequilibrio dei valori sportivi che determinano il risultato. Coerentemente, la sanzione sportiva non appare rivolta a colpire soggettivamente la società, quanto piuttosto a mutare oggettivamente una situazione di fatto verificatasi contro e nonostante le regole sportive.

proposito, l'art. 7, comma 5 dello Statuto della Federazione Italiana Giuoco Calcio<sup>20</sup> e, soprattutto, l'art. 13 del Codice della Giustizia Sportiva (*ex art 10 bis*), il quale prevede che la società non risponde per i comportamenti tenuti dai propri sostenitori in violazione degli articoli 11 (*comportamenti discriminatori*) e 12 (*fatti violenti*) se ricorrono congiuntamente tre circostanze, tra le quali l'aver la società «adottato ed efficacemente attuato, prima del fatto, *modelli di organizzazione e di gestione della società idonei a prevenire comportamenti della specie di quelli verificatisi, avendo impiegato risorse finanziarie ed umane adeguate allo scopo*» (lett. a)<sup>21</sup>.

È evidente l'ambito – circoscritto – nel quale trovano applicazione in chiave esimente o attenuante queste peculiari figure di modelli: solo rispetto ai comportamenti discriminatori ed agli atti di violenza posti in essere dai sostenitori; non già per comportamenti da questi ultimi tenuti *in violazione di articoli diversi* dagli artt. 11 e 12 e neanche qualora i comportamenti richiamati siano posti in essere *da soggetti diversi* dai sostenitori della squadra (e quindi da dirigenti, tesserati, soci, ecc.)<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> A tenore del quale «il Consiglio federale, sentite le Leghe interessate, emana le norme necessarie e vigila affinché le società che partecipano a campionati nazionali adottino modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire il compimento di atti contrari ai principi di lealtà, correttezza e probità in ogni rapporto». Con la specificazione che siffatti modelli, «tenuto conto della dimensione della società e del livello agonistico in cui si colloca, devono prevedere: a) misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività sportiva nel rispetto della legge e dell'ordinamento sportivo, nonché a rilevare tempestivamente situazioni di rischio; b) l'adozione di un codice etico, di specifiche procedure per le fasi decisionali sia di tipo amministrativo che di tipo tecnico-sportivo, nonché di adeguati meccanismi di controllo; c) l'adozione di un incisivo sistema disciplinare interno idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello; d) la nomina di un organismo di garanzia, composto di persone di massima indipendenza e professionalità e dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, incaricato di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento».

<sup>21</sup> Quali ulteriori circostanze è necessario che: «b) la società abbia concretamente cooperato con le forze dell'ordine e le altre autorità competenti per l'adozione di misure atte a prevenire i fatti violenti o discriminatori e per identificare i propri sostenitori responsabili delle violazioni; c) al momento del fatto, la società abbia immediatamente agito per rimuovere disegni, scritte, simboli, emblemi o simili, o per far cessare i cori e le altre manifestazioni di violenza o di discriminazione; d) altri sostenitori abbiano chiaramente manifestato nel corso della gara stessa, con condotte espressive di correttezza sportiva, la propria dissociazione da tali comportamenti; e) non vi sia stata omessa o insufficiente prevenzione e vigilanza da parte della società». È poi previsto al secondo comma che «la responsabilità della società per i comportamenti tenuti dai propri sostenitori in violazione degli articoli 11 e 12 è attenuata se la società prova la sussistenza di alcune delle circostanze elencate nel precedente comma 1».

