



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Amministrazione, Finanza e Controllo
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

**Il processo di revisione
legale dei conti in caso di
crisi di una società di
calcio: il caso Chievo
Verona**

Relatore

Ch. Prof.ssa Sabrina Rigo

Laureando

Mattia Carobolante

Matricola 873067

Anno Accademico

2022 / 2023

*Dedico questo traguardo alla mia famiglia.
Ai miei genitori, che mi hanno sempre supportato e
insegnato a non mollare mai.
A mia sorella, che c'è sempre stata anche nei momenti più duri.
A tutti i miei nonni, come ringraziamento per tutto ciò che mi hanno insegnato.
Ai miei amici più cari per aver condiviso con me questo percorso.
Un ringraziamento particolare per la mia relatrice Prof.ssa Sabrina Rigo
per la professionalità e disponibilità dimostratami lungo tutto il percorso.*

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
1. LE SOCIETÀ DI CALCIO PROFESSIONISTICHE: ORIGINI, BUSINESS MODEL E GOVERNANCE, NORME E REDAZIONE DEL BILANCIO	3
1.1 L'evoluzione della società calcistica professionistica	3
<i>1.1.1 Primo periodo: anni '60 e '70. La crescita della dimensione economica dell'attività sportiva</i>	4
<i>1.1.2 Secondo periodo: dal 1981 alla metà degli anni '90. La prima legge sullo sport professionistico</i>	9
<i>1.1.3 Terzo periodo: dal 1996 ai giorni nostri.....</i>	12
1.2 Il business model e la governance di una società calcistica.....	25
<i>1.2.1 La natura e la struttura dei club di calcio</i>	25
<i>1.2.2 Il modello di business delle società di calcio professionistiche</i>	28
<i>1.2.3 Il ruolo dei manager e la governance nelle società di calcio professionistiche.</i>	34
1.3 L'ordinamento calcistico italiano	41
<i>1.3.1 Le Norme Organizzative Interne Federali (NOIF)</i>	42
<i>1.3.2 I controlli a livello internazionale: Licenze UEFA e Financial Fair Play</i>	45
<i>1.3.3 I principali indicatori di performance</i>	54
<i>1.3.4 Le Raccomandazioni Contabili</i>	57
1.4 La redazione del bilancio delle società calcistiche italiane.....	59
<i>1.4.1 Il Piano dei Conti unificato delle società di calcio</i>	59
<i>1.4.2 Le voci caratteristiche dello stato patrimoniale e conto economico</i>	63
2. LA REVISIONE LEGALE DEI CONTI NELLE SOCIETÀ DI CALCIO PROFESSIONISTICHE.	70
2.1 Introduzione all'attività di revisione legale dei conti	70
<i>2.1.1 La normativa di riferimento</i>	70
<i>2.1.2 I principi di revisione</i>	75
<i>2.1.3 Gli organi preposti alla revisione legale e le caratteristiche dell'incarico</i>	77
<i>2.1.4 Le responsabilità del revisore</i>	82
<i>2.1.5 Il rischio e il giudizio di revisione</i>	88
2.2 La revisione dei bilanci delle società di calcio professionistiche: le prescrizioni delle norme settoriali.....	95
<i>2.2.1 La regolarità del bilancio d'esercizio sottoposto a revisione legale dei conti ...</i>	96
<i>2.2.2 La regolarità della relazione semestrale sottoposta a revisione legale dei conti</i>	101
2.3 Aree critiche di revisione nelle società di calcio professionistiche.....	104
<i>2.3.1 A. "Gestione ordinaria del business".....</i>	105

2.3.2 B. <i>“Gestione del parco giocatori”</i>	109
2.3.3 C. <i>“Altre aree”</i>	112
2.3.4 D. <i>“Aspetti straordinari”</i>	113
3. CRISI DI IMPRESA E REVISIONE LEGALE	115
3.1 Le novità introdotte dal nuovo codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza ...	115
3.1.1 <i>I nuovi concetti di “crisi”, “insolvenza” e la “composizione negoziata della crisi”</i>	116
3.1.2 <i>Il monitoraggio degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili</i>	118
3.1.3 <i>Gli indicatori dello “stato di crisi” e la prospettiva di continuità aziendale</i>	122
3.2 Il ruolo degli organi di controllo societari nella crisi d’impresa	125
3.2.1 <i>Il nuovo ruolo del revisore e il suo rapporto con l’esperto incaricato</i>	125
3.2.2 <i>Le competenze del revisore e le responsabilità</i>	128
3.3 Il monitoraggio della continuità aziendale e la segnalazione di eventuali fattori di rischio	130
3.3.1 <i>Il ruolo del revisore nell’accertamento della continuità aziendale</i>	130
3.3.2 <i>Le procedure di revisione in presenza di rischi significativi sulla continuità aziendale</i>	133
3.3.3 <i>I riflessi della valutazione della continuità aziendale sull’emissione del giudizio da parte del revisore</i>	136
3.4 La crisi d’impresa nelle società di calcio professionistiche	139
3.4.1 <i>L’impatto del nuovo codice della crisi nelle società di calcio professionistiche</i>	140
3.4.2 <i>La composizione negoziata, l’indicatore di liquidità e il caso Sampdoria</i>	143
3.4.3 <i>L’indebitamento nelle società di calcio professionistiche e il rispetto degli indicatori UEFA</i>	148
3.5 Le peculiarità della liquidazione giudiziale nelle società di calcio professionistiche	154
3.6 La nuova norma “salva calcio” all’interno della manovra di bilancio	158
4. IL CASO CHIEVO VERONA	161
4.1 <i>La storia del Chievo Verona: dai suoi inizi fino alla tragica fine</i>	161
4.2 <i>I principali giudizi del lungo iter giudiziario</i>	166
4.3 <i>Confronto tra la situazione Chievo Verona e la situazione Sampdoria</i>	171
4.4 <i>Analisi ultima relazione di revisione Chievo Verona e Sampdoria</i>	174
4.5 <i>Conclusioni finali</i>	184
CONCLUSIONE	186
BIBLIOGRAFIA	188
SITOGRAFIA	192

INTRODUZIONE

La tesi qui presentata si propone di esaminare la revisione legale dei conti nelle società di calcio che si trovano in una situazione di crisi.

L'esame delle società di calcio professionistiche, tra gli altri motivi che si vedranno nel corso della trattazione, risulta particolarmente interessante a causa del grande impatto sociale che hanno queste realtà.

Infatti, a differenza degli altri settori, il settore sportivo, e su tutti quello calcistico, ha un aspetto sociale di assoluta rilevanza come dimostrato più volte nei casi di crisi e di fallimento di queste società. In questi casi la crisi o addirittura il fallimento non interessa solamente l'imprenditore, i dipendenti e i vari creditori, come nelle classiche società commerciali, bensì tutta un'altra serie di soggetti interessati alla sorte del club come i tifosi.

Proprio la forte rilevanza dell'aspetto sociale porta i vari *stakeholders*, come fornitori e istituti di credito, a comportarsi in modo differente con le società calcistiche rendendo così peculiari i comportamenti all'interno di tale settore.

L'analisi di questo elaborato partirà, nel primo capitolo, dal racconto della nascita delle attuali società di calcio professionistiche, spiegando poi l'attuale ordinamento calcistico italiano e i vari modelli di business e di *governance* dei club calcistici.

Si prosegue poi, nel secondo capitolo, a esaminare l'attività di revisione legale dei conti, prima in via generale e poi nello specifico caso delle società di calcio professionistiche, evidenziandone le prescrizioni delle norme settoriali e le aree critiche di revisione, sottolineando la grande importanza di questa attività.

Nel terzo capitolo si troverà un'esamina del nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza e del suo impatto nell'attività di revisione legale. Questo sempre con un riguardo alle società di calcio professionistiche esaminando le peculiarità di alcuni strumenti per la regolazione anticipata della crisi e della liquidazione giudiziale in dette società.

Infine, nel quarto capitolo, si andrà a esaminare il caso del A.C. ChievoVerona illustrando tutte le peculiarità e criticità di questa particolare e interessante vicenda appena conclusasi, confrontandola anche con la simile situazione che sta vivendo attualmente la Sampdoria.

Alla fine di tutte queste valutazioni, nell'ambito degli argomenti trattati, si dovrebbe quindi saper comprendere l'ordinamento calcistico italiano e i vari modelli di business e di *governance* delle società di calcio professionistiche, nonché la redazione del bilancio e l'attività di revisione in queste particolari società con un occhio di riguardo alla particolare situazione di crisi che da sempre pervade questo settore.

1. LE SOCIETÀ DI CALCIO PROFESSIONISTICHE: ORIGINI, BUSINESS MODEL E GOVERNANCE, NORME E REDAZIONE DEL BILANCIO

Il calcio ormai viene considerato come un vero e proprio business, attualmente nel nostro paese il suo impatto socioeconomico è di circa 5 miliardi di euro, mentre l'occupazione attivata a livello diretto è pari a oltre 41.000 persone tra dipendenti, collaboratori e altre risorse retribuite. L'impatto indiretto e indotto sul PIL italiano è pari a 10,3 miliardi di euro (circa lo 0,7% del PIL del nostro Paese)¹.

1.1 L'evoluzione della società calcistica professionistica

Lo studio dei bilanci delle società calcistiche richiede la comprensione delle principali vicende che, negli ultimi anni, hanno contraddistinto la storia di questi club, avendo avuto un impatto significativo sulla loro gestione.

La delicata situazione che caratterizza il movimento del calcio professionistico non è affatto casuale, ma rappresenta una naturale conseguenza di un'evoluzione iniziata molti decenni addietro, scandita in diverse e significative tappe succedutesi nel tempo

Tutte le varie tappe che caratterizzano la storia del settore sono accumulate dalle medesime situazioni e indicatori. In ogni cambiamento socioculturale o in ogni intervento legislativo possiamo infatti trovare la sistematica presenza²:

- di una precaria situazione economico-finanziaria accompagnata da una crisi etico – morale dei relativi attori protagonisti;
- di cambiamenti significativi della disciplina del rapporto di lavoro che lega lo sportivo professionista alla relativa società di appartenenza, con inevitabili ripercussioni anche sotto il profilo economico e gestionale;
- provvedimenti normativi approvati spesso in condizioni d'urgenza.

Nel tentativo di ricostruire il percorso che ha portato all'attuale configurazione economica del sistema calcio, è possibile ricondurre lo studio degli eventi e delle fonti normative di riferimento a tre distinti periodi storici³:

¹Dati consultabili nel bilancio integrato della FIGC 2021, scaricabile al link <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/contributi-pubblici/bilancio-integrato/>

² M. MANCIN, *Il bilancio delle società sportive professionistiche: normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali (IAS/IFRS)*, Cedam, Padova, 2009, p. 2 ss.

³ L. GELMINI, *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia aziendale: modelli di bilancio e valore economico*, Giuffrè, Milano, 2014, p. 1 ss.

- il primo riguarda gli anni '60 e '70 in cui sorgono e si sviluppano le prime competizioni a livello internazionale per club, aumenta la dimensione economica dell'attività sportiva e si assiste alla trasformazione delle vecchie associazioni sportive in società di capitali;
- il secondo che dal 1981, anno di approvazione della prima legge italiana sullo sport professionistico, arriva alla metà degli anni '90;
- il terzo che dal 1996, anno di emanazione della nota “sentenza Bosman”, giunge sino ai giorni nostri.

1.1.1 Primo periodo: anni '60 e '70. La crescita della dimensione economica dell'attività sportiva

La nascita delle moderne società calcistiche possiamo ricondurla, in termini gestionali, agli inizi degli anni '60, dove si ebbe il passaggio da gioco svolto nel tempo libero ad attività organizzata.

In questa fase i club sono costituiti in forma di associazione sportiva e, in genere, sono gestiti da dei “mecenati”, personalmente responsabili per le obbligazioni sociali sorte nell'ambito dell'attività sportiva⁴.

Fino alla fine degli anni Cinquanta, infatti, le spese di gestione sono minime e si limitavano al sostenimento dei costi strettamente necessari per l'approvvigionamento dei beni e delle attrezzature che consentono lo svolgimento dell'attività. Gli atleti non sono remunerati, così gli allenatori e le altre persone che accompagnano la squadra.

La sistematicità dei confronti sportivi e la conseguente attenzione al risultato sportivo impongono alle associazioni un utilizzo continuo delle prestazioni degli atleti e a un incremento degli investimenti al fine di competere per risultati sempre più prestigiosi. Ciò portò alla figura del calciatore visto non più come associato-praticante a favore dell'atleta professionista, i cui elevati costi di acquisto e gestione acuirono la situazione di deficit finanziario di molti club, rilevando così un sistematico disavanzo finanziario dalla gestione. Non è possibile parlare di perdita in senso economico, dato che la stessa rendicontazione di periodo è tenuta secondo un criterio finanziario⁵.

⁴ A. TANZI, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un “gioco”*, Giappichelli, Torino, 1999, p. 22.

⁵ Come noto, la perdita rappresenta un risultato economico di esercizio negativo che si ottiene quando il valore dei fattori produttivi impiegati in una determinata attività è superiore a quello dei ricavi ottenuti dalla stessa. Questo risultato prescinde dagli effettivi incassi/pagamenti avvenuti nel medesimo periodo su cui si basava, invece, il sistema di rendicontazione di queste associazioni, tenuto secondo

Le associazioni sportive cercano, e quasi sempre trovano, nuove forme di finanziamento che si differenziano dai contributi del “mecenate” e dalle quote di iscrizione dei soci. Queste nuove forme sono l’offerta dell’evento sportivo a pagamento, oppure la stipula dei primi accordi di sponsorizzazione attraverso i quali i colori sportivi sono associati ai segni caratteristici di altre imprese, che possono così beneficiare dei contatti e della visibilità degli eventi sportivi, a fronte del *quantum* oggetto di sponsorizzazione.

Quindi, la dimensione societaria dell’associazione sportiva divenne del tutto inadeguata essendo ormai un’attività che ha tutti i connotati classici dell’imprenditorialità, rendendo così inevitabile la predisposizione di un più adeguato *corpus* normativo di riferimento.

Durante questa prima fase della storia del calcio, la situazione di crisi che si estende ormai all’intero sistema, può essere riconducibile a due cause, tra loro correlate: da un lato, l’inadeguatezza organizzativa dei sodalizi sportivi, la cui forma associativa non può più considerarsi congrua alla conduzione di un’attività economica che ha raggiunto dimensioni di un certo rilievo; dall’altro lato, una gestione improntata spesso sull’improvvisazione del “*management*” abituato alla gestione di un’associazione sportiva della quale, viste le dimensioni ed i cambiamenti in corso, rimane oramai solamente il nome⁶.

Questa situazione, caratterizzata, come già detto nell’introduzione al capitolo, da una precaria situazione economico-finanziaria e da un’urgenza a emanare nuovi provvedimenti normativi, spinge la Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC, d’ora in avanti) a procedere all’approvazione di una serie di provvedimenti, finalizzati a guidare la transizione dalla forma associativa a quella societaria, elevandola a condizione necessaria per iscriversi alle successive competizioni sportive.

Le delibere del Consiglio Federale della FIGC del 1966 sono due:

– Delibera del 16 settembre 1966: con la quale si stabilisce lo scioglimento delle associazioni calcistiche professionistiche (al tempo le squadre che militavano in serie A e B) e la nomina di un commissario straordinario per ciascuna di esse;

criteri meramente finanziari. Il disavanzo finanziario si ottiene quando i pagamenti effettuati in un periodo sono superiori ai corrispondenti incassi. Cfr. F. TORNEO, *Amministrazione e bilancio delle società calcistiche per azioni*, Pirola, Milano, 1986, pp. 7-8.

⁶ M. MANCIN, *op. cit.*, p. 6.

– Delibera del 21 dicembre 1966: con la quale si delega la Presidenza Federale ad approvare e rendere obbligatoria l'adozione di uno "statuto tipo" per tutte le società professionistiche⁷.

L'obiettivo principale della trasformazione in società per azioni era stato quello di stabilire le norme applicabili ai diversi club professionistici relative alla formazione, alla pubblicità del bilancio, e ai controlli perché, in quanto associazioni non riconosciute, prive di qualsiasi forma di controllo, avevano accumulato negli anni ingenti debiti.

Lo statuto tipo, introdotto con i provvedimenti del 21 dicembre 1966, arriva a costituire una nuova e caratteristica tipologia di società per azioni, specificatamente costituita per le compagini calcistiche professionistiche.

Il profilo e le caratteristiche delle nuove società calcistiche risultanti dalla riforma del 1966 possono essere riassunti nei seguenti punti:

– oggetto sociale. L'art. 3 dello statuto stabilisce che la società ha per oggetto la formazione, la preparazione e la gestione di squadre di calcio, nonché la promozione e l'organizzazione di gare, di tornei e di ogni altra attività calcistica in genere. Si esclude, pertanto, qualsiasi altra finalità diversa da quella sportiva allo scopo di evitare che lo sport da "fine" possa divenire "mezzo" per la realizzazione di business alternativi;

– assenza dello scopo di lucro (soggettivo). Lo statuto all'art. 22 prevede la legittimità di generare ricchezza attraverso l'esercizio di un'attività sportiva (lucro oggettivo), ma si ribadisce l'inammissibilità di poterla distribuire (divieto di lucro soggettivo)⁸;

⁷ A causa di alcune difficoltà di ordine giuridico il passaggio alla forma societaria non si realizzò immediatamente. Prima la Corte di Cassazione, poi il Consiglio di Stato sollevarono infatti questioni in merito alla legittimità degli effetti di tali provvedimenti. Tali autorità contestarono il fatto che un soggetto esterno come la FIGC potesse imporre coercivamente lo scioglimento del rapporto societario di un ente privato ovvero le associazioni sportive, potere, che secondo le citate autorità, doveva ritenersi di esclusiva pertinenza della legge. Alla fine, il passaggio a società di capitali fu comunque realizzato ma fu il risultato di due distinte operazioni: in primo luogo le associazioni calcistiche procedettero allo scioglimento da parte delle rispettive assemblee e solo successivamente alla ricostituzione di nuove società prendendo la forma di società per azioni ad opera dei membri delle disciolte associazioni. In merito cfr. L.A. BIANCHI, D. CORRADO, *I bilanci delle società di calcio*, Egea, Milano, 2004, p. 7.

⁸ Anche gli eventuali saldi attivi residui in caso di liquidazione avrebbero dovuto essere devoluti a favore del fondo di assistenza del CONI, dopo il rimborso ai soci del capitale. I contenuti dello statuto tipo, del tutto singolari rispetto alle ordinarie imprese costituite in forma societaria, determinarono forti discussioni in ambito giuridico in merito alla sua validità, sollevando non poche perplessità soprattutto per l'assenza del lucro soggettivo, elemento essenziale nella forma della società per azioni. In merito cfr. A. TANZI, *op. cit.*, p. 27.

– rappresentanti esterni tra i soci e partecipazioni azionarie. L'art. 5 conferisce alla FIGC il diritto di acquisire una partecipazione azionaria nella società fino ad un ammontare massimo del 5% del capitale sociale. Nello stesso articolo lo statuto tipo vieta a qualsiasi società professionistica di acquisire azioni o quote in altre realtà (o in altre società di calcio professionistiche) che abbiano il medesimo oggetto sociale;

– controllo esterno sulle scelte di gestione. L'articolo 19 stabilisce la preventiva approvazione, da parte degli organi federali, di tutte le deliberazioni societarie concernenti assunzioni di mutui, rilascio di fidejussioni, creazioni di scoperti di conto corrente, e di ogni altra forma di finanziamento, oltre ad operazioni concernenti il rilascio di garanzie sui beni sociali e l'emissione di cambiali.

Inoltre, la riforma non si preoccupa solamente di garantire una più corretta e uniforme rappresentazione contabile dei fatti di gestione. La scelta della forma societaria, infatti, costituisce anche una condizione necessaria per accedere ad una serie di altre agevolazioni, tra cui quelle relative all'erogazione del mutuo sportivo e a misure di ordine fiscale⁹.

La riforma non ebbe gli effetti sperati: il motivo è da ricercare nei limiti statuari imposti dalla FIGC. L'impossibilità di ottenere un ritorno economico sul capitale investito ha portato a una scarsa attenzione da parte degli investitori a una gestione economica e finanziaria del club a favore della continua ricerca di remunerazioni indirette ritraibili dalla grande visibilità derivante dalla diffusione mediatica e sociale di questo sport, spingendo così quest'ultimi a ricercare esasperatamente e a qualsiasi costo il successo sportivo in ragione dell'aumento del prestigio e della visibilità che ogni vittoria è in grado di garantire a chi si trova al vertice della società sportiva.

Ciò innescò un aumento vertiginoso dei costi: le perdite complessive rilevate dai conti delle società di serie A e B passarono da circa 9,5 milioni di euro (18 miliardi di lire) del 1972 a circa 44 milioni di euro (86 miliardi di lire) nel 1980¹⁰.

⁹ In particolare, il CONI stipulò con la BNL, allora suo tesoriere, un accordo per ottenere un'apertura di credito a tasso agevolato per un controvalore pari, all'epoca, a 6 miliardi di lire da distribuire a titolo di finanziamento alle società professionistiche affiliate. Il CONI accolse la richiesta e il Ministero del Turismo e dello Spettacolo, con delibera del 22 novembre 1966, autorizzò lo stesso CONI ad effettuare l'operazione proposta dalla FIGC, ponendo tra le varie condizioni che le società calcistiche assumessero la veste giuridica di società per azioni, coerentemente con quanto disposto dalla stessa Federazione nella delibera del settembre 1966. In merito cfr. A. TANZI, *op. cit.*, p. 26.

¹⁰ M. MANCIN, *op. cit.*, p. 11.

Alla copertura dei costi parteciparono presidenti, dirigenti ed enti locali con contributi, provvidenze e proventi vari nella misura del 36%¹¹.

Per la parte restante vennero impiegati vari espedienti contabili, come ad esempio l'iscrizione in bilancio di plusvalenze fittizie per coprire gli ingenti oneri finanziari accumulati. Nel solo biennio 1979-1980 le squadre partecipanti in serie A e serie B realizzarono plusvalenze per oltre 60 milioni di euro (115 miliardi di lire), che servirono per l'assorbimento di altrettante perdite di gestione, e ciò ad ulteriore conferma del fatto che l'industria del calcio aveva mascherato le ricorrenti perdite di gestione alterando annualmente il valore dei giocatori iscritti a bilancio¹².

Le ragioni di questa crisi sono facilmente individuabili.

Se il passaggio da forma associata a forma societaria individua un indiscutibile punto di rottura, la neonata società sportiva per azioni rimane strettamente legata con il passato, presentando anche in questa nuova veste il divieto di perseguire qualsiasi finalità di lucro.

Questa scelta pur giusta e condivisa risulta essere obsoleta a fronte di impegni agonistici di livello sempre più alto, dunque, i capitali necessari per partecipare alle diverse competizioni erano tali da determinare un costo implicito per l'investitore particolarmente elevato, stante il divieto di percepire qualsiasi forma di remunerazione.

L'impossibilità di trarre remunerazione dall'investimento nelle società sportive ha ripercussioni non indifferenti anche negli anni a venire a dimostrazione che una semplice trasformazione in società di capitali e il penetrante sistema di controlli esterni attivato dalla federazione, non è misura sufficiente per garantire una gestione delle risorse ispirata. Questa dicotomia costituirà un ostacolo insormontabile allo sviluppo del binomio sport – business protrattosi, come vedremo, sino alla fine degli anni '90.

¹¹ M. MANCIN, *op. cit.*, p. 11.

¹² L. GELMINI, *op. cit.*, p. 5.

1.1.2 Secondo periodo: dal 1981 alla metà degli anni '90. La prima legge sullo sport professionistico

Anche dopo le delibere del 1966 nel settore calcistico professionistico permaneva una notevole crisi economica. A questa difficile situazione finanziaria si affiancò, nel 1978 il blocco del «calcio mercato» imposto dalla Pretura di Milano.

Quest'ultima, riscontrando una violazione della disciplina sulla manodopera nel contratto di trasferimento di un calciatore, inibisce ai rappresentanti delle società calcistiche di svolgere trattative e stipulare contratti aventi ad oggetto la cessione di calciatori ad altra società¹³.

Il sistema calcio italiano si trova quindi, ancora una volta, in una situazione molto delicata causata da una crisi economico-finanziaria di notevoli dimensioni, da controversie giuridiche sorte a seguito delle delibere del 1966 a cui si aggiunge, come detto, il blocco del «calcio mercato».

In questa situazione di crisi e urgenza viene emanato il primo, e ad oggi unico, provvedimento che disciplina in maniera organica lo sport professionistico in Italia, ovvero la Legge n. 91 del 23 marzo 1981 sulle *“Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti”*.

Sul fronte dei contenuti, la Legge 91/81 introduce una serie di altre disposizioni volte a regolamentare principalmente i seguenti aspetti:

- oggetto sociale e forma giuridica della società sportiva professionistica;
- sistema dei controlli federali;
- rapporto tra atleta e società e relative modalità di trasferimento.

Uno dei maggiori progressi compiuti da questo intervento è stato quello di dare forza di legge a una serie di disposizioni già previste dallo statuto tipo del 1966, risolvendo così le numerose perplessità che le previsioni contenute nello statuto avevano sollevato.

Per quanto concerne la forma giuridica, la Legge 91/81 all'articolo 10 c. 1 allarga la possibilità alle società di calcio professionistiche di costituirsi anche in forma di S.r.l. e non solo in S.p.A.

¹³ Sulla base di queste premesse, il pretore interviene vietando anche ai legali rappresentanti della FIGC e della Lega Nazionale Professionisti di ratificare tutti i contratti di trasferimento stipulati tra i rappresentanti delle società calcistiche. Cfr. M. MANCIN, *op. cit.*, p. 13.

Con riguardo all'oggetto sociale, l'articolo 10 c. 2 prescrive in maniera inequivocabile che l'oggetto sociale delle nuove società professionistiche si concentri nello svolgimento esclusivo dell'attività sportiva e nella sua promozione, escludendo di fatto e la possibilità di svolgere qualsiasi attività di natura commerciale attraverso una società di calcio.

Anche in questo provvedimento viene ribadito il divieto di lucro soggettivo, riconoscendo all'impresa la facoltà di generare utili, ma non di distribuirli tra i soci.

Sul versante del nuovo sistema dei controlli federali, la legge cerca di rafforzare, almeno in linea teorica, la solvibilità e la solidità del sistema calcio.

La riforma attribuisce al CONI e alle federazioni un obbligo generale di vigilanza sulla gestione e sull'operato delle società sportive, in particolare tutte le deliberazioni della società concernenti esposizioni finanziarie, acquisti o vendita di beni immobili, o, comunque tutti gli atti di straordinaria amministrazione sono soggetti ad approvazione da parte delle Federazioni Sportive¹⁴.

Tale riforma riduce ancora di più l'autonomia economica e decisionale cui sono sottoposte le società di calcio professionistiche che da un lato sono private di una piena autonomia economica essendoci il divieto di lucro soggettivo, e dall'altro sono limitate anche sotto il piano dell'autonomia decisionale propria di una qualsiasi società di diritto privato essendo, di fatto, costrette a rendere conto di tutte le principali scelte di gestione per le quali è richiesto il benessere della federazione.

Riguardo il rapporto tra l'atleta e la società d'appartenenza la Legge 91/81 introduce un cambiamento radicale.

Nella situazione preesistente, il legame tra società e calciatore era regolato da due diversi rapporti: il rapporto di lavoro sportivo, che discende dal contratto d'ingaggio (assunzione); ed il rapporto di vincolo sportivo, che garantisce al club il diritto esclusivo di assicurarsi le prestazioni sportive del giocatore per tutta la sua carriera. Quest'ultima clausola vincolava di fatto il giocatore, al momento della firma del contratto, alla volontà della società, non lasciandogli alcuna libertà di trasferirsi in altre società. Infatti, il trasferimento di un giocatore poteva avvenire solamente attraverso

¹⁴ Il secondo comma dell'articolo 12 della Legge 91/81 precisa infatti che *"Tutte le deliberazioni delle società concernenti esposizioni finanziarie, acquisto o vendita di beni immobili, o, comunque, tutti gli atti di straordinaria amministrazione, sono soggetti ad approvazione da parte delle federazioni sportive nazionali cui sono affiliate"*; inoltre, l'articolo 13 precisa che *"La federazione sportiva nazionale, per gravi irregolarità di gestione, può richiedere al tribunale, con motivato ricorso, la messa in liquidazione della società e la nomina di un liquidatore"*.

una cessione del vincolo verso un altro club, a fronte di un *quantum* concordato dalle parti.

La Legge 91/81, all'art. 16, prevede esplicitamente la graduale abolizione del vincolo sportivo entro cinque anni dalla sua entrata in vigore. Questo cambiamento epocale nel rapporto società-atleta introduce alcune significative ripercussioni anche con riguardo alle modalità di trasferimento del professionista. Con l'approvazione della nuova normativa sullo sport professionistico, la cessione di un calciatore da una società all'altra può avvenire solamente a seguito di¹⁵:

- cessione del contratto (art. 5 della legge 91/81); la norma stabilisce un termine risolutivo sulla durata massima del contratto che lega lo sportivo professionista alla relativa società pari a cinque anni. Tuttavia, è consentita la cessione del contratto prima della scadenza da una società sportiva all'altra, purché vi sia il consenso del giocatore e l'osservanza delle regole fissate dalla relativa federazione¹⁶;

- trasferimento del calciatore (art. 6 della versione originaria della legge 91/81, successivamente modificato); la norma prevede che l'atleta, alla scadenza del contratto, sia libero di stipulare un nuovo accordo con un'altra società di suo gradimento, la quale è tenuta a corrispondere al club di appartenenza del calciatore una particolare indennità denominata Indennità di Preparazione e Promozione (IPP)¹⁷.

Come si evince da tali disposizioni, si è cercato di adeguare la struttura delle società sportive all'attività d'impresa svolta, ampliando l'impianto normativo a cui i club devono attenersi. Tuttavia, il problema principale che persiste è l'assenza dello scopo di lucro soggettivo, poiché gli utili devono essere necessariamente reinvestiti nelle società per l'esclusivo esercizio delle attività sportive e ostacolando così una gestione più orientata al mercato, impedendo la capacità di reperire più capitale per investimenti redditizi a lungo termine. Inoltre, una gestione maggiormente *market-oriented* consentirebbe di svolgere attività connesse e strumentali a quella sportiva

¹⁵ M. MANCIN, *op. cit.*, p. 22.

¹⁶ La cessione di un contratto ancora valido e in corso a favore di un'altra società sportiva poteva essere effettuata sulla base di un corrispettivo determinato dalla libera contrattazione delle parti. Questa modalità è ancora valida e prevista nell'attuale versione della legge 91/81.

¹⁷ L'IPP era determinata da un algoritmo fissato dalla federazione, derivante dal prodotto di due fattori: un "parametro base" moltiplicato per un "coefficiente di moltiplicazione". Il primo era rappresentato dalla media degli emolumenti globali lordi percepiti dal giocatore nelle ultime due stagioni sportive; il secondo elemento era determinato dalla federazione attraverso una tabella che contemplava congiuntamente l'età del calciatore (al momento della stipula del nuovo contratto) e le categorie della società di appartenenza e di quella di destinazione.

(come, ad esempio, il *merchandising*) che aumenterebbero sicuramente fatturato e visibilità.

Nonostante la crescita economica collegata al business del calcio fosse notevole e in continua ascesa il legislatore non ritenne di dover intervenire più di quanto fatto con la Legge 91/81. Di conseguenza, l'impossibilità di ottenere un ritorno economico del capitale investito a cui si aggiunge l'aumento vertiginoso dei costi di gestione causato dall'eliminazione del vincolo sportivo e dalla successiva introduzione dell'IPP rappresentarono due tra le cause principali della crisi economica del calcio professionistico osservata negli anni '80 e '90.

L'impianto originario della Legge 91/81 rimase in vigore, salvo qualche marginale aggiustamento, sino al 1996 quando il legislatore si vide costretto a modificarne radicalmente i contenuti.

1.1.3 Terzo periodo: dal 1996 ai giorni nostri

Verso la metà degli anni '90 una nuova rivoluzione sta per travolgere il mondo del calcio e dello sport in generale a livello europeo e soprattutto italiano.

Tale periodo è caratterizzato da due shock di grande portata ovvero la "sentenza Bosman" e la crescita esponenziale dei diritti televisivi.

La situazione economico-finanziaria che attraversa il mondo del calcio agli inizi degli anni '90 non accenna a migliorare, anzi il trend negativo è in continuo peggioramento. I bilanci chiusi al 30 giugno 1995 registrano un risultato negativo, in termini aggregati, per un valore pari a oltre 54 milioni di euro (104,8 miliardi di lire) per i club di serie A e oltre 20 milioni di euro (38,9 miliardi di lire) per quelli di serie B, con un risultato economico negativo complessivo vicino ai 75 milioni di euro. Sommando i risultati di bilancio anche dei club di serie C1 e C2, al tempo, le perdite generate dal sistema calcio arrivano a superare abbondantemente i 100 milioni di euro¹⁸. I numeri che presentano i bilanci al tempo sono davvero agghiaccianti; dei 128 club professionistici solo 10 presentano bilanci in utile, di cui solo 3 in serie A.

Tale situazione disastrosa è aggravata, come detto, da due shock esogeni e indipendenti tra loro, il primo dei quali è la sentenza C415/93 del 15 dicembre 1995

¹⁸ A. BALESTRI, *I club di calcio vanno in gol con l'utile*, nel *Sole 24 Ore*, 21 settembre 1996, p. 27.

pronunciata dalla Corte di Giustizia delle Comunità Europee e meglio conosciuta come “sentenza Bosman” dal cognome del calciatore, belga, protagonista di tale vicenda¹⁹.

Questa vicenda è possibile definirla come lo spartiacque tra il vecchio calcio e quello moderno, caratterizzato da un nuovo sistema di regole che trasforma radicalmente il profilo del settore sportivo italiano ed europeo²⁰.

La questione ebbe origine da una citazione per danni da parte del calciatore Jean Marc Bosman avverso il proprio club di origine belga, accusato di aver, di fatto, inibito il proprio trasferimento a un club francese, dopo la scadenza del contratto a causa dell’indennità di preparazione e promozione (IPP).

Sulla vicenda prese posizione, appunto, la Corte di Giustizia delle Comunità Europee che, a fine 1995, accolse il ricorso del calciatore sancendo tra l’altro quanto segue²¹:

a) sono contrarie al principio di libera circolazione, in ambito comunitario, dei lavoratori *“le norme emanate da federazioni sportive in forza delle quali un calciatore professionista, cittadino di uno Stato membro, alla scadenza del contratto che lo vincola ad una società può essere ingaggiato da società di un altro Stato membro solo se questa ha versato alla società di provenienza un’indennità di trasferimento, formazione e promozione”*;

b) anche alla luce di quanto riportato sub a), sono incompatibili con l’ordinamento comunitario le *“norme emanate dalle federazioni sportive in forza delle quali, nelle partite che organizzano, le società calcistiche possono schierare solo un numero limitato di calciatori professionisti cittadini di altri Stati membri”*.

I punti chiariti dalla Corte di Giustizia delle Comunità Europee non potevano che riverberarsi sulle singole legislazioni comunitarie producendo effetti immediati in tutti gli stati membri e la sua applicabilità diretta, con efficacia *erga omnes*, provoca la decadenza immediata di tutte le norme contrarie alla sentenza, provocando, inevitabilmente, vuoti legislativi in tutti i Paesi dell’UE²².

¹⁹ La sentenza è reperibile su *Il Foro Italiano*, 1996, IV, 1.

²⁰ U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZIMANSKY, *Il Business del Calcio*, Egea, Milano, 2004, p. 49.

²¹ L. GELMINI, *op. cit.*, p. 8-9.

