



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Triennale in Economia e Commercio

**IL SISTEMA DI CONTROLLO DEI CLUB CALCISTICI
PROFESSIONISTICI: IL CASO *ACF FIORENTINA S.p.A.***

**THE CONTROL SYSTEM OF PROFESSIONAL FOOTBALL
CLUBS: THE *ACF FIORENTINA Ltd.* CASE STUDY**

Relatore: Chiar.ma
Prof.ssa Lucia Montanini

Rapporto Finale di:
Andrea Lelli

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: LA GRADUALE EVOLUZIONE DELL'ATTIVITÀ CALCISTICA	
1.1 Profili di carattere economico-finanziario.....	3
1.2 Profili di carattere giuridico.....	8
CAPITOLO 2: IL SISTEMA DEI CONTROLLI SULLE SOCIETÀ CALCISTICHE PROFESSIONISTICHE	
2.1 Il sistema di controllo federale sui club calcistici professionistici	14
2.2 Le Società di calcio professionistiche nel contesto europeo: la Licenza UEFA.....	19
2.3 Le norme del « <i>Financial Fair Play</i> » dell'UEFA	23
2.4 L'impatto nel quadro europeo e il nuovo volto del « <i>Financial Fair Play</i> »	26
CAPITOLO 3: IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO NELLA PROSPETTIVA DELLA GESTIONE DEI RISCHI AZIENDALI	
3.1 Aspetti introduttivi sul controllo interno	31
3.2 Gli obiettivi del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	33
3.3 Le componenti del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	36
3.4 Introduzione ai « <i>framework</i> » di controllo interno	43

CAPITOLO 4: CORPORATE GOVERNANCE E SISTEMA DI CONTROLLO	
INTERNO DI UNA SOCIETÀ CALCISTICA: IL CASO ACF FIORENTINA S.p.A.	
4.1 Introduzione al <i>case study</i>	51
4.2 Il Gruppo ACF Fiorentina S.p.A.	52
4.3 Governance e Organizzazione di ACF Fiorentina S.p.A.....	55
4.4 Il <i>SCIGR</i> di ACF Fiorentina S.p.A.....	57
4.5 L'Internal Auditing in una Società di calcio.....	60
4.6. Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex. D.Lgs. 231/2001.....	65
CONCLUSIONI	71
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	74
SITOGRAFIA.....	75

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, il calcio professionistico ha attirato sempre di più l'attenzione non solo dell'opinione pubblica per le note vicende agonistiche, bensì anche del mondo scientifico e accademico, visto l'enorme impatto economico che il fenomeno calcistico ha portato con sé.

L'attuale contesto, in cui i *club* hanno assunto piena consapevolezza del proprio ruolo imprenditoriale e della caratterizzazione di tipo aziendalistico, vede confluire diverse modalità di regolamentazione. In tal senso, le società di calcio professionistiche devono dotarsi di strumentazioni idonee a soddisfare le esigenze derivanti dell'ordinamento sia statale che sportivo.

La finalità principale del presente lavoro si sostanzia nella discussione del sistema dei controlli a cui un *club* calcistico professionistico è sottoposto, nella duplice accezione di controllo o vigilanza esterna, messo in atto da soggetti terzi, e di controllo interno, predisposto dalle stesse organizzazioni calcistiche, in base alle proprie filosofie del management.

Alla luce di tale premessa, il presente elaborato è strutturato secondo la sequenza di argomenti di seguito sinteticamente riportata.

Nel capitolo 1, vengono delineate, in chiave storica, le principali vicende di natura economico-finanziaria e giuridica che hanno portato alla progressiva trasformazione dell'attività calcistica.

Nel capitolo 2, viene analizzato il sistema dei controlli esterni, non limitandosi al solo ambito nazionale, bensì tenendo presente quello più ampio del panorama europeo. Al fine di proiettare la realtà nazionale nella prospettiva europea, si delineano i modelli organizzativo-finanziari proposti dall'UEFA, che rappresenta la massima espressione del calcio continentale.

Nel capitolo 3, la trattazione è incentrata sul concetto di *SCIGR* (Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi), il quale dovrebbe costituire un *key factor* per tutte le imprese, tanto più per quelle caratterizzate da peculiarità e sfide crescenti, di cui le società del settore calcistico ne sono un evidente esempio.

Il quarto ed ultimo capitolo, facendo perno sulle nozioni introdotte in quello precedente, affronta un *case study* sull'ACF Fiorentina S.p.A., *club* calcistico militante in Serie A, ponendo l'attenzione sui diversi organismi e strutture facenti capo al *SCIGR* implementato nella Società.

1. LA GRADUALE EVOLUZIONE DELL'ATTIVITÀ CALCISTICA

1.1 PROFILI DI CARATTERE ECONOMICO-FINANZIARIO

La rapidissima evoluzione con cui l'attività sportiva ha esaltato il momento aggregativo, passando dall'iniziale carattere ricreativo a uno agonistico di natura programmatica, ha creato le premesse per il materializzarsi di due importanti mutamenti nel fenomeno sportivo associativo¹.

Da un lato, infatti, vengono a crearsi sovrastrutture di tipo aggregativo, le federazioni, e dalla relativa aggregazione, altre istituzioni capaci di rappresentare un momento di unione e di sintesi delle unità-base. Si tratta di organismi non occasionali i cui compiti sono inerenti all'organizzazione delle competizioni, alla predisposizione delle regole tecniche e al conseguente loro rispetto, alla formazione di graduatorie di merito etc. La natura associativa del complesso mondo dello sport ha, in un secondo momento, aggiunto in capo a tali enti, con difficoltà interpretative di tipo dottrinale e giuridico, anche rilevanti compiti relativi al sistema di controlli di tipo economico-finanziario.

¹ G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche*, FrancoAngeli, Milano, 2011, p. 73.

Dall'altro, si è modificata la struttura economico-finanziaria di queste associazioni sportive, divenute ben presto «società» a tutti gli effetti, con conseguenti esigenze di tipo organizzativo e gestionale.

La gestione dell'attività sportiva a livello ricreativo si presentava molto simile a quella degli enti culturali, secondo il modello per il quale le limitate uscite potevano essere agevolmente sostenute grazie al patrimonio derivante dei mezzi finanziari conferiti da soci e benefattori-mecenati. Il bilancio, quindi, si presentava molto sintetico, commisurato alle ridotte dimensioni di tale attività². L'avvento dell'attività agonistica, organizzata in tornei che prevedono la comparazione dei risultati conseguiti e la formazione di una graduatoria, ha generato nuove esigenze che hanno inciso profondamente sulla struttura delle associazioni calcistiche.

La necessità di assicurarsi atleti³ in grado di garantire prestazioni sportive all'altezza delle necessità e le maggiori esigenze organizzative, hanno fatto lievitare gli oneri sociali. La modificazione della stessa struttura plurisoggettiva del sodalizio sportivo – attraverso la scissione tra coloro che contribuiscono alle attività sociali e quelli che ne usufruiscono – e la conseguente insufficienza delle

² Cfr. F. RUBINO, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, FrancoAngeli, Milano, 2004, p. 3.

³ F. MANNI, *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziari e di bilancio*, Giappichelli, Torino, 1991, p. 12.

quote sociali per far fronte ai crescenti impegni, hanno determinato la necessità di trovare nuove forme di finanziamento per sostenere l'attività agonistica⁴.

Tali esigenze hanno comportato il duplice sviluppo dell'attività sportiva come evento di spettacolo da offrire al pubblico e come veicolo d'informazione e promozione per segni distintivi e marchi di imprese commerciali e industriali. Da questa evoluzione ha avuto origine il cosiddetto «professionismo sportivo». Dalla fase della passione sportiva, si è passati a una fase economica, in cui l'attività sportiva si immedesima nei meccanismi propri della legge della domanda e dell'offerta, in funzione di una valutazione – priva di qualsiasi criterio misurativo – dei valori atletici⁵.

Il club sportivo, trasformatosi da associazione a società vera e propria, si trova a competere in un contesto proprio della realtà industriale in cui vi sono i fattori produttivi (gli atleti), i datori di lavoro (le società), il bene di mercato (l'evento sportivo), i consumatori (gli spettatori). L'impresa sportiva, quindi, diviene un sistema destinato alla produzione di beni e servizi per la collettività, in cui le risorse disponibili devono essere combinate in modo efficiente per il raggiungimento dei fini prefissati⁶.

⁴ Cfr. G. DE VITA, *Il bilancio di esercizio nelle società di calcio professionistico*, Premio di Laurea "Artemio Franchi", Lega Professionisti Serie C, Firenze, 1996, p. 19.

⁵ G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio*, cit., p. 74.

⁶ Cfr. P. L. MARZOLA, "Sport professionistici di squadre e teoria d'impresa", *Note economiche*, n. 5-6, 1984.

A tale crescita evolutiva, repentina quanto inesorabile, però, non ha fatto riscontro un adeguato supporto di tipo gestionale, con il contemporaneo sviluppo di competenze e strumenti di tipo manageriale in grado di riuscire a governarla. La constatazione della storica incapacità dell'azienda sportiva di riuscire a produrre profitti per l'imprenditore, ha animato un ampio dibattito sulla vera connotazione di tali sodalizi. Da più parti, in particolare nell'ambito economico-aziendale, si è sottolineato che, proprio per la specificità dell'attività sportiva, la misura dell'*efficienza* non poteva ricollegarsi alla tradizionale capacità di creazione del profitto.

L'incertezza attorno alla natura stessa dei *club*, è ulteriormente aggravata dai copiosi deficit realizzati da tale «industria», lungi dal poter raggiungere e tantomeno mantenere condizioni di equilibrio economico e finanziario.

Numerosi sono anche gli interventi correttivi che, passando per la riforma federale del 1966⁷, hanno registrato il primo vero intervento organico del legislatore nel 1981⁸. Tali momenti hanno rappresentato dei veri e propri punti di svolta, al punto da consentire ai *club* calcistici di passare gradualmente a un

⁷ Fino alla delibera del Consiglio Federale della FIGC del 16 settembre 1966, i *club* sportivi, senza distinzione alcuna tra professionisti (Serie A e B) e dilettanti, erano giuridicamente inquadrati nell'ambito delle associazioni non riconosciute, ricadenti sotto la previsione normativa degli artt. 36 e ss. del Codice Civile.

⁸ Cfr. Legge 23 marzo 1981, n. 91, Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti (Gazzetta Ufficiale del 27 marzo 1981, n. 86).

approccio “aziendalistico” caratterizzato da requisiti di verità, trasparenza e correttezza di rappresentazione⁹.

Facendo però riferimento al periodo immediatamente precedente, ossia quello dell’associazionismo, caratterizzato dall’insufficiente regolamentazione della gestione e amministrazione di questi *particolari* sodalizi, le fondamentali norme ispirate alla chiarezza, correttezza e trasparenza mancavano. Volendo utilizzare un ossimoro, si trattava di un silenzio normativo «assordante».

Dal punto di vista della rendicontazione contabile, difatti, gli enti sportivi erano gestiti secondo il principio della competenza “*per cassa*”: gli esborsi di gestione, nel momento in cui erano di ammontare superiore rispetto ai proventi (derivanti principalmente dalla cessione dei giocatori e dai contributi), costituivano il cosiddetto *deficit*, che veniva ereditato dai nuovi dirigenti entranti al momento di subentrare a quelli uscenti¹⁰.

In tale modo, non si teneva in considerazione il patrimonio sociale e tanto meno quello costituito dal cosiddetto «*parco giocatori*», al quale non veniva pertanto attribuito alcun valore contabile¹¹.

In soldoni, la mancanza di norme precise e la diffusa prassi di mettere in relazione entrate e uscite monetarie di natura estremamente diversa dava ai valori risultanti dalla contabilità un notevole grado di confusione e incertezza¹².

⁹ Cfr. G. DE VITA, *Il bilancio di esercizio nelle società di calcio professionistico*, cit., p. 21.

¹⁰ Cfr. F. RUBINO, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, cit., p. 3.

¹¹ Cfr. A. TANZI, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un “gioco”*, Giappichelli, Torino, 1999, p. 23.

1.2 PROFILI DI CARATTERE GIURIDICO

La mancanza dello scopo di lucro¹³ impediva, di diritto e di fatto, la qualificazione di questi enti associativi nel novero delle società, ex art. 2247 c.c., anche in attuazione dell'allora vigente art. 25 del Regolamento del CONI¹⁴.

La duplice veste giuridica del club sportivo¹⁵, come soggetto definito dall'art. 36 c.c. ("ordinamento e amministrazioni delle associazioni non riconosciute") e organismo sportivo legato da un preciso rapporto di riconoscimento e controllo rispetto al CONI e alla FIGC, implicava un altrettanto duplice campo di intervento. Proprio le autorità federali, di fronte alle difficoltà finanziarie in cui si era venuto a trovare il settore calcistico sin dai primi anni Sessanta del secolo scorso, arrivarono a predisporre un programma di intervento che fosse anche portatore di una gestione economico-finanziaria maggiormente sana, trasparente e corretta.

Il piano adottato nel 1966 prevedeva lo scioglimento degli organi direttivi delle associazioni calcistiche di Serie A e B, con la contestuale nomina di un commissario incaricato di provvedere alla loro liquidazione e alla successiva ricostituzione sotto forma di società per azioni. Nonostante generali perplessità e

¹² Cfr. P. L. MARZOLA, *L'industria del calcio*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1990.

¹³ Cfr. G. MARASÀ, *Le società senza scopo di lucro*, Giuffrè, Milano, 1984, p. 399.

¹⁴ Tale disposizione imponeva ai *club*, ai fini del riconoscimento e quindi dell'affiliazione presso qualsiasi federazione sportiva nazionale, il divieto di qualsiasi finalità lucrativa e la previsione, in caso di scioglimento, di una devoluzione del patrimonio residuo a scopi sportivi e comunque non egoistici.

¹⁵ Cfr. M. S. GIANNINI, "Prime osservazioni sugli ordinamento giuridici sportivi", *Rivista di Diritto Sportivo*, 1949, n. 1-2, p. 10.

dubbi sulla sua legittimità, tale decisione era finalizzata da un lato a ridurre il debito non più sostenibile accumulato dai club e orientati verso una gestione maggiormente imprenditoriale; dall'altro a imporre criteri uniformi in materia societaria e fiscale.