<sup>22</sup> Non sono mancate rilevanti prese di posizione anche da parte della giurisprudenza sportiva. Si possono richiamare, a titolo esemplificativo, tra le varie, la decisione assunta dalla Corte di Giustizia Federale nella riunione del 18 febbraio 2008 (Comunicato Ufficiale n. 292, riunione del 3 marzo 2009, in [www.dirittocalcistico.it](http://www.dirittocalcistico.it)), nella quale si è osservato che “per la sussistenza della circostanza di cui alla lett. a) dell'art. 13 C.G.S., occorre che risulti provata non solo l'adozione di efficaci modelli di organizzazione e di gestione astrattamente idonei a prevenire i comportamenti sanzionati dalla norma, ma è, altresì, necessario fornire la prova che gli stessi siano stati efficacemente attuati prima del fatto”; o la decisione assunta dal medesimo organo nella riunione del 20 aprile 2012 (Corte di Giustizia Federale, I sez, riunione del 20 aprile 2012, Comunicato Ufficiale n. 279/CGF (2011/2012) in [www.figc.it](http://www.figc.it)); ovvero ancora i vari lodi arbitrali del 27 ottobre 2006 emessi dalla Camera di Conciliazione ed Arbitrato per lo Sport (Camera di Conciliazione ed Arbitrato per lo Sport, 27 ottobre 2006, in [www.coni.it/cameradiconciliazione](http://www.coni.it/cameradiconciliazione)), nei quali si è rilevato come la mancanza di un modello organizzativo rappresenti un terreno fertile per la commissione delle fattispecie

## 6. Una proposta integrata, tra D.Lgs. n. 231/2001 e ordinamento sportivo. Verso una obbligatorietà diretta o indiretta?

Può dirsi ormai acclarato come, tanto sul versante sportivo quanto su quello penale, siano pesanti i rischi che le società corrono al cospetto di illeciti realizzati dai propri tesserati<sup>23</sup>. Al di là del richiamo a comportamenti virtuosi ed improntati a valori fondanti l'etica dello sport, è altrettanto chiaro che nel modello organizzativo – e nei suoi effetti benefici, sia in termini di esonero che di attenuazione di responsabilità – si coglie la chiave di volta per tentare di minimizzare questi rischi<sup>24</sup>. Combinando le acquisizioni ricostruttive sin qui maturate, si può provare a tirare le fila del discorso, abbozzando alcuni spunti per una compiuta valorizzazione dei modelli da parte delle società sportive.

Con riferimento al *profilo penalistico*, sarebbe auspicabile una presa di posizione da parte del legislatore, con l'introduzione nel catalogo dei reati presupposto dei reati tipici del mondo sportivo (ovviamente la frode sportiva, ma anche il *doping*); si tratta di reati che ormai, visti i rilevanti interessi economici che il mondo del calcio è andato sempre più coinvolgendo, assumono una indiscussa valenza patrimoniale, tanto da potere a pieno titolo essere inquadrati nell'ambito del diritto penale dell'economia. In questo modo, si sgombrerà il campo da tutte le perplessità che accompagnano l'applicazione estensiva dell'art. 24 *ter* ai reati fine diversi ed ulteriori rispetto a quelli

---

che hanno determinato i procedimenti sportivi a carico di talune società di calcio (nella specie, Milan, Lazio e Fiorentina) e come, invece, l'adozione del modello stesso risponda ad un criterio di sana politica d'impresa meritevole come tale di una riduzione di pena (Juventus); si legge, testualmente, che "la violazione degli obblighi ha trovato un ambiente giuridico e istituzionale favorevole (...) nell'assenza di Modelli Organizzativi interni alla società idonei a garantire l'assoluta correttezza e trasparenza delle condotte individuali dei tesserati e a prevenire la commissione di illeciti" e che l'adozione del modello «vada apprezzata sul piano del trattamento sanzionatorio, in applicazione analogica della disciplina sulla responsabilità delle persone giuridiche, secondo cui allo scopo di determinare l'entità della sanzione, deve farsi riferimento non solo alla gravità del fatto e al grado di responsabilità dell'ente, ma anche all'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di illeciti». L'importanza del ruolo del modello è stata riconosciuta anche nella sentenza della Commissione Disciplinare del 18 giugno 2012 (nell'ambito dell'ultimo "Calcio Scommesse (Commissione disciplinare, 18 giugno 2012, in *www.figc.it*), ove la società di calcio Novara ha dimostrato – meritando in tal modo una attenuazione di pena – di aver posto in essere una serie di attività, inserite all'interno di procedure riconducibili al modello organizzativo – volte prevenire la reiterazione dei reati – scommesse da parte dei calciatori – del genere di quelli per cui era in corso il giudizio sportivo. Una rassegna (riferita soprattutto alle ipotesi di illecito sportivo associativo) in M. SFERRAZZA, *L'illecito sportivo nella giurisprudenza federale*, in *Riv. dir. econ. dello sport*, n. 3/2011, 13 ss.