²² E’ opportuno chiarire il “raggio d’azione” della sentenza: riguardo l’ambito spaziale la pronuncia della Corte non era rivolta a tutti gli scambi ma solamente quelli in ambito transfrontaliero, non incidendo in alcun modo sulla circolazione all’interno dei singoli Stati membri, creando così una differenziazione tra atleti presenti sul mercato comunitario (per i quali l’IPP non era più dovuta) e quelli sul mercato interno (per i quali l’IPP poteva ancora essere richiesta); riguardo l’ambito temporale la Corte stabilì che gli effetti rivoluzionari di tale sentenza non fossero retroattivi, come è la norma per le sentenze della Corte,

Il nostro legislatore al fine di porre rimedio al vuoto legislativo intervenne con urgenza producendo dapprima due Decreti Legge (il D.L. 17 maggio 1996, n. 272 e il D.L. 22 luglio 1996, n. 383), decreti che non vennero convertiti in legge data la delicatezza dell'assetto di interessi in gioco e quindi reiterati entrambi con i medesimi contenuti, e in seguito un Decreto Legge (il D.L. 20 settembre 1996, n. 485), finalmente convertito entro il termine previsto di 60 giorni, con la Legge n. 586 del 18 novembre 1996, che provvede a sistematizzare diversi aspetti della disciplina, modificando anche, in modo piuttosto rilevante, il quadro che emergeva dalla decretazione d'urgenza.

Gli aspetti di maggiore interesse della Legge n. 586/1996 sono i seguenti:

– l'abrogazione dell'IPP, con conseguente possibilità per le federazioni sportive di prevedere un *“premio di addestramento e formazione tecnica”* da versare in favore della società o associazione sportiva *“presso la quale l'atleta ha svolto la sua ultima attività dilettantistica o giovanile”*;

– il nuovo premio di addestramento e formazione tecnica viene disciplinato ai fini fiscali prevedendo che sia esente ai fini IVA e non concorra alla determinazione del reddito delle società sportive presso le quali l'atleta ha svolto la sua ultima attività dilettantistica o giovanile;

– viene disciplinata l'eliminazione dell'IPP introducendo una normativa di favore per le società di calcio al fine di distribuire l'effetto economico negativo derivante dalla sua eliminazione in tre esercizi (a partire dall'esercizio in chiusura al 3.06.1996), in deroga, agli ordinari criteri di valutazione civilistici²³;

– vengono modificate le forme di controllo federale ovvero vengono modificati gli articoli 12 e 13 della Legge 91/81 eliminando i controlli federali preventivi sulla gestione e sugli atti di straordinaria amministrazione che sotto il profilo giuridico avevano generato non poche perplessità;

in quanto i club si sarebbero trovati i bilanci sconvolti da crediti divenuti senza causa e d debiti che non avrebbero più dovuto onorare. In merito cfr. M. MANCIN, *op. cit.*, p. 34.

²³ Sulla finalità di tali agevolazioni contabili, la stessa relazione governativa affermava che l'intento del legislatore era quello di *«... risolvere senza traumi per le società sportive la perdita che si determina tra le componenti attive del proprio bilancio, degli importi relativi ai crediti che per premi le dette società presumevano di percepire con riferimento ai giocatori alle proprie dipendenze nella eventualità del loro passaggio ad altre società. Si prescrive, a tale proposito, che le dette società potranno continuare a iscrivere nel proprio bilancio, tra le componenti attive, in apposito conto, l'importo massimo pari al valore dell'indennità relativa al detto premio maturata alla data del 30 giugno 1996; che le società che si avvalgono di detta facoltà debbono procedere all'ammortamento del valore iscritto entro tre anni dalla data del 15 giugno 1996, soggiacendo ai controlli che saranno eseguiti da ciascuna federazione sportiva»*.

- viene definitivamente acquisita la liceità del lucro soggettivo introducendo per la prima volta la possibilità di distribuire agli azionisti l'eventuale utile conseguito nel corso dell'esercizio di un'impresa che svolge attività sportiva. L'unica limitazione è quella prevista dal nuovo comma all'articolo 10 secondo cui *"l'atto costitutivo deve prevedere che una quota parte degli utili, non inferiore al 10%, sia destinata a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico – sportiva"*, tale obbligo deve essere visto non come mitigazione del lucro soggettivo dell'imprenditore sportivo, bensì come beneficio dei cosiddetti "vivai" che la sentenza Bosman avrebbe potuto danneggiare;
- l'oggetto sociale viene meglio definito, precisando che la società sportiva *"possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse e strumentali"* equiparandolo finalmente a qualsiasi altra società di capitali²⁴;
- l'obbligatorietà del collegio sindacale, in deroga all'art. 2488 c.c., per le società sportive costituite in forma di S.r.l. anche quando il capitale sociale risulti inferiore ai limiti fissati dalla legge (al tempo 200 milioni di lire, pari al capitale minimo richiesto per le S.p.A.).

Le conseguenze derivanti dalla sentenza Bosman e del conseguente intervento del legislatore con la Legge 586/1996 portano a definire a livello internazionale un nuovo modello di business nella gestione di queste società, e a una nuova e più forte partecipazione di sponsor, investitori e soprattutto media. La rimozione di tutti gli ostacoli alla libera circolazione dei giocatori a seguito della sentenza contribuisce ad alimentare una fase di fortissima espansione del calcio rompendo i confini nazionali dei singoli Paesi, proponendosi come "un prodotto" il cui mercato si espande sull'intero territorio continentale.

A questo processo di crescita e integrazione del movimento del calcio europeo contribuisce in maniera determinante la trasformazione dello spettacolo calcistico in format televisivo. L'aumento della diffusione sui media rivoluziona l'ordine di accesso alla partita: non è più il tifoso che si deve recare allo stadio per godersi l'incontro, ma è lo stadio che entra nelle case delle famiglie, consentendo una fruizione, per certi versi anche più comoda dello spettacolo sportivo²⁵.

²⁴ In dottrina è stato precisato che le attività connesse sono quelle più propriamente complementari come il merchandising, mentre le attività strumentali sono quelle che, direttamente o indirettamente, agevolano lo svolgimento dell'attività sportiva, quali le attività di promozione e propaganda, la gestione di attrezzature e impianti, l'addestramento dei giovani e così via. In merito cfr. L. GELMINI, *op. cit.*, p. 10.

²⁵ U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZIMANSKY, *op. cit.*, p. 53.

L'ingresso delle televisioni nel mondo del calcio è, di fatto, il vero motore dell'aumento vertiginoso dei ricavi.

L'immissione di liquidità nel sistema avvenuta tramite le tv a pagamento è a dir poco sconvolgente, come è possibile desumere dalla figura 1.1. I ricavi per diritti tv, a livello di sistema, passano da circa 1 milione di euro della stagione 1980/81 a oltre i 500 milioni di euro della stagione 2000/01.

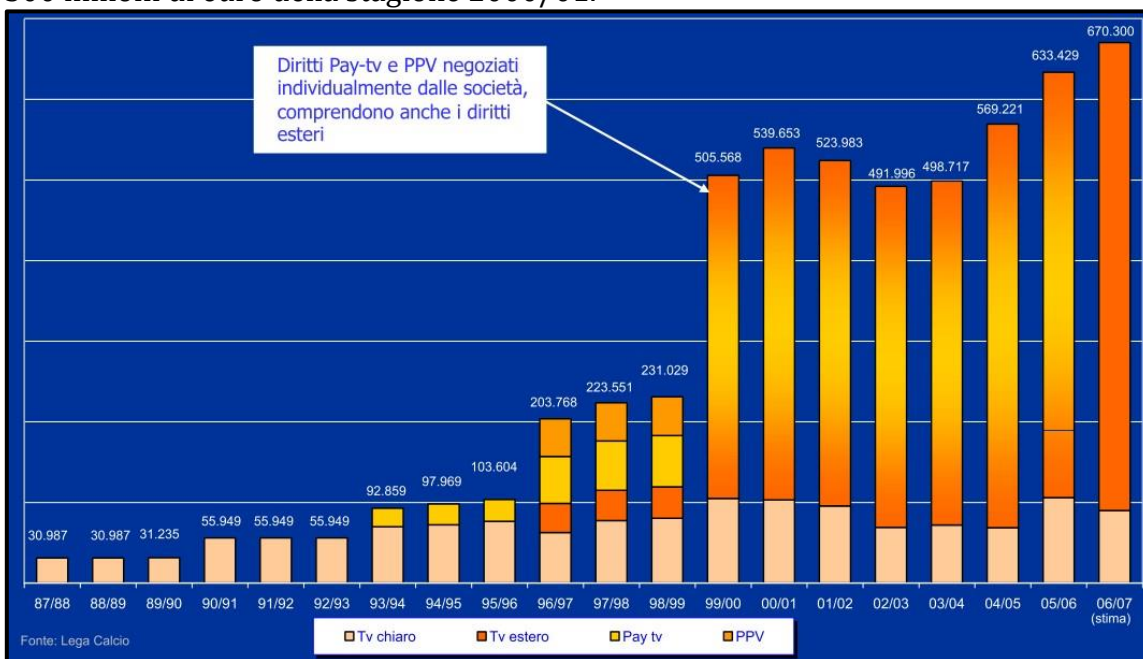


Figura 1.1: Proventi da diritti televisivi in Italia del sistema calcio (dati in milioni di euro). Fonte: M. MANCIN, op. cit., p.42.

Osservando l'andamento del grafico si possono notare alcuni punti di svolta:

- stagione 1993/94: per la prima volta la RAI perde l'esclusiva sui diritti televisivi e gran parte di questi vengono acquistati dalla piattaforma satellitare Tele + per la modalità di trasmissione in *pay tv*. L'ingresso di una nuova emittente fa aumentare esponenzialmente i ricavi passando dai 55,9 milioni di euro pagati dalla RAI nella stagione 1992/93 ai 92,8 milioni nel 1993/94 (di cui 69,7 pagati dalla RAI e 23 circa da Tele +) con un notevole incremento in un solo anno di oltre il 66%.

La negoziazione avveniva collettivamente: la Lega Calcio contrattava, per tutti i club alla stessa affiliati, i diritti televisivi sia per le trasmissioni in chiaro che per quelle criptate;

- stagione 1996/97: viene introdotta una nuova modalità di fruizione ovvero la trasmissione *in play per view* (i telespettatori hanno la possibilità di acquistare solamente il singolo evento sportivo che desiderano vedere). L'ammontare dei diritti

televisivi supera i 200 milioni (di cui solamente 62,7 pagati dalla RAI), sostanzialmente raddoppiando il valore della stagione precedente.

La contrattazione resta collettiva e gestita dalla Lega Calcio;

– stagione 1999/00: con il D.L. n. 15 del 30 gennaio 1999 successivamente convertito nella legge 78 del marzo '99 un singolo operatore può acquistare massimo il 60% dei diritti in forma criptata per le partite di serie A, di fatto, il campionato di calcio non può più essere considerato un prodotto unico da vendere in blocco e, di conseguenza, i maggiori club possono ora contrattare autonomamente con le emittenti televisivi (a Tele + si era aggiunta Stream) l'importo per la cessione dei diritti per i match giocati "in casa". Tale svolta provoca un'ulteriore esplosione del valore dei diritti criptati che superano quota 500 milioni di euro (400 milioni per i diritti criptati che si sommano ai 105 della RAI) per la stagione 1999/00, più che raddoppiando i 231 milioni di euro della stagione precedente con un incremento pari al 118% in un'unica stagione;

– stagione 2004/05: lo scoppio della bolla accadde nella stagione 2002 e i diritti vedono una fase di sostanziale contrazione sino alla stagione 2004/05 quando entra nel mercato una nuova piattaforma: il digitale terrestre. L'avvento di una nuova piattaforma e l'aumento dei ricavi televisivi per la partecipazione dalle competizioni europee consentono una nuova ripresa di questa fonte di ricavo anche negli anni successivi, arrivando nel 2006 a superare la soglia record di 600 milioni. I tassi di incremento, in occasione dei rinnovi dei contratti, sebbene significativi si riducono rispetto a quelli osservati nelle stagioni precedenti, dimostrando di convergere verso una fase di maturità del prodotto.

Negli ultimi quindici anni i diritti televisivi hanno avuto un aumento costante senza gli incrementi record avvenuti intorno agli anni '00. Oggi sono negoziati direttamente dalla Lega Calcio ogni tre anni e hanno visto raggiungere il loro apice nella stagione 2020/2021 pari a 1646 milioni di euro come si può vedere dal grafico 1.1.

La distribuzione dei diritti televisivi è direttamente disciplinata dalla legge con il Decreto Legislativo 9 gennaio 2008, n. 9, di attuazione della legge delega 19 luglio 2007, n. 106 e meglio conosciuta come "Legge Melandri"²⁶, normativa più volte modificata, in

²⁶ La Legge Melandri prevede che i diritti tv vengono così versati ai club: - una quota pari al 50% è ripartita in misura identica tra tutte le società partecipanti al campionato di Serie A; - una quota pari al 15% sulla base della classifica e dei punti conseguiti nell'ultimo campionato; - una quota pari al 10%, sulla base dei risultati conseguiti negli ultimi cinque campionati; - una quota pari al 5%, sulla base della

ultima dal governo Meloni che ha aumentato la durata della rinegoziazione passando da tre a cinque anni.

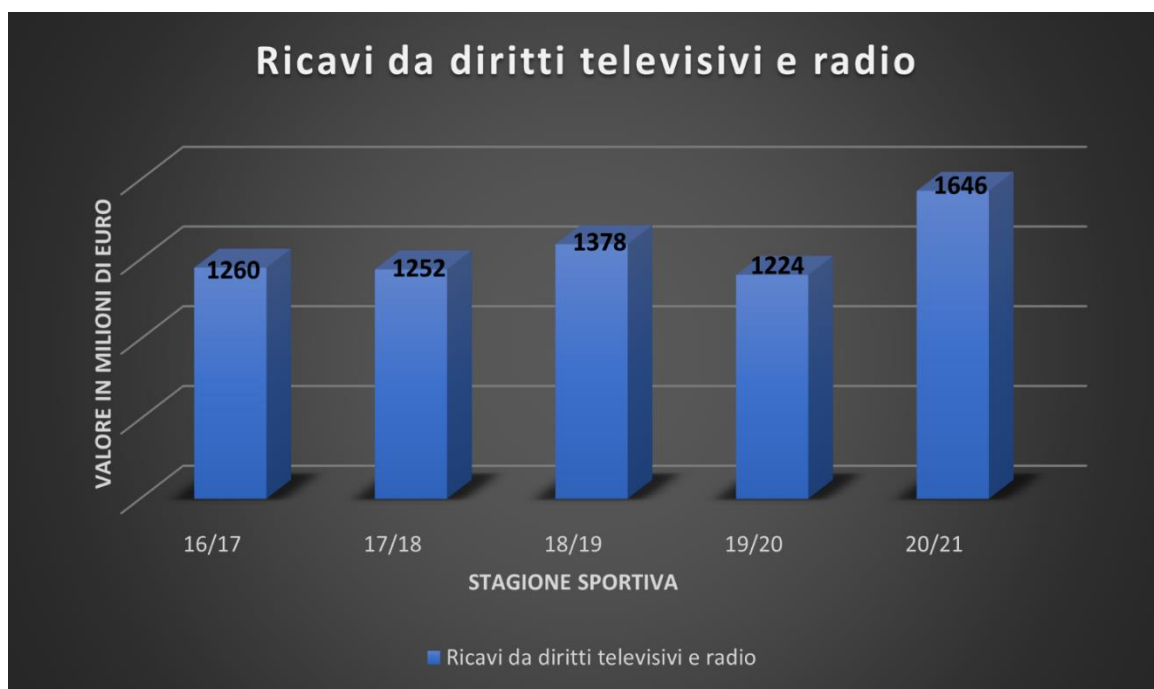


Grafico 1.1: Proventi da diritti televisivi in Italia del sistema calcio dal 2016 al 2021 (dati in milioni di euro). Fonte: Elaborazione personale su dati Report Calcio Pwc.

Non solo i ricavi da diritti televisivi e radio, ma anche, le altre fonti di ricavo migliorano nello stesso periodo, con la sola eccezione degli incassi da botteghino che subiscono una flessione complessiva da 218 a 210 milioni di euro passando dal 33% del totale dei ricavi ad appena il 18%, scontando l'effetto "cannibalismo" generato dalle televisioni a pagamento. Lo sviluppo mediatico del calcio, e il conseguente aumento della visibilità dei brand associati alle singole squadre, si ripercuote anche sull'ammontare delle sponsorizzazioni che passano, nello stesso periodo, da 70 a 152 milioni di euro e dei proventi da pubblicità e royalties che crescono da 29 a 74 milioni di euro²⁷.

Nonostante il boom dei ricavi le perdite di bilancio non hanno accennato a diminuire; le perdite che nel campionato 1997/98, subito dopo la sentenza Bosman,

graduatoria formata tenendo conto dei risultati sportivi conseguiti a livello nazionale e internazionale dalla Stagione Sportiva 1946/47 alla sesta antecedente a quella di riferimento; - una quota pari all'8%, sulla base dell'audience televisiva certificata da Auditel; - una quota pari al 12%, sulla base degli spettatori paganti che hanno acquistato il titolo di accesso per assistere alle gare casalinghe disputate negli ultimi tre campionati. Fonte: M. SPAZIANTE, *Diritti tv, i ricavi in Serie A: quanto incasseranno i club*, 14 aprile 2022, in *Calcio e Finanza*, <https://www.calcioefinanza.it/2022/04/12/ricavi-diritti-tv-serie-a-2021-2022-stime-club/>.

²⁷ Fonte: LEGA CALCIO, *Analisi economico finanziaria dei bilanci delle società di serie A TIM e di serie B TIM, stagioni 1998 - 2006*, aprile 2007.

ammontavano a livello aggregato a 37.639 migliaia di euro, esplodono sino a raggiungere nello stesso intervallo di tempo la soglia di 536 milioni di euro, un importo 14 volte superiore rispetto a quello registrato solo cinque anni prima²⁸. Il tutto, si ricorda, nonostante un sostanziale raddoppio del fatturato, a livello di sistema, osservato nello stesso periodo.

L'aumento delle perdite è dovuto principalmente all'aumento vertiginoso degli stipendi e degli ingaggi di questi calciatori in quanto, i club sono costretti ad offrire ai giocatori stipendi sempre maggiori nel tentativo di vincolarli alla società o strapparli alla concorrenza alla scadenza di contratto.

Si viene così a instaurare un circolo vizioso tra stipendi e diritti televisivi dove quest'ultimi vengono quasi interamente reinvestiti negli ingaggi e aumenti di stipendi degli atleti.

La prima conseguenza che deriva dall'avvio di questo circolo vizioso riguarda la distribuzione complessiva della ricchezza. Infatti, mentre con l'IPP, l'importo che un club paga a un altro per le prestazioni di un calciatore rimane all'interno del sistema, con lo svincolo immediato susseguente alla Bosman la ricchezza generata dal sistema inizia a spostarsi in misura sempre maggiore dalle società a vantaggio dei giocatori stessi.

La seconda conseguenza è l'ingaggio di giocatori di valore sempre più alto portando le società a spendere cifre da capogiro pur di accaparrarsi i migliori talenti in modo tale da poter aumentare il proprio *appeal* e la propria visibilità; potendo così aumentare anche i ricavi da sponsorizzazione e da attività commerciali. Alla fine degli anni '90 il calcio appare come un business inarrestabile e le perdite di bilancio non spaventano i presidenti nonostante il loro trend crescente, in quanto, le varie dirigenze si aspettavano che tassi di incremento vertiginosi dei diritti televisivi si sarebbero registrati anche negli anni futuri. Si stavano ormai creando tutti i presupposti per lo scoppio della "bolla" che sarebbe seguita di lì a poco.

Il punto di non ritorno viene infatti, raggiunto nella stagione 2002/03, quando i ricavi da diritti televisivi subiscono un importante ridimensionamento per la prima volta dal loro ingresso nel mondo del calcio.

²⁸ Fonte: LEGA CALCIO, *op. cit.*

I contratti pluriennali stipulati con i giocatori vincolano in maniera stringente i club che si ritrovano a dover sopportare costi fissi in bilancio – a titolo di stipendi e ammortamento del “parco giocatori” – a fronte di ricavi attesi in diminuzione²⁹.

Alla crisi delle televisioni a pagamento si aggiungono le difficoltà che coinvolgono nello stesso periodo alcuni importanti gruppi industriali come Cirio e Parmalat, società con partecipazioni azionarie di controllo in Lazio e Parma calcio³⁰. Il tutto fa temere il peggio sulle sorti dell’equilibrio generale del sistema, visto anche l’elevato livello di indebitamento di queste squadre in particolare verso banche, istituti previdenziali ed erario.

Le società, per contenere le perdite, attuano politiche di doping amministrativo e di *creative accounting*, gonfiando le plusvalenze ottenute dalla cessione dei calciatori in permuta. Anche queste politiche però sono destinate a fallire dato che le plusvalenze gonfiate non sono più sufficienti a coprire gli ammortamenti sui valori dei diritti alle prestazioni sportive dilatati artificialmente in passato³¹.

Il legislatore all’inizio del 2003 è costretto a intervenire in soccorso ai club professionistici con l’emanazione del cosiddetto decreto «salva calcio», approvato con la legge n. 27 del 21 febbraio 2003.

La prassi, infatti, era quella di gonfiare al momento della cessione il valore del cartellino di un calciatore, creando così artificialmente plusvalenze. Questa tecnica però, copriva in gran parte le perdite nel breve periodo, ma appesantiva la situazione economica nel lungo a causa delle pesanti quote di ammortamento che gravavano sui bilanci futuri.

Il legislatore dovette intervenire emanando il c.d. «decreto salva calcio» che consentiva alle società sportive professionistiche di distribuire in dieci anni le svalutazioni derivanti da perdite durevoli di valore dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori (d’ora in poi, DPC), anziché spesarle nell’esercizio in cui sono maturate, in deroga ai criteri stabiliti dalla normativa civilistica e dai principi contabili nazionali e internazionali.

²⁹ M. MANCIN, *op. cit.*, p. 50.

³⁰ Nello stesso periodo si assiste al fallimento di numerosi altri club professionistici, tra cui Torino, Fiorentina, Ancona, Como e altri club di lunga tradizione.

³¹ L.A. BIANCHI, D. CORRADO, *op. cit.*, *passim*.

Per poter comprendere la situazione economica-finanziaria che stavano attraversando i vari club professionistici è utile analizzare l'andamento delle voci di bilancio più rappresentative che hanno causato tale crisi. I seguenti grafici mettono a confronto i diversi valori aggregati caratteristici di tale periodo: ricavi totali, ricavi da diritti tv e stipendi³².

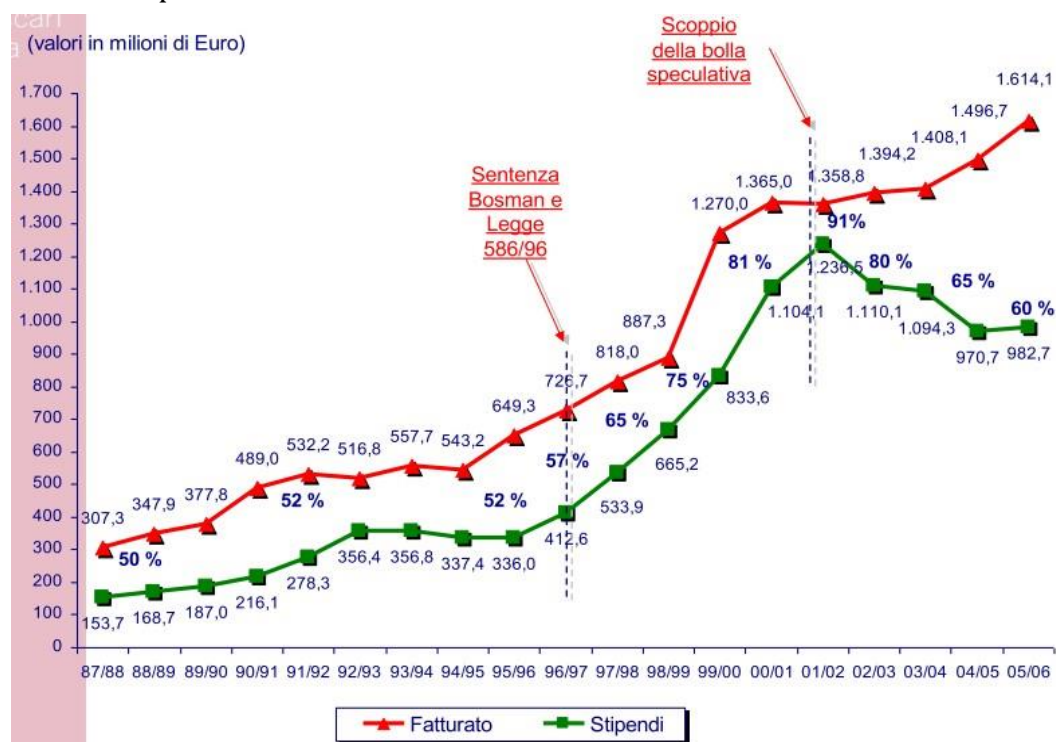


Figura 1.2 Rapporto ricavi totali/stipendi, serie A e B. Fonte: M. MANCIN, *op. cit.*, p. 54.

La figura 1.2 consente di osservare come il trend degli stipendi dal 1988 al 2002 registri un andamento sostanzialmente crescente, con un solo periodo di stasi verso la metà degli anni '90, a cui segue una fase di forte crescita sino al 2002. L'aumento degli stipendi subisce un balzo significativo proprio dal 1996, innescato dalla liberalizzazione dei calciatori provocato dalla Bosman e dall'afflusso di liquidità portata dalle tv a pagamento. L'incremento medio delle remunerazioni in questo periodo risulta, in media, superiore al 25% all'anno. Nel 2002, il valore complessivo degli stipendi finisce con il quadruplicare rispetto al 1996, raggiungendo l'importo record di 1.236 milioni di euro complessivi.

³² I dati sono stati ricavati da LEGA CALCIO, *op. cit.* I dati che si ricavano da tali elaborazioni sono definiti "aggregati" poiché fanno riferimento alla sommatoria dei corrispondenti dati di bilancio delle singole società senza applicare i meccanismi tipici del consolidato che prevedono l'eliminazione delle partite contabili relative a scambi avvenuti tra le stesse società prese in esame. I dati coprono un arco temporale di 19 campionati, dal 1987/88 al 2005/06.

Il problema dell'eccessivo aumento degli ingaggi non è un solo problema italiano, l'aumento delle retribuzioni in tale periodo in altri Paesi europei è addirittura maggiore rispetto l'Italia, con aumenti del +143% in Olanda e +126% in Gran Bretagna. Questo a conferma del pericoloso stato di salute che investiva l'intero settore calcistico.

Osservando la figura 1.2 possiamo notare come poco prima dello scoppio della bolla il rapporto tra ricavi totali e stipendi raggiunga il suo massimo superando il 90%.

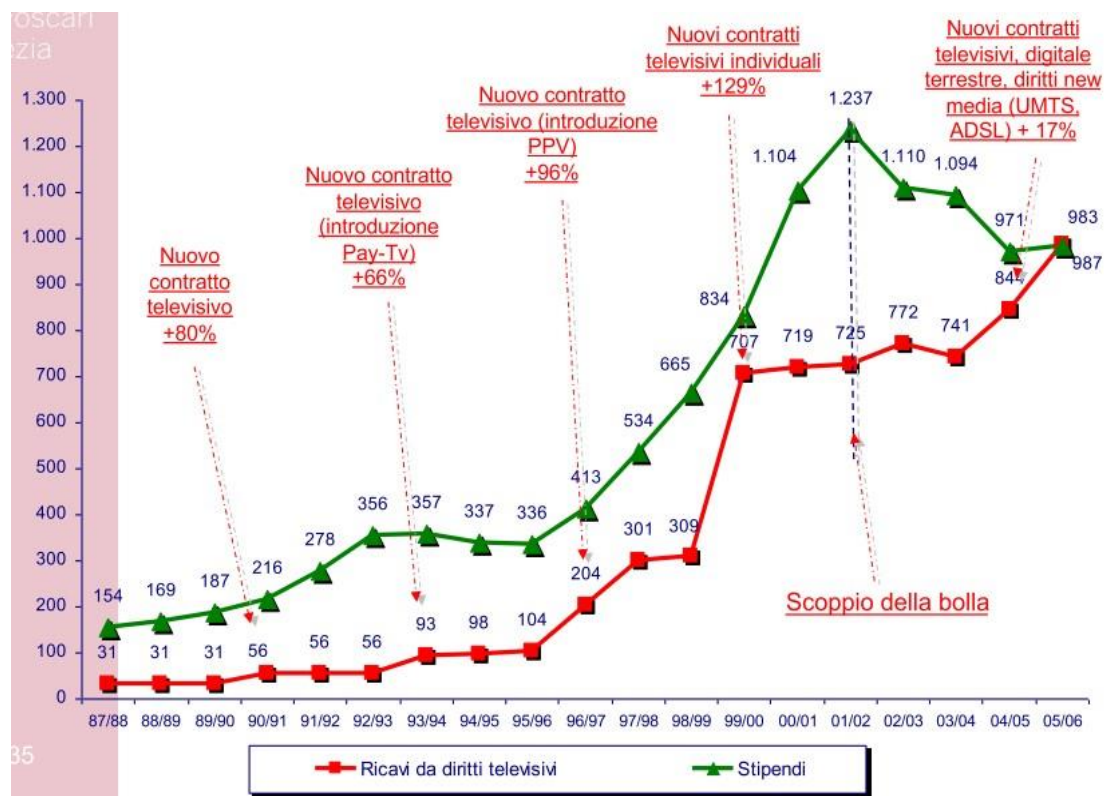


Figura 1.3 Rapporto diritti tv-stipendi, serie A e B. Fonte: M. MANCIN, op. cit., p. 54.

La figura 1.3 riporta il trend di crescita dei diritti tv (valore aggregato) comparato con l'incremento degli stipendi che le società arrivano a riconoscere ai calciatori nello stesso periodo. Si può osservare come gli incrementi degli stipendi siano strettamente correlati all'andamento dei proventi televisivi in maniera ancora più stringente e significativa rispetto all'andamento dei ricavi totali, già analizzati nella figura 1.2. Si nota come con il rinnovo dei contratti del 1996 che ha visto i proventi televisivi aumentare del 96%, gli incrementi registrati nei tre anni successivi sui costi per stipendi sono stati rispettivamente del 22,80%, 29,40%, 24,59%.

I maggiori tassi di incremento degli stipendi si manifestano proprio nella stagione successiva al rinnovo dei contratti televisivi avvenuti rispettivamente nel 1991, 1997 e 2000.

Stagione	Ricavi da Diritti Tv	Fatturato	Diritti tv / Fatturato	Variazione diritti tv in %	Variazione fatturato in %
87/88	31,0	307,3	10,1%	-	-
88/89	31,0	347,9	8,9%	0,0%	13,2%
89/90	31,2	377,8	8,3%	0,6%	8,6%
90/91	55,9	489,0	11,4%	79,2%	29,4%
91/92	55,9	532,2	10,5%	0,0%	8,8%
92/93	55,9	516,8	10,8%	0,0%	-2,9%
93/94	92,9	557,7	16,7%	66,2%	7,9%
94/95	98,0	543,2	18,0%	5,5%	-2,6%
95/96	103,6	649,3	16,0%	5,7%	19,5%
96/97	203,8	726,7	28,0%	96,7%	11,9%
97/98	300,5	818,0	36,7%	47,4%	12,6%
98/99	309,0	887,3	34,8%	2,8%	8,5%
99/00	707,2	1.270,0	55,7%	128,9%	43,1%
00/01	719,0	1.365,0	52,7%	1,7%	7,5%
01/02	724,8	1.358,8	53,3%	0,8%	-0,5%
02/03	771,7	1.394,2	55,4%	6,5%	2,6%
03/04	741,2	1.408,1	52,6%	-4,0%	1,0%
04/05	843,7	1.496,7	56,4%	13,8%	6,3%
05/06	987,0	1.614,1	61,1%	17,0%	7,8%

Figura 1.4 Crescita diritti tv/ricavi totali, valori aggregati serie A e B. Fonte: M. MANCIN, *op. cit.*, p. 60.

Dalla figura 1.4 si nota come i proventi da diritti televisivi costituiscono una fonte importante, ma comunque secondaria, di ricavo per tutti gli anni '80 e sino ai primi anni '90, il peso complessivo sul fatturato si aggira intorno al 10%. A partire dal rinnovo contrattuale del 1994 l'incidenza dei diritti tv rispetto al volume di affari complessivo si assesta su valori medi del 16-18%. I successivi rinnovi fanno salire il peso dei diritti tv raggiungendo sistematicamente valori intorno al 50% intorno agli anni '00 e toccano il loro apice nella stagione 2005/06 dove hanno un'incidenza superiore al 60%.

Il progressivo aumento dell'incidenza dei diritti televisivi sui ricavi crea una cronica dipendenza del sistema calcio dalla televisione. Nel giro di pochi anni, infatti, i diritti televisivi sono diventati la principale fonte di reddito per il calcio professionistico, contribuendo alla bolla scoppiata nel 2002 quando il settore televisivo e diverse grandi società industriali che hanno investito nel calcio sono entrate in crisi. Ancora una volta, un ruolo decisivo nell'evidenziare aspetti di questa

crisi può essere attribuito ai cambiamenti nei rapporti di lavoro che legano gli atleti alla società. Le novità apportate dalla sentenza Bosman hanno prodotto un aumento degli stipendi e una sempre maggiore sottrazione di risorse dalle società a vantaggio degli atleti.

Tutto ciò ha un impatto determinante nella difficile situazione economico-finanziaria del sistema, nonostante il considerevole aumento del fatturato osservato nel medesimo periodo, trainato dalla crescita esponenziale dei diritti televisivi.

Al termine di questo percorso, possiamo concludere che le cause dell'attuale situazione economico-finanziaria del sistema calcio sono da attribuire a una molteplicità di fattori che nel tempo si sono influenzati e alimentati a vicenda.

La crisi economica del settore, così come i cambiamenti nella natura del rapporto che lega l'atleta professionista alla relativa società di appartenenza, rappresentano due fattori che accomunano tutte le fasi considerate.

Uno degli elementi principale, se non il principale, è senza dubbio l'aumento esponenziale della dimensione economica delle società di calcio professionistiche dagli anni '60 ai giorni nostri non sia stato accompagnato parallelamente da una crescita altrettanto significativa della cultura manageriale degli attori che operano nel settore, trovando molto spesso un *management* assolutamente impreparato ed improvvisato, di fronte ad un'attività che da valenza meramente sportiva assumeva connotati sempre più imprenditoriali³³.

Un'ulteriore responsabilità importante è sicuramente attribuibile anche al nostro legislatore che ha riconosciuto la legittimità dell'orientamento al profitto nello sporto professionistico solamente trent'anni dopo la trasformazione delle società in S.p.A., ovvero nel 1996. Infatti, le società di calcio rappresentano a oggi le aziende *profit oriented* più giovani del panorama imprenditoriale italiano.

L'intero sistema non ha potuto avere un suo sviluppo equilibrato e le società di calcio, per anni, sono state considerate alla stregua di un mero "costo pubblicitario" e mai come una possibile fonte di reddito facendo sì che i relativi presidenti non avessero l'esigenza di costituire un'adeguata governance e un dettagliato *business model*, come si potrà vedere nei prossimi paragrafi.

³³ M. MANCIN, *op. cit.*, p. 63.

1.2 Il *business model* e la *governance* di una società calcistica

Il calcio italiano professionistico offre numerosi spunti di riflessione sulle dinamiche di *governance* e sugli stili di *management* messi in atto dalle società sportive che lo gestiscono.

Si è tanto discusso intorno alle problematiche che da tempo affliggono il calcio italiano professionistico. Esso è stato spesso definito un “sistema malato”, caratterizzato da numerose criticità e forme di comportamenti devianti riconducibili in parte alla crisi finanziaria globale, che ha messo in ginocchio molte aziende e società sportive e, in parte a scelte di *governance* e di *management* messe in pratica dalle società non sempre adeguate, che hanno posto in evidenza la presenza di un capitale sociale e di un *network* organizzativo caratterizzato da valori non positivi, che si è strutturato sulla normalità di alcune azioni non virtuose messe in pratica³⁴.