L'adozione della forma giuridica di società di capitali, oltre a essere prerequisito per la concessione da parte del governo di agevolazioni tributarie, era finalizzata a rendere applicabili ai *club* calcistici professionistici le disposizioni relative alla formazione e alla pubblicità del bilancio, quindi a favorire, anche attraverso la responsabilità degli amministratori¹⁶ e dei sindaci, un migliore controllo.

Per quanto lungimirante, il progetto della FIGC si mostrò inadeguato alla prova dei fatti, sia sul piano giuridico che economico. Facendo perno su espedienti contabili¹⁷, agli inizi degli anni Ottanta, il comparto professionistico accumulava rilevanti debiti.

La legge 23 Marzo 1981 n. 91, emanata per porre rimedio a una problematica legata alla regolamentazione dei rapporti tra i *club* e gli sportivi (in particolare modo con i calciatori) divenne l'occasione non solo per definire la natura di tale

¹⁶ Cfr. Artt. 2392 e 2395 c.c.

¹⁷ Per far fronte ai costi di gestione, ai costi del personale tecnico, agli oneri finanziari e a quelli degli ammortamenti si fece affidamento sulle plusvalenze derivanti dalla cessione dei calciatori. Nella sola gestione 1979-1980, l'ammontare delle plusvalenze (115 miliardi 220 milioni) è stato completamente assorbito dalle perdite capitalizzate, a dimostrazione del valore assolutamente alterato concesso ai calciatori nell'iscrizione a bilancio. Cfr. P.L. MARZOLA, *L'industria del calcio, cit.*, Roma, 1990, p. 107.

contratto di lavoro e abolire il cosiddetto «vincolo sportivo», ma anche e soprattutto per operare un intervento nel quadro della struttura societaria e del sistema dei controlli. La legge, che rappresenta il primo intervento regolatore dello sport professionistico in Italia, inoltre, confermava l'obbligo della forma societaria ma ne imponeva nuovamente, nonostante le mutate situazioni economico-finanziarie, l'assenza del fine di lucro.

Infatti, in essa si stabilisce che: «l'atto costitutivo deve prevedere che gli utili siano interamente reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva».

Con la presente disposizione il legislatore ha, pertanto, voluto delineare una società di capitali con sì una gestione *market-oriented* improntata alla produzione di profitti, ma con una limitazione – non di poco conto – riguardante l'impedimento alla successiva redistribuzione tra gli azionisti; in altri termini, ha voluto vietare ai *club* non il «lucro oggettivo», bensì quello riguardante i singoli soci, ossia il «lucro soggettivo».

Molti non videro di buon grado questo «limite». Tra gli altri, G. Marasà espresse il suo disappunto così: «[...] Appare davvero farisaico il tentativo di avallare un'immagine del finanziatore dell'attività, cioè dell'azionista delle società sportive, assai simile a quella di un mecenate, interessato solo ai successi della propria squadra e del tutto alieno da (biechi!) interessi economici».

Tra i provvedimenti federali del 1966 e la legge 91 del 1981, vi è il comune intento di adeguare la struttura dei club sportivi all'attività d'impresa svolta, ma, certamente sulla corretta managerialità ed economicità della gestione ha inciso non poco il mantenimento del carattere *non-profit*¹⁸, che, privando i soci della distribuzione della redditività del capitale investito (in altri termini, del ROI) e riservando loro solo eventuali guadagni economici indiretti¹⁹, caratterizza fin dall'inizio come improduttivo ogni coinvolgimento economico in tali club²⁰.

In questo contesto, il semplice perseguimento dei risultati di tipo sportivo non si è posto come l'obiettivo finale ma come quello strumentale per altri di natura mediata, oppure indiretta, sfruttando le caratteristiche di veicolazione dell'immagine garantite dal fenomeno sportivo²¹.

Tale stato di cose ha subito un repentino cambiamento in seguito alla cosiddetta «*sentenza Bosman*» e agli interventi di natura legislativa che ne sono susseguiti (legge n. 586 del 18 novembre 1996). Oltre a fornire una soluzione alle problematiche legate alla formazione del bilancio e alla definizione del cosiddetto “premio di addestramento e formazione tecnica”, la legge 586/96 incide in

¹⁸ Cfr. G. CATTURI, “La contabilizzazione dell'indennità di preparazione e promozione nelle società di calcio”, *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, settembre-ottobre 1994, p. 423.

¹⁹ Ciò viene sottolineato da F. RUBINO, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, FrancoAngeli, Milano, 2004, p. 13. Questi, afferma infatti che “L'eventuale vantaggio economico del socio non deriva, infatti, direttamente dalla gestione dell'impresa, ma dal prestigio e dalla notorietà che sono conseguenza della sua partecipazione alla società, e si tratta di benefici che non sono commisurati al successo dell'iniziativa ma ai risultati dell'attività sportiva”.

²⁰ Cfr. C. FOIS, *Commento alla legge 91/81, Nuove Leggi Civili commentate*, 1982, p. 619.

²¹ Cfr. G. DE VITA, *Il bilancio di esercizio nelle società di calcio professionistico*, cit.; P. L. MARZOLA, *L'industria del calcio*, cit.

maniera penetrante sull'assetto giuridico delle società calcistiche e sul sistema dei controlli posti in capo agli organi federali²².

Il passaggio tra lo scenario delineato nel 1981 a quello che si apre nel 1996 è sintomatico di un vero e proprio percorso evolutivo. Nella fase iniziale, a causa della già citata mancanza della finalità lucrativa, le società venivano a caratterizzarsi per la peculiare attività svolta, con una coincidenza tra mezzo, fine e la sostanziale strumentalità di ogni altra attività rispetto alla gestione tipica. In seguito, come qualsiasi altra società di capitali, anche il *club* sportivo professionistico veniva ad aprirsi definitivamente alle attività di natura economica, finanche alla quotazione in Borsa²³, sia pure con alcune limitazioni (come la destinazione del 10% degli utili “alle scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva”) e comunque nell’ambito di interventi legati alla promozione e diffusione dello sport e alla “connessione e strumentalità” di questi²⁴.

La possibilità di un orientamento verso lo scopo lucrativo di tipo soggettivo e non solo oggettivo, apriva ai *club* calcistici un quadro di riferimento nuovo. L’obiettivo finale, vale a dire quello della redditività di lungo periodo, veniva

²² G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio*, cit., p. 80.

²³ Al mercato telematico azionario (MTA) si sono rivolti la Società Sportiva Lazio, l'Associazione Sportiva Roma e la Juventus Football Club.

²⁴ Per attività cosiddette “connesse” si intendono solo quelle propriamente complementari, quali per esempio il merchandising. Per quelle “strumentali” invece si possono intendere quelle che direttamente o indirettamente agevolano lo svolgimento di attività sportive, quali le attività di promozione e propaganda, la gestione di attrezzature e impianti, l'addestramento di giovani etc.

perseguito per vie intermedie attraverso azioni tese alla remunerazione del capitale investito, ma anche mediante quelle del rinnovamento del management (ovviando così a situazioni di «*mismanagement*» creatisi), della valorizzazione delle funzioni aziendali e dell'utilizzazione di Aree Strategiche d'Affari (le cosiddette ASA)²⁵.

La gestione societaria, quindi, poteva e può tuttora dirigersi verso la ricerca di nuove e diversificate fonti di finanziamento, puntando a una nuova visione dell'attività svolta alla ricerca di quella redditività che è propria di strutture operanti in un sistema di libero mercato²⁶.

²⁵ Cfr. M. BRAGHERO, S. PERFUMO, F. RAVANO, *Per Sport e per business: è tutto parte del gioco*, FrancoAngeli, Milano, 1999, p. 101.

²⁶ G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio*, cit., p. 82.

2. IL SISTEMA DEI CONTROLLI SULLE SOCIETÀ CALCISTICHE PROFESSIONISTICHE

2.1 IL SISTEMA DI CONTROLLO FEDERALE SUI CLUB CALCISTICI PROFESSIONISTICI

Allo stato dell'arte, le società di calcio professionistiche sono a tutti gli effetti delle società di capitali²⁷ e in quanto tali sono assoggettate alla normativa propria dell'ordinamento sportivo in cui operano e a quella civilistica.

Il rapporto tra l'ordinamento sportivo e quello statale è stato al centro di un lungo percorso di armonizzazione che dottrina e giurisprudenza hanno condotto tra notevoli incertezze. Per molto tempo, il mondo dello sport ha agito in una condizione di autonomia che, con il crescere della sua rilevanza economica, è stata gradualmente riassorbita dalla normativa generale²⁸.

Ciò ha dato origine a una celata conflittualità tra i due ordinamenti e ha provocato una forte incertezza sul piano regolamentare. Nonostante il legislatore sia dovuto intervenire in diverse occasioni, specialmente nel corso degli ultimi quarant'anni, la questione è tuttora aperta e problematica, soprattutto nel campo della giustizia sportiva e dei controlli. Quest'ultimo aspetto, di fondamentale

²⁷ Tale status deriva dagli obblighi derivanti dall'art. 10 comma 1 della legge 23 marzo 1981 n. 91, che consente la stipulazione di contratti economici con atleti professionisti solo a "società sportive costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata".

²⁸ G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio, cit.*, pp. 82-83.

importanza, si è mostrato strettamente legato agli orientamenti e alle evidenze di carattere normativo collegate con il concetto di sovranità dell'ordinamento sportivo^{29, 30}.

L'ordinamento sportivo si è munito di un intricato sistema di istituzioni e meccanismi, tanto a livello nazionale che internazionale, capaci di rappresentare un caposaldo per tutta la regolamentazione di dettaglio, imprescindibile per un adeguato funzionamento del fenomeno sportivo.

La Federazione Italiana Giuoco Calcio, meglio nota con la sigla FIGC e come Federcalcio, si trova al centro di un sistema sportivo istituzionale su base nazionale legato al CONI e internazionale legato alla FIFA e all'UEFA. Le varie società calcistiche, all'interno del sistema europeo sportivo, sono soggette a una elevata mobilità nelle varie categorie agonistiche (promozioni e retrocessioni) e contraggono con la FIGC un rapporto di affiliazione, in forza del quale si sottopongono alle norme da essa adottate³¹.

Come accennato a inizio capitolo, il quadro dei controlli relativi all'attività dei *club* calcistici, prevede un continuo sovrapporsi di competenze e previsioni tra l'ordinamento ordinario e quello sportivo.

²⁹ G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio, cit.*, pp. 82-83.

³⁰ Artt. 11 e 5 Cost. cui si rimanda per far riferimento al riconoscimento costituzionale dell'ordinamento sportivo internazionale (il Movimento Olimpico) e all'autonomia attribuita al fenomeno sportivo circa le regole della disciplina tecnica.

³¹ G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio, cit.*, pp. 83-84.

Quanto all'ordinamento sportivo, il quadro federale fa riferimento alle cosiddette *Carte Federali*, le quali sono ordinate in chiave gerarchica e, in riferimento a problematiche di natura contabile comprendono:

- ◆ Statuto Federale;
- ◆ Norme Organizzative Interne Federali (NOIF), Codice di Giustizia Sportiva e provvedimenti emanati dal Consiglio Federale;
- ◆ Statuti e Regolamenti delle Leghe;
- ◆ Raccomandazioni Contabili.

Il potere federale di controllo sulle società sportive, è previsto dall'art. 19 dello Statuto, anche con espressi richiami alla normativa statale. Il nuovo Statuto Federale attribuisce al Consiglio Federale specifici poteri in relazione all'“adozione di un sistema di licenze per la partecipazione ai campionati professionistici in armonia con i principi dell'UEFA in materia di licenze per le competizioni europee” e alla determinazione di “sistemi di controllo, anche attraverso appositi organismi tecnici, dei requisiti organizzativi, funzionali, economico-gestionali e di equilibrio finanziario delle società”³².

Come da previsione statutaria (art. 36), l'organismo tecnico deputato all'esercizio delle “funzioni di controllo sull'equilibrio economico-finanziario e sul rispetto dei principi della corretta gestione delle società di calcio professionistiche” è la Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio

³² G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio, cit.*, pp. 83-84.

Professionistiche (Covisoc). Tale commissione si compone di esperti contabili dal mandato quadriennale, di una propria segreteria e di un corpo di ispettori di comprovata indipendenza ed estraneità rispetto ai *club* stessi. Oltre alle competenze tipiche legate ai controlli esercitati sulle società calcistiche, vi è la possibilità di formulare proposte e pareri nell'ambito delle competenze federali in materia.

L'origine di queste funzioni in capo alla Federazione deriva dalla legge 23 Marzo 1981 n. 91. Tale legge aveva previsto per le società sportive l'obbligo di sottoporsi al potere di controllo sulla gestione (da parte della nascente Covisoc), con specifica approvazione da parte federale, di tutte le “deliberazioni concernenti esposizioni finanziarie, acquisto o vendita di beni immobili o, comunque, tutti gli atti di straordinaria amministrazione” (art. 12, comma 1 e 2).

Il potere di controllo era talmente penetrante che poteva arrivare fino alla richiesta al Tribunale della messa in liquidazione delle società inadempienti in caso di “gravi irregolarità di gestione” (art. 13, comma 1). È di tutta evidenza che oggetto del controllo degli organi federali era la gestione economico-finanziaria nel suo complesso, con un'attenzione stringente all'equilibrio contabile e, quindi, alla stessa capacità della società di portare avanti la propria attività nell'ambito del sistema calcistico. La FIGC, in altre parole, oltre a verificare la correttezza degli equilibri gestionali e il rispetto delle normative relative alla produzione dei documenti (tra cui, imprescindibile, il bilancio d'esercizio, al quale verrà dedicato

spazio nel corso di questa trattazione), doveva svolgere valutazioni relative alla congruità e alla coerenza di tale gestione³³.

Tali disposizioni trovano giustificazione nel voler circoscrivere, attraverso la previsione della forma societaria (oculatamente disciplinata dal c.c.), le «patologie» nelle situazioni patrimoniali, favorendo un adeguamento della struttura del club all'attività d'impresa svolta.

In seguito al riconoscimento della finalità lucrativa e all'apertura dell'oggetto societario alle "attività connesse e strumentali" con quella sportiva (legge 18 novembre 1996, n. 586), il legislatore ha ridotto la sfera di competenza dei controlli federali. Da un lato li ha finalizzati al "regolare svolgimento dei campionati sportivi" e dall'altro li ha limitati alla verifica del solo equilibrio finanziario. La richiesta di messa in liquidazione fino ad allora consentita, viene sostituita dalla facoltà di denuncia ai sensi dell'art. 2409 c.c.³⁴

Seguendo una logica di «checks and balances», lo stesso legislatore ha imposto la presenza del Collegio Sindacale indipendentemente dalla consistenza del capitale sociale nei limiti di legge (allora era pari a 200 milioni di lire, ex art. 2488 c.c.).