<sup>23</sup> Tra le possibili ricadute sulle sorti sportive si può menzionare, da un lato, il depotenziamento del patrimonio a fronte di una misura interdittiva, che limiti fortemente la possibilità di acquisire prestazioni di nuovi atleti; dall'altro lato, addirittura un'inibizione dell'attività agonistica della società.

<sup>24</sup> Non a caso molte tra le più importanti società di calcio hanno già provveduto all'adozione del modello (tra le quali Milan, Lazio, Roma, Fiorentina, Inter, Juventus, Novara, Udinese, Cittadella, Crotone, Reggina, Sassuolo, ecc.).

previsti nel catalogo del decreto<sup>25</sup>.

Venendo all'*ordinamento sportivo*, due potrebbero essere le strade da seguire.

Si potrebbe anzitutto pensare di rendere obbligatoria l'adozione dei modelli. In questa direzione, si colloca la proposta della Lega Calcio di serie A, avanzata nella Assemblea del 20 aprile 2012, il cui tema principale era appunto «il modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 e le misure di prevenzione per contrastare le frodi sportive». Nell'occasione – si legge nel relativo Comunicato – la Lega «si è dotata di un Codice etico e di un modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 e sono state emanate delle linee guida alle quali le Società dovranno uniformarsi adottando un coerente modello interno, finalizzato anche alla prevenzione delle frodi sportive». Inoltre, la stessa Lega ha posto come condizione necessaria per l'iscrizione al campionato (stagione 2013/2014) l'adozione del modello organizzativo. Anche il Consiglio federale della FIGC, nella seduta del 27 luglio 2012, ha stabilito che «diventeranno obbligatori modelli organizzativi delle singole Società sui problemi della sicurezza per poter intervenire sul piano normativo con due obiettivi: 1) rafforzare le sanzioni nei casi di omessa denuncia per contrastare fenomeni di omertà; 2) valorizzare il sistema delle esimenti e delle attenuanti per le Società in regola con i modelli organizzativi che saranno validati dalla FIGC e dalle Leghe competenti».

Immediati e di tutta evidenza i possibili vantaggi collegati ad una obbligatorietà del modello. *In primis*, tale vincolo soddisferebbe – verso l'esterno – una profonda istanza di eticizzazione, superando la logica meramente volontaristica dei codici etici e avvicinando quella *normativa* del D.Lgs. n. 231/2001<sup>26</sup>.

In secondo luogo, si contribuirebbe al rafforzamento del processo di implementazione di una cultura realmente manageriale, offrendo una spinta per integrare la dimensione agonistica con quella gestionale, a partire dallo sviluppo di una corretta ripartizione di ruoli, competenze, attività e conseguenti responsabilità; ma anche stimolando chiare relazioni organizzative e gerarchiche, efficaci ed oggettivi sistemi di controllo, oltre all'individuazione di processi e procedure strategiche in cui risulti chiaro una ripartizione dei compiti<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> In questa direzione sembra deporre anche la recente introduzione, nel novero dei reati presupposto, della nuova fattispecie di «corruzione tra privati», limitatamente alla condotta di corruzione attiva (art. 2635, comma 3, c.c.), richiamata dalla nuova lett. *s-bis*, aggiunta al comma 1 dell'art. 25 *ter* («Reati societari») del D.Lgs. n. 231/2001; sul tema, per tutti, M. SCOLETTA, *Responsabilità degli enti e fatti di corruzione (pubblica e privata): l'impatto della riforma sul sistema del d.lgs. n. 231/2001*, in B. G. MATTARELLA-M. PELISSERO (a cura di), *La legge anticorruzione. Prevenzione e repressione della corruzione*, Torino, 2013, 475 ss.