1.2.1 La natura e la struttura dei club di calcio

La natura lucrativa delle società di calcio professionistiche è stata acquisita, da un punto di vista giuridico, in tempi piuttosto recenti, dopo un percorso normativo travagliato e, in alcune sue fasi, contraddittorio; come visto nei paragrafi precedenti.

Anche da un punto di vista economico-aziendale, peraltro, la natura composita degli obiettivi dei club sportivi ha suscitato ampio dibattito tra gli studiosi. In tal senso i club sportivi potrebbero essere considerati alternativamente³⁵:

- aziende di erogazione;
- aziende di produzione non a rischio di mercato;
- imprese senza fine di lucro;
- imprese con fine di lucro.

Le società calcistiche potrebbero essere intese come aziende di erogazione in quanto associazioni deputate alla gestione di patrimoni e alla produzione di redditi, che elargiscono un servizio agli utenti, e nelle loro origini, in un certo senso, lo sono anche state.

³⁴ L. TALLARITA, *Capitale sociale e stili di governance nelle società sportive. Il calcio italiano professionistico*, in *Rivista trimestrale di scienza della amministrazione*, fondata da G. CATALDI, FrancoAngeli, Milano, 2014, p. 65 -82.

³⁵ L. GELMINI, *op. cit.*, p. 52.

In una tale configurazione, però, la sopravvivenza economica del club sportivo è vincolata a entrate di tipo mecenatistico e in una prospettiva di medio-lungo periodo il mecenatismo privato non può andare disgiunto dall'analisi del contesto di mercato e dalla necessità di una "gestione imprenditoriale trasparente anche per i grandi filantropi del calcio"³⁶.

La seconda nozione (*i.e.*, le società di calcio intese quali aziende di produzione non a rischio di mercato) non soltanto non è mai stata di attualità per quanto riguarda i club di calcio, ma appare del tutto incoerente col sistema sportivo professionistico.

Il terzo modello (imprese senza fine di lucro) e il quarto modello (imprese con fine di lucro) costituiscono i modelli sperimentati, in concreto, dal nostro Legislatore che ha sancito soltanto nel 1996, con la Legge n. 586, la liceità del lucro soggettivo da parte dell'imprenditore sportivo.

La natura lucrativa dei club di calcio, ormai acquisita e data come definitiva, deve essere meglio analizzata avendo a mente alcune specificità dell'attività sportiva che influenzano e declinano in modo differente il significato e la struttura dell'intero settore, infatti³⁷:

- i club di calcio sono l'unica società lucrativa così vincolata a motivazioni extraeconomiche come il prestigio, il successo sportivo e l'identità locale;
- le squadre di calcio di successo generano forti esternalità positive, per le quali non percepiscono, in genere, compensi di mercato;
- i club sportivi devono mantenere una costante presenza e attenzione per i loro settori giovanili, con ciò contribuendo a un effetto sociale indiretto (la diffusione dello sport, appunto) da conseguire comunque, a prescindere dai risultati economici del club.

Ciò detto è anche fuori di dubbio che il settore del calcio professionistico abbia assunto nel corso degli ultimi anni una crescente dimensione di tipo economico-finanziario, che non può non fare rilevare il profilo di vero e proprio comparto imprenditoriale.

In merito è utile analizzare ed evidenziare i più recenti report che descrivono le consistenze del business sportivo e in particolare quello calcistico redatti da *PricewaterhouseCoopers* (PwC), *Deloitte&Touche* (Deloitte) e *Forbes*.

³⁶ G. RUSCONI, *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari, 1990, p. 27.

³⁷ L. GELMINI, *op. cit.*, p. 54.

PwC ogni anno pubblica il “Report Calcio”, il report evidenzia, dalla stagione 2015/16 alla stagione 2019/2020, una crescita composta annua (il c.d. *Compound Average Growth Rate*, o CAGR) dei ricavi del *global sports market* così strutturata³⁸:

- 4,70% per i ricavi complessivi;
- 1,26% per i ricavi da attività di *ticketing*;
- 5,47% per i ricavi da *sponsorship* e attività commerciali;
- 1,42% per i ricavi da *media rights*

I dati sopra riportati confermano un andamento di crescita del settore, pur nel noto contesto di difficoltà economico-finanziaria degli ultimi anni, nonché una composizione dei ricavi più orientata verso nuove forme di gestione del business sportivo come sponsorizzazioni e *merchandising*, rispetto ai canali di redditività tradizionali (in particolare l’attività di *ticketing* che è quella cresciuta con minore intensità).

In tale direzione muovono anche i report di Deloitte che è impegnata sin dal 1992 nella redazione del proprio report “*Annual Review of Football Finance*”. Tra i dati di maggior interesse tratti dall’ultimo report disponibile relativo all’agosto 2022, si evidenziano i seguenti³⁹:

- crescita del fatturato complessivo del calcio europeo del 10% rispetto alla stagione precedente pari a circa 27,6 miliardi di euro, più della metà dei quali (15,6 miliardi pari a circa il 56%) riferibili alle top *league* (campionato italiano, inglese, tedesco, spagnolo e francese);
- crescita del fatturato di tutte le top *league* in aumento del 3% rispetto alla stagione precedente, ma significativamente inferiori ai ricavi osservati prima del COVID-19 (17 miliardi di euro nel 2018/19 contro i 15, miliardi di euro attuali);
- viene stimata un’ulteriore crescita nel prossimo triennio dalla stagione 2021/22 alla stagione 2023/24 dove si prevede che i cinque grandi campionati genereranno un livello record di 18,6 miliardi di euro di entrate complessive;

³⁸ Fonte dati: PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, 2021, disponibile su <https://www.pwc.com/it/it/publications/reportcalcio.html>.

³⁹ Fonte dati: DELOITTE, *Annual Review of Football Finance*, 2022, disponibile su <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>.

– un rapporto medio tra retribuzioni dei calciatori e fatturato sempre superiore al 70%, salvo che in Germania (laddove si attesta al 65%), raggiungendo picchi del 82% in Italia e addirittura del 98% in Francia.

Anche tale studio citato conferma l'andamento crescente del business del calcio professionistico a conferma delle dimensioni di tutto rispetto che ha raggiunto tale settore.

A questo riguardo anche le classifiche stipulate da Forbes rafforzano la sempre maggiore importanza dei club calcistici professionistici⁴⁰. Le 20 squadre di calcio più importanti del mondo hanno un valore medio di \$ 1,69 miliardi, in aumento del 14% rispetto al 2017 e del 74% rispetto al 2013. L'aumento del valore è stato sostenuto dalla crescita dei ricavi dei club. I primi 20 club hanno realizzato una media di \$ 428 milioni di entrate durante la stagione 2016-2017, il 40% in più rispetto a 2013.

Anche i dati di Forbes, quindi, ribadiscono rilevanza e peso dei club di calcio professionistico.

Una volta acquisite la rilevanza, in termini economico-finanziari, delle società di calcio professionistiche e la loro attitudine riconosciuta ormai *ex lege*, al lucro soggettivo e oggettivo, ne consegue l'opportunità di un esame del loro *business model*.

1.2.2 Il modello di business delle società di calcio professionistiche

L'aumento della dimensione economica e finanziaria del settore calcistico, la maggiore attenzione mediatica, la possibilità di potersi quotare in borsa e la gestione dei rapporti con l'ambiente esterno sempre più complessa, ha portato alla nascita dell'impresa manageriale anche nel settore calcistico.

In tal senso, la struttura dell'azienda (ovvero: l'insieme ordinato degli elementi che la compongono) è rappresentata dai seguenti elementi rilevanti⁴¹:

- l'assetto istituzionale;
- le combinazioni economiche;
- l'organismo personale;
- il patrimonio;
- l'assetto organizzativo;

⁴⁰ Dati ricavabili al link <https://forbes.it/>. La classifica è aggiornata al 18 giugno 2018.

⁴¹ L. GELMINI, *op. cit.*, p. 58.

- l’assetto tecnico.

Riguardo il patrimonio può essere incluso nell’organismo personale, in quanto, considerata la natura peculiare degli elementi attivi dei club sportivi, è di fatto principalmente inclusa nell’apprezzamento dei diritti alle prestazioni sportive.

Mentre l’analisi dell’assetto organizzativo e dell’assetto tecnico risulta di minore portata e significatività nel caso di società calcistica.

Di grande importanza è, invece, l’assetto istituzionale e l’organismo personale nonché l’apprezzamento delle combinazioni economiche specifiche delle società di calcio professionistiche⁴².

L’analisi aziendale delle combinazioni economiche evidenzia le seguenti classi fondamentali di operazioni⁴³:

- operazioni istituzionali, operazioni che determinano l’assetto istituzionale dell’azienda, nella propria struttura e dinamica;
- operazioni di gestione, ovvero l’insieme delle attività direttamente rivolte alla produzione e al consumo;
- operazioni di organizzazione, operazioni che riguardano l’organismo personale e la struttura organizzativa;
- operazioni di rilevazione, operazioni che hanno per oggetto la produzione, la trasmissione e l’elaborazione dei dati e delle informazioni.

Ai fini della presente analisi rivestono particolare importanza le operazioni di gestione, in quanto rappresentano immediatamente le dinamiche aziendali ed economiche delle società di calcio professionistiche. Tali operazioni sono a loro volta raggruppabili in classi:

- gestione caratteristica;
- gestione patrimoniale;
- gestione finanziaria;
- gestione tributaria;
- gestione straordinaria.

La gestione caratteristica, che comprende l’insieme delle operazioni di gestione che definiscono la tipica “funzione economica” di una società, può essere declinata

⁴² Le combinazioni economiche rappresentano il sistema delle operazioni, ovvero il sistema delle attività svolte dalle persone che costituiscono l’organismo personale dell’azienda.

⁴³ L. GELMINI, *op. cit.*, p. 59.

nell'ambito delle società di calcio professionistiche, nel fornire intrattenimento sportivo e nello sviluppo dei giocatori e la vendita dei loro diritti.

Il progressivo spostamento del business sportivo, prima anticipato, che sta muovendo dall'attività tradizionale di *ticketing* a quelle, maggiormente remunerative e di più significativo sviluppo, come le *sponsorship* e i *media rights*, rende di fatto di "gestione caratteristica" (e non di "gestione patrimoniale" e quindi accessoria) numerose attività che, gemmando dal prodotto sportivo e realizzate in via continuativa, sono ad oggi invero le principali fonti di guadagno per le società sportive.

Gestione patrimoniale e accessoria, nel caso delle società di calcio professionistiche, potrebbe essere allora, piuttosto, la locazione a terzi, in via sistematica, di parte delle proprie *facilities*, acquisite in misura superiore rispetto ai fabbisogni della squadra, così come l'impiego della liquidità derivante dalle campagne abbonamenti (che fluisce ai club sportivi in via anticipata rispetto all'erogazione dei servizi e dello spettacolo sportivo) in forme di investimento finanziario e remunerativo⁴⁴.

La gestione finanziaria è delineata dall'insieme delle operazioni di acquisizione, remunerazione e rimborso dei debiti di finanziamento, negoziati per coprire i fabbisogni finanziari dell'azienda. La gestione finanziaria assume un rilievo molto delicato in quanto, le società di calcio professionistiche sono, in genere, fortemente dipendenti dalle erogazioni e dal supporto finanziario.

Le gestioni sopra citate (caratteristica, patrimoniale e finanziaria) a cui si aggiunge la gestione tributaria⁴⁵ rientrano nella più ampia categoria della gestione ordinaria d'impresa.

A contrapposizione della gestione ordinaria si colloca la gestione straordinaria.

Tale gestione fa tipicamente riferimento a eventi non riconducibili alla gestione ordinaria d'impresa. In tal senso, la Relazione Ministeriale al Decreto Legislativo 127/91 (che ha modificato gli articoli del codice civile italiano in tema di bilancio, portando infatti all'applicazione, di alcune importanti direttive europee in materia contabile) precisa che *"l'aggettivo straordinario, riferito proventi ed oneri, non allude*

⁴⁴ L. GELMINI, *op. cit.*, p. 61.

⁴⁵ Tale gestione non evidenzia elementi di particolare specificità per le società di calcio professionistico, fatte salve alcune specifiche normative in tema di fiscalità del settore calcistico, che possono ben divergere da quelle più generali di altri settori.

all'eccezionalità o anormalità dell'evento, bensì all'estraneità, della fonte del provento o dell'onere, alla attività ordinaria”.

Nell'ambito delle società di calcio professionistiche un tema di assoluta complessità a livello di “interpretazione” dei dati contabili, appare quello dell'attribuzione alla gestione ordinaria oppure a quella straordinaria, degli utili o perdite derivanti dalla negoziazione dei diritti alle prestazioni sportive.

Da un lato, infatti, tali elementi di reddito possono essere considerati, ragionevolmente, componenti non estranei *ex se* all'operatività dei club calcistici professionistici.

Tuttavia, da un altro punto di vista, è anche vero che, ai fini dell'apprezzamento della dinamica reddituale di un club sportivo, i componenti di reddito derivanti dalle cessioni dei diritti alle prestazioni sportive devono essere assunti con la dovuta cautela, sia per il meccanismo di creative accounting, derivante dalle permutate di calciatori a valori superiori di mercato, sia per la difficoltà di sviluppare modelli di previsione dei risultati reddituali futuri, allorquando questi ultimi riposino in misura sostanziale nella “compravendita dei diritti alle prestazioni sportive”⁴⁶.

Questa distinzione verrà meglio analizzata nei prossimi paragrafi (v. *infra*, par. 1.4.2).

Come evidenziato un club professionistico può adottare diversi modelli di business per poter raggiungere i migliori risultati possibili sia in ambito economico-finanziario che dal punto di vista sportivo.

In relazione ai diversi modelli di gestione delle società di calcio, Giuseppe Marotta, attuale amministratore delegato dell'Inter e consigliere della Lega Nazionale Professionisti Serie A, individua quattro principali modelli di business a cui possono essere ricondotte le società calcistiche⁴⁷:

– il club come passione: l'azionista riveste il ruolo di “mecenate” che investe nel club a fondo perduto, essenzialmente per passione e per un desiderio di affermazione sociale;

⁴⁶ L. GELMINI, *op. cit.*, p. 63.

⁴⁷ R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. COCA, M. R. SPASIANO, *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, Giuffrè, Milano, 2009, p. 43.

– il club come veicolo di immagine: l'azionista (spesso un gruppo industriale) investe nel club al fine di ottenere elevati e più complessivi ritorni di immagine da valorizzare altrove;

– il club come ambito per valorizzare nuovi talenti: l'azionista investe nel club per “scovare e lanciare” giovani talenti da valorizzare e cedere ai grandi club, cercando di conseguire un profitto;

– il club come azienda di *entertainment*: l'azionista ricerca l'equilibrio economico tra i ricavi (generati da tutte le attività sportive e commerciali, connesse al team ed al brand) ed i costi (sostenuti per ricercare, mantenere e sviluppare quei ricavi...).

In questo elaborato non verranno analizzati i primi due modelli di business (“il club come passione” e “il club come veicolo di immagine”), in quanto, sono ormai superati e rientrano almeno parzialmente negli ultimi due modelli. Tuttavia, in tutti i modelli permane comunque la centralità del risultato sportivo, considerato “gerarchicamente” prioritario: *l'optimus* sportivo è ritenuto la “strada maestra” attraverso la quale cercare di ottenere *l'optimum* aziendale, ad esso indissolubilmente correlato.

I flussi in entrata per le società di calcio professionistiche derivano, principalmente, dalle seguenti tre fonti:

1. intrattenimento: diritti tv, biglietteria e *merchandising*;
2. reddito netto dalla vendita dei calciatori;
3. ricavi da proprie attività commerciali legate allo stadio⁴⁸: ospitalità, ristorazione, mostre e altre fonti di viaggio e svago.

È importante definire il proprio modello di business perché solo in seguito si possono classificare nel modo corretto i flussi in entrata. Se, ad esempio, consideriamo come modello di business, in senso stretto, il club come azienda di *entertainment* solamente i ricavi *sub* 1 e 3 sono solitamente riportati come proventi in bilancio, mentre i ricavi *sub* 2 sono solitamente riportati come “Altri proventi” o talvolta come “Proventi straordinari”.

La possibilità di considerare “ordinarie” (o meno) alcune fonti di ricavo dipende dalla loro importanza nell'attività complessiva della società, quindi, la scelta su quale modello di business impostare il club è di cruciale importanza. Tale scelta, anche se

⁴⁸ In Italia, attualmente, pochissime squadre di serie A hanno lo stadio di proprietà; Juventus, Udinese e Atalanta hanno sono proprietarie del proprio stadio a cui si possono aggiungere, ai nostri fini, Sassuolo (il cui stadio è di proprietà della società Mapei che è proprietaria del Sassuolo stesso) e Cremonese (società che ha acquisito la proprietà dello stadio dal Comune di Cremona per i prossimi 99 anni).

modificabile nel tempo, deve essere prese con assoluta accuratezza dalla *governance* del club. In quanto, rilevare come ordinari i ricavi derivanti dalla vendita dei calciatori comporterebbe delle differenze significative sui bilanci delle società di calcio professionistiche.

Ad esempio, se si osserva la voce “A” del conto economico al 30/06/2017 del A.C. CHIEVO VERONA SRL (figura 1.3) si può notare come la voce altri compresa nel punto 5 “altri ricavi e proventi” rappresenti il 90% del totale valore della produzione.

Conto economico

	30-06-2017	30-06-2016
Conto economico		
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.997.576	2.036.021
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	2.842.544	3.050.260
5) altri ricavi e proventi		
contributi in conto esercizio	2.025.293	2.126.581
altri	64.778.468	61.467.472
Totale altri ricavi e proventi	66.803.761	63.594.053
Totale valore della produzione	71.643.881	68.680.334

Figura 1.2 Conto economico A.C. CHIEVO VERONA SRL al 30/06/2017. Fonte: <https://aida-r1.bvdinfo.com/>

Tuttavia, non esiste una definizione univoca del concetto di *business model* e soprattutto non c'è nessuna normativa sul modo in cui il BM dovrebbe influire (o meno) sulle questioni relative all'informativa finanziaria.

Se si osservano le società di calcio professionistiche italiane non troviamo modelli di business ben definiti bensì modelli di redditività differenti che si discostano dalla mera produzione di ricavi attraverso la vendita di biglietti o il *merchandising* del marchio, e i risultati sportivi sono ben lungi dall'essere l'unico o l'ordinario focus di questi club quando si tratta di fissare i propri obiettivi di redditività⁴⁹.

La principale letteratura sui club di calcio ha sempre riguardato la loro capacità di fornire intrattenimento, utilizzando i calciatori come attrazione per aumentare la loro base di fan e guadagnare dalle attività di vendita dei biglietti e *merchandising*. La vendita dei diritti televisivi delle loro partite nazionali e internazionali ha aumentato i loro introiti, in particolare a partire dagli anni '90 e soprattutto per le grandi squadre.

Nonostante ciò, le perdite sono sempre state in costante aumento raggiungendo livelli insostenibili, questo sta portando nell'industria del calcio l'idea di perseguire una

⁴⁹ C. REGOLIOSI, *The accounting treatments in professional football clubs in Italy from a business model perspective*, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, Rirea, Roma, 2016, p. 287.

strada diversa più orientata al profitto; ad esempio, vendendo i giocatori al massimo del loro prezzo, guadagnando così una grossa somma di denaro, ma rinunciando a una concorrenza di alto livello.

Questa tendenza la si può notare, principalmente, nelle squadre medio-piccole dove l'aspettativa realistica di vincere il campionato o di essere piazzate nelle prime posizioni di qualsiasi torneo è ridimensionata. In queste società è presente un *management* altamente qualificato sia in ambito sportivo che in quello economico-finanziario, con una *governance* rivolta a sacrificare parzialmente la potenza sportiva a favore di un bilancio più sano con perdite ridotte o addirittura nulle.

Come detto in precedenza, si possono individuare due differenti business model comunemente utilizzati. Poiché tali modelli di business possono coesistere tra loro, il grado di intensità di ciascuno di essi si può individuare nel rapporto (per "il club come azienda di entertainment") tra i ricavi da intrattenimento e i ricavi totali mentre per i "club come veicolo di immagine" con il rapporto tra il reddito netto derivante dalla vendita delle prestazioni dei giocatori e i ricavi totali.

1.2.3 Il ruolo dei manager e la governance nelle società di calcio professionistiche

Negli ultimi anni l'interesse verso la gestione secondo principi di economicità del settore calcio si è fortemente incrementato e, di conseguenza, ha assunto particolare rilievo anche l'aspetto societario imprenditoriale ed il relativo modello di *governance* adottato.

L'affinarsi di tecniche di produzione, organizzazione e *marketing*, l'aumento del dinamismo e della complessità gestionale, la volontà in alcuni casi di voler quotare in Borsa la propria società ha aperto le porte alla nascita dell'impresa manageriale anche nel settore calcio.

In questo contesto ha assunto un ruolo cruciale la *corporate governance*, ovvero l'insieme di leggi e norme che regolano la direzione e il controllo societario. Essa coinvolge l'insieme delle relazioni che vengono a instaurarsi tra azionisti, consiglio di amministrazione e i vari livelli del *management*. La *corporate governance* assume dunque un ruolo centrale all'interno delle dinamiche aziendali, andando a formare la

struttura fondamentale sulla base della quale vengono definiti gli obiettivi dell'impresa, i mezzi per raggiungerli e vengono controllati i risultati⁵⁰.

Nel settore calcistico, come nella maggior parte degli altri settori, si è assistito alla separazione tra proprietà e controllo: i proprietari delle società hanno delegato l'amministrazione ai diversi manager e dirigenti, i quali devono agire nell'interesse della società e occuparsi della direzione e del coordinamento delle differenti singole unità aziendali. In questo contesto il Direttore Generale riveste un ruolo chiave in quanto è il responsabile della messa in atto delle strategie societarie, coordinando le attività dei singoli Direttori Funzionali e, appunto trasmettendo le direttive strategiche ai settori che devono implementarle ed eseguirle.

Trattando degli aspetti di *corporate governance*, anche le società di calcio, come qualsiasi tipo di società di capitali, possiedono tre centri di potere:

- 1) proprietà;
- 2) amministrazione;
- 3) controllo.

Vi sono diverse tipologie di sistemi di *governance* delle società calcistiche, con caratteristiche che variano in base al contesto sociale ed economico in cui esse operano. Il centro studi della Federcalcio italiana è giunto a individuare due macro-modelli di *governance*, il modello chiuso e il modello aperto,⁵¹:

– nel modello chiuso gli organi di controllo della società sono nelle mani degli azionisti di controllo (spesso è una sola persona), il potere è dunque concentrato in pochi soggetti, i quali apportano anche il capitale di rischio. I principali fattori che motivano gli imprenditori ad investire in una società di calcio sono: la soddisfazione personale, intesa come risultati sportivi, prestigio e visibilità sociale, oppure il profitto economico diretto o indiretto, legato al reddito derivante da attività imprenditoriali dove la visione della società calcistica riveste un ruolo importante.

L'imprenditore che investe nella società viene detto "presidente-mecenate", che immette le proprie risorse nel club spinto dalla passione oppure con il fine di ottenere benefici in termini di immagine e pubblicità.

⁵⁰ P. L. MARCHINI, E. LUGLI, *La Corporate Governance delle società di calcio professionistiche: un'analisi empirica nel contesto italiano dal 2012 al 2017*, in *Rassegna di diritto ed economia dello sport*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2019, p. 14.

⁵¹ M. UVA, G. TEOTINO, N. DONNA, *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino, Bologna, 2012, p. 89 s.

Questo tipo di *governance* presenta una serie di criticità: il problema principale della concentrazione della proprietà nelle mani di un unico azionista è la mancata partecipazione al governo aziendale di una pluralità soggetti interessati, direttamente o indirettamente, alle sorti sociali e sportive del club, facendo così venire meno la valenza sociale del calcio; inoltre, l'aumento dei costi che i club calcistici devono fronteggiare porta a delle difficoltà nel ripianare le perdite da parte del proprietario – mecenate e, in certi casi, al fallimento della società. Tale modello di gestione è tipico dello scenario italiano e inglese.

– Il modello aperto, invece, vede la partecipazione di altri soggetti nella struttura interna della società oltre all'azionista principale, in quanto non è sempre previsto un'azionista di maggioranza e vi sono, negli organi direttivi, figure diverse rispetto ai soci. Tra questi, l'aspetto economico non è prevalente, vi è la rappresentanza di interessi collettivi, sportivi o socioculturali. Questo modello è più comune in Spagna e Germania e si chiama "azionariato popolare".

Dal modello adottato dipendono l'ampiezza del potere e delle responsabilità dei centri decisori e il livello dei controlli, in termini di efficacia, cui sono sottoposti. Ne scaturisce un complesso sistema in cui le forze decisionali indicano il comportamento che ogni società terrà nei confronti degli *stakeholders* esterni e interni.

Il sistema legislativo italiano prevede tre principali assetti organizzativi:

– il sistema tradizionale: caratterizzato dalla presenza di un organo amministrativo, da un collegio sindacale con funzione di controllo e dall'assemblea, la quale nomina i suddetti organi;

– il sistema dualistico: costituito da due organi collegiali, il consiglio di sorveglianza, di nomina assembleare e il consiglio di gestione nominato dal consiglio di sorveglianza stesso;

– il sistema monistico: costituito da un consiglio di amministrazione a cui è affiancato il c.d. comitato per il controllo sulla gestione, l'assemblea all'interno di tale sistema ricopre un ruolo del tutto analogo a quello previsto nel sistema tradizionale.

A tal proposito, l'analisi degli assetti proprietari delle società calcistiche iscritte ai campionati professionistici della FIGC, effettuata nell'ultimo periodo, ha messo in luce come anche in questo settore rimangono costanti i tratti tipici del sistema capitalistico

italiano che si caratterizza per la presenza di un azionista di controllo che detiene la maggioranza assoluta, e uno scarso ruolo del mercato dei capitali⁵².

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Serie A	95%	90%	100%	100%	95%	100%
Serie B	82%	86%	77%	89%	85%	90%
Lega Pro	63%	70%	77%	82%	78%	77%

Tabella 1.1 società dove un unico soggetto detiene più del 50% dei diritti di proprietà. Fonte: elaborazione personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, disponibile al link <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/reportcalcio/>.

Come si può notare dalla tabella 1.1 su circa cento società di calcio professionistiche analizzate ogni stagione più dell'80% hanno un unico soggetto che detiene più del 50% dei diritti di proprietà.

Questo trend è in aumento, infatti, nella stagione sportiva 2015/16 tale percentuale era del 73% mentre nella stagione 2020/21 è del 84%.

Questi dati sono molto simili alla *Premier League*, tale concentrazione però può essere riconducibile in quanto il calcio inglese attrae diversi investitori stranieri (15 squadre su 20 sono straniere, il 75%, mentre in Serie A le straniere sono solo 7, il 35%)⁵³.

In altre nazioni (Spagna e Germania), invece, troviamo la situazione opposta, e l'esempio più classico è quello del Bayern Monaco che segue il modello dell'azionariato popolare: il 75.01% del capitale appartiene all'associazione sportiva F.C. Bayern München (composta da oltre 187.500 soci), il restante 24.99% è diviso in parti uguali tra Adidas, Audi ed Allianz.

È interessante segnalare il Progetto F.R.E.E. (*Football Research in an Enlarged Europe*) che a partire dal settembre 2012 ha iniziato uno studio di fattibilità per individuare in che misura in tifosi siano disposti a farsi coinvolgere nella governance e dunque nella proprietà dei club. Il risultato afferma che il coinvolgimento e la fidelizzazione dei tifosi nella proprietà dei club è visto positivamente, ma nello stesso tempo è necessario trovare strutture e adottare regolamentazioni adatte affinché tale fenomeno si possa sviluppare efficacemente, se così non avvenisse i club rischierebbero di perdere i propri sostenitori⁵⁴.

⁵² P. L. MARCHINI, E. LUGLI, *op. cit.*, p. 26.

⁵³ Dati aggiornati a febbraio 2023 e ricavabili in <https://www.gazzetta.it/>.

⁵⁴ TIFOSO BILANCIATO, *Di chi è questo gioco? I risultati della ricerca europea del progetto FREE*, 15 gennaio 2015, disponibile su <https://tifosobilanciato.wordpress.com/2018/01/>.

Oltre alla concentrazione dei diritti di proprietà è opportuno verificare quali siano i soggetti che detengono tali diritti.

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Persona fisica	15%	10%	0%	5%	5%	0%
Persona giuridica italiana	65%	65%	70%	70%	70%	70%
Persona giuridica estera	20%	25%	30%	25%	25%	30%

Tabella 1.2 Soggetti che detengono il controllo dei diritti di proprietà in Serie A. Fonte: elaborazione personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, disponibile al link <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/reportcalcio/>.

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Persona fisica	18%	14%	23%	26%	15%	25%
Persona giuridica italiana	64%	68%	55%	58%	75%	65%
Persona giuridica estera	9%	9%	9%	16%	10%	10%
Non disponibile	9%	9%	13%	0%	0%	0%

Tabella 1.3 Soggetti che detengono il controllo dei diritti di proprietà in Serie B. Fonte: elaborazione personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, disponibile al link <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/reportcalcio/>.

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Persona fisica	48%	43%	42%	52%	48%	37%
Persona giuridica italiana	39%	33%	46%	46%	42%	53%
Persona giuridica estera	4%	7%	5%	2%	7%	5%
Non disponibile	9%	17%	7%	0%	3%	5%

Tabella 1.4 Soggetti che detengono il controllo dei diritti di proprietà nella Lega Pro. Fonte: elaborazione personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, disponibile al link <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/reportcalcio/>.

Nelle società iscritte al campionato di Serie A, Serie B e Lega Pro, come si evidenzia dalle tabelle 1.2, 1.3 e 1.4, appare una sostanziale prevalenza di persone giuridiche, anziché persone fisiche aventi il controllo dei diritti di proprietà.

Il modello che rispetta maggiormente il valore dell'economicità e sostenibilità è sicuramente quello aperto e ciò lo si può osservare grazie ai risultati ottenuti: con l'aumento dei costi sui ricavi i mecenati non riescono più a garantire più i livelli di un

tempo. Inoltre, la concentrazione della proprietà nelle mani di un unico soggetto rappresenta certamente un grande ostacolo a una possibile trasformazione della *governance* del calcio, in quanto impedisce a una molteplicità di soggetti interessati di poter partecipare al governo aziendale e di conseguenza alle scelte gestionali.

Quindi, dal punto di vista della *governance* e della sostenibilità, l'esempio migliore è la Germania, che dal 1999 ha saputo costruire il proprio futuro con la sua politica lungimirante. Al contrario in Italia, finita l'epoca del mecenatismo, al giorno d'oggi le società non riescono a chiudere il bilancio in positivo (salvo rare eccezioni) a causa della concentrazione del potere nelle mani di pochi, che rende sempre più evidente il fenomeno dello strapotere dei leader, con la conseguenza di una gestione societaria e non all'altezza e di una carenza di cultura manageriale.

Elementi di particolare interesse emergono anche con riferimento all'analisi delle caratteristiche e della composizione degli organi di controllo.

In particolare, analizzando i sistemi di governo e controllo delle società, come si evidenzia nelle tabelle 1.5, 1.6 e 1.7, le tendenze negli anni siano piuttosto chiare e demarcate. Per tutti e tre i Campionati di calcio professionistici prevale nettamente la presenza del sistema di governo tradizionale, con la presenza marginale di una società che adotta il sistema dualistico⁵⁵.

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Tradizionale	95%	95%	95%	95%	95%	95%
Monistico	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dualistico	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Tabella 1.5 Sistema di amministrazione e controllo in Serie A. Fonte: elaborazione personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, disponibile al link <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/reportcalcio/>.

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Tradizionale	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Monistico	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dualistico	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabella 1.6 Sistema di amministrazione e controllo in Serie B. Fonte: elaborazione personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, disponibile al link <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/reportcalcio/>.

⁵⁵ La S.S. LAZIO S.p.A. è l'unico club italiano che adotta il sistema dualistico, come sancito nel 2004 da una delibera dell'assemblea straordinaria. È stato istituito così un consiglio di sorveglianza, eletto dall'assemblea dei soci e un Consiglio di gestione, eletto dal consiglio di sorveglianza, le cui competenze e funzioni sono fissate dalla legge e dalle norme statutarie.

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Tradizionale	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Monistico	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dualistico	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabella 1.7 Sistema di amministrazione e controllo nella Lega Pro. Fonte: elaborazione personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, disponibile al link <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/reportcalcio/>.

Analizzando gli organi di controllo contabile, anche a tale riguardo si può osservare una tendenza ormai demarcata e definita negli anni. In particolare, come si può notare dalla tabella 1.8 in Serie A è rimasto sostanzialmente costante il ricorso al revisore legale (o società di revisione) rispetto alla medesima attività svolta dal collegio sindacale.

Ciò non si può dire per i club professionistici di Serie B e Lega Pro, tabelle 1.9 e 1.10. Infatti, nelle prime stagioni del sessennio analizzato si possono notare delle percentuali minime di società che affidano il controllo contabile al revisore legale o a una società di revisione.

Però, nell'ultimo biennio, e in particolare nella stagione sportiva 2020/21, si osserva una significativa inversione di tendenza con più dell'80% delle società che ricorrono al revisore legale o a una società di revisione. Questo a ulteriore dimostrazione della grande importanza dell'attività di revisione.

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Collegio sindacale	20%	15%	15%	5%	0%	10%
Sindaco unico	0%	0%	5%	0%	0%	0%
Revisore legale o società di revisione	80%	85%	80%	95%	100%	90%

Tabella 1.8 Soggetto che svolge il controllo contabile in Serie A. Fonte: elaborazione personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, disponibile al link <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/reportcalcio/>.

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Collegio sindacale	50%	75%	58%	32%	25%	15%
Sindaco unico	10%	25%	16%	16%	20%	5%
Revisore legale o società di revisione	40%	0%	26%	53%	55%	80%

Tabella 1.9 Soggetto che svolge il controllo contabile in Serie B. Fonte: elaborazione personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, disponibile al link <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/reportcalcio/>.

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Collegio sindacale	41%	40%	26%	18%	12%	14%
Sindaco unico	53%	56%	64%	61%	63%	4%
Revisore legale o società di revisione	2%	4%	9%	21%	25%	82%
Nessuno	4%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabella 1.10 Soggetto che svolge il controllo contabile nella Lega Pro. Fonte: elaborazione personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, disponibile al link <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/reportcalcio/>.

Dai dati raccolti si rileva come le caratteristiche della forma di governo delle società di calcio professionistiche italiane si basano sull'elevato rischio di conflitto tra proprietà e management e su una carenza in termini di controllo sull'operato manageriale, è necessario adottare best practice di governance, in quanto queste influiscono positivamente sui risultati finali delle aziende, attraverso adeguate procedure⁵⁶.

In un settore quale quello del calcio, in cui la dimensione economica è al tempo stesso punto di forza e di debolezza, una corretta gestione aziendale permetterebbe di creare valore economico.

Le scelte gestionali spesso risentono della mancanza di elementi di socialità che dovrebbero essere sempre presenti all'interno delle attività sportive anche se svolte in ambito professionistico.

Le criticità e i problemi gestionali delle società di calcio professionistico sono sicuramente dovuti a tutti gli aspetti di *governance* che non riescono ad attuare le scelte strategiche e gestionali che porterebbero il calcio professionistico italiano sullo stesso piano del calcio europeo.

1.3 L'ordinamento calcistico italiano

Le società di calcio professionistiche sono società di capitali e, in quanto tali, devono rispettare la disciplina civilistica oltre che le regole dell'ordinamento sportivo in cui operano. In passato la duplice disciplina ha fatto sorgere non pochi problemi in tema di conflittualità tra i due ordinamenti, ma negli ultimi anni si è cercato di risolvere tale conflittualità avviando un processo di armonizzazione.

⁵⁶ P. L. MARCHINI, E. LUGLI, *op. cit.*, p. 24.

Oltre alle norme stabilite dall'ordinamento statale le società di calcio professionistiche devono seguire le regole derivanti dall'ordinamento sportivo. Il quadro federale fa riferimento alle cosiddette Carte Federali, le quali sono ordinate in chiave gerarchica e 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.