³³ G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio*, cit., p. 85.

³⁴ G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio*, cit., p. 86.

Si rimanda al titolo VI – “Controlli sulla gestione economico-finanziaria delle Leghe e delle società professionistiche” – delle NOIF per la disciplina di dettaglio dell’intera funzione di verifica.

Tali norme, oltre a una definizione della struttura e delle attribuzioni riconosciute alla Covisoc, disciplinano nel dettaglio le modalità attraverso cui le società devono ottemperare agli obblighi di informare periodicamente gli organi federali. Tale *corpus* normativo è stato oggetto negli ultimi anni di numerosi cambiamenti, resi necessari sia dall’ampliamento dei contesti di riferimento (la Licenza UEFA – di cui si parlerà subito dopo – e il nuovo modello per l’ammissione ai campionati nazionali) e sia dal differenziarsi della documentazione in base alla diversa consistenza economico-finanziaria dei *club* associati nelle varie leghe professionistiche.

2.2 LE SOCIETÀ DI CALCIO PROFESSIONISTICHE NEL CONTESTO EUROPEO: LA LICENZA UEFA

Le verifiche cui sono soggetti i *club* calcistici professionistici, nel corso del tempo, hanno visto aumentare sia i soggetti istituzionali che le modalità di svolgimento, in particolar modo nel passaggio da un punto di vista nazionale a quello internazionale.

L'organizzazione europea del calcio (UEFA)³⁵, infatti, ha avviato negli ultimi decenni una nuova *vision* gestionale, predisponendo una serie di strumenti normativi orientati a incentivare la buona prassi di una corretta gestione economico-finanziaria e di un virtuoso modello di stampo europeo.

I passaggi fondamentali di questa nuova politica hanno interessato un eterogeneo quadro di riferimento, comprensivo di ben 55 federazioni nazionali associate; la diversa consistenza dal punto di vista economico, organizzativo e infrastrutturale di ciascuna, ha indirizzato la *mission* innanzitutto a una armonizzazione normativa, legata sia ai parametri che alle modalità di svolgimento delle attività in ambito europeo³⁶.

Dalla cosiddetta Licenza UEFA³⁷ discende un primo *corpus* normativo orientato alla verifica di una serie di requisiti (sportivi, infrastrutturali, organizzativi/personale, legali, economico-finanziari, ordinari secondo quattro diverse tipologie di obbligo) per l'ammissione dei vari *club* alle varie competizioni europee. Le prescrizioni della Licenza UEFA vengono recepite dalle singole Federazioni, al fine di consentire un adeguamento che assicura una

³⁵ L'UEFA (Union Européenne de Football Association) è l'istituzione rappresentativa dell'area più ricca e influente al mondo, concentrando circa il 70% dell'attività predisposta dalla FIFA (Fédération Internationale de Football Association).

³⁶ G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio*, cit., pp. 93-94.

³⁷ La Licenza UEFA è, sostanzialmente, una "certificazione di qualità" di cui le società calcistiche appartenenti alle federazioni affiliate all'UEFA devono dotarsi per essere ammesse alle competizioni continentali da questa organizzate. La licenza, si configura come una sorta di "passaporto" che ciascuna delle federazioni concede alle proprie società per poter competere sul piano internazionale.

maggior flessibilità derivante dagli aspetti congiunturali e strutturali delle singole realtà nazionali. Il sistema delle Licenze, entrato in vigore ben 16 anni fa, ha trovato la sua prima applicazione nel corso della stagione 2004/2005³⁸.

I criteri economico-finanziari hanno un rilevante peso nell'ambito delle verifiche svolte a livello europeo. "Il mantenimento di un adeguato equilibrio economico-finanziario nella gestione di una società di calcio professionistica" si legge nel principio UEFA di presentazione dei requisiti "è condizione essenziale per garantire la continuità aziendale nel breve periodo e, in prospettiva, la capacità di autofinanziamento"³⁹.

Il rispetto dei criteri previsti, tutti di stretta e obbligatoria applicazione, è funzionale al raggiungimento degli obiettivi di⁴⁰:

- ◆ ottimizzare la gestione economico-finanziaria;
- ◆ dare credibilità e trasparenza al sistema calcio;
- ◆ fornire garanzie ai creditori;
- ◆ assicurare continuità nella partecipazione alle competizioni UEFA;
- ◆ garantire la correttezza delle competizioni UEFA anche sotto il profilo economico-finanziario;

³⁸ G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio*, cit., p. 94.

³⁹ Cfr. Manuale delle Licenze UEFA – Titolo V (Criteri Economico-finanziari) – par. 14.1, versione 2.3, 24/25 novembre 2010, p. 50.

⁴⁰ Cfr. Manuale delle Licenze UEFA, cit., par. 14.2.

- ◆ conseguire la creazione di un mercato più attraente per gli investitori e per i *partner* commerciali.

In particolare, i criteri e requisiti previsti, si muovono nella duplice ottica di informazioni economico-finanziarie *storiche* (bilancio revisionato, situazione economico-patrimoniale semestrale sottoposta a *limited-review*, assenza di debiti scaduti da trasferimento dei calciatori, pagamento degli emolumenti ai dipendenti e versamento di ritenute e contributi, dichiarazione relativa a variazioni)⁴¹ e di informazioni economico-finanziarie *previsionali* (Budget di sintesi: Budget del conto economico, Budget dello stato patrimoniale e Budget del rendiconto finanziario più Note esplicative per eventuali fabbisogni di cassa)⁴².

Come per il sistema di controllo nazionale, anche il processo di verifica predisposto dall'UEFA è imperniato sul sistema informativo di bilancio. Esso, a norma del criterio F.01, deve essere l'ultimo approvato (al 30 giugno oppure al 31 dicembre precedente alla data di presentazione della domanda di rilascio) corredato dal Rendiconto Finanziario, dalla Relazione sulla Gestione, dalla Relazione dell'organo responsabile del controllo contabile, dalla Relazione della società di revisione e da documentazione supplementare, ove prevista⁴³.

Le novità maggiormente rilevanti della seconda versione del Manuale delle Licenze UEFA riguardano le informazioni previsionali e di monitoraggio, le quali

⁴¹ Cfr. Manuale delle Licenze UEFA, *cit.*, par. 14.4 e ss.

⁴² Cfr. Manuale delle Licenze UEFA, *cit.*, par. 14.9.

⁴³ Cfr. Manuale delle Licenze UEFA, *cit.*, par. 14.4.

presuppongono da parte della società l'adozione di adeguati strumenti di programmazione e controllo di gestione. Tali prescrizioni hanno indotto molti *club* a rivedere la propria struttura, le proprie procedure, uniformandosi sempre di più a quelle che, sulla base degli obblighi del Manuale, è sembrato un vero e proprio nuovo "modello" gestionale su base europea⁴⁴.

2.3 LE NORME DEL «FINANCIAL FAIR PLAY» DELL'UEFA

L'UEFA, a integrazione e completamento del processo di regolamentazione avviato con il sistema della Licenza, ha introdotto, nel maggio del 2010, un nuovo *corpus* normativo attraverso il "Regolamento per l'ottenimento della Licenza per club e sul Fair Play Finanziario"⁴⁵.

Tale normativa va a rinnovare quelle disposizioni coattive a cui sono sottoposte le società calcistiche che partecipano alle competizioni continentali (criteri sportivi, infrastrutturali, amministrativi e legali) riservando molta più attenzione agli aspetti di carattere finanziario.

I criteri economico-finanziari, che già nella precedente stesura della licenza rappresentavano uno degli elementi imprescindibili per avere accesso all'attività organizzata dall'UEFA su scala europea, sono ulteriormente rafforzati, non

⁴⁴ G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio*, cit., p. 95.

⁴⁵ *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, ed. 2010, pubblicata il 27 maggio 2010.

rendendosi più necessario solo il rispetto di obblighi documentali ma anche di quelli legati a più precisi parametri⁴⁶.

Nell'ambito di quelli più generali legati all'attività di promozione e incremento degli standard gestionali dei *club*, perseguiti attraverso la crescita del livello manageriale e infrastrutturale-organizzativo, gli obiettivi dell'UEFA delineati mediante le norme di «*Financial Fair Play*» si definiscono attraverso⁴⁷:

- ◆ il miglioramento e la garanzia della capacità economica e finanziaria dei *club*, aumentando trasparenza e credibilità;
- ◆ l'adeguata tutela dei creditori, attraverso l'assolvimento puntuale degli impegni verso i calciatori, le autorità sociali e fiscali, gli altri *club*;
- ◆ l'introduzione di una maggiore disciplina e razionalità nelle finanze dei *club* calcistici;
- ◆ una spesa responsabile per il beneficio a lungo termine dell'interno sistema calcistico;
- ◆ la protezione di una redditività di lungo termine dei *club* e la sostenibilità del calcio europeo.

Nel concepire questo ulteriore strumento regolamentare, l'UEFA ha cercato di adottare un processo graduale che, attraverso un'adeguata opera di “educazione”

⁴⁶ Cfr. G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio*, cit., p. 96.

⁴⁷ Cfr. Art. 2 – Obiettivi – *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, cit.

portasse i club europei a raggiungere con relativa semplicità gli standard richiesti, in particolare attraverso l'attivazione di un percorso virtuoso.

Le tre aree di grande criticità, individuate dalla UEFA, sono:

- ◆ l'enorme peso dei debiti arretrati che contengono gli investimenti;
- ◆ la grande incidenza del costo dei calciatori e delle «rose» molto ampie;
- ◆ lo squilibrato rapporto tra i ricavi e i costi, ben lontano da una sana politica improntata al pareggio di bilancio.

Il miglioramento dello stato di salute del sistema calcistico su base europea, però, non si lega solo alla capacità dei singoli *club* di ridurre i propri debiti e le varie voci di costo ma anche, e in particolar modo, sulla capacità di aumentare i ricavi di medio-lungo periodo. Proprio per incrementare la redditività dei vari *club*, le attività di investimento a lungo termine incentrate sulla realizzazione di infrastrutture e sul potenziamento del settore giovanile, quasi fossero una sorta di “incentivazione”, non sono computate ai fini dell'indebitamento⁴⁸.

Dal 2013, i *club* devono rispettare requisiti di *break-even* o pareggio, che richiedono agli stessi di bilanciare le necessità di spesa con la propria capacità reddituale in modo da acquisire una struttura dei conti perfettamente sana. Con questo, l'Organo di Controllo Finanziario dei Club UEFA indipendente (in

⁴⁸ G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio*, cit., p. 97.

inglese, con l'acronimo CFCB), analizza ogni anno tre bilanci annuali, per tutti i *club* nelle competizioni UEFA⁴⁹.

Dal giugno 2015, la UEFA ha reputato necessario l'aggiornamento dei suoi regolamenti per rivolgersi a circostanze specifiche che includono l'incoraggiamento a investimenti più sostenibili mentre si mantiene il controllo delle troppe spese. Le situazioni affrontate includono anche i *club* che richiedono una ristrutturazione d'impresa, quelli che affrontano shock economici e ancora, quelli che operano con problemi strutturali nelle loro regioni di appartenenza. Per la prima volta il lavoro del *Club Financial Control Body* (CFCB) viene potenzialmente ampliato per includere quelle società che non si sono qualificate per competizioni UEFA per *club* ma che vogliono parteciparvi in futuro⁵⁰.

2.4 L'IMPATTO NEL QUADRO EUROPEO E IL NUOVO VOLTO DEL «FINANCIAL FAIR PLAY»

Oggi, dopo un discreto numero di anni dall'introduzione delle norme sul Fair Play Finanziario, iniziano a farsi sentire gli effetti benèfici sui conti del calcio europeo.

I risultati ottenuti dai *club* europei durante questo primo ciclo di attuazione del corpus normativo fanno ben sperare.

⁴⁹ It.uefa.com/community/news.

⁵⁰ It.uefa.com/community/news.

Nell'anno 2017, ultimo monitorato per intero, il risultato operativo complessivo dei 718 *club* iscritti ai campionati delle 55 federazioni UEFA hanno fatto segnare un utile di 600 milioni di euro⁵¹.

Un'autentica rivoluzione se si considera che nell'anno precedente all'entrata in vigore delle norme del Fair Play Finanziario le perdite aggregate avevano raggiunto il picco massimo di 1,7 miliardi di euro, mettendo in discussione la tenuta stessa dell'intero sistema del «pallone» in Europa.

La curva dei conti del calcio europeo racconta di una rapida discesa all'inferno (perdite triplicate tra il 2008 e il 2011: da -0,6 a -1,7 miliardi di euro) e di una più lenta ma costante risalita sino al punto di equilibrio virtuoso.

Che i *club* avessero capito di doversi adattare in fretta era stato chiaro da subito, con la riduzione dei passivi del 35% (da -1,7 a -1,1 miliardi) nel primo anno di applicazione delle normative più stringenti che hanno portato anche a diverse esclusioni e sanzioni nei confronti degli inadempienti.

L'altra faccia della medaglia di questo primo capitolo del Fair Play Finanziario è la «crisi» dei campionati nazionali. Il circolo virtuoso (spendo, vinco, guadagno e posso investire di più per continuare a vincere e aumentare ricavi) ha aumentato a dismisura il dislivello competitivo all'intero delle leghe principali in Europa.

⁵¹ Cfr. www.panorama.it/sport/calcio/fair-play-finanziario-bilancio-risultati-perdite-utili/.

Anche qui i numeri vengono in soccorso. Nelle sette stagioni dell'era Fair Play Finanziario UEFA ci sono tornei in cui la maggior forza di un *club* si è trasformata in tirannia. In Italia ha vinto sempre la Juventus (sette scudetti di fila e una serie che si fatica a immaginare interrotta), in Germania il Bayern Monaco ha fatto filotto dal 2012, mentre in Francia il Paris Saint Germain degli emiri si è concesso solo due distrazioni (2012 e 2017).

Diverso il discorso della Premier League che con i suoi introiti record dai diritti tv garantisce soldi per tutti, tenendo alto il livello delle competizioni per più squadre. Dal 2011-2012 il titolo lo hanno vinto in quattro (Chelsea tre volte, Manchester City due e Leicester in un'occasione) senza una *leadership* netta e con la «favola» del piccolo Leicester a dare un tocco di poesia a tutto.