<sup>26</sup> In sostanza, non ci si baserebbe più sulle (pur meritevoli) iniziative di alcuni club, come nel recente caso del Novara Calcio, che con riferimento ai recenti episodi di scommesse da parte di alcuni tesserati, ha non solo adottato un modello organizzativo, ma anche altresì formalizzato un accordo di consulenza con una società estera, al fine di rintracciare eventuali flussi anomali di scommesse durante le proprie partite, con annessi obblighi di comunicazione all'Ufficio Indagini FIGC, oltre che ai propri tesserati ed ai dirigenti della squadra avversaria.

<sup>27</sup> È utile richiamare, sul punto, da prospettive diverse ma con diagnosi comune, G. TEOTINO-M. UVA, *Il calcio al tempo dello spread*, cit., 87 ss., con particolare riferimento – anche in ottica comparata – alla

Infine – ed è questo, senza inutili infingimenti, il profilo forse più allettante per le società sportive e quello che potrebbe rappresentare la molla decisiva per una rapida spinta riformatrice – la scelta andrebbe accompagnata dalla previsione di *rilevanti benefici a livello disciplinare per le società*.

In particolare, recependo una tendenza già parzialmente in atto nella giustizia sportiva, si potrebbe pensare ad un'attenuazione della responsabilità *oggettiva* e, ancor più, di quella *presunta*, sino a giungere in alcuni casi ad escluderla del tutto, smussando anche i segnalati effetti distorsivi in termini di (in)effettività; si perverrebbe così ad un'ascrizione di responsabilità non più *rigidamente* oggettiva, ma fondata sull'accertamento di condotte delle società meritevoli di rimprovero, quantomeno per non avere adeguatamente previsto e attuato un modello idoneo a prevenire il verificarsi di taluni illeciti.

Potrebbe peraltro ipotizzarsi, al fine di soddisfare anche le peculiari esigenze preventive tipiche del mondo sportivo, un margine di residua imputazione oggettiva, circoscritta alle sole ipotesi di vantaggio ingente tratto dalla società da condotte illecite dei tesserati; in questo caso, il vantaggio conseguito (anche incolpevolmente) da una società, traducendosi in un'alterazione concorrenziale, potrebbe giustificare l'esigenza di un *riequilibrio*, dal momento che i riflessi dei comportamenti colpevoli della persona fisica si risolvono a vantaggio di una società, benché incolpevole, ed a svantaggio di un'altra.

A ben vedere, tornando alla proposta di obbligatorietà del modello ed agli effetti attenuanti in termini di responsabilità oggettiva e presunta, si amplierebbero, nella medesima logica, quei benefici che oggi, come si è detto, sono circoscritti ai comportamenti violenti e discriminatori dei tifosi.

Ancor più nel dettaglio, si potrebbe immaginare un meccanismo predefinito che, almeno parzialmente, limiti la discrezionalità del giudice sportivo (oggi estremamente elevata), inquadrandola all'interno di una *griglia di attenuazione percentuale* che tenga conto da un lato della gravità dell'illecito commesso e dall'altro dell'adozione e del livello di efficace attuazione del modello. Chiaramente, esigenze di equità, oltre che di razionalità, imporranno di considerare che la maggiore gravità dell'illecito comporterà una minore incidenza della percentuale di riduzione della sanzione, percentuale destinata a calare di fronte ad illeciti molto gravi.