A questa articolata disciplina si aggiunge il sistema delle Licenze UEFA, ossia l'insieme delle regole che devono essere rispettate dal club per l'ottenimento della licenza per la partecipazione alle competizioni europee, e l'insieme dei provvedimenti previsti dal *financial fair play*.

Le disposizioni a cui si farà riferimento sono emanate da organizzazioni o federazioni sportive del mondo del calcio e, pur non essendo giuridicamente vincolanti, definiscono regole che devono essere rispettate da tutti i club che partecipano a campionati professionistici e competizioni sportive internazionali. Tali norme definiscono solitamente le condizioni vincolanti per poter partecipare a tali competizioni sportive amministrare dagli enti che le emanano.

1.3.1 Le Norme Organizzative Interne Federali (NOIF)

Le Norme Organizzative Interne Federali (d'ora in avanti NOIF) costituiscono il *corpus* di riferimento alla base della FIGC e delle società di calcio che partecipano ai campionati ufficiali professionistici istituiti dalle Leghe che la compongono⁵⁷. Sono emanate dal Consiglio Federale secondo le modalità stabilite dall'art. 24 dello Statuto della FIGC.

I "titoli" delle NOIF di maggiore interesse in relazione alla dimensione economica e gestionale delle società di calcio sono il VI e il VII denominati "*Controlli sulla gestione economico finanziaria delle leghe e delle società professionistiche*" e "*Rapporti tra società e calciatori*".

⁵⁷ Le NOIF sono disponibili, con i link alle singole Norme Organizzative, sul sito della FIGC: <https://www.figc.it/it/federazione/norme/norme-organizzative-interne/>.

I principali contenuti su cui è strutturato il titolo VI e VII sono⁵⁸:

- la Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche (Covisoc) deputata alla vigilanza e al controllo sulla situazione economico-finanziaria delle società di calcio;

- i documenti su cui si basa l'attività di controllo;

- gli indicatori di bilancio richiesti dalle NOIF.

La Covisoc è un organismo tecnico istituito ai sensi dell'art. 78 delle NOIF; tale organismo ha compiti consultivi, di controllo e ispettivi.

La mansione più rilevante attribuita alla Covisoc è sicuramente quella di vigilare sull'equilibrio economico e finanziario delle società di calcio professionistiche, attraverso il complesso sistema di controlli istituito e disciplinato dalle stesse NOIF.

La Covisoc ha anche poteri sanzionatori:

- possibilità di infliggere ammende in caso di violazione dell'obbligo di invio di dati e dei documenti stabiliti dagli art. 80 e 85 delle NOIF;

- esclusione dalle operazioni di compravendita di diritti alle prestazioni sportive (DPC).

Riguardo agli aspetti contabili l'art. 84 delle NOIF, *"Contabilità e bilancio"*, prevede che la contabilità debba essere tenuta dalle società come previsto dalla legge e utilizzando obbligatoriamente ed esclusivamente il piano dei conti (v. *infra*, par. 1.4.1) approvato dalla FIGC. Le stesse società associate nelle Leghe professionistiche hanno l'obbligo di depositare presso la FIGC il bilancio annuale e la relazione semestrale.

Inoltre, al comma 3 del suddetto articolo 84 si richiama all'obbligatorietà del rispetto dei principi contabili nazionali e internazionali: *"Il bilancio d'esercizio deve essere predisposto nel rispetto della vigente normativa e sulla base dei principi contabili emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità, utilizzando le raccomandazioni contabili FIGC, ovvero sulla base dei principi contabili internazionali ove applicabili"*.

Infine, il comma 4 prevede che il bilancio delle società professionistiche (esclusi i club militanti nella Lega Pro, *ex serie C*) debba essere sottoposto all'attività di revisione: *"Il bilancio d'esercizio deve essere sottoposto alla revisione di una società iscritta nel registro dei revisori legali istituito presso il Ministero dell'Economia e delle*

⁵⁸ M. MANCIN, *op. cit.*, p. 73.

Finanze che abbia svolto incarichi di revisione negli ultimi tre anni per società quotate o per società di calcio professionistiche”.

Ai sensi dell’art. 85 delle NOIF, le società di calcio professionistiche devono produrre, entro prestabiliti termini e con prestabilita periodicità, i seguenti tre aggregati documentali⁵⁹:

– relazioni e bilanci consuntivi: ovvero devono trasmettere entro 15 giorni dalla data di approvazione dell’assemblea il bilancio d’esercizio, la relazione semestrale e il bilancio consolidato, unitamente alla documentazione ad essi collegata⁶⁰;

– documenti previsionali: ovvero il *budget*, da depositare su base semestrale entro il 30 giugno, e il *report* consuntivo, da trasmettere entro sessanta giorni dalla chiusura di ciascun semestre. Entrambi i documenti rappresentano un’importante novità e sono particolarmente interessanti e rilevanti in quanto il *budget*, che deve essere sviluppato a livello sia reddituale che patrimoniale-finanziario, deve esplicitare, tra l’altro, eventuali “elementi di discontinuità” tra il *budget* e l’ultimo bilancio, nonché le prospettate modalità di copertura dei fabbisogni finanziari; mentre il *report* consuntivo deve accogliere non soltanto gli scostamenti rispetto al *budget*, ma anche l’esame delle cause di tali scostamenti e la precisazione degli interventi correttivi adottati o da adottare⁶¹;

– altri documenti: sono rappresentati da alcune attestazioni da parte della società in merito al regolare pagamento di emolumenti, ritenute e contributi da rilasciare periodicamente entro trenta giorni dalla chiusura di ciascun trimestre, e da un *set* di indicatori di bilancio, rilevanti ai fini dell’analisi da un punto di vista economico-finanziario delle società stesse (v. *infra*, par. 1.3.3).

⁵⁹ L. GELMINI, *op. cit.*, p. 15.

⁶⁰ “La documentazione a cui si fa riferimento per il bilancio d’esercizio, la relazione semestrale e il bilancio consolidato, è la seguente:

- a) *relazione sulla gestione;*
- b) *relazione del collegio sindacale;*
- c) *relazione del soggetto responsabile del controllo contabile;*
- d) *rendiconto finanziario;*
- e) *dichiarazione di conformità all’originale della documentazione trasmessa, sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile o dal presidente del collegio sindacale.*

In caso di mancata approvazione del bilancio nei quattro mesi successivi alla data di chiusura dell’esercizio, ovvero entro il termine più breve fissato dallo statuto, le società devono depositare presso la Covisoc, entro quindici giorni, il progetto di bilancio redatto dagli amministratori. Entro quindici giorni dalla data di effettiva approvazione la società deve depositare presso la Covisoc il bilancio corredato della documentazione prevista dalle stesse NOIF”. In merito cfr. M. MANCIN, *op. cit.*, nota 9 p. 76.

⁶¹ L. GELMINI, *op. cit.*, p. 16.

Il titolo VI delle NOIF si chiude con due indicazioni di grande rilievo: l'art. 89 attribuisce al Consiglio Federale il compito di fissare annualmente le norme per l'iscrizione ai Campionati e per l'ammissione all'acquisizione del diritto alle prestazioni dei calciatori. È significativo che le norme per l'iscrizione non siano inserite direttamente nelle NOIF, ma siano fissate annualmente dal Consiglio Federale; è chiara in proposito l'esigenza di consentire all'organo di governo del calcio un margine di manovra che consenta di tenere in considerazione eventuali aspetti congiunturali che possono suggerire di volta in volta una diversa modulazione dei requisiti⁶² (come accaduto a causa dell'emergenza Covid 19).

1.3.2 I controlli a livello internazionale: Licenze UEFA e Financial Fair Play

La *Union of European Football Associations* (UEFA) ha avviato negli ultimi decenni una nuova visione gestionale, emanando una serie di strumenti normativi orientati ad incentivare le *best practices* di una corretta gestione economico-finanziaria.

Nel 1999 l'UEFA ha introdotto un sistema di certificazione della qualità per la gestione di una società di calcio professionistica, in tutti i suoi aspetti che la compongono: la Licenza UEFA.

Successivamente, nel 2010, è stato approvato dal Comitato Esecutivo UEFA il *Financial Fair Play* poiché è stato individuato come soluzione necessaria da applicare vista la tragica situazione gestionale del calcio.

Le norme relative alle licenze e al Financial Fair Play sono contenute nei documenti "*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*" e "*UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations*"⁶³.

Nel nostro Paese, la disciplina nazionale applicabile per il conseguimento della Licenza UEFA è, attualmente, contenuta nel "*Manuale Delle Licenze UEFA Edizione 2022*"⁶⁴.

Dalla stagione sportiva 2004/2005 la UEFA consente di poter partecipare alle proprie competizioni solo alle squadre che hanno ottenuto la Licenza; tale obbligo, la FIGC, lo ha esteso a tutte le squadre che partecipano al campionato di Serie A.

⁶² L.A. BIANCHI, D. CORRADO, *op. cit.*, p. 27.

⁶³ Disponibili al link: <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/documents/>. Ultima versione relativa all'anno 2018 per il primo e nel 2022 per il secondo.

⁶⁴ L'ultima versione del Manuale è disponibile al link: <https://www.figc.it/it/federazione/norme/licenza-uefa/>.

Secondo quanto previsto dal Manuale, i criteri necessari per l'ottenimento della Licenza UEFA sono classificati in cinque macrocategorie⁶⁵:

- criteri sportivi;
- criteri infrastrutturali;
- criteri organizzativi;
- criteri legali;
- criteri economico-finanziari.

Il Manuale rileva un'importanza prioritaria al mantenimento di equilibrate condizioni economico-finanziarie, necessarie sia come garanzia alla continuità aziendale sia alla capacità di autofinanziamento del club calcistico. Il rispetto dei criteri economico-finanziari è funzionale al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- ottimizzazione della gestione economico-finanziaria;
- credibilità e trasparenza del sistema calcio;
- garanzie per i creditori;
- continuità nella partecipazione alle competizioni UEFA;
- correttezza delle competizioni UEFA anche sotto il profilo economico-finanziario;
- conseguimento di un mercato più attraente per gli investitori e per i partner commerciali.

In particolare, il Manuale richiede alle società calcistiche di predisporre informazioni economico-finanziarie sia storiche, sia prospettive, sia di monitoraggio.

Tali provvedimenti sono coerenti con le NOIF commentate nel precedente paragrafo, e, anche nel Manuale, viene confermata l'importanza del ruolo del revisore.

Infatti, con riferimento alle informazioni storiche, la società dovrà dimostrare di aver assolto una serie di obblighi, tra cui la revisione del bilancio e che la situazione economico-patrimoniale semestrale sia sottoposta a "*limited review*" (revisione contabile limitata) da parte di una società di revisione iscritta nell'Albo speciale Consob, che risponda ai criteri di indipendenza e terzietà.

Con riferimento alle informazioni di monitoraggio, il Manuale considera "in potenziale difficoltà finanziaria" le società che si trovano in queste situazioni: relazione di revisione, sul bilancio, con eccezioni o rilievi in merito alla continuità aziendale;

⁶⁵ M. MANCIN, *op. cit.*, p. 105 s.

relazione di revisione limitata, sulla relazione semestrale, con eccezioni o rilievi in merito alla continuità aziendale; oltre che patrimonio netto, per quanto riguarda il bilancio d'esercizio, nella situazione di cui agli artt. 2447 o 2482 *ter* del Codice civile; patrimonio netto, per quanto riguarda il bilancio consolidato, negativo⁶⁶.

Nei provvedimenti previsti per ottenere la Licenza UEFA, così come nelle NOIF, non c'è nessun riferimento a controlli sull'equilibrio economico delle società anche attraverso semplici indicatori di bilancio. A tale proposito, la UEFA cerca di porre rimedio con l'introduzione del *Financial Fair Play*.

La condizione essenziale prevista dal *Fair Play* Finanziario è il meccanismo del "*break even result*" contenuto nella Parte III delle "*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*" e analizzato in modo dettagliato in un allegato interamente dedicato: "*Annex X*".

Da questa sezione emergono due criteri economici fondamentali su cui è basato il *Financial Fair Play*:

1. L'assenza di pagamenti scaduti verso altri club, verso i dipendenti e verso Fisco e Previdenza;

2. La "*Break-even rule*".

Il primo criterio era già presente nel regolamento della Licenza UEFA e nelle NOIF, mentre il secondo indicatore risulta essere del tutto innovativo ed è da considerarsi il cuore del documento "*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*".

Gli articoli che esplicano tale indicatore vanno dal 58 fino al 64 di tale documento.

L'art. 58 delle "*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*" individua le voci di ricavo e di costo necessarie per la determinazione del parametro di "*break-even result*". Tali componenti positivi e negativi di reddito sono meglio precisati nel "*Annex X*" parte A, la quale definisce come ricavi rilevanti⁶⁷:

- ricavi da biglietteria (sono comprese tutte le gare, nazionali ed internazionali, ufficiali ed amichevoli);
- ricavi da sponsor e pubblicità;
- ricavi da diritti di diffusione (sono compresi tutti i tipi di mezzi di comunicazione anche quelli non televisivi);

⁶⁶ L. GELMINI, *op. cit.*, p. 29.

⁶⁷ P. LENZI, C. SOTTORIVA, M. UVA, *L' applicazione del financial fair play alle società di calcio professionistiche: indicazioni operative e considerazioni critiche*, Aracne, Roma, 2013, p. 212.

- ricavi da attività commerciali (*merchandising* o vendita di alimenti e bevande nello stadio, ecc.);
- altri proventi di gestione, ovvero tutto ciò che non rientra nelle categorie sopra descritte;
- proventi da gestione diritti calciatori, ovvero plusvalenze legate alla cessione dei giocatori;
- eccedenze risultanti dalla cessione di immobilizzazioni materiali (plusvalenze da alienazione legate alla vendita di fabbricati, terreni, attrezzature, ecc.);
- proventi finanziari, ovvero interessi attivi derivanti dagli investimenti finanziari in possesso del club.

Sempre la parte A del “*Annex X*” definisce come costi rilevanti⁶⁸:

- Costi di vendita dei materiali (costi per l'equipaggiamento tecnico, le spese mediche, la ristorazione, ecc.);
- costi per il personale (costi relativi a tutti i dipendenti, non solo ai calciatori, vi sono inclusi non solo gli stipendi ma anche tutti i vantaggi non monetari concessi anche dopo la scadenza del contratto, nonché le varie indennità di fine rapporto e i pagamenti tramite azioni del capitale sociale del club);
- costi operativi collegati all'attività sportiva legati all'organizzazione delle gare (ad esempio, l'affitto dello stadio) e tutte le altre spese legate all'attività non direttamente calcistiche (ad esempio, le tasse e le imposte);
- ammortamenti, perdite di valore dei diritti di sfruttamento dei calciatori, minusvalenze;
- oneri finanziari e dividendi (oltre agli interessi passivi per i vari prestiti, i mutui e gli scoperti bancari, sono compresi anche i dividendi distribuiti ai soci);
- gli oneri derivanti da transazioni con parti correlate al club richiedente la licenza sono considerati nel calcolo del *break-even result* al maggior valore fra quello di mercato e quello effettivamente sostenuto.

Tuttavia, devono comunque essere esclusi dai ricavi rilevanti le seguenti componenti⁶⁹:

- rivalutazioni da immobilizzazioni materiali e immateriali;
- rivalutazione delle rimanenze;

⁶⁸ P. LENZI, C. SOTTORIVA, M. UVA, *op. cit.*, p. 213.

⁶⁹ P. LENZI, C. SOTTORIVA, M. UVA, *op. cit.*, p. 212 s.

- utili su cambi non realizzati;
- ricavi derivanti da transazioni con parti correlate per operazioni che eccedono il *fair value*;
- ricavi derivanti da operazioni non calcistiche, come ad esempio l'affitto di immobili che non fanno parte delle strutture sportive.

Come per i ricavi se eventualmente comprese nelle predette voci devono essere escluse dai costi rilevanti le seguenti componenti⁷⁰:

- costi per lo sviluppo dello sport;
- costi legati al calcio femminile;
- costi per il settore giovanile;
- costi non monetari e perdite causati dal tasso di cambio variabile;
- oneri finanziari causati dalle costruzioni o dalla modifica di immobilizzazioni materiali;
- Costi derivanti da operazioni non calcistiche non legate al club.

Da tali provvedimenti si può notare come l'intenzione della UEFA è quella di agevolare le iniziative societarie che si occupano del settore giovanile, del calcio femminile, che portano avanti un impegno sociale e che impiegano le risorse nella costruzione di impianti sportivi. Infatti, tali attività sono considerate meritorie da parte della UEFA e i costi relativi, se chiaramente individuati nella documentazione societaria, non vengono conteggiati ai fini del calcolo del *break-even result*.

Sulla base della definizione dei componenti positivi e negativi rilevanti di reddito, il Documento chiarisce che il *break-even result* è la differenza tra i due aggregati. Se la differenza è positiva, così come il loro pareggio, si ha un *surplus* mentre se la differenza è negativa si ha un *deficit*.

Gli artt. 59-60 delle “UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations” definiscono il *monitoring period* ovvero il periodo di monitoraggio nel quale viene valutato un club ai fini della verifica del rispetto del *break-even result*. Devono essere definite due scansioni temporali del *break-even*, la prima è su base annuale: il periodo di riferimento T che termina nell'anno in cui le competizioni europee hanno inizio, il periodo T-1 che termina l'anno prima dell'inizio delle competizioni UEFA, il periodo T-

⁷⁰ P. LENZI, C. SOTTORIVA, M. UVA, *op. cit.*, p. 214.

2 che è quello antecedente al T-1; mentre la seconda scansione temporale è su base aggregata vale a dire la sommatoria dei *break-even* dei tre periodi T, T-1, T-2.

L'art. 61 del Documento esprime "*l'acceptable deviation*" cioè una sorta di zona di tolleranza rappresentata dalla deviazione accettabile in via ordinaria pari a 5 milioni di euro, e una deviazione in via transitoria pari a 45 milioni di euro nella stagioni calcistiche 2013/14 e 2014/15 e un superamento fino a 30 milioni di euro nelle stagioni 2015/16, 2016/17 e 2017/18, a condizione che i soci e/o le parti correlate al club versione nelle casse della società in conto capitale la differenza tra l'importo della *acceptable deviation* e limiti appena indicati.

La UEFA aveva previsto che dalla stagione sportiva 2018/2019 la regola del *break-even* diventasse a tutti gli effetti operativa ammettendo come unica deviazione quella relativa ai 5 milioni di euro. Però a seguito della crisi causata dal Covid-19 tale intenzione non venne rispettata.

Infatti, è stato reintrodotta lo sfioramento massimo accettato pari a 30 milioni di euro e, inoltre, è stato modificato il periodo di monitoraggio: il bilancio relativo alla stagione 2019-20 verrà cumulato e andrà a fare medi con quello relativo alla stagione 2020-21. Quindi, i bilanci al 30 giugno 2020 e al 30 giugno 2021 varranno per uno, di conseguenza nel calcolo di ricavi, costi e perdite si farà la media delle due annualità. Se il 2020 dovesse registrare un rosso di 80 milioni e il 2021 di 20 milioni, ad esempio, il passivo preso in esame (da sommare o ridurre al risultato d'esercizio ante imposte delle stagioni chiuse al 30 giugno 2018 e 2019) sarà pari a 50 milioni⁷¹.

In questi ultimi anni la UEFA sta cercando di implementare e migliorare le norme relative al *Financial Fair Play*, introducendo nuove norme, in relazione al rapporto tra stipendi e ricavi.

Il nuovo Documento "*UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations*", che pian piano sta prendendo il posto delle "*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*", introduce nuove norme di sostenibilità che impongono di spendere per la rosa tra ingaggi, ammortamenti e commissioni il 90% dei ricavi per la stagione 2023-24, l'80% per la stagione 2024-25 e il 70% dalla stagione 2025-26 in poi. Le nuove regole prevedono anche che sarà possibile avere uno sfioramento massimo di 5 milioni

⁷¹ M. BELLINAZZO, *Calcio, ecco come la Uefa cambierà il fair play finanziario per limitare impatto Covid sui club*, nel *Sole 24 Ore*, 24 giugno 2020.

nel triennio, ma si potrà arrivare a 60 milioni (e non più 30) di deficit aggregato se la differenza verrà coperta da ricapitalizzazioni⁷².

Per le società che non seguiranno le linee guida del *Financial Fair Play*, Saranno comminate delle sanzioni da parte della UEFA in base alla gravità della violazione, da semplici avvisi e multe, alle penalizzazioni di punti, riduzione delle liste UEFA, mancate iscrizioni di nuovi acquisti, sino la perdita dei premi *Champions, Europa League* e alla squalifica o esclusione dalle competizioni sportive.

Se si analizzano gli effetti che l'introduzione del *Financial Fair Play* ha provocato sono tendenzialmente positivi in quanto ha obbligato le società a dover muoversi in maniera differente.

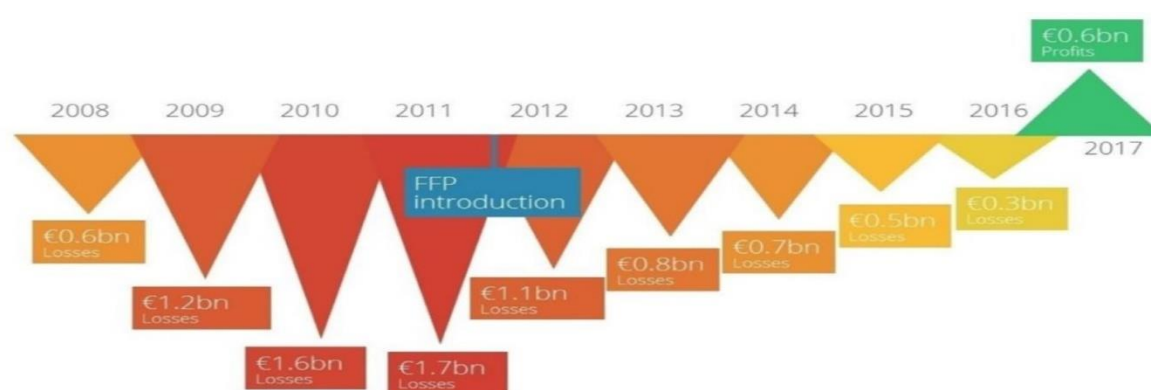


Figura 1.5 Il risultato netto dei club europei prima e dopo l'introduzione del regolamento Uefa sul fair play finanziario. Fonte: <https://www.calcioefinanza.it>.

Se si osserva la figura 1.5, che rappresenta l'andamento aggregato delle perdite del settore "calcio europeo" dell'ultimo decennio prima delle modifiche avvenute nel 2018 e negli anni seguenti, l'introduzione del *Financial Fair Play* ha ridotto notevolmente le perdite passando da 1,634 miliardi di euro nel 2010 ad un attivo di 600 milioni di euro nel 2017.

Per quanto riguarda gli ulteriori obiettivi del *Financial Fair Play* è utile analizzare la voce principale dei costi ovvero gli stipendi confrontandola con i ricavi.

⁷² M. BELLINAZZO, *Violazione Fair-play finanziario, per Inter e Roma obbligo di mercato in attivo per 2 anni*, nel *Sole 24 Ore*, 2 settembre 2022.

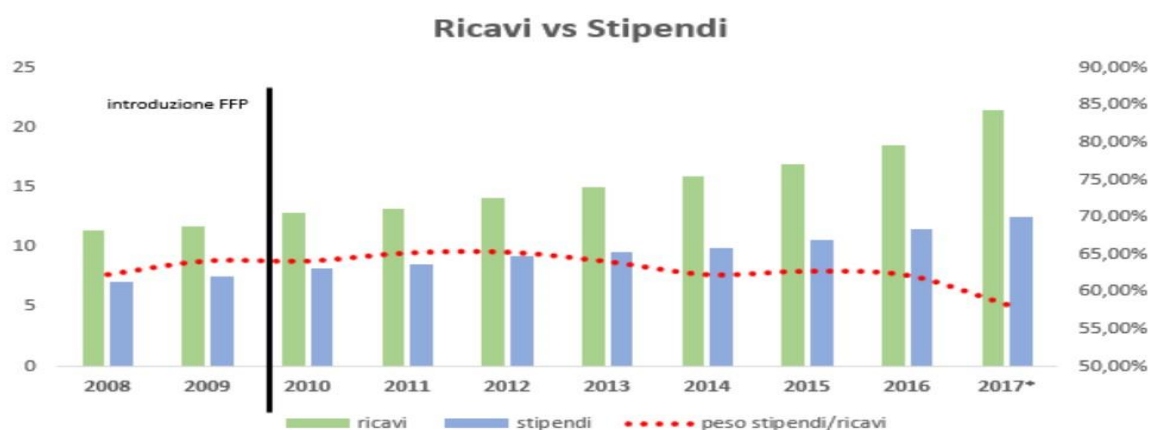


Figura 1.6 Andamento ricavi e stipendi prima e dopo l'introduzione del Financial Fair Play. Fonte: *The European Club Footballing Landscape*.

Dalla figura 1.6 si evidenzia come negli ultimi anni, nonostante un aumento degli stipendi, il loro peso rispetto ai ricavi sia diminuito passando da circa il 65% nel 2010 al 57% nel 2017. Ciò potrebbe evidenziare un aumento della diligenza di molte società andando verso un percorso orientato verso la sostenibilità economico-finanziaria.

L'andamento del calcio europeo sembra essere orientato verso un graduale ma continuo miglioramento, questo però non significa che tutti i problemi di tale settore siano stati risolti. Infatti, molto spesso i ricavi sono trainati dalle plusvalenze, le quali incidono notevolmente sui bilanci delle società di calcio professionistico.

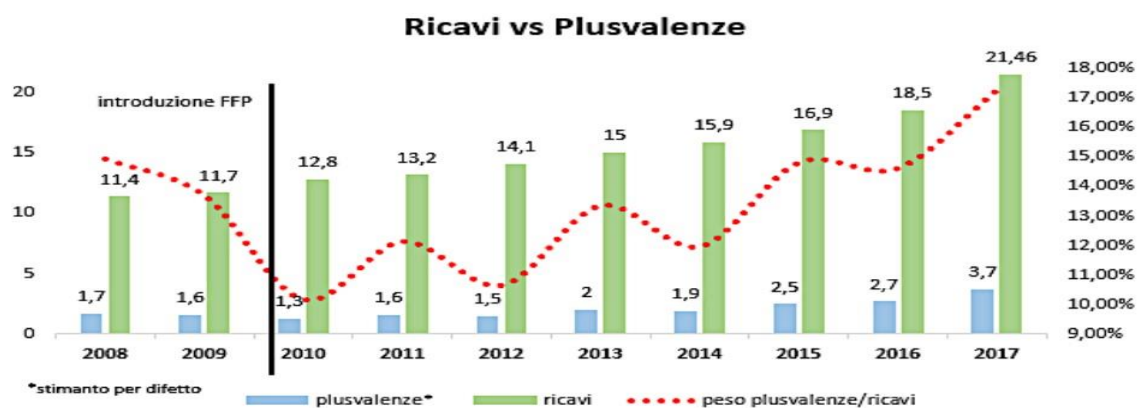


Figura 1.7 Andamento ricavi e plusvalenze prima e dopo l'introduzione del Financial Fair Play. Fonte: *The European Club Footballing Landscape*.

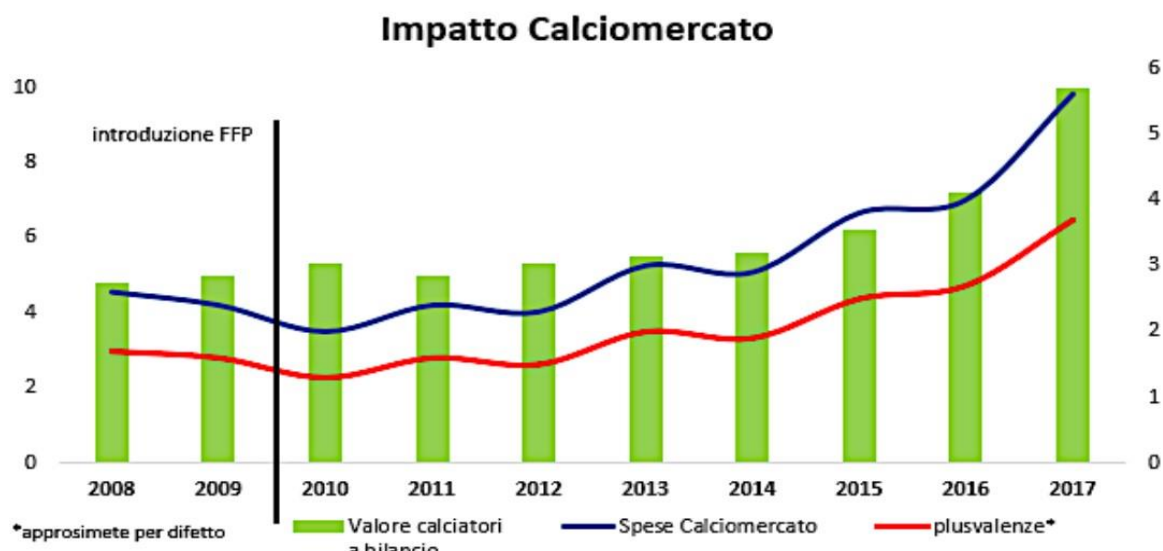


Figura 1.8 Impatto calciomercato prima e dopo l'introduzione del Financial Fair Play. Fonte: *The European Club Footballing Landscape*.

Se si osserva la figura 1.7 si nota come nel 2010 l'impatto delle plusvalenze sui ricavi totali sia intorno al 10% mentre nel 2017 supera il 17%.

In questo modo una crescita costante dei ricavi non è sostenibile nel lungo periodo perché qualora la società non riuscisse più a generare valori sempre maggiori di plusvalenze ciò causerebbe forte instabilità al club.

Per comprendere meglio la negatività di questo processo è interessante analizzare la figura 1.8 che permette di evidenziare alla meglio il problema. Questo grafico riassume i tre valori fondamentali del calciomercato che incidono sui bilanci dei club.

L'aumento dei cartellini, dovuto alle plusvalenze, aumenta i ricavi del club, creando un circolo vizioso che influenza la solidità economica della società, in quanto bisogna tener conto che, sebbene le plusvalenze generino reddito riducendo le perdite, il valore di queste ultime è un ricavo una tantum e non un ricavo caratteristico.

Un'altra criticità molto simile a quella delle plusvalenze sono le rivalutazioni dei beni materiali e immateriali.

Infatti, nel momento in cui si rivaluta un bene si va ad aumentare di conseguenza il patrimonio netto; però, poi, si scontreranno perdite importanti negli esercizi successivi, e quel patrimonio netto aumentato rischia di essere depauperato in pochi anni creando così, come nel caso plusvalenze, un rischioso circolo vizioso.

Diverse società di calcio professionistiche hanno fatto rivalutazioni ma, forse, la più importante l'ha fatta l'Udinese.

L'Udinese nel 2020, sfruttando i vantaggi dei vari provvedimenti adottati dal Governo per mitigare gli effetti negativi della pandemia COVID-19, e in particolare quello della Rivalutazione dei beni d'impresa, previsto dall'articolo 110 del D.L. 104/2020 (convertito con la legge 126/2020).

Nel complesso la rivalutazione fatta dall'Udinese ha riguardato i seguenti beni⁷³:

- Marchio Udinese per euro 62.981.582;
- Stadio Friuli per euro 49.334.547;
- Diritti Pluriennali alle prestazioni dei Calciatori per euro 116.875.488;
- Immobili industriali per euro 3.818.098;

Per un totale di euro 233.009.715 che ha dato luogo alla determinazione di un'imposta sostitutiva di euro 6.990.292 accantonata nei debiti tributari. La riserva di rivalutazione iscritta in bilancio, al netto dell'imposta sostitutiva, è di euro 226.019.423.

Infatti, Il beneficio immediato della rivalutazione è dato dalla contabilizzazione della Riserva di Rivalutazione, nel Patrimonio Netto dell'impresa al netto dell'imposta sostitutiva del 3%, che potrà essere utilizzata per coprire le perdite.

Quindi se il *Financial Fair Play* è sicuramente riuscito nella sua intenzione di diminuire le perdite complessive di una società calcistica, non è, per il momento, riuscito a eliminare fenomeni di *creative accounting* soprattutto per ciò che concerne le plusvalenze e le rivalutazioni di beni materiali e immateriali.

1.3.3 I principali indicatori di performance

Sempre in riferimento al bilancio sia la FIGC, tramite le NOIF, sia la UEFA con il *Financial Fair Play* hanno previsto che le società di calcio professionistiche debbano disporre un prospetto dove sono presenti una serie di indicatori di performance per poter dare un giudizio coerente sulla loro situazione economico-finanziaria.

A tal proposito l'art. 85 delle NOIF prevede la redazione di una serie di prospetti contenenti i seguenti indicatori:

⁷³ L. MAROTTA, *Bilancio Udinese 2019/20: La rivalutazione dei calciatori per mitigare gli effetti del COVID*, in *Appunti di Luca Marotta*, 21 marzo 2021, disponibile al link: <http://luckmar.blogspot.com/2021/03/bilancio-udinese-201920-la.html>.

– indicatore di liquidità utilizzato per determinare l'eventuale carenza finanziaria, calcolato attraverso il rapporto tra le Attività Correnti (AC) e le Passività Correnti (PC);

– indicatore di indebitamento calcolato attraverso il rapporto tra i Debiti (D) ed i Ricavi (R);

– indicatore di Costo del Lavoro Allargato (CLA) calcolato attraverso il rapporto tra il Costo del Lavoro Allargato (CLA) ed i Ricavi (R).

Per la determinazione del rapporto AC/PC sono da considerare i seguenti aggregati risultanti dal piano dei conti della FIGC: le attività correnti comprendono disponibilità liquide e i crediti esigibili entro i 12 mesi e sono costituite dalle seguenti voci: - disponibilità liquide, - crediti verso clienti, - crediti verso imprese controllate, collegate e controllanti, - crediti tributari, - crediti verso altri.

Le passività correnti comprendono i debiti scadenti entro i 12 mesi e sono costituite dalle seguenti voci: - obbligazioni ordinarie e convertibili, - debiti verso soci per finanziamenti, - debiti verso banche, - Acconti, - debiti verso fornitori, - debiti tributari, - altri debiti, - canoni leasing scadenti entro i 12 mesi.

Per quanto riguarda invece il secondo parametro, vale a dire l'indicatore di indebitamento (D/R), misura il grado complessivo di indebitamento della società in rapporto al valore della produzione. Ai fini del numeratore del rapporto, tra i debiti rientrano le seguenti voci: - obbligazioni ordinarie e convertibili, - debiti verso soci per finanziamenti, - debiti verso banche, - debiti verso fornitori, - altri debiti, - canoni di leasing. Da tale aggregato deve, però, essere sottratto il valore delle Attività Correnti (AC) sopra riportato.

Invece per quanto riguarda i ricavi, essi comprendono le seguenti voci: - ricavi delle vendite e delle prestazioni, - proventi commerciali, - proventi di cessioni di diritti televisivi, - ricavi da cessione temporanea dei calciatori e altri proventi da gestione dei calciatori, - plusvalenze da cessione dei diritti alle prestazioni dei calciatori al netto delle relative minusvalenze.

Al numeratore i debiti devono essere calcolati sulla base delle risultanze d'esercizio approvati; invece, i ricavi sono dato dal valor medio degli ultimi tre bilanci d'esercizio approvati.

Il terzo e ultimo parametro che le società devono calcolare è l'indicatore del costo del lavoro allargato, dato dal rapporto tra il costo del lavoro allargato e i ricavi (CLA/R),

finalizzato a misurare il peso del costo del lavoro sui ricavi. Ai fini del numeratore del rapporto il Costo del Lavoro Allargato comprende: - i costi per il personale, - gli ammortamenti e svalutazioni dei diritti alle prestazioni dei calciatori.

I ricavi invece comprendono le seguenti voci: - ricavi delle vendite e delle prestazioni, - proventi da sponsorizzazioni e pubblicitari, - proventi commerciali e le royalties, - proventi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi, - plusvalenze da cessione dei diritti alle prestazioni dei calciatori al netto delle relative minusvalenze.