Avendo presente questa prospettiva, si può affermare con certezza come la normativa in esame abbia avuto effetti contrastanti.

Da un lato, il Fair Play Finanziario ha funzionato riducendo l'impatto economico negativo del sistema calcio (anche grazie al fatto di non aver precluso il finanziamento da terzi) e sanzionato in maniera sempre più dura chi non lo ha rispettato.

Dall'altro, quale danno collaterale, esso ha causato la cristallizzazione dei rapporti di forza rendendo sempre più ricchi i *club* ricchi e sempre più ampio il divario con i *club* meno abbienti. Colpa anche del meccanismo di una Champions

League costruita su misura per pochi e in grado di spostare miliardi di euro sempre (o quasi) nella stessa direzione.

Si pensi che, anche con la sola partecipazione, un *club* si garantisce incassi da decine di milioni di euro: meccanismo che, alla lunga, non può far altro che portare alla creazione di un solco (forse insuperabile) tra le «*big*» e le altre società.

L'UEFA, ormai conscia di questa realtà creatasi, ha annunciato allettanti cambiamenti, in vigore dalla stagione 2018-2019, riguardanti l'ammissione delle squadre alla massima competizione europea per *club* calcistici.

Trovandosi di fronte un panorama calcistico in continua evoluzione, la UEFA non può far altro che «rincorrere»; e lo fa anche dal lato dei controlli – attraverso la normativa sul Fair Play Finanziario (FPF) – scegliendo di perseguire determinati obiettivi.

La nuova edizione del Fair Play Finanziario (il cosiddetto FPF 2.0), che diventa operativa con la stagione sportiva 2018, è stata approvata dall'UEFA nella primavera del 2018 dopo una lunga fase di studio in collaborazione con le federazioni nazionali e altri portatori di interesse, i quali si sono accordati su una regolamentazione più rigida e selettiva rispetto al passato.

Volendo delinearne i tratti essenziali, si possono far ricondurre le nuove misure a tre grandi categorie di obiettivi⁵²:

⁵² Cfr. www.panorama.it/sport/calcio/fair-play-finanziario-uefa-regole-come-cambia/.

1. **Aumento della trasparenza:** ogni *club* calcistico sarà obbligato sia a pubblicare il bilancio d'esercizio sul proprio sito ufficiale sia a dichiarare ufficialmente la quantità di denaro speso per le intermediazioni di agenti e procuratori, non nel dettaglio (affare per affare) ma con voce aggregata;
2. **Armonizzazione dei principi contabili:** i bilanci dovranno essere redatti seguendo le regole internazionali in modo da essere il più possibile comparabili e armonici e le norme, riguardanti l'iscrizione di calciatori, dovranno essere uguali per tutti; ancora, i conteggi delle spese di mercato e altre voci assimilabili dovranno essere messe per iscritto nei regolamenti;
3. **Riduzione dei tempi d'intervento in caso di sospetta violazione:** si passa da un controllo che scattava *annualmente* a uno *a priori*, qualora il *club* registri una situazione allarmante in alcuni indicatori relativi al «*break-even*» o – ed è la novità maggiore – al rapporto tra *Ebitda* (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*) e *debiti netti* (indicatore di *solvibilità* del *club*) e al saldo di mercato;

In particolare, qualsiasi *club* chiuda una «finestra» di calciomercato con uno sbilancio di 100 milioni di euro o superiore sarà chiamato a dimostrare, *a priori*, di poter comunque raggiungere il pareggio alla fine della stagione e verrà costantemente monitorato. L'eventuale sanzione scatterà dalla stagione successiva anticipando di un anno la fine del procedimento disciplinare.

3. IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO NELLA PROSPETTIVA DELLA GESTIONE DEI RISCHI AZIENDALI

3.1 ASPETTI INTRODUTTIVI SUL CONTROLLO INTERNO

Prima di arrivare a parlare di una realtà aziendale peculiare, qual è quella di un *Club* calcistico di Serie A come l'ACF Fiorentina, e dell'implementazione di un sistema di controllo interno che risponda il più possibile alle proprie esigenze, è opportuno porre l'attenzione sui concetti di base del sistema di controllo interno e sui fondamenti teorici dei *framework* di riferimento, in quanto il SCI è considerato un elemento chiave su cui deve necessariamente far perno un sistema di *corporate governance* che miri a un efficace svolgimento della gestione aziendale e alla salvaguardia del “*valore*”.

Il sistema di controllo interno è lo strumento indispensabile per raggiungere gli obiettivi aziendali (operando costantemente in condizioni di efficacia ed efficienza) ed evitare contestualmente sprechi di risorse, salvaguardare il patrimonio aziendale (considerando ad esempio la possibile sottrazione o la distruzione di beni aziendali, anche *intangibile*), produrre informazioni contabili e gestionali affidabili, rispettare le strategie, le politiche e le procedure aziendali e

soprattutto garantire la conformità alle norme di legge e regolamentari (*compliance*)⁵³.

Specialmente nell'attuale contesto economico, caratterizzato da instabilità e crisi, le imprese devono adottare dei sistemi di controllo in grado di garantire la “buona gestione aziendale”, operando sempre nel rispetto dei principi di etica e trasparenza e provvedendo costantemente all'analisi e alla gestione dei principali rischi aziendali (*risk management*). Da qui, più propriamente, il riferimento a un vero e proprio *SCIGR*, ossia un Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi aziendali.

Bisogna ricordare, infatti, che le imprese sono dei sistemi per loro natura “complessi” in cui i valori aziendali devono essere chiaramente identificati e trasmessi dal Top management a tutta la struttura aziendale: sarà proprio il Vertice Aziendale (a cominciare dal Consiglio di Amministrazione e dall'amministratore delegato) che con il suo comportamento potrà creare (o meno) una vera e propria cultura dell'*etica*, della *trasparenza* e del *controllo*, che se correttamente recepita e assimilata da tutta la struttura aziendale consentirà il reale successo del sistema di controllo interno adottato⁵⁴.

Solo così facendo, l'impresa sarà in grado di contribuire attivamente al suo miglioramento e potrà generare una vera e propria creazione di “valore”, orientata

⁵³ A. MIGLIETTA, P. PIANA, F. SERVATO, *La valutazione del sistema di controllo interno. Un approccio integrato verso la creazione di valore*, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2012, p. 3.

⁵⁴ A. MIGLIETTA, P. PIANA, F. SERVATO, *La valutazione del sistema di controllo interno*, cit., p. 4.

non solo agli *shareholders* (o *stakeholders* interni), ma anche a tutti gli altri *stakeholders* aziendali.

3.2 GLI OBIETTIVI DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Quali sono le prospettive che l'assetto proprietario, il *board* (o *CdA*) e gli altri "enti istituzionali" della *governance* aziendale si attendono dal *SCIGR*?

Ebbene, gli obiettivi che si prefiggono attraverso l'adozione dello stesso sono sostanzialmente legati alla garanzia di condizioni di economicità, con prospettive di duraturo sviluppo dell'impresa nel tempo. In particolare, ci si riferisce alle aspettative qui di seguito delineate⁵⁵;

- ◆ *rispetto delle Leggi dello Stato*: la primaria esigenza del sistema di controllo mira a evitare che l'impresa e il management risentano di comportamenti non corretti da parte di quei soggetti, apicali e non, che per vari motivi, personali o aziendali, commettano dei reati previsti dalle ormai numerose disposizioni in tema di *corporate governance* (ad esempio il D.Lgs. 231/2001 di cui si parlerà in sede di *case study*);
- ◆ *rispetto delle strategie, delle politiche e delle procedure*: qui, il sistema di controllo, oltre a prevedere un'adeguata presenza e diffusione del quadro

⁵⁵ A. MIGLIETTA, P. PIANA, F. SERVATO, *La valutazione del sistema di controllo interno*, cit., pp. 8-9.

dispositivo aziendale, deve ricomprendere quelle attività volte a verificare il rispetto delle previsioni strategiche, delle deleghe assegnate e delle regole di carattere operativo-tattico. Ciò, con la finalità di garantire sia la comunicazione e il rispetto delle indicazioni vitali per l'impresa (a evitare che la struttura non rispetti le decisioni di Vertice con pesanti impatti sui risultati) e sia la conoscenza e il rispetto delle regole gestionali e operative che indicano il “*modus operandi*” nelle varie attività aziendali (in questo caso, a evitare che chi opera, per ignoranza o per volontà, adotti modalità di lavoro estranee da quelle indicate, con possibili impatti sulla redditività generale);

- ◆ *tutela del patrimonio*: il sistema di controllo, nella fattispecie, deve garantire la tutela di tutti i beni aziendali e di ogni tipologia e caratteristica. Più propriamente, ci si riferisce alla protezione del *patrimonio materiale* (beni materiali, attrezzature, denaro etc.), del *patrimonio immateriale* (dati, know-how, brevetti, marchi, studi e ricerche etc.) e del *patrimonio umano* (ad esempio con riferimento alla sicurezza nei luoghi di lavoro);
- ◆ *affidabilità delle informazioni contabili e gestionali*: la presenza dei controlli legati alla bontà e alla qualità sia dei dati contabili, ai fini della cosiddetta “*Certificazione del bilancio*”, nonché della trasparenza verso gli *stakeholders*, e sia di quelli gestionali, affinché le risultanze “tecniche,

commerciali etc.”, nonché quelle quantitative a supporto, rappresentino correttamente l’andamento della gestione (es. *tableau de bord*) e consentano al management di assumere le più corrette decisioni aziendali, i cambi di strategia, le modificazioni tattiche sul mercato etc.;

- ◆ *efficienza ed efficacia delle operazioni*: qui il *SCIGR* si deve porre l’obiettivo di creare le condizioni affinché i processi aziendali, quali essi siano, prevedano un’operatività mirata all’obiettivo assegnato, senza deviazioni di alcun tipo (concetto di *efficacia*), e ottimizzino le risorse impiegate, evitando sprechi, ridondanze, sovrapposizioni e così via (concetto di *efficienza*).

Con queste premesse, appare evidente che un sistema di controllo – mirato al conseguimento di tali aspettative – dovrebbe essere in grado di fornire all’impresa un’immagine di sé che non può che generare ricadute positive dal mondo esterno che la circonda, sulla soddisfazione e sulla serenità di chi opera e sulla valutazione economico-finanziaria della stessa.

3.3 LE COMPONENTI DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (*SCIGR*), dovendo conseguire quegli obiettivi precipui che sono stati appena descritti, è necessariamente un'entità articolata e complessa, assimilabile a una "galassia" di componenti tra loro strettamente interrelati e organizzati.

Volendo analizzare ogni componente di questa "galassia" che è il *SCIGR*, si possono trarre le seguenti considerazioni⁵⁶:

- *Organizzazione, procure e deleghe*. Si tratta della componente fondamentale di ogni *SCIGR* che si rispetti; solo se sono ben definiti e chiari i compiti, le dipendenze organizzative, le responsabilità e i livelli di autonomia (in altri termini "*chi fa che cosa*"), l'organizzazione può funzionare adeguatamente, con precisione circa gli ambiti di attività, senza sovrapposizioni, ridondanze e, magari, vuoti di responsabilità. Altrettanto importante è la presenza di un idoneo sistema delle *procure* a svolgere operazioni che impattano finanziariamente sui conti dell'azienda (ci si riferisce a quelle formali assegnate tramite atto pubblico ai Vertici aziendali, ovvero ai procuratori) e, di conseguenza, al correlato sistema di *deleghe interne*, ossia l'assegnazione di autonomie decisionali – da parte

⁵⁶ A. MIGLIETTA, P. PIANA, F. SERVATO, *La valutazione del sistema di controllo interno*, cit., pp. 10 e segg.

dei citati procuratori, ai dirigenti e funzionari aziendali – in relazione ai compiti loro assegnati.

- *Strategie, policies e processi, procedure e istruzioni di lavoro*, ovvero il cosiddetto *quadro dispositivo aziendale*, indispensabile per poter abbinare il “*chi fa che cosa*” al “*come fare*”. Esso si articola su più livelli, che via via rendono più analitico e più profondo l’aspetto normativo interno. In particolare, la presenza di *strategie formalizzate* e la successiva comunicazione alla struttura aziendale sottintende un maggiore coinvolgimento e partecipazione della stessa nel mirare consapevolmente verso gli obiettivi vitali dell’azienda (es. predisposizione di un vero e proprio “*Piano strategico aziendale*” in sede di *pianificazione*). La presenza di *policies* costituisce una fondamentale chiave di lettura del Piano strategico, in quanto interpreta in termini più dispositivi le “regole del gioco”, forzatamente sintetiche, contenute nel Piano stesso; inoltre, allo stesso livello delle *policies*, si possono assimilare il “Manuale della Qualità”, il “Modello di Organizzazione e gestione D.Lgs. 231/2001” etc. È auspicabile poi l’esistenza di un’attività di “*mapping*” dei *processi* aziendali, la quale permette di definire puntualmente tutti i passaggi logici, operativi, funzionali e di responsabilità delle varie attività (è da evidenziare che disporre della mappatura dei processi, cui vanno abbinati i relativi *process owners*, rappresenta un rilevante elemento di controllo

per molte attività, quali la *risk analysis*, l'attività di *audit*, la *compliance* legislativa etc.). L'intero *quadro procedurale* si articola a sua volta su due livelli, le *procedure gestionali* che, per ciascun processo aziendale evidenziano e rendono normalizzate le varie attività da svolgere, le responsabilità funzionali correlate etc.; mentre le *istruzioni di lavoro* – nell'ambito di ciascuna procedura gestionale – sono di norma l'ultimo livello di analisi, atto a chiarire ulteriormente le modalità pratiche di lavoro. È molto dibattuto, a livello professionale, il livello di profondità al quale si deve spingere il quadro procedurale formalizzato sopracitato, in quanto sarebbe spesso auspicabile non “*ingessare*” troppo l'impresa.

- *Programmazione e budget, contabilità analitico-gestionale (controllo dei costi, pricing etc.), validazione e controllo degli investimenti etc.* Ci si riferisce, in prima battuta, a tutti gli aspetti previsionali che rappresentano l'indispensabile base di riferimento per i controlli di natura gestionale. In effetti, solo chi programma è poi in grado di controllare. Fanno parte del *SCIGR* tutte le attività tipiche del *Controllo di gestione*, dalle logiche budgetarie, alla validazione degli investimenti, alla definizione del livello dei prezzi di vendita di prodotto/servizio in funzione dei margini che l'impresa vuole ottenere e compatibilmente con il livello dei costi correlati.