Ne deriverebbe, in buona sostanza, un congegno non molto lontano da quello adottato nel sistema statunitense attraverso le *Federal Sentencing Guidelines*; queste contemplano un dettagliato procedimento di commisurazione della sanzione, articolato in diverse fasi: calcolando, secondo una griglia predefinita, una 'pena base' rapportata alla tipologia di illecito e al vantaggio ottenuto dalle società<sup>28</sup> e procedendo

---

sostanziale inadeguatezza degli attuali modelli di *governance* delle società di calcio italiane, e T. BOERI, *Parlerò solo di calcio*, Bologna, 2012, 77 ss., con riguardo al deficit dell'attuale sistema dei controlli nel mondo calcistico, ed alle ricadute sul rischio scommesse che esso ingenera.

<sup>28</sup> Si tratta di un aspetto che per le società di calcio, come è evidente, assume una notevole rilevanza: si pensi a tutte le ipotesi in cui le società sono ritenute responsabili anche senza aver percepito alcun beneficio o addirittura ai casi in cui l'illecito sportivo abbia provocato uno svantaggio alla società stessa.

poi ad un aumento o ad una riduzione percentuale della sanzione, sempre sulla base di uno schema predeterminato, a seconda dei fattori ‘aggravanti’ o ‘attenuanti’ che sussistono nel caso di specie. Si potrebbero considerare come circostanze aggravanti la partecipazione della società alla commissione dell’illecito (si pensi ai casi più gravi in cui è lo stesso dirigente che commette l’illecito) e gli eventuali precedenti della società stessa; circostanze attenuanti potrebbero essere, oltre all’effettiva ed efficace attuazione del modello, tutti quei casi di denuncia o di autodenuncia o comunque di collaborazione da parte della società sportiva, in conformità ai protocolli adottati<sup>29</sup>.

In alternativa, come proposta subordinata (che potremmo definire di obbligatorietà *indiretta*), il modello potrebbe non essere reso immediatamente obbligatorio, ma divenirlo – dietro il rassicurante schermo di una formale facoltatività – *nella sostanza*, con la prospettazione di tanti e tali vantaggi per le società da metterle *nelle condizioni di non potervi rinunciare*.

In ogni caso – ed è questo indubbiamente un elemento comune ad entrambe le proposte – si dovrà riporre particolare attenzione alla predisposizione dei modelli, per far sì che siano al contempo *realmente adeguati*, in grado cioè di prevenire la commissione di illeciti, e *concretamente applicati* nella gestione (alquanto peculiare) delle società sportive, contemperando esigenze di prevenzione e controllo, da una parte, e di funzionalità e governabilità (oltre che di speditezza delle decisioni), dall’altra<sup>30</sup>. Andrà