Il Consiglio Federale della FIGC, in genere con cadenza annuale, pubblica un comunicato nel quale stabilisce le soglie e i valori minimi degli indicatori che le squadre di calcio professionistiche devono rispettare. L'ultimo comunicato ufficiale della FIGC⁷⁴ per la stagione 2022/23 stabilisce i valori per la stagione in corso e per il prossimo triennio, come si evidenzia nella tabella 1.11.

Stagione Sportiva	Indicatore di Liquidità	Indicatore di Indebitamento	Indicatore del Costo del Lavoro Allargato CLA/R
	AC/PC Misura minima	D/R Valore soglia	Valore soglia
2022/23	0,5	1,2	0,8
2023/24	0,6	1,2	0,8
2024/25	0,7	1,2	0,8
2025/26	0,8	1,2	0,7

Tabella 1.11 Valori indicatori di controllo. Fonte: elaborazione personale su dati comunicato n. 63/A FIGC.

Anche la UEFA nelle “UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations” definisce una serie di indicatori che sono condizione fondamentale per poter soddisfare il requisito di *break-even*.

L'art. 62 del Documento presenta quattro indicatori che le società calcistiche devono rispettare per poter partecipare alle competizioni UEFA:

- Indicatore 1 Continuità aziendale (*Going Concern*): la relazione di revisione del bilancio, relativa al periodo di riferimento T-1, deve contenere un parere esplicito riguardo alla sussistenza della continuità aziendale.

- Indicatore 2 Patrimonio netto negativo (*Negative equity*): il patrimonio netto del bilancio, se negativo, relativo al periodo T-1, non deve essere inferiore al patrimonio netto del bilancio di esercizio relativo al periodo precedente (T-2).

⁷⁴ Comunicato Ufficiale n. 63/A, pubblicato a Roma il 9 novembre 2022.

– Indicatore 3 Risultato di *break-even* (*Break-even result*): non deve esserci un deficit di *break-even* per entrambi i periodi T-1 e T-2.

– Indicatore 4 Debiti scaduti (*Sustainable debt*): non devono esserci debiti scaduti nei confronti di altre società, dei dipendenti, del fisco e degli istituti previdenziali.

L'evoluzione del sistema dei controlli sembra essere orientata verso un maggiore controllo della situazione economico-finanziaria delle varie società calcistiche che sono state, negli ultimi decenni, troppo poco sensibili e attente in tale ambito.

Si ritiene⁷⁵, però, che questo sistema di controlli possa essere ulteriormente affinato mediante un ampliamento del numero degli indicatori di bilancio monitorati, con particolare attenzione all'equilibrio economico e non solo all'equilibrio finanziario.

1.3.4 Le Raccomandazioni Contabili

L'art. 84, comma 3, delle NOIF dispone che: *“Il bilancio d'esercizio deve essere predisposto nel rispetto della vigente normativa civilistica e sulla base dei principi contabili emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità, utilizzando le Raccomandazioni Contabili FIGC, ovvero sulla base dei principi contabili internazionali ove applicabili”*.

Le Raccomandazioni Contabili sono, dunque, esplicitamente menzionate come strumento avente valenza regolamentare al quale i soggetti obbligati all'osservanza delle NOIF devono fare riferimento nella predisposizione del bilancio d'esercizio.

Le Raccomandazioni Contabili hanno una duplice funzione:

– la principale funzione è quella di fornire uno strumento di supporto per la corretta e veritiera redazione del bilancio d'esercizio; infatti, esse costituiscono un insieme di regole tecniche e di interpretazione che consentono la corretta rilevazione dei fatti di gestione;

– la seconda funzione è a beneficio dei diversi stakeholder che operano nel settore calcistico professionistico; infatti, le Raccomandazioni Contabili consentono di ottenere una confrontabilità dei bilanci e una loro univoca interpretazione.

Le Raccomandazioni Contabili risultano suddivise in dieci principi⁷⁶:

1. Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori;
2. Costi del vivaio (inammissibilità della relativa capitalizzazione);

⁷⁵ In merito: M. MANCIN, *op. cit.*, p. 99.

⁷⁶ Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC, Edizione 2021. Disponibile al link: <https://www.figc.it>.

3. “Paracadute retrocesse” ex art. 18, comma 3, dello Statuto Regolamento della LNPA;

4. Cessioni temporanee di contratto;
5. Crediti verso società calcistiche;
6. Debiti verso società calcistiche;
7. Versamenti dei soci;
8. Ricavi e proventi tipici delle società calcistiche;
9. Premi individuali e collettivi ex art. 93 delle NOIF;
10. Riserva ex art. 10, comma 3, della Legge n. 91/1981.

Da tempo si è consolidato un rapporto di stretta collaborazione tra la FIGC e l’OIC; infatti, a luglio 2020 la FIGC ha richiesto un parere all’OIC in relazione all’aggiornamento delle Raccomandazioni Contabili⁷⁷.

L’OIC nel formulare il proprio parere sulle Raccomandazioni Contabili ha tenuto conto che sono state predisposte in base alle previsioni del Codice Civile e dei principi contabili nazionali, e che laddove la FIGC ha disciplinato specifiche fattispecie si è fatto riferimento al paragrafo 4 dell’OIC 11⁷⁸.

Sulla base di queste considerazioni l’OIC ha ritenuto che le Raccomandazioni Contabili *“non presentano elementi di non conformità rispetto alla disciplina codicistica e al contenuto dei principi contabili nazionali”*.

Le Raccomandazioni Contabili rappresentano dunque uno strumento avente valenza regolamentare al quale i soggetti obbligati all’osservanza delle NOIF devono fare riferimento in modo tale da integrare le previsioni contenute nei principi contabili emanati dall’OIC che non disciplinano le specifiche fattispecie contabili del settore calcio professionistico.

Anche per le società che adottano i principi contabili internazionali l’osservanza delle Raccomandazioni Contabili è necessaria nel caso in cui specifici negozi giuridici del settore calcio professionistico non siano regolamentati dai principi IAS/IFRS.

⁷⁷ T. FABI, *I principi contabili e le implicazioni per il bilancio delle società calcistiche*, Roma, 26 maggio 2021.

⁷⁸ T. FABI, *op.cit.*

1.4 La redazione del bilancio delle società calcistiche italiane

Il bilancio d'esercizio è l'insieme di documenti contabili che un'impresa deve redigere periodicamente, ai sensi di legge, allo scopo di perseguire il principio di verità ed accertare in modo chiaro, veritiero e corretto la propria situazione patrimoniale e finanziaria, al termine del periodo amministrativo di riferimento, nonché il risultato economico dell'esercizio stesso. È redatto dagli amministratori della società al termine di ogni periodo amministrativo e rappresenta lo strumento più idoneo a fornire informazioni circa la gestione dell'impresa sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario.

1.4.1 Il Piano dei Conti unificato delle società di calcio

L'art. 84, comma 1, delle NOIF dispone che *“la contabilità deve essere tenuta dalle società in osservanza delle norme di legge ed in conformità con il piano dei conti della FIGC”*.

Il Piano dei Conti è stato introdotto dalla FIGC nel 1987 per rendere omogeneo il linguaggio contabile utilizzato dagli amministratori dei club, in modo tale di adeguare i vari sistemi contabili alle vigenti normative tenendo conto delle peculiarità del settore calcio professionistico e, in definitiva, per agevolare l'attività di controllo sulla gestione delle società calcistiche.

Nel corso degli anni il Piano dei Conti ha subito diverse modifiche a partire dall'emanazione del D.lgs. n. 127/1991 fino ad arrivare ai giorni nostri, questo per adeguarsi costantemente all'evoluzione avuta nelle disposizioni del Codice Civile e nei principi contabili OIC, nonché nelle norme federali.

Il nuovo modello⁷⁹, edizione del 2021, nel quale è evidenziato il raccordo con i nuovi schemi di Stato Patrimoniale e di Conto Economico, è così suddiviso in un'ottica di riduzione e semplificazione:

- Classi di Conti;
- Gruppi di Conti
- Conti;
- Sottoconti.

Le Classi di Conti sono evidenziate nella figura 1.9.

⁷⁹ FIGC, *Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC*, 2021, disponibile su <https://www.figc.it>.

CONTI ACCESI ALLE VOCI DELL'ATTIVO		CONTI ACCESI ALLE VOCI DEL PASSIVO	
1.A.	Crediti verso soci per versamenti dovuti	2.A.	Patrimonio netto
1.B.	Immobilizzazioni	2.B.	Fondi per rischi e oneri
1.C.	Attivo circolante	2.C.	Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
1.D.	Ratei e risconti attivi	2.D.	Debiti
		2.E.	Ratei e risconti passivi
CONTI ACCESI AI COSTI		CONTI ACCESI AI RICAVI	
3.A.	Costi della produzione	4.A.	Valore della produzione
3.B.	Interessi ed altri oneri finanziari	4.B.	Proventi finanziari
3.C.	Rettifiche di valore di attività finanziarie	4.C.	Rettifiche di valore di attività finanziarie
3.D.	Imposte sul reddito dell'esercizio		
5. Utile (Perdita) dell'esercizio			

Figura 1.9 Suddivisione delle Classi di Conti. Fonte: Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC, Edizione 2021.

Il Piano dei Conti si applica anche alle società di calcio professionistiche che adottano i principi contabili internazionali ai sensi del D.lgs. n. 38/2005, ferma comunque restando la possibilità per queste società di introdurre modifiche rispetto a quanto previsto nel Piano dei Conti FIGC nei casi in cui tali modifiche si rendano necessarie al fine di dare applicazione alle disposizioni dei principi contabili internazionali⁸⁰.

Nel rispetto della struttura minima imposta dalla FIGC le società di calcio professionistiche possono comunque decidere di adottare un'ulteriore suddivisione di Conti e dei Sottoconti laddove lo ritengano utile.

Negli schemi imposti dalla Federazione sono previste alcune modifiche con l'inserimento di poste specifiche che evidenziano valori patrimoniali e/o economici relativi ad operazioni tipiche della gestione dei club calcistici. Tali modifiche riguardano voci contabili precedute da numeri arabi, il cui adattamento è possibile ai sensi dell'art. 2423-ter, comma 4, c.c.: *“le voci precedute da numeri arabi devono essere adattate quando lo esige la natura dell'attività esercitata”*⁸¹.

In tal senso l'integrazione più rilevante nell'attivo dello stato patrimoniale consiste nell'aggiunta della voce BI7 - *Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori* e CII6 - *Crediti verso enti-settore specifico*.

⁸⁰ FIGC, *Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC*, 2021, disponibile su <https://www.figc.it>.

⁸¹ M. VALERI, *Standard IAS/IFRS e nuove esigenze di disclosure nel bilancio delle società di calcio*, Giappichelli, Torino, 2008, p. 126 s.

Nel patrimonio netto viene aggiunta all'interno della classe AVI - *Altre Riserve* la "Riserva ex art. 10, comma 3, Legge n. 91/1981" che prevede che una quota parte degli utili, non inferiore al 10%, sia destinata a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva.

Per quanto riguarda il passivo all'interno della classe C3 - *Debiti verso soci per finanziamenti* vengono aggiunti due Sottoconti ovvero i "soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati" e "altri debiti verso soci per finanziamenti". Sempre nei debiti si trovano i "Debiti verso enti-settore specifico" (C15) con particolare rilevanza del Sottoconto "Lega c/anticipo Paracadute".

Sempre in relazione all'attivo e al passivo si evidenziano i seguenti Conti e Sottoconti tipici: "Capitalizzazione costi vivaio esercizi precedenti", "Fondo ammortamento capitalizzazione costi vivaio esercizi precedenti" e "Fondo svalutazione costi vivaio esercizi precedenti" il cui saldo confluisce nella voce B.I.8. "Altre immobilizzazioni immateriali"⁸²; e il "Mutuo ICS", rientrante nella voce D4 "Debiti verso banche", ovvero i mutui verso l'istituto per il credito sportivo per mutui con importi non superiori a 60 mila euro fino a 7 anni per ristrutturazione, riqualificazione di impianti sportivi e per l'acquisto di attrezzature.

Esaminando il conto economico, è opportuno soffermare l'attenzione su due Sottoconti "Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori" (B14c) e "Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori" (A5g). Si tratta di componenti negativi e positivi di reddito che emergono in occasione della cessione di un giocatore ad un altro club ad un prezzo inferiore o superiore al valore netto contabile. Il saldo di tali Sottoconti confluisce negli "Oneri diversi di gestione" (B14) e negli "Altri ricavi e proventi" (A5).

Come si può osservare le plusvalenze e le minusvalenze derivanti dall'alienazione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori sono state opportunamente inserite nelle rispettive macroclassi Valore della Produzione e Costi della Produzione e rientranti nella c.d. gestione accessoria.

Nei ricavi troviamo anche alla voce A1 - *Ricavi delle vendite e delle prestazioni* l'aggiunta di due Conti "ricavi da gare" (A1a) e "abbonamenti" (A1b); mentre la voce A5

⁸² Si fa riferimento agli esercizi precedenti in quanto, attualmente, con le nuove Raccomandazioni Contabili i Costi del vivaio non sono più capitalizzabili.

– *Altri ricavi e proventi*, che è totalmente diversa rispetto all’art. 2424 c.c. integrato con i principi OIC, e è così suddivisa:

- A5a *“Contributi in conto esercizio”* che comprende i Sottoconti *“Paracadute retrocesse”* e *“Altri contributi in conto esercizio”*;
- A5b *“Proventi da sponsorizzazioni”*;
- A5c *“Proventi pubblicitari”*;
- A5d *“Proventi commerciali e royalties”*;
- A5e *“Proventi da cessione diritti audiovisivi”*;
- A5f *“Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori”*;
- A5g *“Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori”*;
- A5h *“Altri proventi da trasferimento diritti calciatori”* che comprende i Sottoconti *“Premi e/o indennizzi attivi ex art.103, comma3, NOIF”* e *“Proventi diversi da trasferimento diritti calciatori”*;
- A5i *“Ricavi e proventi diversi”*.

Con riferimento ai costi anche la voce B14 – *Oneri diversi di gestione* è diversa rispetto ai principi OIC e è così suddivisa:

- B14a *“Oneri da organizzazione competizioni”*;
- B14b *“Costi per acquisizione temporanea prestazioni calciatori”*;
- B14c *“Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori”*;
- B14d *“Altri oneri da trasferimento diritti calciatori”* che comprende i Sottoconti *“Premi e/o indennizzi passivi ex art.103, comma3, NOIF”* e *“Oneri diversi da trasferimento diritti calciatori”*;
- B14e *“Altri oneri diversi di gestione”*.

Tutte le società di calcio professionistiche italiane devono necessariamente redigere il bilancio d’esercizio seguendo il Piano dei Conti elaborato dalla FIGC. Quindi, tale piano non è da considerarsi un documento alternativo o aggiuntivo rispetto allo stesso bilancio d’esercizio, bensì corrisponde ad un semplice e rigoroso elenco di tutte le voci dei conti che devono obbligatoriamente trovare spazio nei bilanci delle società di calcio.

1.4.2 Le voci caratteristiche dello stato patrimoniale e conto economico

La redazione del bilancio di una società di calcio professionistica non differisce da quanto disciplinato dagli artt. 2423 c.c. e ss. ma data la particolarità di tale settore si possono trovare alcune voci tipiche e caratteristiche dei club di calcio.

Partendo dall'analisi dello stato patrimoniale possiamo considerare come voci caratteristiche di una società di calcio:

– I diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori. Questa è sicuramente la voce principale e più significativa del bilancio di una società di calcio professionistica.

Tali diritti si ricollegano al rapporto che viene a instaurarsi tra società e atleta professionista alla luce della Legge n. 91 del 1981⁸³.

Questa voce comprende i costi sostenuti da una società nelle seguenti due ipotesi:
a) "stipulazione diretta" ovvero nel caso in cui venga tesserato un giocatore c.d. svincolato oppure un giocatore che sottoscrive il suo primo contratto da professionista;
b) "cessione del contratto" qualora una società acquisti i diritti alle prestazioni sportive di calciatori da un'altra società a titolo definitivo e oneroso.

La cessione del contratto a titolo definitivo è regolata dall'art. 1406 c.c. e, per quanto riguarda i trasferimenti di calciatori tra società nazionali, dagli artt. 95 e 102 delle NOIF.

Il contratto tra il calciatore e la società costituisce il titolo giuridico per l'iscrizione in bilancio del relativo diritto alle prestazioni sportive.

I diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori sono configurati come dei beni immateriali iscrivibili tra le attività, infatti, sono intesi come degli asset immateriali in quanto sono appunto dei diritti privi di consistenza fisica, sono autonomamente identificabili e come tali gestiti sulla base della determinazione di un loro valore e, infine, sono impegnati in modo durevole dalla società e pertanto coinvolti nel processo produttivo con un'utilità pluriennale. È quindi indubbio che il diritto di acquisto debba essere iscritto fra le immobilizzazioni immateriali.

Le Raccomandazioni Contabili prevedono che il costo sostenuto per l'acquisizione del diritto deve essere iscritto come voce specifica nell'attivo dello Stato Patrimoniale fra le immobilizzazioni immateriali, utilizzando la seguente denominazione: "*Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori*" alla voce BI7.

⁸³ G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche*, FrancoAngeli, Milano, 2011, p. 40.

Normalmente il momento di iscrizione di tale diritto è quello della data di sottoscrizione dei contratti stessi.

Per quanto riguarda il valore d'iscrizione in bilancio, nel caso *sub. b* di "cessione del contratto", questo corrisponderà al prezzo pagato dal cessionario più gli eventuali oneri accessori (in genere rappresentati dalle commissioni per gli agenti e per i consulenti che hanno partecipato all'operazione, nonché eventuali contributi alle società che hanno formato l'atleta)⁸⁴. Nel caso *sub. a*) di "stipulazione diretta" il valore è pari a eventuali oneri accessori a favore di agenti sportivi o pari al premio di addestramento e formazione tecnica *ex art. 99* delle NOIF alla società presso la quale il calciatore ha svolto la sua ultima attività dilettantistica.

Collegati ai diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori ci sono una serie di voci caratteristiche come le minusvalenze e plusvalenze, gli ammortamenti e le cessioni a titolo temporaneo; voci che verranno analizzate meglio nel seguente paragrafo.

– I costi del vivaio. L'entrata in vigore del D.lgs. 139/2015, che ha modificato l'articolo 2424 del Codice Civile prevedendo l'eliminazione del riferimento al costo di ricerca dalla voce dello Stato Patrimoniale BI2, ha comportato una revisione del principio contabile OIC 24. In particolare, l'OIC ha ritenuto opportuno aggiornare le definizioni di costo di ricerca e di costo di sviluppo, eliminando il riferimento al costo di ricerca applicata⁸⁵.

Tali modifiche hanno spinto la FIGC a modificare le norme che disciplinavano la capitalizzazione dei costi del vivaio. La nuova Raccomandazione Contabile 2021/2 prevede che *"i costi sostenuti per la ricerca di base sono costi di periodo e devono essere addebitati al Conto Economico dell'esercizio in cui sono sostenuti, mentre i costi attinenti a specifici progetti di sviluppo possono essere oggetto di capitalizzazione nell'attivo patrimoniale quando rispondono positivamente anche alle seguenti specifiche caratteristiche: - devono essere relativi ad un prodotto o processo chiaramente definito, nonché identificabili e misurabili; - devono essere riferiti ad un progetto realizzabile, cioè tecnicamente fattibile, la realizzabilità del progetto è, di regola, frutto di un processo di stima; - devono essere recuperabili"*.

⁸⁴ In riferimento all'OIC 24 esso prevede che: *"Per i beni immateriali il costo di acquisto comprende anche i costi accessori. I costi accessori di acquisto comprendono tutti i costi collegati all'acquisto che la società sostiene affinché l'immobilizzazione possa essere utilizzata. Rientrano, pertanto, fra i costi capitalizzabili: spese di registrazione, iva indetraibile, consulenze tecniche specifiche, ecc."*.

⁸⁵ FIGC, *Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC*, 2021, p. 29. Disponibile su <https://www.figc.it>.

Si ritiene dunque che i costi genericamente definiti come costi del vivaio non possano più essere oggetto di capitalizzazione in quanto siano difficilmente identificabili i criteri di identificabilità, misurabilità e recuperabilità.

Alla luce di quanto visto i costi del vivaio che non rispettano i criteri sopra detti devono trovare indicazione esclusivamente nel Conto Economico fra i *“Costi della produzione”*, non essendone ammissibile la relativa capitalizzazione.

In questa voce caratteristica si lascia una piccola discrezionalità al redattore del bilancio nel caso in cui ritenga corretto o meno capitalizzare tale costi; però vista la complessità della materia diversi club hanno optato per la non capitalizzazione come, ad esempio, il Torino dove nel proprio bilancio del 2018 prevede che: *“La Società non si avvale della facoltà prevista dalla Raccomandazione Contabile n. 2 emanata dalla FIGC di capitalizzare tra le immobilizzazioni immateriali i costi sostenuti per la promozione e l’organizzazione del settore giovanile che, pertanto, sono addebitati al conto economico di periodo”*.

In dottrina⁸⁶ si ritiene che, ai fini di una corretta rappresentazione in bilancio, siano capitalizzabili tra le immobilizzazioni immateriali, sempre rispettando il requisito della loro recuperabilità, *“solo quei costi inizialmente sostenuti per costituire il vivaio della società sportiva, fino al momento in cui la struttura sia adeguata alla funzione cui è chiamata”*; e sono ugualmente capitalizzabili i *“costi sostenuti per nuovi progetti e per un non marginale incremento delle strutture e dele personale dedicato al vivaio”*.

– I crediti e debiti verso le società calcistiche. I crediti/debiti verso le società calcistiche sorgono principalmente per due motivi: - per effetto della cessione/acquisizione dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori a società calcistiche nazionali ed estere; - per effetto del diritto a ricevere/corrispondere dalle società ospitanti una percentuale, stabilita dalla Lega competente, delle quote dei ricavi, relativi alle partite disputate fuori casa, derivanti dalla vendita dei biglietti e degli abbonamenti.

Il regolamento dei corrispettivi delle cessioni dei diritti a società calcistiche nazionali, di competenza dell’esercizio, avviene mediante il conto *“Lega c/trasferimenti”*, che funge da *“stanza di compensazione”* dei crediti e debiti delle

⁸⁶ G. VERNA, S. VERNA, *I costi di vivaio delle società sportive possono essere capitalizzati in bilancio? nel fisco Settimanale di approfondimento fiscale per professionisti e imprese*, Wolters Kluwer, Milano, 2017, p. 1063.

società calcistiche derivanti dalle operazioni di trasferimento dei diritti. L'eventuale parte eccedente del corrispettivo pattuito, con scadenza oltre l'esercizio, costituisce un credito verso società calcistiche, destinato, a sua volta, ad essere incluso nelle successive stagioni nel predetto conto "*Lega c/trasferimenti*"⁸⁷.

I crediti e i debiti verso le società calcistiche, come previsto dalla Raccomandazione Contabile 2021/5 e 2021/6, devono essere esposti in bilancio secondo il criterio generale del costo ammortizzato, tenendo conto del fattore temporale e del valore di presumibile realizzo.

– Gli accantonamenti a scopo mutualistico. Ai sensi dell'art. 10, comma 3, della Legge n. 91/1981 l'atto costitutivo delle società di calcio deve prevedere che una quota parte degli utili, non inferiore al 10%, sia destinata a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva.

Si prosegue ora con l'analisi del Conto Economico dove si possono evidenziare le seguenti voci caratteristiche per una società di calcio:

– Ammortamento e svalutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori. L'ammortamento è la voce più caratteristica del Conto Economico e rappresenta la quota-parte del costo per l'acquisto del diritto all'utilizzo delle prestazioni dei calciatori imputato all'esercizio.

Poiché i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori sono immobilizzazioni immateriali la cui utilizzazione è limitata nel tempo, il relativo costo, ai sensi dell'art. 2426 C.c., deve essere sistematicamente ammortizzato in ogni esercizio in relazione alla residua possibilità di utilizzazione.

L'esercizio di decorrenza dell'ammortamento dei diritti è quello in cui avviene il tesseramento dei calciatori, mentre il criterio di ammortamento è quello della ripartizione del costo iscritto in bilancio a quote costanti per l'intera durata del contratto economico che vincola il calciatore alla società.

Il piano di ammortamento originario può subire delle variazioni qualora il contratto del calciatore sia rinnovato prima della sua scadenza, in questa ipotesi il nuovo piano di ammortamento deve tenere conto del valore netto contabile del diritto alla data del prolungamento del contratto e della nuova durata dello stesso.

⁸⁷ FIGC, *Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC*, 2021, p. 46. Disponibile su <https://www.figc.it>.

Per quanto riguarda le svalutazioni, come stabilito dalla Raccomandazione Contabile 2021/1 al paragrafo D.III, con riferimento a tutte le immobilizzazioni immateriali la residua possibilità di utilizzazione delle stesse deve essere soggetta ad un riesame e ad una conferma costante nel tempo. Un'eventuale riduzione durevole deve essere riflessa nel bilancio d'esercizio attraverso una svalutazione.

Le Raccomandazioni Contabili prevedono specifici casi in cui bisogna effettuare una svalutazione, ovvero in caso di abbandono dell'attività agonistica da parte dello sportivo, infortunio grave subito dal calciatore e in caso di risoluzione anticipata del contratto con il calciatore.

– Minusvalenze e plusvalenze derivanti dalla cessione dei diritti pluriennali all'utilizzo delle prestazioni dei calciatori. Si ottengono confrontando il corrispettivo incassato ed il costo del diritto, al netto degli ammortamenti, sostenuto in passato. (v. *supra*, par. 1.4.1).

– Cessioni temporanee di contratto. L'art. 103 delle NOIF prevede la possibilità per la società titolare del diritto alle prestazioni sportive di un calciatore di cedere il relativo contratto a titolo temporaneo ad un'altra società.

La società cedente rimane titolare del diritto e in quanto tale continuerà ad ammortizzarne il costo in relazione alla durata del contratto originario.

Il corrispettivo connesso alla cessione temporanea di contratto rappresenta per la società cedente un ricavo che deve essere iscritto nel Conto Economico fra gli *"Altri ricavi e proventi"*, utilizzando la seguente voce: *"Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori"*. Per la società cessionaria, invece, l'onere connesso alla cessione temporanea di contratto costituisce un costo che deve essere iscritto nel Conto Economico fra gli *"Oneri diversi di gestione"*, utilizzando la seguente voce: *"Costi per acquisizione temporanea prestazioni calciatori"*.

L'art. 103 delle NOIF prevede, inoltre, due specifiche fattispecie di cessioni temporanee di contratto, ovvero la cessione temporanea con diritto di riscatto e la cessione temporanea con obbligo di riscatto. Nel primo caso qualora venga esercitato il diritto di riscatto gli effetti economici devono essere imputati nell'esercizio in cui viene sottoscritto il contratto di cessione definitiva, mentre nel secondo caso, obbligo di riscatto, l'operazione deve essere sin da subito rilevata contabilmente come una cessione definitiva di contratto.

– Paracadute retrocesse. Il “Paracadute retrocesse” è definito dall’art. 18, comma 3, dello Statuto - Regolamento della Lega Nazionale Professionisti Serie A, approvato dal Consiglio Federale della FIGC in data 22/12/2020, come il totale delle quote attribuite, nell’ambito della mutualità verso le categorie inferiori, ai club che retrocedono in Serie B al termine di ciascuna stagione sportiva, a condizione che i club retrocessi siano ammessi e partecipino effettivamente al campionato di Serie B della stagione sportiva successiva a quella in cui è maturata la retrocessione dalla Serie A⁸⁸.

Lo scopo di questo strumento è quello di garantire alle società che retrocedono dalla Serie A alla Serie B, e che quindi riceveranno meno visibilità e di conseguenza meno introiti, un adeguato equilibrio economico-finanziario. La *ratio*, infatti, è proprio quella di evitare squilibri nei cicli reddituali e finanziari delle società retrocesse.

Attualmente la norma prevede un importo massimo di 60 milioni di euro da distribuire alle società che retrocedono rispettando i seguenti criteri: - 10 milioni di euro per le società di “fascia A” (ossia le società che retrocedono in Serie B dopo aver militato in Serie A per una sola stagione sportiva); - 15 milioni di euro per le società di “fascia B” (ossia le società che retrocedono in Serie B dopo aver militato in Serie A per due stagioni sportive, anche non consecutive, nelle ultime tre); - 25 milioni di euro per le società di “fascia C” (ossia le società che retrocedono in Serie B dopo aver militato in Serie A per tre stagioni sportive, anche non consecutive, nelle ultime quattro).

Nel caso in cui la somma delle singole quote spettanti alle società retrocesse ecceda l’importo di 60 milioni di euro, le stesse subiranno una riduzione in misura proporzionale.

Il paracadute retrocesse rappresenta una speciale forma di contributo in conto esercizio e di conseguenza sarà rilevato nella voce A5 - Altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio, mediante utilizzo della specifica sottovoce “*Paracadute retrocesse ex art. 18, comma 3, dello Statuto - Regolamento LNPA*”.

– Ricavi e proventi tipici. I principali ricavi delle società calcistiche sono rappresentati dai ricavi relativi alla vendita degli abbonamenti e alla vendita dei biglietti delle partite giocate in casa, dai contributi erogati dalla Lega competente, dai

⁸⁸ FIGC, *Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC*, 2021, p. 33. Disponibile su <https://www.figc.it>.

ricavi derivanti dalle sponsorizzazioni, dalla pubblicità e dalla cessione dei diritti televisivi.

2. LA REVISIONE LEGALE DEI CONTI NELLE SOCIETÀ DI CALCIO PROFESSIONISTICHE

La revisione legale dei conti può essere definita come un complesso processo di verifiche e di procedure poste in essere in conformità ai principi di revisione, finalizzate a verificare che il bilancio di esercizio o consolidato rispetti le norme ed i principi che ne disciplinano la redazione e rappresenti in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa sottoposta a revisione.

La revisione legale viene svolta da revisori o da società di revisione costituite nelle forme di legge e iscritti nell'apposito registro.

La revisione, dunque, non è un'assicurazione contro frodi, illeciti o atti irregolari e nemmeno un'attività di consulenza all'azienda o un'attività standard di controlli effettuati sulla base di *checklist*.

Le società di calcio professionistiche sono sottoposte a verifica da parte di un revisore o società di revisione iscritta nel registro dei revisori legali *ex art. 84* delle NOIF.

2.1 Introduzione all'attività di revisione legale dei conti

Le fonti normative per l'attività di revisione sono molteplici e suddivise in "normativa di riferimento primaria" e "normativa di riferimento secondaria", oltre che le specifiche disposizioni previste per il settore calcistico (*v. infra*, par. 2.2)

La normativa in tema di revisione legale dei conti è contenuta sia nell'ordinamento legislativo nazionale che in quello europeo creando così una sorta di correlazione e complementarità.

2.1.1 La normativa di riferimento

Partendo dall'analisi dell'ordinamento legislativo nazionale troviamo i primi spunti nel Codice Civile.

Innanzitutto, la nozione di mandato *ex art. 1703*⁸⁹ c.c. può riferirsi al contratto con cui la società di revisione o il revisore si assumono l'obbligo di compiere uno o più atti

⁸⁹ "Il mandato è il contratto col quale una parte si obbliga a compiere uno o più atti giuridici per conto dell'altra".

giuridici per conto della società sottoposta a revisione. Al revisore o alla società di revisione si applica poi il contenuto dell'art. 1710⁹⁰ c.c.

Riguardo la normativa civilistica in tema di revisione legale dei conti il punto di partenza è l'art. 2409 *bis* c.c. - *Revisione legale dei conti*: la *ratio legis* di questo articolo è effettuare una distinzione fra la revisione legale dei conti e la vigilanza sull'amministrazione, che è compito del collegio sindacale.

Il fine del legislatore è quello di stabilire un'attività coordinata e di cooperazione tra revisore esterno e il collegio sindacale per consentire lo scambio tempestivo di informazioni rilevanti; in tal senso il compito del collegio sindacale, che è un organo della società, è di acquisire quasi in "tempo reale" le informazioni rilevanti che il revisore può acquisire solo in un momento successivo non essendo un organo interno alla società. Inoltre, le responsabilità del collegio sindacale riguardano tutto il sistema di controllo interno mentre il revisore si sofferma e focalizza l'attenzione sulla verifica della parte di controllo interno legata agli aspetti contabili che sono di sua specifica competenza⁹¹.

Infine, l'art. 2477 c.c. - *Sindaco e revisione legale dei conti*, modificato diverse volte e in ultima dal Decreto Sblocca Cantieri (D.L. 18 aprile 2019, n. 32), rileva quando è necessaria la nomina dell'organo di controllo o del revisore.

Oltre al Codice Civile sono presenti diversi Decreti Legislativi che esplicitano e normano la materia in esame.

Un importante provvedimento normativo nell'ambito della revisione legale dei conti è il Decreto Legislativo n. 58 del 24 febbraio 1998 - "*Testo Unico della Finanza*" e informalmente noto anche come "legge Draghi".

Il provvedimento ha come obiettivo primario quello di riorganizzare la disciplina dei mercati finanziari italiani ma introduce anche novità in materia di revisione delle società emittenti di titoli quotati nei mercati regolamentati: il legislatore definisce sia i compiti delle società di revisione, sia quelli del collegio sindacale.

Il giudizio che il revisore o la società di revisione attribuisce alla società revisionata influisce sull'andamento degli strumenti finanziari, di conseguenza il ruolo del revisore

⁹⁰ "[1] Il mandatario è tenuto a eseguire il mandato con la diligenza del buon padre di famiglia; ..."

"[2] Il mandatario è tenuto a rendere note al mandante le circostanze sopravvenute che possono determinare la revoca o la modificazione del mandato".

⁹¹ F. VITALI ROSCINI, *Tra sindaci e revisori informazioni a tutto campo*, nel *Sole 24 Ore*, 21 dicembre 2010, p. 31.

assume una sorta di natura pubblicistica in quanto, i revisori, offrono sia un servizio alla società revisionata ma anche al mercato.

In tal senso l'importanza del ruolo del revisore è evidenziata dall'art. 96 del T.u.f. che nel secondo periodo prevede che: *“L'offerta non può essere effettuata se il revisore legale o la società di revisione legale hanno espresso un giudizio negativo ovvero si sono dichiarati impossibilitati ad esprimere un giudizio”*.

Il mercato mobiliare dipende dunque dal giudizio espresso dal revisore o dalla società di revisione, infatti, il giudizio positivo è una condizione necessaria affinché la società revisionata possa emettere sul mercato i propri strumenti finanziari.

Su tale argomento si è espressa di recente anche la Cassazione affermando che i revisori adempiono alla responsabilità ed anche all'incarico di tutelare l'esattezza delle informazioni e dei prospetti a garanzia del regolare funzionamento del mercato, con la sentenza della Cassazione civile sez. II, 21/06/2019, n.16780⁹².

Il quadro normativo in materia di revisione legale dei conti, fino al 2010, si presentava assai articolato e frammentato, difatti, le disposizioni erano presenti in numerosi decreti legislativi oltre che nel Codice Civile.

Il Decreto Legislativo del 27 gennaio 2010 n. 39 è il primo provvedimento che racchiude in sé stesso tutte le regole e le disposizioni che fanno riferimento all'attività di revisione legale dei conti, sostituendo il pluralismo di discipline speciali fino a quel momento in vigore.

L'introduzione di tale Decreto ha comportato una serie di modifiche sia al Codice Civile che al T.u.f. e viene definito da autorevole dottrina in un certo senso un nuovo Testo Unico della Revisione Legale⁹³.