- *Bilancio e contabilità.* Sicuramente costituisce la più antica componente del sistema di controllo interno: in effetti, nel passato, prima dell'avvento delle tecniche di controllo di gestione e budget, il bilancio rappresentava l'unico strumento di controllo aziendale. Oggi al bilancio – oltre a tale compito istituzionale – vengono assegnate responsabilità ulteriori, quali lo strumento di segnalazione al mondo esterno delle situazioni formali e ufficiali circa le varie situazioni contabili infrannuali (situazioni trimestrali), che rappresentano, ovviamente per le quotate, dei fondamentali momenti di comunicazioni all'esterno dello stato di avanzamento della gestione d'impresa, rispetto agli obiettivi strategici e tattici elaborati in sede previsionale (processo di *budgeting*). Come detto, unitamente ai dati previsionali, gli analisti finanziari e i terzi interessati utilizzano tali informazioni in corso d'anno (e non solo a fine esercizio), per assumere le decisioni in merito alla valutazione del titolo in Borsa e all'eventuale negoziazione di pacchetti azionari.
- *Sistema informativo aziendale (IT) e sistema comunicazionale:* l'informatica rappresenta ormai l'«ossatura hard e soft» su cui poggia l'operatività del sistema di controllo di ogni impresa, ossatura dalla quale non si può più prescindere, se non a prezzo di maggiori costi di personale, di possibili imprecisioni, ritardi e di quant'altro può accadere se i processi vengono gestiti con strumenti totalmente o parzialmente manuali. L'*IT*

system è, infatti, in grado di sostituire l'uomo in numerosissime attività, specie quelle ripetitive e quelle “di massa”, garantendo, se ben costruito e controllato, precisione e correttezza. Per addivenire alla garanzia che l'azienda possa contare su uno strumento IT di gestione e controllo affidabile, è però indispensabile che lo stesso sistema sia assoggettato a idonee verifiche e periodici test da parte dei soggetti preposti (ad esempio: il responsabile della funzione di *Internal Audit*, la società di revisione legale etc.).

- *Sicurezza fisica e logica*: i sistemi di sicurezza dei beni materiali e immateriali, nonché delle risorse umane che operano nell'azienda costituiscono anch'essi una imprescindibile componente del controllo interno d'impresa. Oltre alla protezione dei beni materiali dell'impresa (attraverso tutti i dispositivi implementati per garantire la sicurezza degli impianti, delle apparecchiature, dei beni informatici, delle risorse finanziarie etc.), sta assumendo sempre più rilevanza la protezione dei beni immateriali. In effetti, oltre all'esigenza di garantire ampia tutela ai dati, ai documenti e alle informazioni legate al business aziendale, va ricordato che il legislatore ha posto significative sanzioni alla “non adeguata tutela dei dati sensibili” – custoditi dai sistemi informativi e dagli archivi manuali – da azioni di *hackeraggio* e di intrusione da parte di soggetti interni ed esterni all'impresa; si pensi alla tutela dei dati “*price sensitive*”

per le società quotate, a garanzia che le informazioni che, se impropriamente (o dolosamente) diffuse, possono incidere anche notevolmente sul corso del titolo della società di appartenenza e generare eventuali benefici impropri.

- *Autocontrollo, controllo gerarchico, controllo direzionale, controlli istituzionali*: il sistema di controllo interno, in questo caso, si rifà alle più antiche logiche: in effetti, la prima fondamentale componente di ogni sistema di controllo può essere riferita all'individuo, al suo modo di porsi verso l'attività di cui è incaricato, il suo senso di responsabilità, in altre parole il suo "*autocontrollo*". Le imprese, infatti, come già sottolineato, sono sistemi "complessi" nei quali la risorsa umana assume un peso fondamentale ed essenziale, tanto che gli stessi dipendenti e collaboratori possono, con i loro comportamenti, contribuire attivamente al successo o all'insuccesso del *SCIGR* adottato. Inoltre, salendo di livello, se l'azienda si è organizzata adeguatamente con organigrammi e *job descriptions*, con procedure e istruzioni di lavoro, con sistemi di reportistica "a salire" è possibile realizzare il cosiddetto "*controllo gerarchico*", che consente ai superiori gerarchici, appunto, di svolgere quell'attività di governo delle strutture dipendenti tipica di chi assume responsabilità via via superiori. Il "*controllo direzionale*" è invece assimilabile al "governo dell'azienda svolto dal Top management", che consiste nel diffondere adeguatamente

strategie, politiche e obiettivi al management (e a cascata su tutta la struttura organizzativa) e di verificare periodicamente le *performance* complessive dell'impresa (utilizzando strumenti adeguati come ad esempio il “*cruscotto direzionale*”). Infine, i *controlli istituzionali* – alcuni dei quali si avrà modo di analizzare nel prossimo capitolo – sono quelli svolti dai vari “attori” del sistema di controllo, ovvero il Consiglio di Amministrazione, il Comitato di Controllo Interno, l'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/2001, l'Internal Audit, la Società di revisione legale etc.

Non è pensabile realizzare un buon *SCIGR* con approssimazioni metodologiche o con modalità operative superficiali: il sistema va costruito secondo regole ben precise e con modalità di verifica nel tempo puntuali e rigorose. In questo senso, ci si può rifare alle *best practice* internazionali, che forniscono *framework* in materia, volti a orientare le imprese nella progettazione, implementazione, manutenzione e valutazione dei vari meccanismi di controllo di cui si è detto. Tuttavia, bisogna sottolineare come la progettazione e il monitoraggio del sistema di controllo interno debbano essere effettuati pensando al fatto che ogni impresa costituisce un'entità “*sui generis*”, diversa dalle altre, con una propria storia, dei propri valori, degli autonomi principi e così via. Di conseguenza, regole, procedure, verifiche, controlli etc. dovranno trovare sempre una perfetta coesione con il sistema valoriale, con la cultura aziendale, con la

visione intimamente assegnata al controllo e soprattutto con lo stile del Top management, pena la creazione di un sistema di controllo interno efficace solo da un punto di vista teorico.

3.4 INTRODUZIONE AI «FRAMEWORK» DI CONTROLLO INTERNO

Riprendendo quanto detto nel precedente paragrafo, un *SCIGR* va costruito secondo metodologie e *framework* ben precisi. I necessari riferimenti metodologici, oggetto di numerosi aggiornamenti nel tempo (l'ultimo documento emesso risale al 2017), sono rappresentati dal “*CoSO Report*” e dal “*CoSO ERM*”, i quali forniscono le più idonee garanzie al management delle imprese affinché il sistema realizzato risponda ai requisiti di affidabilità e di efficacia ed efficienza operativa.

Il *Committee of Sponsoring Organizations (CoSO)* è stato costituito nel 1985 negli Stati Uniti su iniziativa di cinque prestigiose associazioni professionali⁵⁷, per condurre uno studio sui casi di falso in bilancio di alcune importanti società quotate⁵⁸.

La *Treadway Commission*, costituita in seno al *CoSO*, nel realizzare lo studio ha rilevato che uno dei fattori ricorrenti nei comportamenti fraudolenti erano le

⁵⁷ La commissione è stata creata nel 1985 con il patrocinio congiunto dell'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), dell'American Accounting Association (AAA), del Financial Executive Institute (FEI), dell'Institute of Internal Auditors (IIA) e dell'Institute of Management Accountants (IMA).

⁵⁸ G. D'ONZA, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè Editore, Milano, 2008, pp. 174-175.

inefficienze dei controlli interni ravvisando, pertanto, la necessità di elaborare un *framework* di controllo per guidare le aziende nella progettazione dei controlli e ripristinare la fiducia degli investitori sui mercati finanziari.

Il *CoSO Report*, redatto nel 1992, è divenuto in pochi anni uno dei modelli più conosciuti a livello mondiale da parte degli operatori aziendali ed ha costituito, inoltre, lo schema di riferimento per la predisposizione di codici, norme e altri documenti di controllo interno redatti in numerosi paesi, fra i quali l'Italia⁵⁹. Tale riferimento metodologico ha lo scopo di delineare una radicale riforma dei sistemi di controllo aziendale e degli assetti societari e, se osservato e applicato, permette di garantire trasparenza e correttezza dei dati di bilancio dell'impresa, a beneficio degli *stakeholders*, ovvero di tutti i portatori di interesse circa le vicende della stessa.

Il controllo interno, in base alla definizione proposta dal *CoSO* – che è anche quella maggiormente accreditata e condivisa – si configura come un processo a cui partecipano il Consiglio di Amministrazione (CdA), i dirigenti e tutti gli altri operatori della struttura aziendale, volto a fornire ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi seguenti⁶⁰:

⁵⁹ Nel nostro Paese al *CoSO Report* fanno riferimento vari documenti: fra essi, si vedano i principi di revisione del CNDC-CNR ed il Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana.

⁶⁰ G. D'ONZA, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, cit., p. 175.

1. efficacia ed efficienza delle attività operative (*operations objectives*), ossia dell'insieme dei processi operativi attraverso cui si sviluppa il business aziendale;
2. attendibilità delle informazioni di bilancio (*financial reporting objectives*), nella quale rientrano la preparazione e la pubblicazione di bilanci (annuali, infrannuali, consolidati) e delle altre comunicazioni finanziarie al pubblico;
3. conformità a leggi e regolamenti in vigore (*compliance objectives*).

I concetti chiave che vengono evidenziati dal documento *CoSO Report* sono i seguenti⁶¹:

- a) il controllo interno è un processo⁶² e non un evento isolato;
- b) il controllo interno è funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- c) il controllo interno è affidato alle persone: non è sufficiente che l'azienda adotti un regolamento sul controllo interno per poter dire che questo venga attuato;
- d) il funzionamento dei processi di controllo interno non dà l'assoluta garanzia di raggiungimento degli obiettivi aziendali, bensì solo una ragionevole assicurazione;

⁶¹ D. M. SALVIONI, *Corporate governance, controllo e trasparenza*, FrancoAngeli, Milano, 2009, pp. 391-392.

⁶² Il processo di controllo interno si configura con riguardo all'insieme dei comportamenti, alle modalità di esercizio e alle finalità del controllo.

e) gli obiettivi perseguiti mediante il controllo interno non sono tra loro distinti, ma collegati.

Al raggiungimento delle tre sopracitate categorie di obiettivi alle quali fa riferimento il *CoSO Report* del 1992 concorrono cinque componenti che, secondo il comitato, nel loro insieme definiscono l'«infrastruttura» e il processo del sistema di controllo interno, sia per l'azienda nel suo insieme (a livello *corporate*) sia per le sue parti, intese come business unit, funzioni e processi⁶³ (fig. 3.1):

1. l'**ambiente di controllo**, inteso come insieme di persone e di rapporti interpersonali, cultura aziendale, principi etici, preparazione professionale e stile di leadership;
2. la **valutazione dei rischi** concernente l'individuazione e l'analisi dei fattori (interni ed esterni) che possono modificare lo “scenario iniziale”, con riferimento al quale sono stati fissati gli obiettivi aziendali;
3. le **attività di controllo**, svolte mediante azioni e procedure (preventive o investigative), dirette a ridurre/gestire i rischi connessi ai diversi obiettivi aziendali;
4. l'**informazione e la comunicazione**, le quali rappresentano l'espressione di un insieme di dati, notizie, informazioni, pertinenti e tempestive, raccolte e trasmesse all'interno dell'azienda per supportare lo svolgimento delle attività e il raggiungimento dei risultati;

⁶³ A. PALETTA, *Il controllo interno nella corporate governance*, il Mulino, Bologna, 2008, p. 92.

5. il **monitoraggio**, inteso come costante verifica di valutazione di tutte le componenti del sistema di controllo interno.

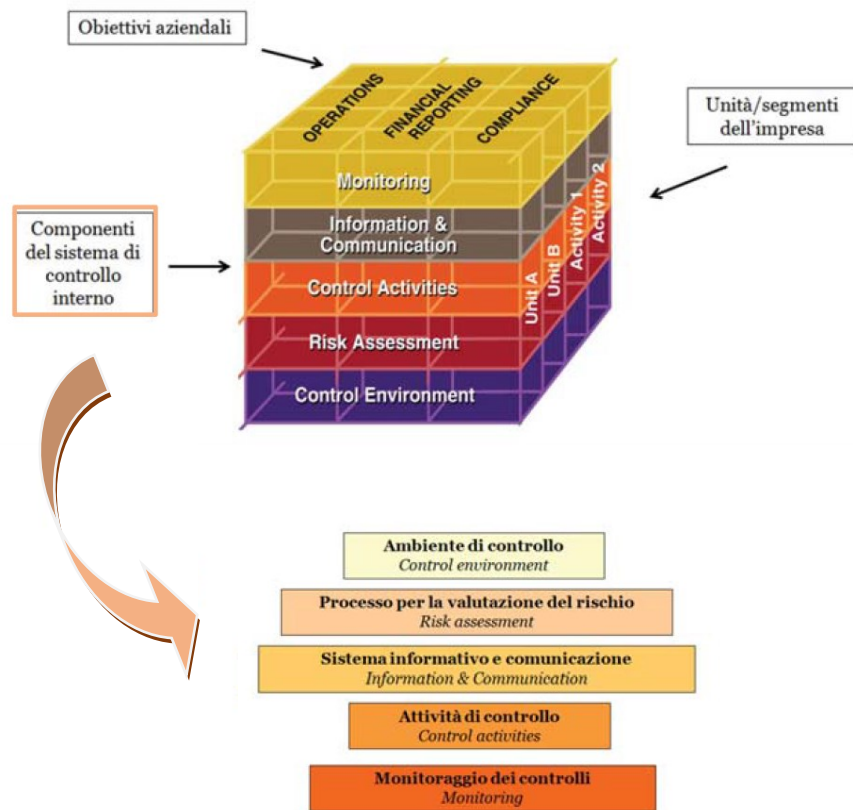


Fig. 3.1. “CoSO Cube” del 1992.

Fonte: Prof.ssa Catia Zoccarato, slide “Lezione 16. Il SCI – Il CoSO Report”, 2017.

L’ambiente di controllo (*control environment*) comprende un insieme di elementi *soft* quali l’integrità e i valori etici, l’atteggiamento dell’alta direzione in materia di controllo, la filosofia manageriale, la competenza e la professionalità dei soggetti e altre variabili concernenti la dimensione organizzativa del controllo interno, la gestione del personale, il sistema di incentivazione dello stesso e l’attribuzione dell’autorità e delle responsabilità.