---

<sup>29</sup> Riprendendo lo spunto ricostruttivo di C. DE MAGLIE, *L’etica e il mercato. La responsabilità penale delle società*, Milano, 2002, 78 ss. (spec. p. 83). A corroborare la proposta, ci si potrebbe anche spingere a ritenere che con l’introduzione nel 2006 dell’art. 10 *bis* all’interno nel Codice di Giustizia sportiva (oggi art. 13), si sia voluto, più che prevedere una norma eccezionale – che impedirebbe ogni interpretazione estensiva e/o analogica – affermare un principio di carattere generale, aprendo in qualche modo la strada ad una generalizzazione – tramutabile in obbligatorietà – dell’introduzione dei modelli (così, in sede di primo commento, M. CARDIA, *I lodi arbitrali relativi alla vicenda “Calciopoli” e i modelli di organizzazione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001 per le società di calcio*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, n. 2/2007, 61). In una visione non dissimile si potrebbe anche prendere in considerazione una soluzione che mutui nelle grandi linee quella inserita nel disegno di legge delega in materia fiscale, presentato in seno alla scorsa Legislatura, dal Ministero dell’economia e delle finanze il 15 giugno 2012 (c.d. delega fiscale), poi decaduto, che prevedeva all’art. 6 l’introduzione di sistemi aziendali strutturati di gestione e di controllo del rischio fiscale, con una chiara attribuzione di responsabilità nel quadro del complessivo sistema dei controlli interni e con un meccanismo di incentivi all’adozione di tali sistemi. In particolare, si legge nel testo del disegno di legge delega fiscale vi si legge (non approvato dal Parlamento) che: «Il Governo è delegato ad introdurre, con i decreti legislativi di cui all’articolo 1, norme che prevedono forme di comunicazione e di cooperazione rafforzata tra le imprese e l’amministrazione finanziaria, nonché, per i soggetti di maggiori dimensioni, la previsione di sistemi aziendali strutturati di gestione e di controllo del rischio fiscale, con una chiara attribuzione di responsabilità nel quadro del complessivo sistema dei controlli interni». Il Governo, a tal fine, poteva anche «prevedere incentivi sotto forma di minori adempimenti per i contribuenti e di riduzioni delle eventuali sanzioni». Come si legge nella relazione di accompagnamento al disegno di legge, l’idea di fondo era quella di prevedere per le aziende che avessero attuato tali sistemi la concessione di incentivi in termini di minori adempimenti, riduzione delle sanzioni e minori accertamenti; per le imprese di minori dimensioni, operanti come persone fisiche, sono previsti invece una revisione e un ampliamento dello strumento del tutoraggio. Una logica riproponibile, in ambito sportivo, con benefici rispetto alle sanzioni disciplinari comminabili, anzitutto, a titolo di responsabilità oggettiva.

<sup>30</sup> Sul punto, e per tutti, C. PIERGALLINI, *Paradigmatica dell’autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del*



quindi riscontrato, da parte degli organi di Giustizia sportiva, che nell'ambito delle procedure poste in essere dalle società ve ne siano una o più mirate a prevenire *davvero* le condotte per le quali vengono (o possono venire) incriminate e che il modello contenga tutti i requisiti richiesti per la valenza scriminante<sup>31</sup>. In questa prospettiva, sarà indispensabile, a titolo esemplificativo e da subito, quantomeno:

i) prevedere specifiche verifiche annuali dirette a vagliare la validità delle procedure di controllo, se del caso assicurando estrema prontezza e flessibilità nella modifica e nell'aggiornamento delle procedure in caso di criticità emergenti in corso d'opera;

ii) rafforzare il ruolo dell'Organismo di Vigilanza nelle società sportive, attraverso una più precisa individuazione dei compiti, una composizione collegiale, una precisa distinzione dal Collegio sindacale, una puntuale regolamentazione dei flussi informativi;

iii) *prendere sul serio* il sistema disciplinare interno, calibrato sulla violazione delle regole previste nel modello.

Ecco che, per tale via, potrebbero *entrare in campo* la logica culturale e la sensibilità dommatica del diritto penale – prima ancora del pur necessario substrato manageriale e commerciale – per riuscire a coniugare nel *diritto dello sport* le istanze di effettività e giustizia (anche sostanziale) col rispetto (né attenuabile, né tantomeno obliterabile) dei principi fondamentali, tra i quali spicca ancora oggi quello di colpevolezza.

---

*“modello organizzativo” ex d.lgs. 231/2001*), in *Studi in onore di M. Romano*, Napoli, 2011, III, 2049 ss.

<sup>31</sup> In proposito, vale la pena di ricordare come di recente sia stato assolto l'ente imputato ex D.Lgs. n. 231/2001 dall'accusa di agiotaggio, reato commesso dal presidente del consiglio di amministrazione e dall'amministratore delegato della società, sulla base di un giudizio – già espresso dal giudice di primo grado – di adeguatezza del modello adottato dell'ente, individuando nella condotta dei soggetti apicali un'elusione fraudolenta del medesimo modello; ci si riferisce alla nota sentenza della Corte di Appello di Milano (sentenza 21 marzo 2012, n. 1824, *Impregilo s.p.a.*, in *www.penalecontemporaneo.it*).