⁹² *“In tutte le ipotesi in cui il revisore contabile o la società di revisione contabile, con riferimento alle società quotate in borsa, debba valutare i risultati di specifiche operazioni di verifica e controllo affidate ad organi di controllo endosocietari o a terzi incaricati dalla società oggetto di revisione, la verifica deve estendersi al controllo delle modalità con cui le predette operazioni sono state condotte e deve esplicitare il metodo valutativo utilizzato dal revisore, le operazioni in concreto compiute e le motivazioni del giudizio finale di adeguatezza o non adeguatezza. L'esercizio di tale controllo è finalizzato, infatti, ad assicurare la verifica della corretta appostazione dei dati contabili nel bilancio della società e, di conseguenza, della corretta gestione contabile della società stessa, al fine di assicurare la conoscibilità, in capo ai terzi, delle effettive modalità di gestione contabile, nonché a tutelare l'ordinato svolgimento della concorrenza e del mercato.”*

Fonte banca dati Dejure:

https://dejure.it/#/ricerca/giurisprudenza_documento?idDatabank=2&idDocMaster=8063736&idUnitDoc=0&nVigUnitDoc=1&docIdx=5&semantica=1&isPdf=false&fromSearch=true&isCorrelazioniSearch=false

⁹³ M. L. MESIANO, a cura di R. DI PIETRA, KPMG, *La revisione legale in Italia: indagine sulle relazioni di revisione rilasciate dal 1993 al 2011*, Cedam, Assago, 2013, p. 14.

Innanzitutto, il D. Lgs. n. 39/2010 ha sostituito le precedenti espressioni “controllo contabile” e “revisione contabile” con il termine “revisione legale”, intesa come la revisione dei conti annuali o dei conti consolidati effettuata in conformità alle disposizioni del presente decreto legislativo.

Tale Decreto poi apporta importanti modifiche riguardo all’obbligo di quali società devono essere revisionate e riguardo al conferimento dell’incarico al revisore attribuendo il dovere di farlo all’assemblea su proposta motivata dell’organo di controllo. Altre novità introdotte dal Decreto in esame sono il tirocinio obbligatorio per poter svolgere la professione e l’introduzione dell’obbligo di formazione continua per gli iscritti al registro.

Infine, il Decreto Legislativo n. 135 del 2016 è l’ultimo atto in ordine temporale.

Tale Decreto va a modificare il D. Lgs. 39/2010 in materia di revisione legale dei conti, in particolare riguardo all’indipendenza del revisore nei confronti della società revisionata.

Si prosegue con l’analisi dell’ordinamento legislativo europeo.

La normativa europea disciplinava l’istituto della revisione legale già a partire dal 1978 con la Direttiva n. 78/660/CEE; a quel tempo la normativa europea definiva già il contenuto della relazione del revisore legale specificando la forma dei singoli paragrafi e le modalità con le quali il giudizio sul bilancio doveva essere espresso⁹⁴.

Diversi studi avviati dalla Commissione Europea evidenziano numerose differenze tra le legislazioni nazionali degli Stati membri in materia di revisione legale dei conti e la conseguente necessità di un coordinamento generale.

A livello europeo negli ultimi decenni si è visto operare proprio in questa direzione: nel 2006 fu pubblicata la c.d. “Nuova Direttiva Revisione” (Dir. 2006/43/CE) con l’intenzione di elaborare una specifica normativa di coordinamento delle disposizioni in materia di revisione contabile, introducendo una serie di provvedimenti applicabili alla generalità delle revisioni contabili del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato.

In Italia la “Nuova Direttiva Revisione” fu recepita dal D. Lgs. 39/2010.

⁹⁴ L. CAEDDU, A. PORTALUPI, *La revisione legale dei conti: i nuovi principi di revisione In Italia, pianificazione e gestione del rischio, procedure e prassi operativa, incarichi speciali*, Gruppo24Ore, Milano, 2019, p. 3.

In tempi più recenti la riforma della revisione legale dei bilanci d'esercizio e consolidati in Europa si è articolata con due importanti atti:

- la Direttiva 2014/56/UE del 16 aprile 2014 che ha modificato la Dir. 2006/43/CE meglio conosciuta come “Nuova Direttiva Revisione”;
- il Regolamento (UE) n. 537/2014 in vigore già dal 17 giugno 2016.

La Dir. 2014/56/UE è stata recepita in Italia con il D. Lgs. 135/2016 con l'obiettivo di rafforzare la qualità della revisione e l'indipendenza dei revisori legali e delle società di revisione al fine di migliorare la fiducia del mercato e degli investitori nelle informazioni finanziarie.

Il Regolamento (UE) n. 537/2014 riguarda, invece, alcune disposizioni specifiche relative alla revisione legale dei conti degli Enti di Interesse Pubblico (EIP) e tale regolamento abroga la decisione 2005/909/CE della Commissione.

L'obiettivo del Regolamento è di migliorare l'integrità, l'indipendenza, l'obiettività, la responsabilità, la trasparenza e l'affidabilità dei revisori che effettuano la revisione contabile degli EIP e il rafforzamento dei rapporti tra il revisore e il Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile (CCIRC).

Il Regolamento ha introdotto alcune limitazioni e tutele relative allo svolgimento della revisione legale:

- limitazioni alla prestazione di servizi diversi dalla revisione agli EIP dei quali già si svolge la revisione legale dei conti e, in particolare, l'introduzione di una lista di servizi diversi dalla revisione legale dei conti la cui fornitura è interdetta;
- specifiche disposizioni riguardanti la rotazione obbligatoria delle società di revisione che svolgono la revisione di EIP;
- il *reporting* del revisore degli EIP - esterno e interno (ossia, rivolto al comitato per il controllo interno e per la revisione contabile);
- la vigilanza sui revisori legali e sulle imprese di revisione a livello UE;
- la costituzione del Comitato degli organismi europei di controllo delle attività di revisione contabile (*Committee of European Auditing Oversight Bodies* - CEAOB).

2.1.2 I principi di revisione

Uno degli obiettivi principali della revisione legale è l'espressione di un giudizio professionale sul bilancio in tutti i suoi aspetti significativi da parte di un revisore o di una società di revisione.

Per esprimere il proprio giudizio il revisore utilizza i principi di revisione e i principi deontologici applicabili.

I principi di revisione svolgono una duplice funzione: da un lato possono essere considerati come delle vere e proprie regole dei contenuti e delle forme di rappresentazione che devono caratterizzare i documenti di rendicontazione al fine di informare al meglio le diverse parti interessate; dall'altro richiedono al revisore di acquisire, come base per il proprio giudizio, una ragionevole sicurezza che il bilancio nel suo complesso non contenga errori significativi siano essi dovuti a frodi o a comportamenti non intenzionali.

La ragionevole sicurezza si ha quando il revisore ha acquisito sufficienti e appropriati elementi probativi per ridurre il rischio di revisione, ossia il rischio di esprimere un giudizio inappropriato sul bilancio quando questo sia significativamente errato, a un livello accettabilmente basso.

Il livello di ragionevole sicurezza ottenuto, però, non corrisponde a un livello assoluto poiché esistono dei rischi intrinseci che derivano dalla natura stessa del bilancio e dell'attività svolta.

I principi di revisione contengono gli obiettivi, le regole, le linee guida e dell'altro materiale esplicativo, configurati per supportare il revisore nell'acquisire la suddetta ragionevole sicurezza. I principi di revisione, in particolare, richiedono che il revisore⁹⁵:

- identifichi e valuti i rischi di errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o ad eventi non intenzionali, sulla base della comprensione dell'impresa e del contesto in cui l'impresa opera, Incluso il controllo interno di quest'ultima;
- acquisisca elementi probativi, sufficienti e appropriati, circa l'esistenza di errori significativi, configurando e attuando risposte di revisione appropriate ai rischi identificati e valutati;

⁹⁵ L. CAEDDU, A. PORTALUPI, *op. cit.*, p. 13 s.

– formuli un giudizio sul bilancio basato sulle conclusioni tratte dagli elementi probativi acquisiti.

L'IFAC (*International Federation of Accountants*) emette i principi di revisione internazionali.

I principi di revisione sono compito dello IAASB (*International Auditing and Assurance Standards Board*) mentre altri comitati si occupano di norme etiche, di istruzione e del settore pubblico.

Lo IAASB ha l'obiettivo di:

– *“operare nel pubblico interesse attraverso la statuizione, indipendente e sotto la propria autorità, di principi di alta qualità per la revisione, il controllo di qualità, la revisione sommaria, altre attività di assurance, servizi correlati;*

– *facilitare la convergenza dei principi nazionali e internazionali”.*

Il quadro sistematico (*Framework*) e la prefazione ai principi di revisione internazionali stabiliscono che i principi di revisione internazionali devono essere applicati nella revisione dei bilanci.

Gli ISA contengono in principi di base le procedure essenziali (evidenziati in grassetto nei testi originali dei documenti) insieme alle linee guida informative di materiale esplicativo e altro. I principi base e le procedure essenziali devono essere interpretati nel contesto del materiale esplicativo e dell'altro contenuto dei documenti che forniscono linee guida per l'applicazione pratica.

A partire dai bilanci 2015 in Italia la revisione contabile si svolge applicando gli ISA Italia, ai sensi dell'art. 11 del D. Lgs. 39/2010.

In particolare, gli ISA Italia sono costituiti da⁹⁶:

– la traduzione dei principi ISA *Clarified* emessi fino al 2009, dal principio n. 200 al n. 720;

– alcune disposizioni normative e regolamentari dell'ordinamento italiano, denominate SA Italia;

– Uno specifico principio dedicato al “Controllo della qualità per i soggetti abilitati che svolgono revisioni contabili complete e limitate del bilancio, nonché altri incarichi finalizzati a fornire un livello di attendibilità ad un'informazione e servizi connessi”,

⁹⁶ L. CADEDDU, A. PORTALUPI, *op. cit.*, p. 14.

denominato ISQC Italia 1 e che traduce in italiano lo stesso principio di revisione internazionale;

– i successivi aggiornamenti degli ISA, essi infatti tengono conto degli aggiornamenti apportati dallo IAASB (*International Auditing and Assurance Standards Board*) ai principi di revisione internazionali.

Si precisa che con l'aggiornamento degli ISA Italia dal n. 700 in poi si è tenuto conto delle modifiche relative alle modalità di redazione della relazione di revisione introdotte dal D. Lgs. 135 del 17 luglio 2016 e, per gli Enti di Interesse Pubblico, dal Regolamento (UE) n. 537/2014 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 16 aprile 2014.

2.1.3 Gli organi preposti alla revisione legale e le caratteristiche dell'incarico

Il D. Lgs. 39/2010 attuativo della VIII Direttiva UE n. 2006/43/CE in materia di revisione legale dei conti annuali e consolidati ha sostanzialmente innovato l'intero sistema degli organi di controllo.

Il legislatore si è posto l'obiettivo affinché l'attività di revisione sia svolta da revisori e società di revisione composte da professionisti indipendenti e competenti.

L'art. 5 del D.lgs. 39/2010, modificato dal successivo art. 5 del D.lgs. 135/2016, introduce in questo senso l'obbligo della formazione continua con lo scopo di arricchire la preparazione e l'aggiornamento professionale dei revisori legali dei conti.

La *ratio* della norma è quella di ottenere elevati parametri qualitativi in relazione agli incarichi che il revisore è chiamato a svolgere.

L'art. 2, comma 1, del D. Lgs. 39/2010 prevede che l'attività di revisione possa essere esercitata solamente dai soggetti iscritti nel registro dei revisori legali tenuto a cura del Ministero dell'Economia e delle Finanze d'intesa con il Ministero della Giustizia.

A tale registro potranno essere iscritte le persone fisiche che rispondono ai seguenti requisiti:

– *“sono in possesso dei requisiti di onorabilità definiti con regolamento adottato dal Ministro dell'economia e delle finanze, sentita la Consob”;*

– *“sono in possesso di una laurea almeno triennale, tra quelle individuate con regolamento dal Ministro dell'economia e delle finanze, sentita la Consob”;*

- *“hanno svolto il tirocinio, ai sensi dell'articolo 3”*;
- *“hanno superato l'esame di idoneità professionale di cui all'articolo 4”*.

All'interno del registro si trovano due sezioni e tale divisione è valida sia per le persone fisiche che per le persone giuridiche. Ai sensi dell'art. 8 del D.lgs. 39/2010, sostituito dall'art. 9 del D.lgs. 135/2016, la struttura del registro è così divisa:

- nella sezione “A” i revisori legali iscritti al Registro che svolgono attività di revisione legale o che collaborano a un'attività di revisione legale in una società di revisione legale, o che hanno svolto le predette attività nei tre anni precedenti;
- nella sezione “B” sono collocati d'ufficio gli iscritti che non hanno assunto incarichi di revisione legale o non hanno collaborato a un'attività di revisione legale in una società di revisione legale per tre anni consecutivi, e non sono soggetti ai controlli di qualità di cui all'articolo 20.

L'iscrizione delle persone giuridiche al registro è, invece, disciplinata dall'art. 2 al comma 4 del D.lgs. 39/2010 successivamente modificato dal D.lgs. 135/2016 in collaborazione con gli artt. 4 e 5 del Regolamento 145.

Anche nelle società di revisione permane l'obbligo del rispetto del requisito di onorabilità, con riferimento sia al rispetto delle condizioni previste dall'art. 3 del D. Lgs. 39/2010, sia al fatto che i componenti del consiglio di amministrazione o del consiglio di gestione non si devono trovare nelle condizioni di ineleggibilità o decadenza dettate dall'art. 2382 del Codice Civile.

Inoltre, il legislatore stabilisce che la maggioranza dei componenti dell'organo amministrativo deve essere costituita da persone fisiche abilitate all'esercizio della revisione legale dei conti in uno degli Stati membri dell'Unione Europea.

Riguardo le caratteristiche dell'incarico l'art. 13 del D.lgs. 39/2010, sostituito dall'art. 16 comma 1 del D.lgs. 17 luglio 2016 n. 135, ha portato novità sostanziali rispetto a ciò che disponeva l'abrogato art. 2409- *quater* del Codice Civile - *Conferimento e revoca dell'incarico* le cui disposizioni erano riferite alla nomina del revisore legale nelle società chiuse e l'art. 159 del T.U.F. - *Conferimento e revoca dell'incarico*, riguardante il conferimento dell'incarico di revisore legale nelle società aperte.

La più importante novità riguarda il conferimento dell'incarico, infatti l'art. 13 prevede che: *“... l'assemblea, su proposta motivata dell'organo di controllo, conferisce l'incarico di revisione legale ...”*.

Il legislatore, dunque, toglie agli amministratori il potere di nomina del revisore e lo attribuisce all'assemblea su proposta dell'organo di controllo, la *ratio* di questa norma è quella di mantenere un livello qualitativamente alto dell'attività di revisione.

L'organo di controllo non esprime più solo un parere, bensì formula una proposta motivata all'assemblea circa la nomina del revisore unico o della società di revisione legale, tale proposta, però, non è vincolante.

Il ruolo dell'organo di controllo è quello di valutare e analizzare una serie di requisiti che deve rispettare il revisore unico o la società di revisione, quali l'indipendenza, le idoneità tecniche e, inoltre, dovrà valutare l'adeguatezza del revisore rispetto alla realtà aziendale che quest'ultimo è incaricato di revisionare.

Riguardo alla durata dell'incarico sono previste norme differenti a seconda che l'ente revisionato sia un ente pubblico o una società privata: ai sensi dell'art. 13 del citato decreto l'incarico ha la durata di tre esercizi, con scadenza alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio dell'incarico; mentre per quanto riguarda gli Enti di interesse pubblico e gli Enti sottoposti a regime intermedio la durata dell'incarico è di nove anni per le società di revisione e di sette anni per il revisore unico.

La *ratio* di tale norma è quella di evitare che si creino tra revisore e soggetto revisionato, relazioni di eccessiva "familiarità" che possano minare l'indipendenza di giudizio.

In relazione alla cessazione dell'incarico del revisore legale è disciplinata dall'art. 13 del Dlgs. 39/2010 modificato dall'art. 16 del Dlgs. 135/2016.

La revoca del revisore legale è deliberata dall'assemblea per "giusta causa" sentito il parere non vincolante dell'organo di controllo; quindi, non è più necessaria l'approvazione della delibera da parte del Tribunale.

Permane, invece, l'obbligo di comunicare per iscritto la revoca per "giusta causa" sia al revisore legale o alla società di revisione incaricati sia al Ministero dell'Economia e delle Finanze indicandone le motivazioni della cessazione del rapporto.

Nella delibera dell'assemblea di revoca dell'incarico si dovrà contestualmente nominare il nuovo revisore o la nuova società di revisione.

Il legislatore ha opportunatamente specificato come non costituisce motivo di revoca per "giusta causa" la divergenza di opinioni in merito a un trattamento contabile di una posta o una procedura di revisione.

In questo modo si intende tutelare l'autonomia di giudizio del revisore che così può compiere in autonomia le proprie valutazioni senza dover temere ritorsioni da parte della società revisionata.

Riguardo, invece, alle dimissioni la normativa ne prevede una specifica disciplina.

Le dimissioni devono avvenire in tempi e con modi tali da consentire di individuare e nominare tempestivamente un nuovo soggetto, fatto salvo il caso di grave e comprovato impedimento del revisore.

Le funzioni di revisione legale continuano ad essere esercitate dal medesimo revisore legale o società di revisione legale fino a quando la deliberazione di conferimento del nuovo incarico non è divenuta efficace e, comunque, non oltre sei mesi dalla data delle dimissioni o della risoluzione del contratto.

La società sottoposta a revisione ed il revisore legale o la società di revisione legale devono informare tempestivamente il MEF e, per la revisione legale relativa agli enti di interesse pubblico la CONSOB, riguardo alle dimissioni o alla risoluzione consensuale del contratto, fornendo adeguate spiegazioni sulle ragioni che le hanno determinate⁹⁷.

Infine, il nuovo Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza modifica radicalmente la disciplina dell'organo di controllo nelle S.r.l. ex art. 2477 commi 3 e 4 c.c., ampliando la platea delle società obbligate alla nomina.

Oltre alle S.r.l. ci sono diversi altri enti e società obbligate alla revisione legale dei conti.

Innanzitutto, negli Enti di Interesse Pubblico (EIP) e negli Enti Sottoposti a Regime Intermedio (ESRI) la revisione legale non può essere affidata al collegio sindacale ma, solamente, ad una società di revisione legale o al revisore legale.

Per entrambi gli enti l'incarico è novennale non rinnovabile ed è prevista la sostituzione obbligatoria del revisore "responsabile dell'incarico" dopo sette esercizi.

Identiche regole valgono anche per le controllanti di EIP/ESRI, le controllate di EIP/ESRI e per le società sottoposte a comune controllo di EIP/ESRI.

La disciplina riguardante gli Enti di Interesse Pubblico è contenuta nell'art. 16 del D. Lgs. n. 39 del 27 gennaio 2010 mentre la disciplina degli Enti Sottoposti a Regime Intermedio è contenuta nell'art. 19 del medesimo decreto.

⁹⁷ G. GENTILI, *La nuova revisione legale dei conti con gli ISA Italia. Formulario commentato*, Cesi Professionale, Roma, 2016.

Per quanto riguarda i soggetti diversi dagli EIP e ESRI la normativa è leggermente diversa.

Le S.p.A. sono sempre obbligate alla revisione legale dei conti (art. 2409-*bis* c.c.) e il soggetto incaricato può essere una società di revisione o un revisore legale. L'unica eccezione vi è qualora non ci sia obbligo di consolidato e, solamente in questo caso, lo Statuto può prevedere l'incarico al Collegio Sindacale a condizione che sia composto da soli revisori.

Le S.r.l., invece, sono obbligate alla revisione legale solamente in specifici casi.

L'art. 2477 c.c. prevede che la nomina dell'organo di controllo o del revisore è obbligatoria se la società:

- *“è tenuta alla redazione del bilancio consolidato;*
- *controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;*
- *la revisione legale dei conti è prevista da Statuto;*
- *per due esercizi consecutivi ha superato almeno uno dei seguenti limiti*

dimensionali:

- *totale dell'attivo dello stato patrimoniale pari a 4 milioni di euro;*
- *ricavi delle vendite e delle prestazioni pari a 4 milioni di euro;*
- *dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 20 unità”.*

Il numero degli esercizi, in cui non sia stato superato alcuno dei predetti limiti, per la cessazione dell'obbligo di nomina del revisore è pari a tre esercizi consecutivi⁹⁸.

Il soggetto incaricato alla revisione legale è differente a seconda che la S.r.l. sia tenuta alla redazione del bilancio consolidato oppure no.

Nel caso in cui la S.r.l., obbligata alla revisione legale, sia tenuta alla redazione del bilancio consolidato oppure sia controllante/controllata o sottoposta a comune controllo di EIP il soggetto incaricato deve essere obbligatoriamente o una società di revisione o il revisore legale unico.

Se, invece, la S.r.l., obbligata alla revisione legale, non è tenuta alla redazione del bilancio consolidato e non è controllata/controllante o sottoposta a comune controllo di EIP il soggetto incaricato può essere una società di revisione, il revisore legale unico,

⁹⁸ Come detto a inizio paragrafo la disciplina della nomina del revisore nelle S.r.l. ha subito un'importante modifica con l'introduzione del nuovo Codice della Crisi e dell'insolvenza. L'art. 379 del Codice della Crisi (D. Lgs. 14/2019) introduce i nuovi limiti dimensionali andando a modificare l'art. 2477 commi 3 e 4 c.c., ampliando la platea delle società obbligate alla nomina dell'organo di controllo o del revisore.

il Collegio Sindacale a condizione che sia composto da soli revisori oppure il sindaco unico.

Nelle S.p.A. e nelle S.r.l. obbligate alla revisione legale l'incarico ha durata triennale.

Un'ulteriore differenza tra EIP/ESRI e gli altri soggetti riguarda il sistema di supervisione dell'attività di revisione e il controllo qualità.

Il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) provvede alla vigilanza e al controllo della qualità sui revisori legali e le società di revisione legale che non hanno incarichi di revisione legale su EIP/ESRI (art. 21 D. Lgs. 39/2010).

La Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB), invece, vigila sull'organizzazione e sull'attività dei revisori legali e delle società di revisione legale che hanno incarichi di revisione legale su enti di interesse pubblico o su enti sottoposti a regime intermedio al fine di verificare il corretto svolgimento della revisione legale (art. 22 D. Lgs. 39/2010).

L'art. 23 co. 1 del D. Lgs. 39/2010 prevede che: *“Il Ministero dell'economia e delle finanze e la Consob collaborano tra loro, anche mediante scambio di informazioni, al fine di agevolare le rispettive funzioni, individuando forme di coordinamento anche attraverso protocolli d'intesa o l'istituzione di comitati di coordinamento. Dette autorità, limitatamente all'esercizio delle predette funzioni, non possono reciprocamente opporsi il segreto d'ufficio”*.

Ai fini di questo elaborato è utile ricordare l'art. 84 delle N.O.I.F. (v. *supra*, par. 1.3.1) che prevede, al comma 4, che: *“Il bilancio d'esercizio deve essere sottoposto alla revisione di una società iscritta nel registro dei revisori legali istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze che abbia svolto incarichi di revisione negli ultimi tre anni per società quotate o per società di calcio professionistiche”*.

Quindi, anche le società di calcio professionistiche sono obbligata alla revisione legale dei conti e, tale attività, deve essere affidata a una società di revisione.

2.1.4 Le responsabilità del revisore

Nella disciplina comunitaria è tuttora assente la previsione di una normativa europea uniforme in materia di responsabilità civile del soggetto revisore, riguardo alla quale la Direttiva 2006/43/CE non ha preso posizione, attribuendo tale responsabilità ai singoli legislatori nazionali lasciando l'onere di modificare il proprio ordinamento conformemente alle linee guida illustrate nella “Raccomandazione relativa alla

limitazione della responsabilità civile dei revisori legali dei conti e delle imprese di revisione contabile” del 5 giugno 2008⁹⁹.

Secondo l’ordinamento italiano i revisori sono soggetti a responsabilità:

- civile, disciplinata dall’art. 15 D. Lgs. 39/2010;
- penale, disciplinata dagli artt. 2621 e ss. Del Codice Civile, e dagli artt. 27-28-29-30-31-32 del D. Lgs. 39/2010;
- professionale, disciplinata dagli artt. 24 e ss. Del D. Lgs. 39/2010

L’art. 15 del D. Lgs. 39/2010, successivamente modificato dall’art. 17 D. Lgs. 135/2016, introduce una previsione unitaria della responsabilità civile del revisore che va a sostituire gli articoli 2409-*sexies* del Codice Civile trattante la responsabilità del revisore per enti non quotati e l’art. 164 del TUF che disciplinava la responsabilità del revisore con riferimento ad enti quotati.

Gli articoli 164 del TUF e 2409-*sexies* c.c. che precedentemente disciplinavano la responsabilità del revisore, prevedevano una responsabilità civile illimitata e solidale tra soggetto incaricato ed amministratori della società revisionata.

Inoltre, entrambi gli articoli richiamavano l’art. 2407 c.c. il quale disciplina la responsabilità dei sindaci e prevede che: *“I sindaci devono adempiere i loro doveri con la professionalità e la diligenza richieste dalla natura dell’incarico”*.

Nel nuovo articolo 15 del D. Lgs. 39/2010 il riferimento al requisito della diligenza non è previsto, malgrado ciò, è certo che i revisori devono adempiere secondo la diligenza e la professionalità richieste dalla natura del loro incarico.

La responsabilità civile del revisore può essere distinta in due casi: responsabilità contrattuale verso la società che ha conferito l’incarico e responsabilità extra-contrattuale verso i soci e i terzi, cioè la responsabilità civile che sorge in conseguenza del compimento di un fatto illecito, doloso o colposo che cagioni ad altri un ingiusto danno.

Le varie disposizioni sulla disciplina in questione sono state definite negli ultimi decenni a seguito dei vari scandali finanziari che hanno caratterizzato l’inizio del millennio¹⁰⁰.

⁹⁹ G. CIERVO, *La responsabilità civile del revisore legale alla luce del D. Lgs. 39/2010*, in *Nuovo diritto delle società*, n. 21/2010, p. 69.

¹⁰⁰ Si fa riferimento, in questo senso, agli scandali Enron, Worldcom, Cirio, Parmalat e alle società di revisione che si sono occupate dei controlli contabili.

Il revisore legale e le società di revisione svolgono un'attività cruciale per le imprese, in quanto garantiscono, attraverso la propria *reputation*, la credibilità delle stesse, dando loro la possibilità di spendere sul mercato tale credibilità.

Questo comporta l'intensificarsi delle pressioni nei confronti dei revisori a causa del loro ruolo essenziale.

Ha dunque assunto un ruolo sempre più rilevante e penetrante quella che viene definita la *regulation*, ossia la regolazione pubblica degli aspetti dell'attività del revisore, quali i requisiti professionali o le modalità di svolgimento dell'incarico. La determinazione di tali requisiti da parte del legislatore costituisce un importante strumento per intervenire *ex ante* sulle possibili violazioni e sui comportamenti illeciti attinenti alla revisione legale¹⁰¹.

La *reputation* e la *regulation* si sono dimostrate, nel tempo, delle misure insufficienti, obbligando così il legislatore a introdurre la responsabilità civile o *litigation*. Essa rappresenta un meccanismo *ex post* di regolazione delle conseguenze economiche prodotte da comportamenti illeciti ed è un fattore disincentivante dei possibili comportamenti illeciti da parte dei soggetti revisori.

Il comma 1 dell'art 15 D. Lgs. 39/2010 dispone la solidarietà della responsabilità fra revisori e amministratori della società revisionata: *“revisori legali e le società di revisione legale rispondono in solido tra loro e con gli amministratori nei confronti della società che ha conferito l'incarico di revisione legale, dei suoi soci e dei terzi per i danni derivanti dall'inadempimento ai loro doveri”*.

Viene inoltre specificato al primo comma che tale responsabilità solidale può essere graduata in relazione al contributo effettivo che la condotta di ciascuno ha arrecato in termini di danno, ma con rilevanza esclusivamente nei rapporti interni tra debitori solidali: *“Nei rapporti interni tra i debitori solidali, essi sono responsabili nei limiti del contributo effettivo al danno cagionato”*.

Il secondo comma prevede invece un regime che può definirsi intermedio: analogamente ai precedenti artt. 2409 *sexies*, comma 2, c.c. e 164, comma 2, T.u.f., l'art. 15, comma 2, del D. Lgs. 39/2010 disciplina la responsabilità dei soggetti che hanno effettuato il controllo contabile e del responsabile della revisione nei confronti della società di revisione legale.

¹⁰¹ G. CIERVO, *op. cit.*, p. 75.

Il testo non sembra distinguersi per chiarezza, in quanto vi si afferma, da un lato, che il responsabile della revisione ed i dipendenti che hanno collaborato alla revisione stessa sono responsabili in solido tra loro e con la società di revisione legale per i *“danni conseguenti da propri inadempimenti o da fatti illeciti nei confronti della società che ha conferito l’incarico e nei confronti dei terzi danneggiati”*; dall’altro, si aggiunge che *“sono responsabili entro i limiti del proprio effettivo contributo al danno cagionato”*¹⁰².

Ulteriore dimostrazione di poca chiarezza è rappresentata dall’omesso richiamo ai soci che si riscontra nel secondo comma rispetto a quanto previsto al comma 1 del citato articolo.

Mentre il revisore e la società di revisione sono responsabili nei confronti della società, dei soci e dei terzi, la responsabilità del singolo revisore e del responsabile della revisione in solido con la società di revisione è rivolta *“nei confronti della società che ha conferito l’incarico e nei confronti dei terzi danneggiati”*.

La dottrina più recente ha ipotizzato che l’omesso richiamo, non potendo essere considerato come una mera dimenticanza da parte del legislatore, risponda alla *ratio* di convogliare tutte le pretese dei soci nell’azione sociale di responsabilità, lasciando autonoma azione solo in capo ai soggetti che siano terzi rispetto alla stessa¹⁰³.

Infine, l’ultimo comma dell’art. 15 D. Lgs. 39/2010 modifica sensibilmente la normativa preesistente, prevedendo che: *“L’azione di risarcimento nei confronti dei responsabili si prescrive nel termine di cinque anni dalla data della relazione di revisione sul bilancio d’esercizio o consolidato emessa al termine dell’attività di revisione cui si riferisce l’azione di risarcimento”*.

La normativa preesistente, invece, prevedeva ai sensi dell’art 2409-sexies c.c. che: *“l’azione si prescrivesse nel termine di cinque anni dalla cessazione dell’incarico”*.

¹⁰² G. CIERVO, *op. cit.*, p. 81.

¹⁰³ In questo senso P. GIUDICI, *La nuova disciplina della revisione legale, commento al d. lgs. 27 gennaio 2010, n. 39*, in *Le società*, 2010, p. 540: *“Orbene, la ragione per cui il responsabile della revisione e i dipendenti debbano sfuggire all’azione diretta del socio che abbia subito un danno in quanto investitore si sottrae ad ogni agevole comprensione. Si potrebbe pensare che si vogliano convogliare tutte le pretese dei soci nell’ambito di quelle della società cliente, lasciando i soggetti in questione esposti solo alle azioni degli investitori o creditori che siano assolutamente terzi rispetto alla società; ma una simile scelta non fa comprendere perché una simile opzione non sia stata allora adottata anche nel primo comma. Il risultato finale, dunque, è un regime non solo pasticciato sul piano sistematico, ma soprattutto che discrimina gli investitori già soci rispetto a quelli non soci, senza alcuna comprensibile giustificazione. Ad una prima lettura, pertanto, mi pare non manchi lo spazio per invocare un problema di legittimità costituzionale”*.

La responsabilità penale del revisore è, invece, disciplinata nel Codice Civile agli artt. 2621 e seguenti e nel D. Lgs. 39/2010 dall'articolo 27 all'articolo 32.

La responsabilità penale si determina in conseguenza delle seguenti circostanze:

– art. 27 D. Lgs. 39/2010 - *Falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni dei responsabili della revisione legale*; tale circostanza colpisce i revisori legali che nelle diverse relazioni e comunicazioni che sono tenuti a fornire dichiarano il falso oppure occultano in modo consapevole informazioni relative alla situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società sottoposta a revisione.

– Art. 28 D. Lgs. 39/2010 - *Corruzione dei revisori*; tale normativa colpisce i responsabili della revisione legale i quali, a seguito della dazione o della promessa di utilità, per sé o per un terzo, compiono od omettono atti in violazione degli obblighi inerenti al loro ufficio cagionando nocumento alla società. Ci devono essere, quindi, due eventi collegati: il revisore deve violare i propri doveri con lo scopo di ottenere la promessa o la dazione di utilità e successivamente da tale violazione deve risultare un comportamento dannoso per la società.

– Art. 29 D. Lgs. 39/2010 - *Impedito controllo*; tale norma è volta a tutelare l'attività del revisore in quanto disciplina il caso in cui la stessa società sottoposta a revisione ostacola l'attività del soggetto incaricato di svolgere la revisione legale dei conti, ovvero quando i componenti dell'organo di amministrazione occultano documenti impedendo o comunque ostacolando lo svolgimento dell'attività di revisione legale.

– Art. 30 D. Lgs. 39/2010 - *Compensi illegali*; tale disposizione colpisce il responsabile della revisione legale e i componenti dell'organo di amministrazione, i soci e i dipendenti della società di revisione che percepiscono direttamente o indirettamente dalla società assoggettata a revisione legale compensi in denaro o in altra forma, oltre a quelli legittimamente pattuiti.

– Art. 31 D. Lgs. 39/2010 - *Illeciti rapporti patrimoniali con la società assoggettata a revisione*; tale norma completa le disposizioni previste dall'art. 30 a tutela della trasparenza nelle relazioni e a garanzia dell'imparzialità del revisore nello svolgimento della propria attività. Si colpiscono, infatti, gli amministratori, i soci responsabili della revisione legale e i dipendenti della società di revisione che contraggono prestiti, sotto qualsiasi forma, sia direttamente che per interposta persona, con la società

assoggettata a revisione o con una società che la controlla, o ne è controllata, o si fanno prestare da una di tali società garanzie per debiti propri.

In ogni caso è previsto, come circostanza aggravata comune a tali reati, l'aver provocato alla società revisionata un danno di rilevante entità (art. 32, comma 1, D. Lgs. 39/2010).

La sentenza di condanna del revisore deve essere comunicata al Ministero dell'Economia e delle Finanze e alla CONSOB a cura del cancelliere di riferimento dell'Autorità Giudiziaria che l'ha emessa (art. 32, comma 3, D. Lgs. 39/2010).

Infine, la responsabilità professionale dei revisori legali dei conti viene disciplinata dagli artt. 24, 24-bis, 24-ter, 25 e 26 del D.lgs. 39/2010.

L'art. 24 D. Lgs. 39/2010 - *Provvedimenti del Ministero dell'Economia e delle Finanze* prevede che il MEF può sanzionare il revisore che:

- non abbia assolto agli obblighi formativi previsti dalla legge;
- non abbia fornito le informazioni richieste dalle norme che disciplinano il contenuto del Registro dei revisori;
- non abbia ottemperato agli obblighi derivanti da una precedente sanzione.

Nel momento successivo rispetto all'accertamento della violazione il Ministero dell'Economia e delle Finanze dovrà stabilire il provvedimento da adottare tramite l'applicazione dell'art. 25 del D.lgs. 39/2010 - *Procedura sanzionatoria* nello specifico il comma 3 definisce i parametri che il Ministero dovrà considerare per definire l'entità e la natura della sanzione:

- gravità e durata della violazione;
- grado di responsabilità della persona che ha commesso la violazione;
- la solidità finanziaria della persona responsabile;
- l'ammontare dei profitti ricavati o delle perdite evitate dalla persona responsabile se possono essere determinati;
- il livello di cooperazione della persona responsabile con l'autorità vigilante;
- precedenti violazioni della persona fisica o giuridica responsabile.

Le sanzioni che il Ministero dell'Economia e delle Finanze può applicare si suddividono in quattro macrocategorie:

- sanzioni disciplinari come avvertimento e censura;
- sanzioni pecuniarie;
- sanzioni interdittive come sospensione, revoca, cancellazione dal Registro;

– sanzioni informative/coercitive come pubblicazione della sanzione o ordine di eliminare l'infrazione.