La valutazione dei rischi (*risk assessment*) può essere prevista come attività autonoma ma strettamente integrata nel controllo interno al fine di presumere la probabilità di incorrere in pericoli collegati alle attività finanziarie, commerciali, di produzione o altro, che possono arrecare danni all'impresa.

Le attività di controllo (*control activities*) – che si ricollegano ai possibili rischi e che prevedono l'opportunità di politiche cautelative e di provvedimenti, nonché l'utilizzo di regole e di procedure di intervento – sono svolte da tutti i membri dell'organizzazione e agevolano i processi di apprendimento.

La struttura informativa e di comunicazione (*information & communication*) connessa al controllo interno, fa riferimento agli strumenti e alle metodologie di predisposizione, di selezione, di scambio, di rilevazione e di comunicazione delle informazioni attinenti le attività di controllo (*control activities*), e quindi permea e caratterizza l'intero ambiente di controllo e di gestione dei rischi.

Il monitoraggio (*monitoring*), infine, rappresenta un'azione necessaria per prestare continua attenzione al sistema e per reagire rapidamente in caso di cambiamenti del contesto operativo.

Le cinque componenti che qualificano il suddetto modello sono state poi riprese, rielaborate e integrate in un modello evoluto – emesso nel 2004 – denominato *CoSO ERM* (acronimo di *Enterprise Risk Management*)⁶⁴ che

⁶⁴ Questo documento definisce l'*Enterprise Risk Management* come «un processo, posto in essere dal consiglio di amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale;

introduce gli elementi, presenti nelle diverse realtà aziendali, riconducibili alla identificazione, valutazione e gestione dei rischi aziendali⁶⁵.

In sostanza, il modello di controllo evoluto pone una maggiore attenzione alla identificazione, valutazione e gestione dei rischi e alle possibilità di un controllo integrato che abbinati agli obiettivi predefiniti anche quelli di *risk management*.

È bene evidenziare come questo nuovo documento non sostituisca il precedente ma lo integri, proponendo una visione più ampia della gestione del rischio, non più intesa come una componente del sistema di controllo, bensì analizzata secondo una differente prospettiva. In quest'ottica, l'individuazione dei rischi è inquadrata nel processo di formulazione delle strategie (*objective setting*), la ricerca degli eventi (*event identification*) non riguarda solo i fenomeni avversi ma si estende all'identificazione delle opportunità da cogliere e, le modalità di fronteggiamento dei rischi (*risk response*) comprendono anche azioni che esulano dal concetto di controllo⁶⁶.

L'assunzione di fondo è che ogni azienda esiste per creare “valore”, ma l'incertezza del contesto in cui opera pone rischi e opportunità, rispettivamente, di erosione e accrescimento dello stesso. Pertanto, occorre mettere il management

utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione, progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali».

⁶⁵ D. M. SALVIONI, *Corporate governance, controllo e trasparenza*, cit., p. 393.

⁶⁶ G. D'ONZA, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, cit., p. 178.

nelle condizioni di affrontare l'incertezza, non facendosi sopraffare dagli eventi e da una gestione improvvisata o costretta a rincorrere le emergenze.

Gli eventi esterni e interni, che influiscono sul conseguimento degli obiettivi aziendali, devono essere identificati distinguendoli tra «rischi» e «opportunità». Le opportunità sono valutate riconsiderando la strategia definita in precedenza o il processo di formulazione degli obiettivi in atto. I rischi sono analizzati determinando la probabilità che si verifichino in futuro e il loro impatto, al fine di stabilire come devono essere gestiti. Il management seleziona le risposte ai rischi emersi (evitare, accettare, ridurre, compartecipare) sviluppando interventi per allineare i rischi con i livelli di tolleranza al rischio e di rischio accettabile⁶⁷.

⁶⁷ A. PALETTA, *Il controllo interno nella corporate governance*, cit., p. 91.

4. CORPORATE GOVERNANCE E SISTEMA DI CONTROLLO

INTERNO DI UNA SOCIETÀ CALCISTICA:

IL CASO ACF FIORENTINA S.p.A.

4.1 INTRODUZIONE AL *CASE STUDY* ⁶⁸

L'ACF Fiorentina S.p.A. opera nel settore sportivo del calcio professionistico. L'attività caratteristica consiste nella partecipazione alle competizioni calcistiche nazionali e internazionali. Le principali fonti di ricavo derivano dalle attività di sfruttamento economico dell'evento sportivo e della gestione della prima squadra; altre attività rilevanti sono quelle di licenza dei diritti televisivi e media, le sponsorizzazioni, l'attività di cessione di spazi pubblicitari, nonché lo sfruttamento dei diritti sul marchio. L'attività commerciale viene gestita autonomamente dalla controllata Firenze Viola S.r.l., che riconosce ad ACF Fiorentina S.p.A. un adeguato corrispettivo per lo sfruttamento delle strutture pubblicitarie.

⁶⁸ La trattazione di questo capitolo è frutto di un'esperienza vissuta in prima persona presso la Società e di una rielaborazione della seguente documentazione: la diapositiva: "*Il ruolo dell'Internal Audit in una società di calcio ed il Modello 231*" del 06/05/2016; "*Documento Descrittivo del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2011*" aggiornato al 16/06/2017 e la "*Relazione Finanziaria Annuale 2018*"; quest'ultimi due consultabili su: www.violachannel.tv

4.2 IL GRUPPO ACF FIORENTINA S.p.A.

Il Gruppo ACF Fiorentina, proprio perché in qualità di “Gruppo”, è composto da molteplici entità giuridiche (fig. 4.1):

- ACF Fiorentina S.p.A. (di seguito indicata anche come “ACF Fiorentina”, la “Società” o “Capogruppo”), alla quale si applica il “Modello 231” che si discuterà a breve;
- Promesse Viola S.r.l., società avente per oggetto la prestazione di servizi inerenti vitto, alloggio, trasporto e assistenza al percorso formativo degli atleti del settore giovanile di ACF Fiorentina S.p.A.;
- Firenze Viola S.r.l., società proprietaria dei marchi “Fiorentina” e dei trofei del *Club* a partire dal 2010 (quando la Capogruppo ha conferito il ramo d’azienda commerciale a Firenze Viola S.r.l.), la cui attività prevalente riguarda lo sfruttamento commerciale dello stadio, le sponsorizzazioni minori, le concessioni in licenza dei marchi, nonché altre attività commerciali e di organizzazione eventi a carattere promopubblicitario;
- Fiorentina Women’s FC S.S.D. a r.l., società avente per oggetto l’organizzazione di attività sportive dilettantistiche del calcio femminile e delle attività a esse accessorie, connesse o strumentali.

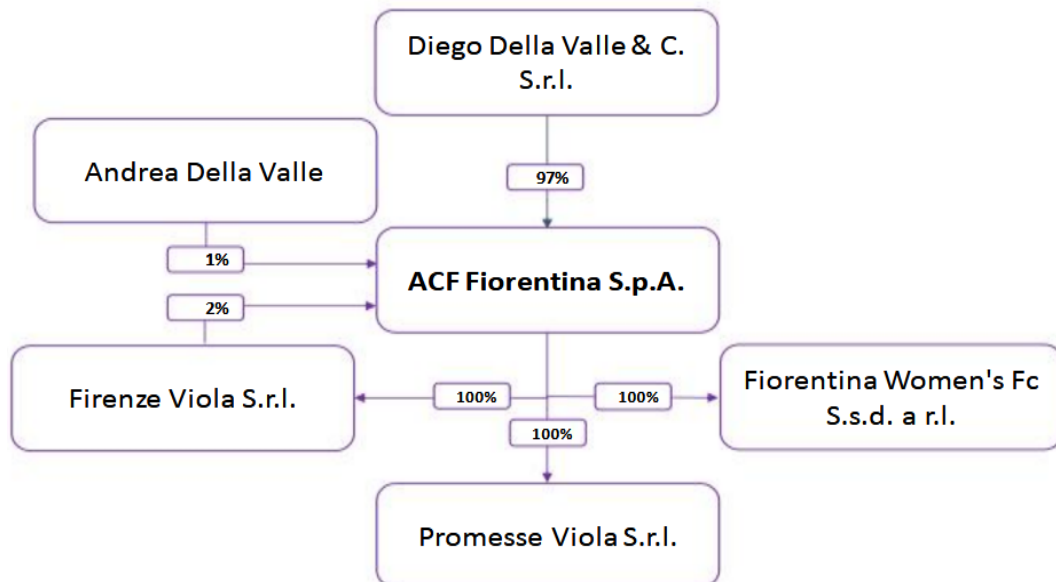


Fig. 4.1. L'organigramma del Gruppo (fino al 06/06/2019)⁶⁹.

Promesse Viola S.r.l. e Firenze Viola S.r.l. sono delle società controllate da ACF Fiorentina S.p.A. e agiscono come società operative e con logica funzionale all'oggetto sociale e al *business* della Capogruppo.

Fiorentina Women's FC S.S.D a r.l., pur essendo internamente controllata da ACF Fiorentina S.p.A., non opera con logica funzionale all'oggetto sociale e al *business* della Capogruppo (come le due precedenti); tuttavia agisce nell'ambito dell'attività sportiva del calcio femminile.

Occorre ora spendere qualche parola circa il passaggio di proprietà della Società, avvenuto proprio negli ultimissimi tempi.

⁶⁹ La totalità delle figure inserite in questo capitolo ha come fonte il "Documento Descrittivo del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2011" aggiornato al 16/06/2017 e la diapositiva: "Il ruolo dell'Internal Audit in una società di calcio ed il Modello 231" del 06/05/2016, ricevuta in occasione di una visita aziendale, a Firenze, presso la sede del Gruppo.

Come si può evincere dalla Figura 4.1, l'assetto proprietario faceva capo, per la quasi totalità, alla Diego Della Valle & C. S.r.l. (97%) e, solamente in via residuale, ad Andrea Della Valle (1%) e alla Firenze Viola S.r.l. (2%).

Si noti come, però, da qualche settimana non sia più così: è del 6 giugno 2019 la notizia che l'ACF Fiorentina ha "cambiato volto". La trattativa col magnate Rocco Commisso, italiano naturalizzato statunitense e fondatore del colosso dei servizi via cavo MediaCom, si è chiusa con il *closing* del 06/06/2019.

Termina così l'era della famiglia Della Valle – che ha gestito il *Club* per 17 anni – in favore dell'imprenditore Commisso, che subentra alla sua guida avendo già all'attivo la gestione di una società calcistica statunitense: i *New York Cosmos*.

Nelle settimane precedenti il *closing*, la notizia era già trapelata, tanto che lo scorso 24 maggio il New York Times scriveva: "Rocco Commisso, Cosmos Owner, Is Said to Be Close to Buying Italy's Fiorentina". Da quel momento in poi sono bastati solo 13 giorni per passare dalla lettera di intenti al *closing*.

Commisso ha evidenziato come l'obiettivo per la prossima stagione sarà quello di far rimanere il *Club* in Serie A, avendo quest'ultimo per poco scongiurato il rischio di retrocessione nella stagione appena conclusa.

Ai fini di questo elaborato, si vuole sottolineare come la trattazione che segue sia basata su dati ed evidenze raccolti precedentemente alla cessione dell'ACF Fiorentina e che, per il momento, non si prospettano cambiamenti tali da poter non avvalorare quanto si andrà a esporre.

4.3 GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE DI ACF FIORENTINA S.p.A.

La struttura di *Corporate Governance* adottata dal Gruppo ACF Fiorentina è rappresentata dall'insieme dei comportamenti e processi volti a garantire un efficiente e trasparente sistema di governo societario e un efficace funzionamento degli organi di governo e dei sistemi di controllo.

Il sistema di *Corporate Governance* è finalizzato a garantire l'integrità aziendale, a salvaguardare quindi il processo di creazione di "valore" per gli azionisti e per tutti gli altri *stakeholders* (investitori, dipendenti, fornitori, clienti, sistema finanziario, ambiente sociale etc.) garantendo trasparenza informativa, correttezza gestionale, efficacia ed efficienza.

La stessa struttura di governo societario è basata sul sistema di amministrazione e controllo tradizionale, la cui disciplina prevede la presenza di tre organi societari:

- Assemblea dei Soci;
- Consiglio di Amministrazione (anche CdA o *Board*);
- Collegio Sindacale.

Il controllo contabile è demandato, ai sensi di legge, a una società di revisione dei conti⁷⁰, nominata dall'Assemblea dei Soci su proposta motivata del Collegio Sindacale⁷¹.

⁷⁰ Per la revisione del bilancio 2018 l'incarico era affidato alla Deloitte & Touche S.p.A.

⁷¹ D.Lgs. n. 39/2010 (art. 13, c. 1).

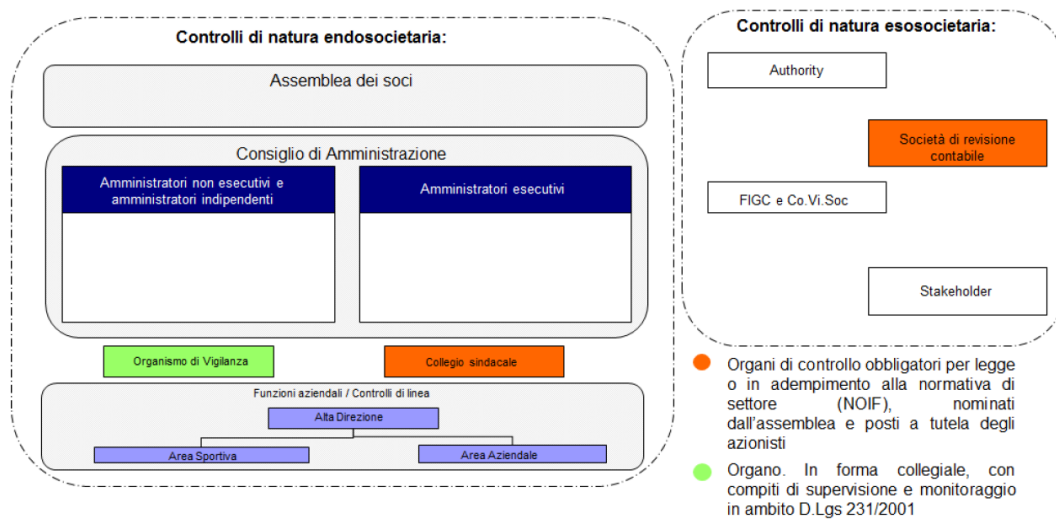


Fig. 4.2. *Principali entità che compongono l'ambiente di controllo di ACF Fiorentina.*

La Figura 4.2 illustra i principali attori dell'ambiente di controllo del Gruppo. Sono riportati gli organi societari, le articolazioni del Consiglio di Amministrazione e gli altri soggetti esterni o interni aventi ruoli di governo o di controllo, i cui poteri sono definiti dalla legge, dallo Statuto e da regolamenti aziendali.

La Società, sia intesa quale realtà aziendale che opera nel settore sportivo, sia quale società per azioni che svolge attività economicamente rilevanti, ha una struttura organizzativa che viene rivalutata periodicamente affinché risulti adeguata sia alle esigenze "interne" che a quelle del *business*.

Nella definizione dell'organizzazione aziendale, la Società rispetta il principio di segregazione delle funzioni assegnando all'«Area Sportiva» le principali attività caratteristiche del *business* inerente a una società sportiva e all'«Area Aziendale» le funzioni a supporto del *business*, ovvero quelle relative alle

“*Operations*”, all’Amministrazione, finanza e controllo, agli Affari Legali e al Marketing.

L’organizzazione aziendale è regolamentata da tutti i “Regolamenti” che definiscono specifici principi di comportamento su determinati ambiti aziendali e dalle “Procedure aziendali” che definiscono le regole di funzionamento per la gestione di determinati processi aziendali e dalle “Istruzioni operative” che definiscono l’operatività quotidiana di dettaglio per specifici ambiti e materie.

4.4 IL *SCIGR* DI ACF FIORENTINA S.p.A.

Il Gruppo ACF Fiorentina promuove e diffonde, ad ogni livello aziendale, la cultura del controllo, sensibilizzando i propri dipendenti sulla rilevanza del sistema dei controlli interni e del rispetto, nello svolgimento delle attività lavorative, delle normative vigenti e delle procedure aziendali, al fine di:

- accertare l’adeguatezza dei diversi processi aziendali in termini di efficienza, efficacia ed economicità;
- garantire l’affidabilità e la correttezza delle scritture contabili e la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- assicurare la conformità degli adempimenti contabili e fiscali alla legislazione vigente e alle direttive interne.

I sistemi di controllo interno comprendono l’insieme delle attività di controllo che le singole funzioni aziendali svolgono sui propri processi, al fine di

proteggere i beni aziendali, gestire efficacemente le attività sociali e fornire con chiarezza informazioni sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria, nonché tutte quelle attività finalizzate all'identificazione e al contenimento dei rischi aziendali.

L'istituzione e il mantenimento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (*SCIGR*) e la periodica valutazione della sua efficacia da parte del management presuppongono l'individuazione preliminare di un modello di confronto (*Framework*) cui fare riferimento, che sia generalmente accettato, rigoroso, completo – che consideri cioè ogni aspetto rilevante del Sistema di Controllo Interno – e che guidi, perciò, l'adeguata realizzazione e la corretta valutazione.

Il modello di riferimento definisce le caratteristiche delle componenti presenti in un ideale Sistema di Controllo che rappresentano la base da cui l'impresa parte per strutturare correttamente il proprio *SCIGR* in coerenza con le condizioni organizzative e di *business* in cui opera.

Considerati gli standard internazionali, ACF Fiorentina ha adottato il *CoSO Report* – di cui sono stati delineati i tratti nel precedente capitolo – che rappresenta perciò il termine di paragone in relazione al quale ciascuna componente del Sistema di Controllo di ACF Fiorentina, a qualsiasi livello organizzativo, è istituita, mantenuta e valutata.

A questo riguardo, l'immagine che segue (fig. 4.3) raffigura il “modello a tre linee di difesa” (*The «three lines of defense» model*), che ben rappresenta il sistema dei controlli presente nella Società.

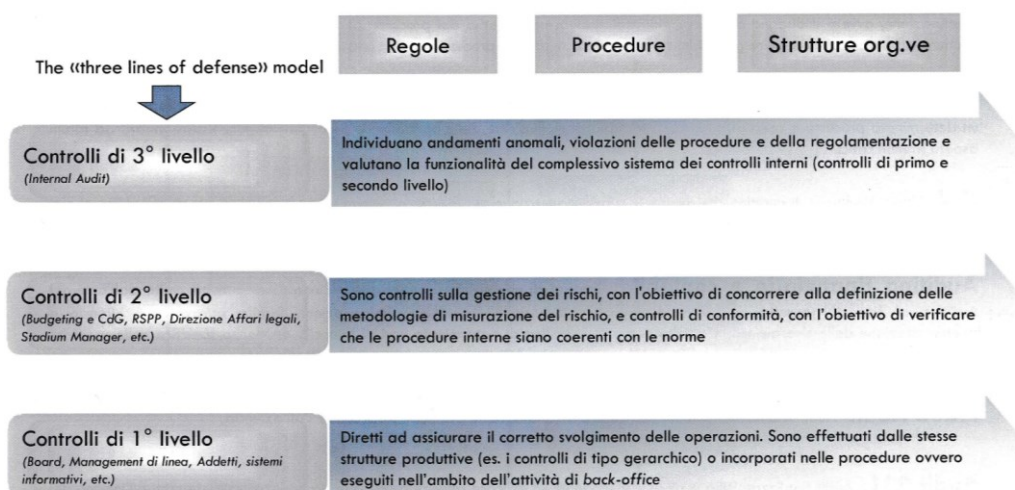


Fig. 4.3. Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di ACF Fiorentina.

4.5 L'INTERNAL AUDITING IN UNA SOCIETÀ DI CALCIO

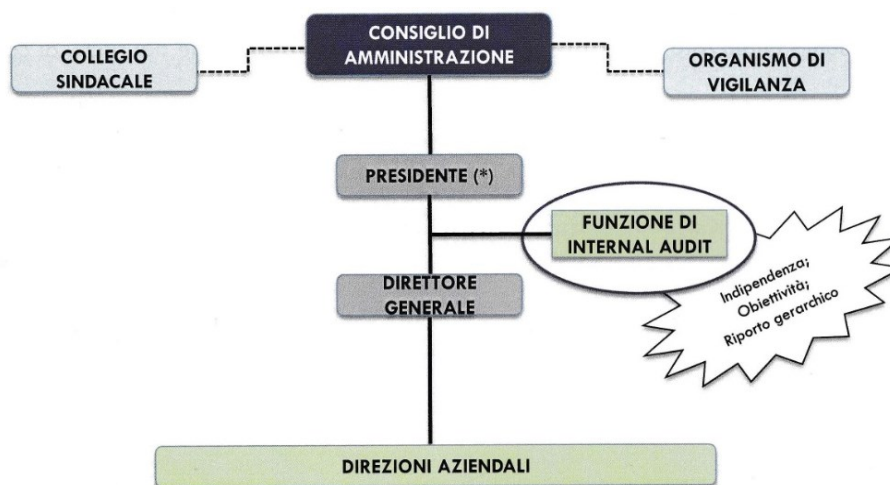
Come si è visto nel precedente modello, preposta ai cosiddetti controlli di 3° livello, all'interno di ACF Fiorentina, è la figura dell'Internal Auditor.

Seconda la definizione dell'Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA), l'Internal Auditing è un'attività indipendente e obiettiva di *assurance* e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di *Corporate Governance*⁷².

Sempre nel rispetto del principio di segregazione dei ruoli, la funzione di *Internal Audit*⁷³ è posta in *staff* al Consiglio di Amministrazione per garantire il rispetto dei principi che devono contraddistinguere tale funzione, ovvero l'indipendenza e l'obiettività nello svolgimento delle attività di *assurance* e consulenza (fig. 4.3).

⁷² www.aiaaonline.it/definizione-di-internal-auditing.

⁷³ L'ACF Fiorentina ha istituito la funzione Internal Audit di Gruppo nel mese di marzo 2015.



(*) Amministratore esecutivo incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

Fig. 4.3. La funzione Internal Audit in ACF Fiorentina.

A seconda della tipologia di intervento che si richiede all'Internal Auditor, si parla di:

- ◆ *Operational Audit*: tipologia di Audit che tende a produrre un elevato valore aggiunto in quanto si concentra su analisi di processo trasversali alle funzioni aziendali, rilevando tipicamente problematiche di integrazione ed efficienza. Valuta la strutturazione, ovvero il disegno del sistema di *Risk Management* interno del processo. Si focalizza sull'analisi delle capacità della struttura aziendale di conseguire gli obiettivi attraverso lo studio dei processi rilevandone le potenziali aree di miglioramento;
- ◆ *Compliance Audit*: trattasi di attività di auditing di conformità, ossia volta alla verifica dell'osservanza delle regole riferite a un determinato processo

o area di *business*; può riguardare l'insieme delle normative e procedure oppure essere mirata ad alcuni aspetti ritenuti critici;

- ◆ *IT Audit*: tipologia di auditing che rivolge la propria attenzione ai processi, ai sistemi e agli applicativi informatici utilizzati e al loro grado di sicurezza;
- ◆ *Auditing finanziario e contabile*: attività di auditing coordinata con l'attività svolta dall'*External Auditing* (Revisione Esterna) al fine di garantire un'adeguata copertura dei rischi concernenti l'informazione fornita attraverso il bilancio e un'ottimizzazione delle sinergie tra le attività svolte (es. verifica di determinate voci di bilancio, assistenza specifica nelle verifiche programmate dal revisore contabile, revisione dei processi aziendali di tipo amministrativo-contabile, etc.);
- ◆ *Fraud Audit*: Audit finalizzato all'identificazione e all'analisi delle eventuali frodi subite dall'azienda;
- ◆ *Audit 231*: Audit finalizzato alla verifica dell'idoneità ed efficace attuazione dei protocolli di controllo descritti all'interno del MOGC.

Ciò che accomuna le diverse tipologie di Audit, che hanno luogo all'interno di ACF Fiorentina, è la fase di svolgimento delle stesse, la quale è generale e segue lo schema rappresentato in Figura 4.4.

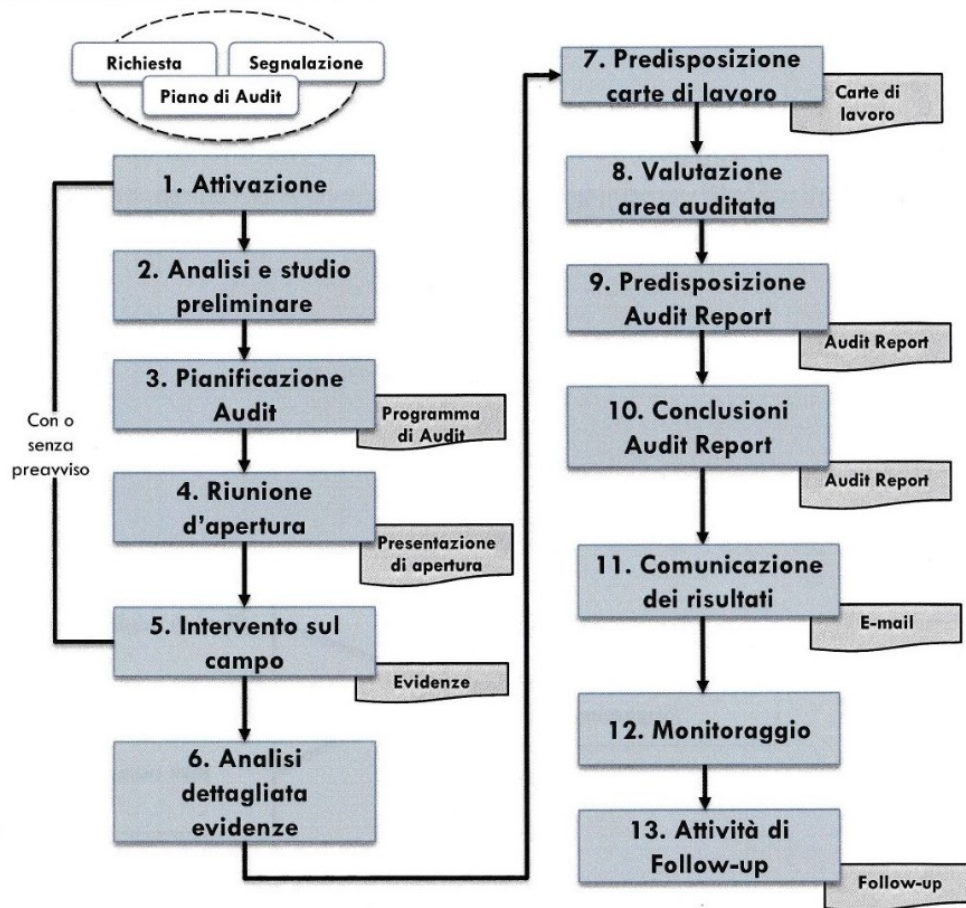


Fig. 4.4. Fasi di svolgimento di un Audit in ACF Fiorentina.

Come si evince dal diagramma di flusso qui sopra riportato, le fonti del processo di Audit sono molteplici: infatti, un processo in senso tale può iniziare in base:

- al “Piano di Audit”: piano delle attività predisposto dal Responsabile Internal Audit;
- alle “Richieste da altri enti”: il Presidente/Amministratore Delegato, l’Organismo di Vigilanza (OdV), il Collegio Sindacale e il sovrintendente

al *SCIGR*, possono chiedere al Responsabile Internal Audit di attivare un audit su un'area considerata particolarmente rischiosa, anche se non nel Piano.

- alle “Segnalazioni”: qualsiasi notizia riguardante possibili violazioni, comportamenti, pratiche non conformi a quanto stabilito nel Codice Etico e nel MOGC e/o che possano arrecare danno o pregiudizi verrà vagliata per poi decidere sull'attivazione o meno di un vero e proprio auditing.

Una volta attivata la procedura di Audit in ACF Fiorentina, bisogna rispettare rigorosamente l'iter logico che consta di diversi *step* (come da Figura 4.4).

L'attività di Follow-up (Figura 4.4, punto 13), che conclude il processo di Audit, è un'attività finalizzata a verificare che i Punti di attenzione/Raccomandazioni/Suggerimenti condivisi tra la Funzione di Internal Audit e l'Alta Direzione siano stati effettivamente implementati in modo adeguato, efficace e tempestivo da quest'ultima, riducendo così il rischio a un livello accettabile per l'organizzazione.