L'interessato, secondo quanto dispone l'art. 25 al comma 4, potrà opporsi ad eventuali decisioni ritenute da lui ingiuste rivolgendosi alla Corte d'appello: tale provvedimento deve essere depositato presso la Corte d'appello entro i 30 giorni successivi rispetto al momento della notifica. L'impugnazione del provvedimento dovrà poi essere comunicata sempre entro 30 giorni dal deposito presso la Corte d'appello, al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

2.1.5 Il rischio e il giudizio di revisione

L'approccio al rischio di revisione costituisce il centro di orientamento di tutto il processo di controllo in quanto condiziona l'attività da svolgere ed influenza gli obiettivi del revisore, fissando una vera e propria mappa per il lavoro di controllo svolto dal revisore durante il suo mandato.

L'obiettivo del revisore deve, quindi, essere quello di individuare eventuali rischi di scostamenti significativi nell'informativa di bilancio, dandone in questo caso un giudizio negativo, oppure convincersi della loro assenza, come si vedrà meglio in seguito.

L'approccio al rischio di revisione previsto dagli ISA Italia è ampio e complesso e condiziona tutto l'iter dell'attività di revisione e controllo e risulta collegato a molti altri aspetti:

- la pianificazione delle attività di revisione (ISA Italia 300);
- la comprensione dell'impresa e la valutazione dei rischi (ISA Italia 315);
- il concetto di significatività (ISA Italia 320);
- la documentazione del lavoro di revisione (ISA Italia 230).

In ogni attività di revisione il rischio deve essere valutato e documentato adeguatamente. La valutazione del rischio comprende l'analisi dei fattori di rischio significativi¹⁰⁴:

– prima di accettare un nuovo cliente o di iniziare il lavoro di revisione dell'esercizio in corso per un cliente ricorrente il revisore responsabile deve valutare l'esposizione professionale;

¹⁰⁴ L. CADEDDU, A. PORTALUPI, *op. cit.*, p. 67 s.

– nella fase della pianificazione di massima o strategica si dovrà considerare il rischio inerente alla revisione e i relativi rischi intrinseci, identificando i fattori di rischio generali intrinseci all'impresa del cliente, alle condizioni economiche generali e specifiche del settore in cui opera l'azienda; si dovrà poi procedere a una valutazione preliminare dei rischi per ciascuna singola unità operativa e componente del bilancio stimando anche le principali aree di interesse;

– in fase di pianificazione analitica si dovranno esaminare dettagliatamente i fattori di rischio intrinseci e inerenti al controllo significativi per ciascuna componente del bilancio unitamente al loro impatto sui singoli obiettivi e quindi riconsiderare la validità delle valutazioni preliminari.

Le valutazioni dei rischi intrinseci vengono svolte sulla base delle conoscenze accumulate, delle informazioni ottenute durante i colloqui con la Direzione, degli aggiornamenti delle procedure e dei controlli diagnostici effettuati.

Quando il revisore ha una conoscenza più limitata della società da revisionare, come ad esempio nel caso di un primo incarico per un nuovo cliente, dovrà usare una maggiore attenzione nel formulare le valutazioni dei rischi in fase di pianificazione.

La valutazione del grado di rischio è soggettiva e si basa sul giudizio professionale.

Una volta che la natura del rischio è stata identificata il revisore potrà valutare genericamente il livello dei rischi intrinseci e inerenti al controllo, con giudizi come “elevato”, “moderato”, “basso” e “irrilevante”¹⁰⁵.

Durante questa fase dell'attività di revisione vengono elaborate le prime considerazioni che comportano il giudizio circa la materialità o significatività e il grado di rischio associato agli obiettivi di revisione.

L'obiettivo del revisore è quello di ottenere elementi probativi sufficienti e appropriati per ridurre il rischio di revisione ad un livello sufficientemente basso e tale obiettivo può essere raggiunto solo se il revisore riesce ad acquisire una comprensione del rischio così approfondita in modo tale da poter concentrarsi nelle aree di bilancio dove è più alto il rischio di individuare errori significativi.

Le procedure di valutazione del rischio, come previsto dal principio di revisione ISA Italia 315, per comprendere l'impresa e il contesto in cui opera, compreso il suo controllo interno, sono:

¹⁰⁵ L. CAEDDU, A. PORTALUPI, *op. cit.*, p. 68.

- le indagini presso la Direzione e altri soggetti all'interno dell'impresa;
- le procedure di analisi comparativa;
- le osservazioni e ispezioni.

Le inesattezze contenute nel bilancio della società revisionata possono derivare da frodi oppure da errori; l'approccio di revisione basato sul rischio deve, quindi, individuare le aree critiche di revisione tenendo in considerazione che:

- esistono rischi nel bilancio nel suo complesso;
- esiste il rischio che il revisore non catturi gli errori rilevati;
- esiste il rischio di piccoli errori che, una volta aggregati, rappresentano un errore significativo.

Le componenti del rischio di revisione sono tre:

- il rischio intrinseco o inerente: è la suscettibilità di un saldo di un conto o di una classe di operazioni di essere inesatte e quindi generare, singolarmente o aggregati ad altri saldi di conti o classi di operazioni, inesattezze significative in bilancio;

- il rischio di controllo: è il rischio che un'inesattezza, che potrebbe verificarsi in un conto o in una classe di operazioni e che potrebbe essere significativa, individualmente considerata o sommata ad altre inesattezze, non sia prevenuta o comunque tempestivamente individuata e corretta dei sistemi contabili e di controllo interno;

- il rischio di individuazione: è il rischio che le procedure di validità eseguite dal revisore non evidenzino un'inesattezza significativa, individualmente considerata o aggregata ad altre inesattezze, presente in un saldo di un conto o in una classe di operazioni.

Il rischio di revisione è la risultante di due differenti aspetti:

- il rischio che i valori rappresentati nelle differenti classi del bilancio siano inficiati da errori tali che, congiuntamente considerati, alterino in misura significativa la rappresentazione della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale dell'impresa (*material misstatement risk*);

- il rischio che tali errori non siano individuati dal revisore (*detection risk* o rischio di individuazione).

Quindi, in termini pratici, il rischio generale di revisione consiste nella probabilità che il revisore nell'esprimere il proprio giudizio sul bilancio, possa non tenere conto di errori significativi che ne inficiano la veridicità.

Stabilire un corretto grado di rischio è, dunque, di fondamentale importanza per poter esprimere un veritiero e corretto giudizio nella relazione di revisione.

I riferimenti normativi in vigore riguardanti il contenuto e la forma della relazione del revisore sul bilancio d'esercizio e consolidato sono l'art. 14 del D. Lgs. 39/2010 e i principi di revisione ISA Italia dal n. 700 al n. 706¹⁰⁶.

Il principio di revisione ISA Italia n. 700 stabilisce che *"l'obiettivo del revisore è quello di formare un giudizio sul bilancio sulla base della valutazione delle conclusioni tratte dagli elementi probativi acquisiti e di esprimere chiaramente tale giudizio mediante una relazione scritta"*.

Analogamente il comma 1 dell'art. 14 D. Lgs. 39/2010 prevede che: *"Il revisore legale o la società di revisione legale incaricati di effettuare la revisione legale dei conti:*

a) esprimono con apposita relazione un giudizio sul bilancio di esercizio e sul bilancio consolidato, ove redatto ed illustrano i risultati della revisione legale;

b) verificano nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili".

La relazione redatta in conformità ai principi di revisione comprende¹⁰⁷:

a) un paragrafo introduttivo che identifica il bilancio di esercizio o consolidato sottoposto a revisione legale e il quadro normativo sull'informazione finanziaria applicato alla sua redazione;

b) una descrizione della portata della revisione legale svolta con l'indicazione dei principi di revisione osservati;

c) un giudizio sul bilancio che indica chiaramente se questa è conforme alle norme che ne disciplinano la redazione e se rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale finanziaria e il risultato economico dell'esercizio;

¹⁰⁶ I principi di revisione internazionale ISA Italia, relativi alla redazione della relazione di revisione, sono i seguenti:

- ISA Italia 700 - Formazione del giudizio e relazione sul bilancio;
- ISA Italia 701 - Comunicazione degli aspetti chiave della revisione contabile nella relazione del revisore indipendente;
- ISA Italia 705 - Modifiche al giudizio nella relazione;
- ISA Italia 706 - Richiami di informativa e paragrafi relativi ad altri aspetti.

Sono stati adottati, con determina del Ragioniere generale dello Stato risultanti dalla collaborazione con le associazioni e gli ordini professionali (l'Associazione Italiana Revisori Contabili (Assirevi), il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) e l'Istituto Nazionale Revisori Legali (INRL)) su base convenzionale, e CONSOB, ai sensi degli articoli 11 e 12 del D.lgs. 39/2010.

¹⁰⁷ L. CAEDDU, A. PORTALUPI, *op. cit.*, p. 371 s.

d) eventuali richiami di informativa che il revisore sottopone all'attenzione dei destinatari del bilancio, senza che essi costituiscano rilievi;

e) un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio e sulla sua conformità alle norme di legge. Il giudizio contiene altresì una dichiarazione rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisito nel corso dell'attività di revisione legale, circa l'eventuale identificazione di errori significativi nella relazione sulla gestione nel qual caso sono fornite indicazioni sulla natura di tali errori;

f) una dichiarazione su eventuali incertezze significative relative a eventi o a circostanze che potrebbero sollevare i dubbi significativi sulla capacità della società sottoposte a revisione di mantenere la continuità aziendale;

g) l'indicazione della sede del revisore legale o della società di revisione legale.

Oltre a questi aspetti formali, ossia gli elementi che, a norma di legge, devono essere sempre presenti nella relazione di revisione, ci sono una serie di aspetti sostanziali della relazione, ossia gli elementi che compongono e suddividono le varie parti del testo che i revisori sono tenuti a stilare.

Gli aspetti sostanziali sono ripresi dal principio di revisione ISA Italia n. 700 - *Formazione del giudizio e relazione sul bilancio* e sono i seguenti:

- titolo;
- destinatario;
- giudizio del revisore;
- elementi alla base del giudizio;
- continuità aziendale;
- responsabilità della direzione per il bilancio;
- responsabilità del revisore per la revisione contabile del bilancio;
- altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Reg. UE 537/2014
- altri obblighi di reportistica;
- nome del responsabile dell'incarico;
- firma del revisore;
- data della relazione di revisione;
- sede del revisore.

Come detto, il primo obiettivo del revisore è di formare un giudizio in merito al fatto che il bilancio è redatto in conformità al quadro normativo vigente.

Per formare questo giudizio il revisore acquisisce una ragionevole sicurezza che il bilancio, nel suo complesso, non contenga errori significativi e, pertanto, deve trarre le proprie conclusioni circa:

- la sufficienza ed appropriatezza degli elementi probativi acquisiti;
- la quantificazione degli errori non corretti, per valutarne la significatività;
- la conformità al quadro normativo sull'informazione finanziaria applicabile alla società.

Una volta raggiunte le proprie conclusioni il revisore esprime formalmente il suo giudizio sul bilancio in una relazione scritta, il giudizio è rappresentato nel primo paragrafo.

La sezione del giudizio ha una serie di elementi che devono essere ricompresi¹⁰⁸:

- è necessario che si identifichi l'impresa il cui il bilancio è assoggettato a revisione;
- il revisore deve esplicitamente dichiarare che il bilancio è stato sottoposto a revisione contabile;
- si devono indicare in modo distinto i prospetti che costituiscono il bilancio, e questi devono avere una specifica intestazione;
- deve essere inserito un riferimento alle note che comprendono anche una sintesi dei principi contabili applicati;
- deve essere dichiarato in modo espresso la data e il periodo amministrativo di riferimento per ciascun prospetto che costituisce il bilancio.

Nella relazione di revisione il revisore può esprimere diversi tipi di giudizio: giudizio senza rilievi, giudizio con rilievi, impossibilità ad esprimere il giudizio, giudizio negativo.

Il giudizio con rilievi viene espresso quando, dopo aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati, il revisore conclude che gli errori siano significativi ma non pervasivi nel bilancio, o qualora non sia in grado di acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati sui quali basare il proprio giudizio, ma concluda che gli eventuali errori potrebbero essere significativi ma non pervasivi.

Il revisore deve dichiarare l'impossibilità ad esprimersi qualora non sia in grado di acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati sulla base dei quali basare il

¹⁰⁸ L. CAEDDU, A. PORTALUPI, *op. cit.*, p. 375.

proprio giudizio e concluda che i possibili effetti sul bilancio possono essere pervasivi e significativi.

Il giudizio negativo è espresso quando il revisore, acquisendo elementi probativi sufficienti ed appropriati concluda che gli errori siano significativi e pervasivi.

Il giudizio senza rilievi, invece, richiede che il revisore abbia acquisito una ragionevole sicurezza che il bilancio non contenga errori.

Tale giudizio si avrà quando risultino rispettati tutti i seguenti aspetti:

a) sono stati acquisiti elementi probativi appropriati e sufficienti per la verifica delle asserzioni di bilancio;

b) gli errori non corretti, singolarmente o nel loro insieme, non sono significativi, in conformità a quanto previsto dall'ISA Italia n. 450;

c) tutti gli aspetti significativi relativi alla redazione del bilancio sono rispettati e ciò accade quando:

- nel bilancio sono adeguatamente esposti i principi contabili di riferimento applicati per la sua redazione;
- tali principi contabili sono coerenti con il quadro normativo applicabile all'informazione finanziaria;
- le stime contabili sono ragionevoli;
- le informazioni presenti sul bilancio sono attendibili, comparabili e comprensibili;
- la terminologia utilizzata in bilancio è appropriata e sono state fornite le informazioni rilevanti in maniera chiara e adeguata;

d) il bilancio richiama esplicitamente il quadro normativo di riferimento sull'informazione finanziaria applicabile.

Il rispetto delle condizioni precedentemente indicate implica che il bilancio sia stato redatto in tutti gli aspetti significativi conformemente al quadro normativo di riferimento dell'informativa finanziaria. Il revisore esprime quindi un giudizio senza modifica¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Paragrafo 16 ISA Italia n. 700: "Il revisore deve esprimere un giudizio senza modifica nel caso in cui concluda che il bilancio sia redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità al quadro normativo sull'informazione finanziaria applicabile".

2.2 La revisione dei bilanci delle società di calcio professionistiche: le prescrizioni delle norme settoriali

Preso atto nel capitolo 1 dell'importanza economica del settore calcistico in Italia, ci si propone di valutare, in un contesto generale, l'organizzazione interna delle società calcistiche professionistiche e le caratteristiche tipiche della revisione di questi incarichi.

Come visto (v. *supra*, par 1.4.2), le difficoltà di operare un'adeguata verifica dell'equilibrio economico-finanziario traggono origine dalle caratteristiche intrinseche degli *asset* che compongono il capitale di funzionamento dei club calcistici professionistici.

Tra questi, la voce più importante per incidenza del valore sul totale dell'attivo patrimoniale è costituita dai diritti di godimento delle prestazioni dei calciatori, tipica posta delle immobilizzazioni immateriali, il cui "reale" valore è di determinazione decisamente aleatoria¹¹⁰.

Inoltre, tale posta di bilancio può far emergere elevate plusvalenze, a volte artatamente gonfiate (v. *supra*, par 1.4.2), in occasione della cessione o, viceversa, richiedere rilevanti svalutazioni.

Tutto ciò conduce a sottolineare l'importanza dei controlli contabili sia internamente che esternamente la società.

Già nel 1993 l'allora neopresidente della COVISOC, il Professor Victor Uckmar, individuava nella revisione dei bilanci nel calcio uno strumento fondamentale per agevolare il lavoro della Commissione stessa.

Le società di calcio professionistiche sono sottoposte a verifica da parte di un revisore o società di revisione iscritta nel registro dei revisori legali *ex art. 84* delle NOIF.

L'art. 84, comma 4, delle NOIF prevede che: *"Il bilancio d'esercizio deve essere sottoposto alla revisione di una società iscritta nel registro dei revisori legali istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze che abbia svolto incarichi di revisione negli ultimi tre anni per società quotate o per società di calcio professionistiche"*.

Inoltre, il comma 6 del predetto articolo prevede che: *"La relazione semestrale e le situazioni patrimoniali intermedie devono essere sottoposte a revisione contabile"*

¹¹⁰ M. VALERI, *op. cit.*, p. 119.

limitata ("limited review") da parte di una società iscritta nel registro dei revisori legali istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze che abbia svolto incarichi di revisione negli ultimi tre anni per società quotate o per società di calcio professionistiche".

Infine, l'art. 85 delle NOIF - *Adempimenti periodici presso la Co.Vi.So.C.* dispone che le società di Serie A, Serie B, Serie C e Serie A femminile nei loro adempimenti periodici alla Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche devono trasmettere, tra le altre cose, la relazione contenente il giudizio della società di revisione al bilancio d'esercizio, la relazione contenente il giudizio della società di revisione alla relazione semestrale e la relazione contenente il giudizio della società di revisione riguardo situazioni patrimoniali intermedie.

Peraltro, in questi ultimi anni, al fine di assicurare la piena applicazione di tale istituto, si sono inasprite le sanzioni nei confronti di quei club che risultino inadempienti, prevedendo per quest'ultimi, in un primo tempo, la sospensione e anche la decadenza dei contributi federali e, se la mancanza persiste, la non ammissione ai Campionati Professionistici.

Appare, dunque, evidente l'importanza di un giudizio esterno altamente qualificato che garantisca la regolare tenuta della contabilità sociale, la corrispondenza del bilancio alle scritture contabili, l'osservanza delle norme stabilite dal Codice Civile e dai principi contabili e che, allo stesso tempo, stimoli il *management* e la *governance* della società all'attivazione di adeguati sistemi di controllo interno.

2.2.1 La regolarità del bilancio d'esercizio sottoposto a revisione legale dei conti

In relazione alla procedura di revisione del bilancio particolare rilievo e importanza viene assegnato nella normativa relativa al rilascio della Licenza UEFA.

È opportuno ricordare che dalla stagione sportiva 2004/2005 la UEFA consente di poter partecipare alle proprie competizioni solo alle squadre che hanno ottenuto la Licenza; tale obbligo, la FIGC, lo ha esteso a tutte le squadre che partecipano al campionato di Serie A (v. *supra*, par. 1.3.2).

Nel nostro Paese, la disciplina nazionale applicabile per il conseguimento della Licenza UEFA è, attualmente, contenuta nel *“Manuale Delle Licenze UEFA Edizione 2022”*¹¹¹.

La società richiedente la Licenza deve predisporre il bilancio nel rispetto dei contenuti e principi stabiliti nel Manuale. Il bilancio deve essere sottoposto a revisione da parte di una società iscritta nel registro dei revisori legali istituito presso il Ministero dell’Economia e delle Finanze e che abbia svolto incarichi di revisione negli ultimi tre anni per società quotate ovvero che abbia svolto incarichi di revisione negli ultimi tre anni per società calcistiche professionistiche e che risponda ai prescritti criteri di indipendenza e terzietà.

Qualora il bilancio non risulti conforme ai principi e requisiti prescritti, la società richiedente la Licenza ha l’obbligo di fornire una documentazione supplementare; tale documentazione deve essere predisposta sulla base degli stessi principi e requisiti indicati nel Manuale ai fini della redazione del bilancio e deve essere sottoposta a determinate procedure di verifica concordate (*“Agreed upon procedures”*) da parte della società di revisione.

Il Manuale dispone che l’ultimo bilancio chiuso al 30 giugno ovvero al 31 dicembre precedenti la data di presentazione della domanda di rilascio della Licenza, deve essere corredato da:

- *“relazione sulla gestione;*
- *relazione del collegio sindacale o del sindaco unico o del consiglio di sorveglianza;*
- *verbale di approvazione dell’assemblea dei soci;*
- *relazione della società di revisione;*
- *documentazione supplementare (ove necessaria) e relativa relazione della società di revisione”.*

Come visto nei capitoli precedenti (v. *supra*, par. 1.4) il bilancio delle società di calcio professionistiche, in considerazione della particolare attività e del disposto dell’art. 2423 *bis* del Codice Civile, deve essere redatto esclusivamente in forma ordinaria:

¹¹¹ L’ultima versione del Manuale è disponibile al link:
<https://www.figc.it/it/federazione/norme/licenza-uefa/>.

– “nel rispetto della vigente normativa civilistica e sulla base dei principi contabili fissati dall’Organismo Italiano di Contabilità, utilizzando le raccomandazioni contabili FIGC, ovvero sulla base dei principi contabili internazionali;

– in conformità al “Piano dei Conti” FIGC;

– nel rispetto dei contenuti e principi stabiliti nel Manuale delle Licenze UEFA”.

Il Bilancio deve essere redatto nella prospettiva della continuità aziendale e che, quindi, non vi sia l’intenzione o la necessità di mettere l’azienda in liquidazione né di assoggettarla ad alcuna forma di procedura concorsuale *ex art. 15.4.1 - Principi generali del Manuale delle Licenze UEFA*.

Il club che richiede la Licenza deve presentare l’ultimo bilancio chiuso al 30 giugno ovvero al 31 dicembre precedente la data di presentazione della domanda; il bilancio, composto da stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa, deve essere corredato da (ai sensi dell’art. 15.4.3 - *Documentazione a corredo del bilancio*):

– tabella di movimentazione dei diritti alle prestazioni dei calciatori (Appendice VI del Manuale), la tabella deve includere informazioni relative a tutti i calciatori che siano stati tesserati in qualunque momento per la società durante l’esercizio di riferimento e per i quali siano stati sostenuti costi diretti di acquisizione e tutti i calciatori per i quali, durante il periodo di riferimento, siano stati registrati costi/ricavi. Tale tabella deve essere fornita al revisore;

– relazione sulla gestione, nella quale devono essere indicati i nominativi di tutti i soggetti che in qualunque momento durante l’esercizio di riferimento siano stati componenti del Consiglio di Amministrazione e degli Organismi di Controllo;

– relazione del collegio sindacale o del sindaco unico o del consiglio di sorveglianza;

– relazione della società di revisione.

Nell’articolo 15.4.6 - *Requisiti Contabili* si fa specifico riferimento ai requisiti contabili che le società richiedenti la Licenza devono obbligatoriamente rispettare. Tali requisiti corrispondono a quelli già visti in precedenza nel *Financial Fair Play* (v. *supra*, par. 1.3.2).

Limitatamente al predetto articolo si evidenzia che in caso di mancato rispetto di tali principi, la società deve predisporre e depositare all’Ufficio Licenze UEFA e SF (*Financial Sustainability*) una documentazione supplementare, comprensiva di:

- *“stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa rielaborati alla luce del rispetto dei suddetti principi;*
- *nota esplicativa, che illustri la riconciliazione dei valori;*
- *dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante delle società richiedente la Licenza attestante la completezza, l'accuratezza e la conformità della documentazione supplementare a quanto stabilito dal Manuale”.*

Tale documentazione supplementare deve essere verificata sulla base di Procedure di verifica concordate (*“Agreed upon procedures”*) dalla medesima società che ha svolto la revisione sul bilancio, ai sensi del principio internazionale ISRS 4400 (*International Standard on Related Services*) e la relazione deve contenere un paragrafo nel quale sia specificato che la verifica è stata eseguita ai sensi del suddetto principio internazionale, e deve essere trasmessa all'Ufficio Licenze UEFA e SF unitamente alla relativa documentazione.

Le procedure di verifica, che il revisore deve svolgere, comprendono, come ipotesi minima:

- l'analisi della documentazione supplementare fornita dalla società richiedente la Licenza;
- la richiesta di chiarimenti;
- la riconciliazione dei valori con quelli risultanti dall'ultimo bilancio revisionato;
- controllo e confronti sostanziali con le fonti da cui derivano le informazioni.

La relazione della società di revisione deve esprimere chiaramente il giudizio sul bilancio nel suo insieme, ivi compresi i documenti a corredo dello stesso (es. la tabella di movimentazione dei diritti alle prestazioni dei calciatori).

Per la normativa UEFA il giudizio della società di revisione è di fondamentale importanza, infatti, la Licenza non può essere rilasciata se (ai sensi dell'art. 15.4.11 - *La decisione*):

A) “la società richiedente la Licenza non presenta, entro il termine perentorio fissato dall'Ufficio Licenze UEFA e SF, il bilancio corredato dai documenti di cui all'art. 15.4.3 del Manuale;

B) i documenti di cui all'art. 15.4.3 del Manuale non rispettano i principi e requisiti minimi contabili e di contenuto prescritti dal Manuale;

C) l'area di consolidamento non è stata definita in conformità con l'art.15.4.4;

D) *nella relazione della società di revisione o in altro documento è evidenziata la situazione descritta all'art. 14.4.2 lett. C-D¹¹².*

Inoltre, riguardo specificatamente la relazione della società di revisione, il predetto articolo 15.4.11 prosegue prevedendo che la Commissione di primo grado valuta il rilascio della Licenza, tenendo conto dei seguenti aspetti:

E) *“se la relazione della società di revisione non presenta rilievi o eccezioni (“unqualified opinion”), la Licenza può essere rilasciata;*

F) *se la relazione della società di revisione presenta un giudizio negativo (“adverse opinion”) o l'impossibilità di esprimere un giudizio (“disclaimer of opinion”), la Licenza non può essere rilasciata; ove tale impossibilità fosse dettata da fattori contingenti e gli stessi fossero superati in un momento successivo, la società richiedente la Licenza potrà presentare, entro il termine per la decisione per il rilascio della Licenza da parte della Commissione di secondo grado, una successiva relazione della società di revisione, riferita al medesimo esercizio;*

G) *se la relazione della società di revisione presenta una eccezione (qualified except for opinion), un richiamo di informativa (emphasis of matter) o un key audit matter relativamente alla continuità aziendale, la Licenza non può essere rilasciata, a meno che la società richiedente la Licenza presenti, entro il termine per la decisione per il rilascio della Licenza da parte della Commissione di secondo grado:*

- *una successiva relazione della società di revisione, riferita al medesimo esercizio, che non presenti eccezioni, richiami di informativa o key audit matter relativamente alla continuità aziendale; ovvero*
- *informazioni economico-finanziarie previsionali di cui al criterio F.07 - Informazioni economico-finanziarie previsionali del Manuale che dimostrino, a giudizio della Commissione, la capacità della società stessa di garantire la continuità aziendale almeno fino al termine della stagione della Licenza e ulteriori prove documentali;*

¹¹² Le lettere C-D dell'art. 14.4.2 prevedono che la Licenza non può essere rilasciata se:

C) *“alla luce delle informazioni contenute nella dichiarazione, valutate in combinato con le altre informazioni economico-finanziarie storiche e previsionali, la Commissione di primo grado ritiene che non ci siano i presupposti per la continuità aziendale, almeno fino al termine della Stagione della Licenza”;*

D) *“la Società richiedente la Licenza, o una sua controllante inclusa nell'area di consolidamento, è stata coinvolta in procedure concorsuali finalizzate alla protezione dalle azioni dei creditori, ai sensi di leggi o regolamenti, nei dodici mesi che precedono la Stagione della Licenza, comprese le procedure di composizione collettiva con i creditori. La Licenza non può essere rilasciata neppure nel caso in cui la procedura concorsuale sia cessata al momento della decisione degli organi competenti”.*

H) se la relazione della società di revisione presenta una eccezione, un richiamo di informativa o un key audit matter relativamente ad un aspetto diverso dalla continuità aziendale, la Commissione di primo grado deve valutare le implicazioni di tali aspetti ai fini del rilascio della Licenza. La Licenza può essere negata, a meno che la società richiedente la Licenza presenti ulteriori prove documentali, riferite ai rilievi evidenziati, che siano valutate positivamente dalla Commissione stessa;

I) se la relazione della società di revisione, all'esito delle procedure di verifica concordate ("Agreed upon procedures") evidenzia la presenza di errori ovvero informazioni non corrette nella documentazione supplementare, la Licenza può essere negata".

Infine, la società richiedente la Licenza deve pubblicare sul proprio sito internet, entro e non oltre il termine perentorio fissato annualmente dall'Ufficio Licenze UEFA e SF, lo stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario, nota integrativa, relazione della società di revisione, relazione sulla gestione e relazione del collegio sindacale dell'ultimo bilancio revisionato, approvato e depositato e relativamente al medesimo bilancio, l'importo complessivo corrisposto ad agenti sportivi.

2.2.2 La regolarità della relazione semestrale sottoposta a revisione legale dei conti

Oltre al bilancio d'esercizio l'art. 84, comma 7, delle NOIF prevede che le società di calcio professionistiche debbano redigere una relazione semestrale, la quale deve *"essere sottoposta a revisione contabile limitata ("limited review") da parte di una società iscritta nel registro dei revisori legali istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze che abbia svolto incarichi di revisione negli ultimi tre anni per società quotate o per società di calcio professionistiche".*

Anche il Manuale delle Licenze UEFA prevede e disciplina tale relazione semestrale.

Infatti, il criterio F.02 A - *Situazione economico-patrimoniale semestrale* del Titolo VI - *Criteri economico-finanziari* dispone che *"la società richiedente la Licenza deve predisporre una situazione economico-patrimoniale per il periodo dal 1° luglio al 31 dicembre dell'esercizio in corso al momento della richiesta di rilascio della Licenza".*

Solo nel caso in cui il bilancio d'esercizio, di cui detto nel paragrafo precedente, sia stato chiuso meno di sei mesi prima della data entro la quale la FIGC deve comunicare alla UEFA le decisioni sul rilascio/diniego della Licenza, la società richiedente la

Licenza non è tenuta a presentare la documentazione in oggetto; è il caso in cui il bilancio viene chiuso al 31 dicembre.

La relazione semestrale deve essere sottoposta a revisione legale in conformità all'ISRE 2410 (*International Standard on Review Engagements*) che è il principio contabile internazionale che si occupa degli incarichi di revisione legale limitata.

Qualora la semestrale non risulti conforme ai principi e requisiti prescritti, la società richiedente la Licenza ha l'obbligo di predisporre e trasmettere all'Ufficio Licenze UEFA e SF (*Financial Sustainability*) una documentazione supplementare comprensiva di:

- stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa rielaborati alla luce del rispetto dei suddetti principi;
- nota esplicativa, che illustri la riconciliazione dei valori;
- dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante delle società richiedente la Licenza attestante la completezza, l'accuratezza e la conformità della documentazione supplementare a quanto stabilito dal Manuale.

Tale documentazione deve essere predisposta sulla base degli stessi principi e requisiti indicati ai fini della redazione della semestrale e deve essere verificata sulla base di procedure di verifica concordate (*"Agreed upon procedures"*) dalla medesima società che ha svolto la revisione sul bilancio.

La relazione semestrale deve rispettare gli stessi principi e requisiti minimi contabili e di contenuto previsti per la redazione del bilancio (v. *supra*, par. 2.2.1), tenendo conto, per quanto concerne gli aspetti economici, dei criteri della stretta competenza di periodo e del *pro-rata temporis*; deve, altresì, essere sottoposta a revisione legale in conformità all'ISRE 2410 da parte di una società iscritta nel registro dei revisori legali.

L'art. 15.5.1 - *Principi generali* del Manuale prevede che la relazione semestrale deve essere composta da:

- *"stato patrimoniale;*
- *conto economico;*
- *rendiconto finanziario redatto secondo lo schema riportato all'interno dell'Appendice VIII del Manuale;*
- *nota integrativa"*.

La relazione semestrale deve, inoltre, essere corredata da:

- *“relazione sulla gestione;*
- *relazione del collegio sindacale o del sindaco unico o del consiglio di sorveglianza;*
- *verbale di approvazione dell’organo amministrativo;*
- *relazione della società di revisione in conformità all’ISRE 2410”.*

È auspicabile che la società di revisione sia la stessa che ha svolto la revisione sul bilancio.

Qualora la società richiedente la Licenza non avesse predisposto la relazione semestrale per il periodo corrispondente dell’esercizio precedente, la comparazione degli importi può essere effettuata con quelli risultanti dall’ultimo bilancio.

Come per il bilancio d’esercizio anche per la relazione semestrale nella relazione della società di revisione si deve esprimere chiaramente il giudizio sul bilancio nel suo insieme, ivi compresi i documenti a corredo dello stesso (es. la tabella di movimentazione dei diritti alle prestazioni dei calciatori).

Inoltre, anche in questo caso, per la normativa UEFA il giudizio della società di revisione è di fondamentale importanza, infatti, la Licenza non può essere rilasciata se (ai sensi dell’art. 15.5.3 - *La decisione*):

A) “la società richiedente la Licenza non presenta, entro il termine perentorio fissato dall’Ufficio Licenze UEFA e SF, la relazione semestrale ed i relativi allegati;

B) i documenti di cui alla lettera A) non rispettano i principi e requisiti contabili e di contenuto prescritti dal Manuale;

C) l’area di consolidamento non è stata definita in conformità con l’art.15.4.4;

D) nella relazione della società di revisione o in altro documento è evidenziata la situazione descritta all’art. 14.4.2 lett. C-D” (vedi nota 133).

Inoltre, riguardo specificatamente la relazione della società di revisione, il predetto articolo 15.5.3 prosegue prevedendo che la Commissione di primo grado valuta il rilascio della Licenza, tenendo conto dei seguenti aspetti:

E) “se la relazione della società di revisione esprime che non sono emersi elementi tali per cui siano necessarie modifiche o integrazioni ai prospetti contabili e alle relative note esplicative e integrative (“negative assurance”), la Licenza può essere rilasciata;

F) se la relazione della società di revisione contiene un’impossibilità di giungere ad una conclusione (“disclaimer of conclusion”) o formula una conclusione negativa (“adverse conclusion”), la Licenza non può essere rilasciata; ove tale impossibilità fosse dettata da fattori contingenti e gli stessi fossero superati in un momento successivo, la

società richiedente la Licenza potrà presentare, entro il termine per la decisione per il rilascio della Licenza da parte della Commissione di secondo grado, una successiva relazione della società di revisione, riferita al medesimo periodo;

G) se la relazione della società di revisione presenta una eccezione (qualified except for opinion), un richiamo di informativa (emphasis of matter) o un key audit matter relativamente alla continuità aziendale, la Licenza non può essere rilasciata, a meno che la società richiedente la Licenza presenti, entro il termine per la decisione per il rilascio della Licenza da parte della Commissione di secondo grado:

- una successiva relazione della società di revisione, riferita al medesimo periodo, che non presenti eccezioni, richiami di informativa o key audit matter relativamente alla continuità aziendale; ovvero*
- informazioni economico-finanziarie previsionali di cui al criterio F.07 - Informazioni economico-finanziarie previsionali del Manuale che dimostrino, a giudizio della Commissione, la capacità della società stessa di garantire la continuità aziendale almeno fino al termine della stagione della Licenza e ulteriori prove documentali;*

H) se la relazione della società di revisione presenta una eccezione, un richiamo di informativa o un key audit matter relativamente ad un aspetto diverso dalla continuità aziendale, la Commissione di primo grado deve valutare le implicazioni di tali aspetti ai fini del rilascio della Licenza. La Licenza può essere negata, a meno che la società richiedente la Licenza presenti ulteriori prove documentali, riferite ai rilievi evidenziati, che siano valutate positivamente dalla Commissione stessa;

I) se la relazione della società di revisione, all'esito delle procedure di verifica concordate ("Agreed upon procedures") evidenzia la presenza di errori ovvero informazioni non corrette nella documentazione supplementare, la Licenza può essere negata".

2.3 Aree critiche di revisione nelle società di calcio professionistiche

La realtà italiana mostra una netta preponderanza di imprese calcistiche ancora connotate da tipologia di gestione prettamente padronali, dove il presidente mecenate è il maggior azionista, presidente del CdA, e, di fatto, ultimo decisore di tutte le operazioni strategiche.

Negli ultimi anni sembra esserci un'inversione di tendenza (v. *supra*, capitolo 1), trovando un *management* e una *governance* sempre più qualificata e preparata ma, nonostante ciò, molto spesso le dimensioni della pianificazione e del controllo risultano essere assenti o, comunque, poco accurate.

Questo comporta delle importanti conseguenze circa la revisione delle società calcistiche da parte del professionista, riconducibili, in fase di pianificazione del lavoro, alle scelte di ampiezza ed estensione delle future procedure da adottare.