A seguito di un rilievo, si aprono due strade per l'Alta Direzione:

1. Intraprendere azioni correttive efficaci a rimuovere l'anomalia (Piani di miglioramento);
2. Decidere di accettare il rischio (*Risk acceptance*).

4.6 IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

EX D.LGS. 231/2001

ACF Fiorentina è consapevole dell'importanza di dotarsi di un *SCIGR* idoneo, fra l'altro, a prevenire la commissione di comportamenti illeciti da parte dei propri amministratori, dipendenti, collaboratori, rappresentanti e partner d'affari.

Per tale ragione, nell'adottare il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (MOGC) e, conformemente agli indirizzi delle Linee Guida emesse da Confindustria, la Società persegue oltre al beneficio dell'esimente, anche l'obiettivo di integrare, nel suo complesso, il proprio Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, assicurandone nel tempo l'aderenza alle buone pratiche e a elevati standard etici, favorendo al contempo un'efficiente gestione dell'attività aziendale.

Il Modello 231 (ex D.Lgs. 231/2001) ai sensi della legge italiana (o Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo o MOGC), indica un modello organizzativo adottato da persona giuridica, o associazione priva di personalità giuridica, volto a prevenire la responsabilità penale degli Enti.

Tale normativa, avente ad oggetto la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica", in vigore dal 4 luglio 2001, ha introdotto nell'ordinamento italiano, in conformità a quanto previsto anche a livello europeo, un nuovo regime di responsabilità denominata "da reato", derivante dalla

commissione o tentata commissione di determinate fattispecie di reato nell'interesse o a vantaggio degli enti stessi da parte degli "apicali" e/o "sottoposti".

In soldoni, a partire dal 2001, ogni società diventa responsabile, in alcuni ambiti, della condotta dei propri "dipendenti/collaboratori" o da "soggetti apicali", e quindi essere punita per uno o più reati da questi commessi.

Il D.Lgs. 231/2001:

- prevede, però, che le imprese non possano essere punite qualora si siano precedentemente dotate di tutti gli strumenti idonei a evitare che i propri esponenti e/o collaboratori commettano uno dei cosiddetti «reati presupposto»;
- incentiva, conseguentemente, le aziende ad attrezzarsi sul fronte della prevenzione dei reati.

L'adozione del Modello per le società calcistiche di Serie A (e quindi anche per l'ACF Fiorentina) è divenuta obbligatoria a partire dalla Stagione Sportiva 2013/2014, e con ciò, la Società si propone di perseguire le seguenti principali finalità:

- ribadire che ACF Fiorentina condanna i comportamenti illeciti in quanto contrari, oltre che alle disposizioni di legge, ai principi etici della Società;
- adeguare il proprio *SCI GR* ai requisiti definiti dalla legge e/o consolidati dalla giurisprudenza ai fini dell'efficacia esimente del Modello stesso;

- consentire alla Società un costante controllo e un'attenta vicinanza sulle attività, in modo da poter intervenire tempestivamente ove si manifestino profili di rischio ed eventualmente applicare le misure disciplinari previste dallo stesso Modello.

A fronte della possibilità di efficacia esimente introdotta dal sopra citato Decreto, ACF Fiorentina ha avviato nella seconda metà del 2009 un progetto finalizzato alla predisposizione, adozione e attuazione del proprio modello organizzativo utile a tale scopo.

Il modello, descritto e composto in un complesso articolato di documenti, è stato approvato dal CdA di ACF Fiorentina, ed è composto dai seguenti elementi:

- Documento descrittivo del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex. D.Lgs. 231/2001;
- Organismo di Vigilanza (OdV);
- Sistema disciplinare e relativo apparato sanzionatorio;
- Piano di formazione e comunicazione;
- Codice Etico di Gruppo;
- Le procedure e le norme interne tempo per tempo emanate dalla Società e al cui integrale rispetto sono chiamati tutti i soggetti apicali e sottoposti cui le stesse risultino applicabili.

Ai fini di questo elaborato, ciò che merita attenzione è l'Organismo di Vigilanza (OdV) in quanto tale, e le sue connessioni all'interno del *SCIGR* di ACF Fiorentina.

L'Organismo di Vigilanza, nell'ambito delle proprie competenze, deve:

- verificare la persistenza nel tempo dei requisiti di efficienza ed efficacia del Modello;
- curare, sviluppare e promuovere il costante aggiornamento del Modello;
- assicurare il periodico aggiornamento del sistema di identificazione, mappatura e classificazione delle attività/processi sensibili;
- agire da centro di raccolta e valutazione per le segnalazioni di violazione del Modello;
- promuovere procedimenti disciplinari e sanzioni;
- curare i rapporti e lo scambio di informazioni tra gli organi di controllo previsti statutariamente (Collegio Sindacale e Società di Revisione);
- curare i rapporti e lo scambio di informazioni con le autorità competenti in caso di controlli, indagini o richieste di informazioni.

Lo stesso OdV, inoltre:

- si autoregola e propone il proprio budget e dispone delle risorse assegnate;
- ha potere di iniziativa e controllo;

- accede liberamente o convoca qualsiasi direzione, funzione, unità, esponente o dipendente della Società – senza necessità di alcun consenso preventivo;
- richiede e acquisisce le informazioni, la documentazione e i dati ritenuti necessari per lo svolgimento dei propri compiti;
- può giovare sotto la sua diretta sorveglianza e responsabilità della collaborazione di tutte le funzioni e strutture della Società ovvero di consulenti esterni.

Le attività dell'Organismo di Vigilanza non possono essere sindacate da alcun altro organismo o struttura della Società, ferme restando le prerogative e i poteri del Consiglio di Amministrazione, il quale ha la responsabilità del Sistema di Controllo e di Gestione dei Rischi e si occupa della nomina e dell'attribuzione dei poteri dell'OdV.

Volendo schematizzare, in una specie di reticolato, le molteplici relazioni e flussi informativi che hanno luogo tra l'Organismo di vigilanza e gli altri attori del *SCIGR* di ACF Fiorentina si veda la Figura 4.5.

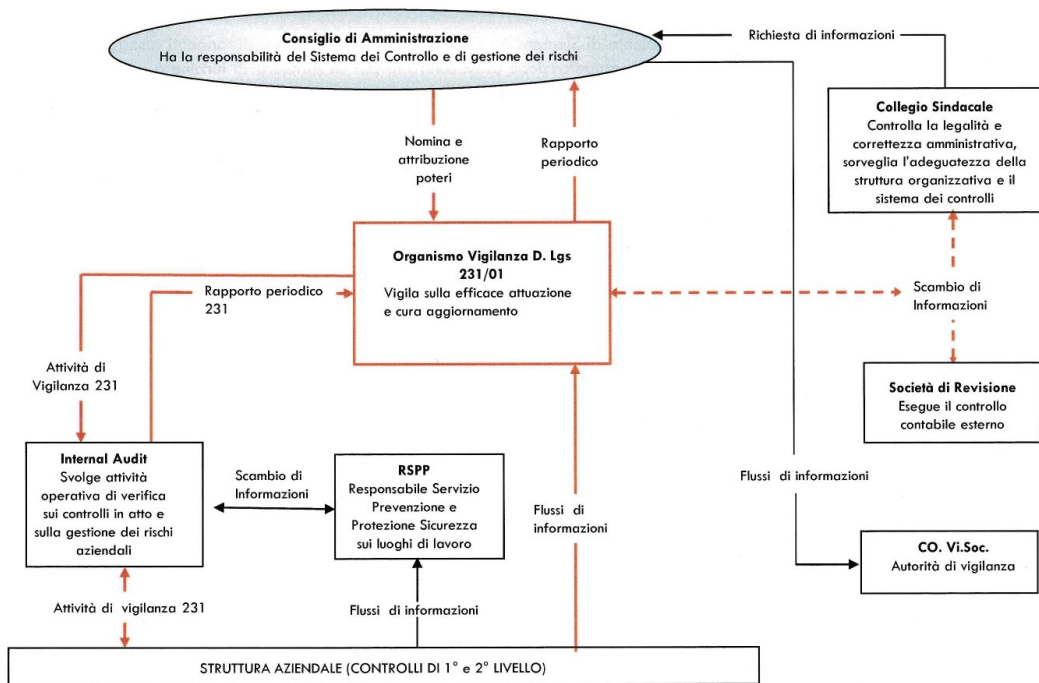


Fig. 4.5. Le connessioni dell'OdV nel SCIGR di in ACF Fiorentina.

CONCLUSIONI

Volendo giungere a una valutazione finale di quanto esposto in questo elaborato, è innanzitutto necessario soffermarsi sul concetto chiave di aziendalità, carattere che può ragionevolmente considerarsi intrinseco anche al mondo calcistico professionistico.

Infatti, può dirsi ampiamente superata la tanto dibattuta questione riguardante la configurabilità delle società calcistiche professionistiche (e sportive in generale) come vere e proprie imprese: lo *status* di società di capitali, il riconoscimento del fine di lucro, la dettagliata previsione nell'oggetto sociale di tutte le attività svolte, le previsioni in merito a liquidazione e fallimento, l'articolato sistema dei controlli, sono tutte indicazioni che evidenziano la natura d'impresa.

La trattazione si è sviluppata proprio attorno a quest'ultimo aspetto, ossia al complesso dei controlli di natura endosocietaria ed esosocietaria: un'ambivalenza che si potrebbe altresì definire come insieme di controlli “nel sistema” e “sul sistema”.

I *club* calcistici professionistici, infatti, operando in una complessa rete normativa – che vede confluire e coesistere disposizioni di diritto comune, di diritto speciale e di tipo regolamentare federale – sono oggetto di costante controllo da parte sia di organizzazioni esterne, quali Authority, FIGC, Covisoc – come si è

avuto modo di enucleare nel capitolo 2 – sia degli organi e attori interni deputati al controllo (capitolo 3).

Nel quadro dei controlli esterni, si è vista poi la rilevanza che riveste l'apparato normativo europeo, nel quale si inserisce il binomio “Licenza UEFA” – “Fair Play Finanziario”: entrambi costituiscono due tappe fondamentali di un percorso di risanamento e di regolazione che sta avendo importanti ripercussioni anche sul modello gestionale adottato dai singoli *club* nelle realtà sportive nazionali.

Nel terzo capitolo è stato sviluppato il concetto di *SCIGR* mettendone in evidenza gli obiettivi, le componenti e il Framework di riferimento (*CoSO Report*), il quale gode tutt'oggi di un grande riconoscimento a livello mondiale.

L'apparato dei controlli interni è stato poi esaminato, nella fase finale del lavoro, prendendo come esempio un caso reale, ossia quello dell'ACF Fiorentina S.p.A.: l'attenzione è stata posta sul ruolo che riveste il controllo interno all'interno della Società con riferimento alle attività svolte dalla funzione di Internal Auditing e, nell'ambito del Modello 231, dall'Organismo di Vigilanza (OdV).

Avendo più volte acclarato nel corso della dissertazione le indubbie potenzialità di un *SCIGR* che sia affidabile, e quindi efficace, è però opportuno considerare la possibile presenza di un rovescio della medaglia, ossia del fatto che possano esserci degli aspetti negativi legati a particolari lacune o carenze

significative o ancora, a forti rigidità del Sistema di Controllo Interno implementato nell'impresa.

In altri termini, si sta parlando di un *SCIGR* che sia in grado di prevenire e gestire comportamenti fraudolenti solo in parte, e quindi in via residuale, oppure che le verifiche – essendo compiute da persone – possano essere caratterizzate da un errore umano (negligenza o imperizia), ovvero che queste debbano essere “piegate” con l'intento di privilegiare quelle che – sulla base di un'«Analisi Costi-Benefici» (ACB) – risultino meno onerose all'impresa.

È quindi al Consiglio di Amministrazione (o comunque alla Dirigenza) che spetta la progettazione e la messa in atto di un *SCIGR* effettivamente operante e che rispetti, in via principale, il requisito dell'efficacia, e in via secondaria, quello dell'efficienza: ciò da intendersi come un non voler preferire un'eventuale economicità dei controlli a scapito dell'efficacia degli stessi.

Si può dunque concludere affermando come il Sistema di Controllo dei *club* calcistici professionistici – vista anche l'esperienza riportata in sede di *case study* – risenta necessariamente di tutti quegli aspetti del controllo che sono stati illustrati nel presente lavoro, tenendo anche presente che alcune situazioni possono presentarsi, più o meno diversamente, a seconda della realtà aziendale presa in esame.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BRAGHERO M., PERFUMO S., RAVANO F., *Per Sport e per business: è tutto parte del gioco*, FrancoAngeli, Milano, 1999.
- CATTURI G., “La contabilizzazione dell’indennità di preparazione e promozione nelle società di calcio”, *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, settembre-ottobre 1994.
- DE VITA G., *Il bilancio di esercizio nelle società di calcio professionistico*, Premio di Laurea “Artemio Franchi”, Lega Professionisti Serie C, Firenze, 1996.
- D’ONZA G., *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè Editore, Milano, 2008.
- FOIS C., *Commento alla legge 91/81, Nuove Leggi Civili commentate*, 1982.
- GIANNINI M. S., “Prime osservazioni sugli ordinamento giuridici sportivi”, *Rivista di Diritto Sportivo*, 1949, n. 1-2.
- GRAVINA G., *Il bilancio d’esercizio e l’analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche*, FrancoAngeli, Milano, 2011.
- MANNI F., *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziari e di bilancio*, Giappichelli, Torino, 1991.
- MARASÀ G., *Le società senza scopo di lucro*, Giuffrè, Milano, 1984.
- MARZOLA P. L., “Sport professionistici di squadre e teoria d’impresa”, *Note economiche*, n. 5-6, 1984.
- MARZOLA P. L., *L’industria del calcio*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1990.
- MIGLIETTA A., PIANA P., SERVATO F., *La valutazione del sistema di controllo interno. Un approccio integrato verso la creazione di valore*, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2012.
- PALETTA A., *Il controllo interno nella corporate governance*, il Mulino, Bologna, 2008.
- RUBINO F., *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- SALVIONI D. M., *Corporate governance, controllo e trasparenza*, FrancoAngeli, Milano, 2009.
- TANZI A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un “gioco”*, Giappichelli, Torino, 1999.
- UEFA, *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, ed. 2010, 27 maggio 2010.
- UEFA, *Manuale delle Licenze*, versione 2.3, 24/25 novembre 2010.

SITOGRAFIA

- www.aiaaaweb.it
- www.figc.it
- www.nytimes.com
- www.panorama.it
- www.uefa.com
- www.violachannel.tv