Al fine di esporre le problematiche di revisione inerenti al bilancio delle società di calcio professionistiche è opportuno suddividere l'attività imprenditoriale in singole aree, le quali non sempre corrispondono alle principali voci di bilancio, bensì, in flussi di valori che si accumulano per significatività e rischio di revisione.

Queste aree chiave, nella gestione imprenditoriale di un club calcistico, sono¹¹³:

- A. "Gestione ordinaria del business";
- B. "Gestione del parco giocatori";
- C. "Altre aree" (tra cui i fondi rischi, l'area imposte e la gestione finanziaria);
- D. "Aspetti straordinari della gestione".

2.3.1 A. "Gestione ordinaria del business"

La "gestione ordinaria del business" in un'impresa calcistica comprende una serie di attività:

- gestione sportiva, da cui derivano i ricavi da gare;
- gestione dei diritti TV, da cui derivano i proventi da diritti TV;
- gestione delle sponsorizzazioni, da cui derivano i proventi da sponsorizzazioni;
- gestione di altre attività commerciali; da cui derivano i proventi da *merchandising*, canoni, licenze, *royalties*, altri proventi, ecc.

Dal lato dei costi, le voci maggiormente significative sono il costo del lavoro, in particolare gli stipendi, premi ed emolumenti vari corrisposti ai giocatori, e gli ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori.

¹¹³ R. BAUER, *Aree critiche di revisione delle società di calcio*, in *Revisione contabile: la rivista dei revisori contabili*, Milano, 2001, p. 5.

La revisione della gestione sportiva e quindi dei ricavi da gare non comporta particolari problemi, questo sia per la semplicità della loro conformazione, che per l'elevata frammentazione che caratterizza tale ricavo.

Anche i rischi inerenti ai crediti non assume grande incisività: l'incasso è quasi sempre immediato, se non in via anticipata nel caso degli abbonamenti, il rischio valuta è pressoché trascurabile in quanto la quasi totalità dei ricavi deriva dal campionato nazionale e dalle coppe europee, e non emergono particolari problemi nemmeno riguardo la genuinità dei dati.

Riguardo la loro esistenza il revisore dovrà accertarsi che il valore dei ricavi da gare sia giustificato dall'effettiva vendita dei biglietti o abbonamenti ed effettivamente ed integralmente versato nei conti societari. A tale fine dovrà esaminare le procedure di controllo interno aziendale per controllare la rilevanza di tali valori.

È fondamentale che il sistema di controllo contabile preveda la classificazione di tali ricavi per competizione (Campionato, Coppe, Tornei, ecc.) e per singolo incontro, in modo tale da poter rispettare il principio di competenza.

Per quanto riguarda la gestione dei diritti TV e i relativi proventi da diritti TV non presenta particolare criticità per quanto riguarda la revisione legale.

Siccome i contratti sono stipulati dalla Lega Calcio con le varie emittenti (contratti collettivi), il controllo dei dati e l'attività di revisione risulta essere meno onerosa, infatti, il riscontro dei dati da parte della Lega Calcio costituisce un elemento probativo di elevata efficacia

La correttezza e la veridicità dei dati è facilmente verificabile attraverso controlli sul sistema contabile di natura sia algebrica che logica.

Dato il ridotto numero di contratti e la grande significatività che li caratterizza è preferibile che il revisore svolga controlli sulla totalità dei valori e non a campione.

Le procedure di revisione più frequenti riguardano¹¹⁴:

- la circolarizzazione delle emittenti (possibilmente della totalità);
- il controllo logico, matematico e di conformità alle leggi delle procedure aziendali per la rivelazione e la gestione dei valori;
- la richiesta di dati alla Lega Calcio.

¹¹⁴ R. BAUER, *op. ult. cit.*, p. 6.

Questa voce presenta caratteri di significatività, tuttavia, il relativo rischio non è elevato, data la possibilità di ottenere validi elementi probativi esterni.

La gestione ordinaria e i proventi da sponsorizzazioni presentano caratteristiche analoghe alla gestione dei diritti TV.

Per verificare la correttezza e la veridicità dei dati, anche in questo caso, il revisore dovrà accertare l'esistenza dei valori attraverso il controllo dei contratti di sponsorizzazione e fornitura tra la società e i vari partner.

Il professionista dovrà valutare con particolare attenzione la solvibilità dei crediti relativi ai proventi da sponsorizzazione, date le caratteristiche dei vari partner e l'eventuale presenza di rischi-Paese e problemi di continuità aziendale delle aziende del settore.

A tale riguardo è interessante evidenziare il rapporto tra l'F.C. Internazionale Milano (Inter) e *DigitalBits*, società attiva soprattutto nel mercato delle criptovalute dove controlla la criptovaluta denominata con il codice XDB.

La *partnership* tra le due società sembra essersi interrotta a causa di mancati versamenti di *DigitalBits* a favore dell'Inter. È quanto emerge dal bilancio al 31 dicembre 2022 di Inter Media and *Communication*, la società in cui confluiscono i ricavi media e sponsor della società nerazzurra.

In particolare, si legge nel documento, *DigitalBits* ha pagato interamente i 5 milioni per l'accordo come sponsor di manica per il 2021/22, oltre a 100mila euro come bonus per il raggiungimento degli ottavi di *Champions League*. Tuttavia, mancano ancora 1,6 milioni come bonus "in relazione alla posizione finale della Serie A 2021/2022 e alla vittoria della Coppa Italia 2021/2022"¹¹⁵.

Inoltre, per quanto riguarda la stagione sportiva in corso 2022/2023, *DigitalBits*, come scritto nel bilancio Inter Media and *Communication*, "non ha pagato il canone base di 24 milioni di euro (di cui la prima rata da 8 milioni di euro emessa a giugno 2022, la seconda da 8 milioni di euro emessa a ottobre 2022 e l'ultima da 8 milioni di euro emessa a febbraio 2023)" oltre a non aver versato bonus già scattati "per un importo complessivo di 1,25 milioni di euro (di cui 1 milione di euro a ottobre 2022 e 0,25 milioni di euro a gennaio 2023)". Il club nerazzurro scrive inoltre che "il partner non ha ancora

¹¹⁵ REDAZIONE, *Inter, DigitalBits salta l'intero pagamento per il 2022/23*, in *CalcioFinanza*, 28 febbraio 2023, <https://www.calciofinanza.it/2023/02/28/inter-digitalbits-non-paga-cifre-bonus-sponsor/>.

presentato il progetto, previsto contrattualmente, relativo all'integrazione dell'ecosistema digitale di Gruppo, appena rinnovato dal nostro club".

L'Inter conclude dicendo "Comprendiamo che la crisi nel settore delle criptovalute, peggiorata durante il secondo trimestre dell'anno 2022, ha influito in modo significativo sulla capacità del cliente di adempiere ai propri obblighi. Ci riserviamo tutte le azioni e i rimedi a tutela dei nostri interessi e diritti contrattuali ...".

Per valutare ad analizzare la gestione delle sponsorizzazioni il revisore, se il numero di contratti stipulati dalla società è rilevante, deve valutare la convenienza di effettuare controlli a campione piuttosto che test di sostanza, a seconda della significatività e la frammentazione degli importi.

Invece, per quanto riguarda le partnership ufficiali e tecniche, il controllo verrà effettuato sulla totalità degli importi.

Le procedure di revisione saranno dunque la circolarizzazione dei partner e il controllo logico, matematico e di conformità alle leggi delle procedure aziendali per la rilevazione e la gestione dei valori.

La revisione delle altre attività commerciali non presenta particolari differenze rispetto a quella delle sponsorizzazioni per l'analogia che caratterizza entrambe le gestioni.

La voce di costo maggiormente significativa, invece, è il costo del lavoro, in particolare stipendi, premi ed emolumenti vari corrisposti ai giocatori.

La revisione di queste voci è principalmente legata a quella della posta patrimoniale "Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori".

Gli effetti sulla continuità aziendale di tale posta di bilancio sono di entità particolarmente considerevole, data un'incidenza media sul fatturato particolarmente significativa (v. *supra*, par. 1.1.3).

Il revisore dovrà valutare, caso per caso, le conseguenze che questo fenomeno ha sulla continuità dell'azienda esaminata, richiedendo, se necessario, l'esistenza, la regolarità e la possibilità di specifici accordi diretti a fornire o mantenere un sostegno finanziario da parti correlate o da terzi.

Il professionista dovrà controllare le procedure aziendali per la gestione dei valori al fine di garantire la competenza degli importi; le procedure di revisione adottate verranno meglio esaminate nel prossimo paragrafo nella voce patrimoniale "diritti

pluriennali alle prestazioni dei calciatori”, dato che questa voce presenta un’elevata significatività ed un rischio elevato, alla luce di possibili rischi di continuità aziendale.

L’ultima voce di costo della “gestione ordinaria del business” sono gli ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori.

Tale posta di bilancio costituisce una delle voci maggiormente significative del conto economico di una società di calcio professionistica con la conseguenza che tale fenomeno presenta per la continuità aziendale.

Data la stretta dipendenza con la voce di Stato Patrimoniale collegata le asserzioni, i rischi e le procedure di controllo di tale area sono, in parte, le medesime.

Limitatamente agli ammortamenti, il revisore dovrà accertarsi che le procedure contabili per la rilevazione ed il computo degli stessi siano corrette dal punto di vista algebrico-matematico e in conformità alle leggi vigenti.

Questa voce presenta un’elevata significatività e un elevato rischio.

2.3.2 B. “Gestione del parco giocatori”

La gestione del parco giocatori riveste una particolare rilevanza nelle società di calcio professionistiche, sia dal punto di vista strategico che economico.

Gestire in modo adeguato il proprio parco giocatori significa garantire un organico sempre presente e valido e, allo stesso tempo, capace di realizzare importanti proventi della compravendita dei contratti per i diritti pluriennali.

L’analisi del flusso prevede l’evidenziazione delle seguenti voci di bilancio¹¹⁶:

- diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori;
- ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori;
- crediti e debiti verso società calcistiche;
- crediti e debiti diversi (Lega c/campionato e Lega c/trasferimenti);
- plusvalenze o minusvalenze da cessione dei diritti.

I Diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori è la posta dell’attivo di bilancio più significativa delle società calcistiche.

Al fine di garantire la correttezza e la veridicità dei valori, il revisore dovrà controllare l’esistenza dei contratti con i giocatori attraverso¹¹⁷:

¹¹⁶ R. BAUER, *op. ult. cit.*, p. 7.

¹¹⁷ R. BAUER, *op. ult. cit.*, p. 8.

- ispezioni dei contratti più importanti in relazione alla significatività della voce;
- controlli di conformità sostanziale e formale degli stessi, tra cui firma del giocatore, sigla società cedente e cessionaria, *transfer* della Lega, durata e ingaggio;
- confronti con i dati passati al fine di evidenziare e giustificare eventuali variazioni e confronti tra i dati della campagna trasferimenti e poste di bilancio;
- interviste al *management* della società;
- richiesta di dati alla Lega calcio che documentino e diano un riscontro di quanto rilevato, tra cui i *transfer*.

Per quanto riguarda i maggiori rischi da considerare è opportuno evidenziare gli effetti sul bilancio dei:

- rischi-Paese e rischi di cambio, propri dell'acquisto di giocatori extracomunitari, per lo più riguardanti la solvibilità dei crediti ed il corso della moneta estera;
- conseguenza dell'effetto Bosman con la conseguente liberalizzazione dei mercati;
- rischi inerenti alla correttezza della documentazione di circolazione dei calciatori extracomunitari (fenomeni dei c.d. passaporti falsi e tesseramento minori)¹¹⁸, con risvolti sull'immagine aziendale e con conseguenze a volte penali; le procedure di revisione aggiuntive in questi casi saranno:
 - a) indagini sulle caratteristiche dell'operazione e sulle sue motivazioni economiche tramite discussioni con le persone coinvolte nella stessa come amministratori o dirigenti della società;
 - b) richiesta di conferma da parte del soggetto correlato;
 - c) esame delle prove documentali di cui dispone la parte correlata;
 - d) laddove, anche a seguito dello svolgimento delle procedure aggiuntive, venga accertata la sussistenza di sufficienti elementi che consentono di ritenere censurabili le operazioni esaminate, ovvero permangono dubbi in ordine alla regolarità e liceità delle medesime, il professionista dovrà da un lato farne denuncia al collegio sindacale e dall'altro valutarne i relativi effetti ai fini

¹¹⁸ Riguardo al tesseramento irregolare di calciatori minori si evidenzia il caso Chelsea. Squadra alla quale è stato bloccato il calciomercato in entrata a seguito della violazione dell'art. 19 del Regolamento nel caso di ventinove giocatori minori e ha inoltre commesso diverse altre infrazioni relative ai requisiti di registrazione per i giocatori. Inoltre, il club ha anche violato l'art. 18bis del Regolamento in relazione a due accordi conclusi in materia di minori e che gli hanno permesso di influenzare altri club in materia di trasferimenti. Fonte: REDAZIONE, *La Fifa blocca il mercato al Chelsea: stop per il 2019/20*, in *CalcioeFinanza*, <https://www.calcioefinanza.it/2019/02/22/chelsea-mercato-bloccato-fifa/>.

dell'espressione del proprio giudizio professionale in sede di relazione finale al bilancio d'esercizio¹¹⁹.

Questa voce presenta dunque un'elevata significatività e, pertanto, il revisore dovrà prestare particolare attenzione ed enfasi nel controllo dei dati.

I crediti e debiti verso società calcistiche contengono le poste di bilancio di credito e debito che la società revisionata ha nei confronti di altri club per l'acquisto e la cessione di calciatori.

Per i rapporti tra società italiane, La Lega Calcio funge da “stanza di compensazione”, negli altri casi, invece, il rapporto è regolato in modo diretto tra le squadre; proprio in quest'ultimo caso sorgono i rischi maggiori, legati alla solvibilità dei crediti e dalla fluttuazione dei fattori di cambio.

Le principali caratteristiche di questi crediti e debiti sono la loro ridotta frammentazione e l'elevato ammontare delle singole voci.

Il revisore dovrà dunque optare per dei test di sostanza piuttosto che per tecniche di campionamento, le procedure di revisione da adottare saranno:

- circolarizzazione delle società calcistiche titolari di rapporti di credito/debito con il club, al fine di garantire l'esistenza di tali rapporti;
- controllo matematico e di conformità alle leggi delle procedure aziendali per la gestione dei dati, esame tecnico del sistema contabile;
- confronti con dati passati e interviste al *management* nel caso di significative variazioni.

Questa voce presenta caratteristiche di significatività e rischio non particolarmente rilevanti ai fini della revisione; si evidenzia, tuttavia, l'esistenza di rischi di solvibilità nei rapporti extra-UE.

I crediti debiti diversi, invece, riguardano le voci “Lega c/trasferimenti” e “Lega c/campionato” proprie del bilancio delle società del settore.

Il revisore, nella sua attività potrà fare affidamento su elementi probativi di elevata efficacia come gli estratti conto della Lega Calcio stessa. I rischi relativi sono dunque pressoché irrilevanti.

¹¹⁹ Estratto da Comunicazione Consob del 31 marzo 1993, n. SOC/RM/93002422, relativa ai fatti censurabili.

Infine, le plusvalenze la cessione dei diritti assumono caratteri di significatività, strategicità e rischio particolarmente elevati, per le seguenti ragioni¹²⁰:

- le società di calcio operano strategie di *marketing* legate alla compravendita di contratti con grandi giocatori;
- le società di calcio ottengono utili di bilancio grazie all'apporto delle plusvalenze da cessione contratti.

Il revisore per garantire la correttezza e la veridicità dei valori dovrà accertare, innanzitutto, la reale esistenza delle operazioni sottostanti, esaminando le procedure contabili dell'azienda per la rivelazione ed il trattamento delle stesse.

Le altre procedure svolte dal revisore sono simili a quelle utilizzate per la revisione dei diritti pluriennali. Limitatamente alle plusvalenze è opportuno sottolineare la numerosa presenza di operazioni di cessione ed acquisizione a ridosso della chiusura dell'esercizio.

In questi casi il revisore dovrà accertare la reale competenza dei valori nell'esercizio in esame, tenendo in considerazione l'elevato grado di rischio causato dalla mancanza di un adeguato sistema di controllo interno, in quanto, è prassi assodata nella gestione dei club che il saldo attivo del calciomercato serva da riequilibratore della redditività d'impresa.

2.3.3 C. "Altre aree"

Le altre aree analizzate sono:

- fondi rischi;
- area imposte correnti e differite;
- area crediti/debiti (diversi da quelli trattati nel paragrafo precedente);
- gestione finanziaria.

Nell'esercizio della propria attività una società di calcio professionistica dovrà far fronte ad avvenimenti futuri che incideranno in maniera negativa sulle performance economiche, come cause legali con altre società, con giocatori, con tifosi, ecc.

Una società deve dunque istituire dei fondi rischi, i più ricorrenti sono: i fondi rischi per cause legali in corso, i fondi rischi per danni causati dalla tifoseria e il fondo per eventuali contestazioni da parte di terzi.

¹²⁰ R. BAUER, *op. ult. cit.*, p. 9.

Le procedure di revisione adottabili per quest'area sono simili a quelle utilizzate per i fondi rischi, vale a dire richieste di conferma ai legali, nell'ipotesi di cause in corso, utilizzo di tecniche analitiche di revisione, interviste al *management*, controllo delle procedure aziendali per la gestione dei relativi valori.

L'area imposte correnti e differite non presenta aspetti peculiari per le società calcistiche.

Invece, l'area crediti e debiti assume una particolare rilevanza, soprattutto per quanto riguarda i debiti verso le società del gruppo di cui il club fa parte. Questo poiché è ricorrente che le società calcistiche, che si trovano in difficoltà, ricevono dalle società del gruppo finanziamenti a condizioni agevolate e, talvolta, infruttiferi o postergati.

Il revisore dovrà interrogarsi sulla correttezza e veridicità delle operazioni sottostanti a tali finanziamenti al fine di determinarne la reale natura, cioè se siano operazioni di finanziamento oppure di versamento a patrimonio netto a titolo di ripianamento perdite.

Le procedure di revisione più frequenti saranno dunque:

- controllo delle operazioni di questa particolare natura, soprattutto se effettuate a cavallo della chiusura dell'esercizio per controllare la corretta competenza ed indagare sulla veridicità e liceità delle stesse;
- circolarizzazione della società creditrici per verificare la genuinità dei valori;
- *analytical review* e conseguenti interviste al *management*.

I rischi inerenti a questa tipologia di poste debitorie assumono dunque elevate entità e necessitano di adeguata enfasi di revisione.

Infine, la gestione finanziaria di una società calcistica si componeva prevalentemente della gestione delle partecipazioni *ex art. 102 bis* delle NOIF.

Tale articolo è stato però abrogato a far data dal 27 maggio 2014 e sono rimaste in vigore solo delle disposizioni transitorie per disciplinare gli ultimi casi di partecipazione ancora in essere.

2.3.4 D. "Aspetti straordinari"

Fra gli aspetti straordinari della gestione delle società di calcio professionistiche si annoverano per peculiarità i contributi in conto esercizio della Lega Calcio.

Questa posta di bilancio, anche se significativa, è per sua natura priva di rischi rilevanti in quanto il revisore potrà contare su elementi probativi di elevata efficacia come riscontri della Lega Calcio stessa.

Le procedure di verifica più frequenti sono:

- richiesta di estratti conto e altra documentazione provenienti dalla Lega Calcio;
- esame delle procedure aziendali per la gestione dei relativi dati (corretta competenza dei valori, corrispondenza ai valori della Lega, ecc.);
- eventuali confronti con dati passati e conseguenti interviste al *management*.

In conclusione, la revisione delle società di calcio professionistiche risulta essere abbastanza complicata.

Infatti, anche se negli ultimi anni sembra esserci un'inversione di tendenza con un *management* e una *governance* sempre più preparata e attenta alla stabilità finanziaria della società stessa, si trovano molto spesso dei sistemi di controllo interno del tutto inadeguati per questo tipo di imprese, aumentando così sensibilmente il rischio di revisione.

Il revisore per affrontare adeguatamente tale grado di rischio deve determinare con particolare attenzione l'enfasi, l'ampiezza e l'estensione delle procedure di revisione.

È prevedibile che in un prossimo futuro, dato il rilevante interesse del settore calcistico e gli investimenti fatti da importanti gruppi economici e finanziari, potrebbero esserci delle forme organizzative sempre più preparate ed aperte al controllo di gestione, e ciò potrebbe diventare una tra i fattori critici di successo per poter crescere e affermarsi in tale settore.

3. CRISI DI IMPRESA E REVISIONE LEGALE

L'approccio del nostro ordinamento alla crisi dell'impresa e del consumatore è stato totalmente rivoluzionato: il 2019 è stato fautore di una delle più importanti riforme in tema di crisi d'impresa.

Si è trattato di un vero e proprio intervento organico della Legge fallimentare¹²¹ che ha prodotto un risultato rivoluzionario. L'esito finale di tale riforma è rappresentato dal Decreto Legislativo del 12 gennaio 2019, n. 14 - *Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza*, che è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 38 del 14 febbraio 2019, in attuazione della legge delega n. 155 del 19 ottobre 2017.

A causa di una moltitudine di eventi, tra cui l'emergenza sanitaria causata dal Covid-19, il Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza è entrato in vigore solamente il 15 luglio 2022.

Dalla data della sua redazione all'entrata in vigore il Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza è stato più volte modificato. L'ultimo e più importante intervento è stato con il Decreto Legislativo del 17 giugno 2022, n. 83 concernente il recepimento della direttiva 2019/1023/UE e meglio conosciuta come "*Direttiva Insolvency*".

3.1 Le novità introdotte dal nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza

Nel 2009 Joseph Stiglitz, premio Nobel per l'economia, al congresso dei commercialisti tenutosi a Torino, affermava¹²² come il sistema di controlli italiano era un forte deterrente ad eventuali cattive gestioni ed ha dichiarato anche come vi sia la necessità di individuare un processo valutativo sui vari modelli che vengono utilizzati per il controllo, con lo scopo di identificare il più idoneo.

Con il D. Lgs. 14/2019 e il successivo recepimento della "*Direttiva Insolvency*" il legislatore rafforza ulteriormente quanto affermato da Stiglitz, cioè nel nostro ordinamento vengono introdotti una serie di presidi per garantire ulteriormente legalità e correttezza.

L'obiettivo del legislatore è quello di trovare degli strumenti che consentano un'emersione preventiva della crisi per favorire la continuità aziendale e tutelare l'interesse di tutti gli *stakeholders* coinvolti.

¹²¹ *Rectius* del Regio decreto 16 marzo 1942, n. 267.

¹²² Fonte intervista registrata su *YouTube* al seguente link:
https://www.youtube.com/watch?v=K9wg_WB3sG8.

Tale orientamento è in linea con la tendenza affermatasi nei Paesi occidentali secondo cui il carattere liquidatorio e sanzionatorio delle procedure concorsuali deve essere sostituito dal tentativo di sopravvivenza dell'impresa.

3.1.1 I nuovi concetti di “crisi”, “insolvenza” e la “composizione negoziata della crisi”

Il nuovo Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza definisce chiaramente il concetto di “crisi” differenziandolo da quello di “insolvenza” trattando il primo quale stato preliminare all'insolvenza vera e propria¹²³.

L'art. 2 lettera a) del novellato Codice definisce il concetto di crisi come: *“lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi”*.

Invece, alla lettera b) dell'art. 2 viene definito il concetto di insolvenza come: *“lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni”*.

Si può notare come entrambe le nozioni giuridiche di “crisi” e di “insolvenza” osservano e fanno riferimento ad aspetti finanziari quali i flussi di cassa prospettici e il non regolare soddisfacimento delle obbligazioni.

Il D. Lgs. n. 83/2022, recependo le disposizioni europee previste dalla Dir. n. 1023/2019, depotenzia totalmente i sistemi di allerta previsti inizialmente dal D. Lgs. 14/2019 e introduce un nuovo istituto denominato “Composizione negoziata della crisi”.

Tale istituto prevede un percorso preliminare rispetto agli altri strumenti per la regolazione della crisi, in particolare diventa l'istituto di regolazione alternativa e preventiva rispetto a quella giudiziaria, esplicitamente volta a ristrutturare tanto la crisi, come l'insolvenza dei debitori che, con larga accessibilità, possono ricorrervi.

L'intenzione chiara del Legislatore è quella di far emergere il prima possibile i segnali di crisi in quanto, se non arrestato in tempo, il processo di crisi d'impresa può aggravarsi progressivamente e sfociare nell'insolvenza, nozione intesa come quello

¹²³ L'ampia nozione contenuta nell'art. 160 della Legge Fallimentare (L. F.), in questo modo viene superata, in quanto ricomprendeva all'interno della nozione di crisi anche lo stato di insolvenza. Cfr. art. 160, comma 3, L.F. «[...] per stato di crisi si intende anche lo stato di insolvenza».

stato in cui un'impresa non è in grado di soddisfare in modo regolare le proprie obbligazioni

In particolare, l'art. 3, comma 3, del Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza (CCI), stabilisce il contenuto essenziale delle misure per rilevare tempestivamente i segnali di crisi. I segnali codificati dal citato art. 3 riguardano¹²⁴:

- eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario;
- la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi e i segnali di allarme ora definiti;
- l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti; l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma, purché rappresentino complessivamente almeno il 5 per cento del totale delle esposizioni;
- l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'art. 25-*novies*, comma 1, il quale si occupa di definire le soglie in base alle quali i creditori pubblici devono procedere alla segnalazione anticipata per l'emersione della crisi.

Il D. Lgs. n. 83/2022, che ha recepito la “*Direttiva Insolvency*”, oltre a introdurre il predetto istituto per la regolazione tempestiva della crisi, apporta ulteriori importanti modifiche tutte orientate sull'obbligo a carico degli imprenditori di prevenire la crisi di impresa.

In particolare, si definiscono gli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza, con particolare riguardo per la Composizione negoziata della crisi, e, inoltre, vengono ridefiniti le nozioni di misure protettive precisando che queste sono attivabili anche prima dell'accesso a uno degli strumenti di regolazione della crisi dell'insolvenza, e di misure cautelari aggiungendo che i provvedimenti cautelari

¹²⁴ R. PROVASI, *L'Approfondimento: Il ruolo del revisore legale alla luce del nuovo Codice della crisi d'impresa. Le attività di vigilanza, segnalazione degli indizi di squilibrio economico-finanziario e patrimoniale e di responsabilità nelle diverse fasi della crisi*, in *MySolution Fisco&Società*, 20 settembre 2022, p. 2.

devono essere idonei ad assicurare il buon esito delle trattative e gli effetti degli strumenti di regolazione della crisi.

Infine, all'art. 4 si precisa in capo al debitore un obbligo di trasparenza anche rispetto alle trattative avviate nella composizione negoziata, nonché l'obbligo di assumere tempestivamente le iniziative idonee all'individuazione delle soluzioni per il superamento delle condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza.

3.1.2 Il monitoraggio degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Il nuovo Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza, con la ridefinizione del concetto di crisi, statuisce l'imprescindibile importanza dell'adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

L'obbligo per gli imprenditori di dotarsi di una struttura adeguata non è un aspetto nuovo per il diritto italiano ma viene rafforzato *in primis* dal D. Lgs. 14/2019, obbligando gli imprenditori a recepire con attenzione le disposizioni contenute nell'art. 2086 c.c., che impone all'imprenditore *"l'obbligo di dotarsi di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa"*, e *in secundis* dall'art. 3 del D. Lgs. n. 83/2022 con un'estensione di quanto già previsto nell'art. 2086 del codice civile per l'imprenditore collettivo anche all'imprenditore individuale, il quale deve adottare misure adeguate a rilevare rapidamente una situazione di crisi e adottare immediatamente le misure necessarie per risolverla.

La *ratio* di tali disposizioni è quella di rilevare con tempestività una possibile crisi e il rischio di perdita della continuità aziendale, nonché di consentire l'adozione e l'attuazione di azioni efficaci.

Ovviamente, il piccolo artigiano e il piccolo negoziante dovranno adottare misure idonee diverse da quelle delle aziende di medio-grande dimensione.

Gli amministratori delle società inadempienti, cioè che non adottano adeguati assetti organizzativi, rischiano la responsabilità risarcitoria, in quanto senza un adeguato assetto organizzativo l'attività svolta è paragonata a quella illecita condotta con patrimonio negativo; a tale riguardo alcuni Tribunali hanno già sentenziato¹²⁵.

¹²⁵ In merito si evidenzia Tribunale Roma, 24/09/2020; Tribunale Cagliari, 19/01/2022. Sentenze consultabili su *Dejure* ai seguenti link:

Non è certamente facile comprendere quando gli assetti sono adeguati.

Certamente, in tal senso gli amministratori dovranno dimostrare di avere¹²⁶:

- recepito tutte le informazioni possibili;
- effettuato tutte le verifiche a loro disposizione;
- agito secondo la diligenza professionale nelle scelte effettuate.

Il tutto sulla base di parametri qualitativi e quantitativi legati alla natura e alla dimensione dell'impresa.

A tale riguardo risultano di estrema utilità le disposizioni contenute nelle Norme di comportamento del collegio sindacale, documento del Consiglio nazionale dottori commercialisti e degli esperti contabili del dicembre 2020, e nella sentenza del Tribunale di Cagliari 19 gennaio 2022.

La norma 3.7 - *Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo contabile* del documento del Consiglio nazionale dottori commercialisti e degli esperti contabili del dicembre 2020 definisce l'assetto organizzativo come:

- *“il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità;*
- *il complesso procedurale di controllo”.*

Tale norma definisce un assetto organizzativo adeguato quando presenta i seguenti requisiti, in relazione alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale:

- organizzazione gerarchica;
- redazione di un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;
- esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dell'amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri;

https://dejure.it/#/ricerca/giurisprudenza_documento_massime?idDatabank=0&idDocMaster=8941389&idUnitadoc=0&nVigUnitadoc=1&docIdx=2&semantica=0&isPdf=false&fromSearch=true&isCorrelisciCorrelazio=false e

https://dejure.it/#/ricerca/giurisprudenza_documento_massime?idDatabank=0&idDocMaster=9809798&idUnitadoc=0&nVigUnitadoc=1&docIdx=0&semantica=1&isPdf=false&fromSearch=true&isCorrelisciCorrelazio=false.

¹²⁶ R. PROVASI, *op. cit.*, p. 4.

- sussistenza di procedure che assicurano l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi anche con riferimento alle società controllate;

- esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere le funzioni assegnate;

- presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento periodico ed effettiva diffusione.

Sempre la norma 3.7 prevede che l'assetto amministrativo-contabile è adeguato se permette:

- la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;

- la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;

- la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio.

Proseguendo con l'analisi della valutazione dell'adeguatezza degli assetti è particolarmente rilevante la sentenza del Tribunale di Cagliari 19 gennaio 2022¹²⁷, nella quale si sottolinea che: *“la mancata adozione degli adeguati assetti organizzativi è più grave in una impresa in condizioni di equilibrio economico e finanziario piuttosto che in una impresa in crisi”*.

La citata sentenza evidenzia anche le inadeguatezze dell'assetto organizzativo-amministrativo-contabile fornendo, di conseguenza, importanti e concreti spunti operativi per la predisposizione di adeguati assetti. Le inadeguatezze riscontrate dell'assetto organizzativo sono:

- organigramma non aggiornato e difetto dei suoi elementi essenziali;

- assenza di un mansionario;

- inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio amministrativo);

- assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.

¹²⁷ Tribunale Cagliari, 19/01/2022 sentenza integrale scaricabile su *Dejure* al link: https://dejure.it/#/ricerca/giurisprudenza_documento_massime?idDatabank=0&idDocMaster=9809740&idUnitaDoc=0&nVigUnitaDoc=1&docIdx=0&semantica=1&isPdf=false&fromSearch=true&isCorrelazioniSearch=false.

All'assetto amministrativo le carenze evidenziate sono:

- mancata redazione di un budget di tesoreria;
- mancata redazione di strumenti di natura previsionale;
- mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera;
- assenza di strumenti di reporting;
- mancata redazione di un piano industriale.

All'assetto contabile sono state rilevate le seguenti carenze:

- la contabilità generale non consente di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci;
- assenza di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare;
- analisi di bilancio unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione;
- mancata redazione del rendiconto finanziario.

Anche l'organo di controllo è tenuto a vigilare costantemente sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

L'organo di controllo deve sia effettuare valutazioni costanti con riferimento alla loro esistenza, sia valutare il loro concreto funzionamento prestando attenzione alla completezza delle funzioni aziendali esistenti, alle responsabilità e ai compiti attribuiti secondo le deleghe in essere.

Tale attività deve essere accuratamente pianificata e deve essere svolta in collaborazione con l'organo di amministrazione, considerando sia le dimensioni che la complessità gestionale della società, nonché le norme tecniche statuite dagli *standard* di riferimento.

Se l'organo di controllo dovesse rilevare delle inefficienze degli assetti organizzativi-amministrativi e contabili è obbligato a riferire al più presto all'organo amministrativo, il quale dovrà prontamente prevedere opportuni correttivi e/o adattamenti di cui poi l'organo di controllo avrà il dovere di monitorare le evoluzioni in atto.

Per quanto riguarda i controlli svolti dai revisori legali dei conti ci sono specifici riferimenti nei principi di revisione ISA Italia, fra cui i principali sono:

- ISA Italia 250B - *Verifiche della regolare tenuta della contabilità sociale*: il revisore deve pianificare la frequenza delle verifiche periodiche in funzione delle

dimensioni e della complessità gestionale e, dopo avere raccolto elementi informativi in fase di valutazione di accettazione e mantenimento dell'incarico. Le valutazioni preliminari devono essere svolte sia nel rispetto delle disposizioni previste dagli ISA Italia, ma anche e soprattutto delle nuove regole contenute nel CCI.

– ISA Italia 265 - *Comunicazione delle carenze nel controllo interno ai responsabili delle attività di governance e alla direzione*: qualora il revisore dovesse riscontrare eventuali carenze del sistema di controllo, dovrà immediatamente comunicarlo agli organi di *governance*, nonché, a seguire, monitorare le azioni di miglioramento implementate.

– ISA Italia 540 - *Revisione delle stime contabili, incluse le stime contabili del fair value e della relativa informativa*: questo principio, recepito nella sua versione aggiornata il 3 agosto 2020, evidenzia l'attenzione del revisore nell'effettuare adeguate e approfondite *review* di alcune poste critiche del bilancio, in particolare delle stime contabili. Con l'introduzione delle nuove disposizioni in materia di crisi, assumono estrema rilevanza il calcolo degli indicatori, che comporta l'utilizzo dei dati di bilancio, nonché la predisposizione di documenti previsionali (*budget*, piani, ecc.), che hanno come riferimento i dati contabili a consuntivo.

– ISA Italia 402 - *Considerazioni sulla revisione contabile di un'impresa che esternalizza attività avvalendosi di fornitori esterni*: spesso nelle aziende di medie-piccole dimensioni alcuni dei fatti di gestione, come la tenuta della contabilità e dei libri contabili, gli adempimenti fiscali e del lavoro, vengono esternalizzati. Queste circostanze influiscono sulla valutazione degli assetti organizzativi-amministrativi. Pertanto, in caso di esternalizzazione dei processi amministrativi e contabili, bisogna formalizzare contrattualmente le responsabilità dell'imprenditore e del professionista e stabilire i livelli di interazione con i corrispondenti controlli interni che l'impresa svolge sull'operato del soggetto che gestisce i servizi in *outsourcing*.

3.1.3 Gli indicatori dello "stato di crisi" e la prospettiva di continuità aziendale

Uno dei punti cardine della nuova normativa è il flusso informativo che devono continuamente scambiarsi i vari organi di *governance*.

Questo perché in una situazione di precrisi diventa fondamentale il rapporto di collaborazione fra organo di controllo e organo amministrativo, nel tentativo di

individuare delle soluzioni per fronteggiare i disequilibri; fondamentale è anche il contributo del revisore legale dei conti, quando presente, soprattutto per gli aspetti che riguardano la valutazione del postulato della continuità aziendale.

Inizialmente il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza individuava alcuni specifici indicatori della crisi di cui dovevano avvalersi sia l'imprenditore, sia l'organo di controllo e revisore contabile, o società di revisione, su cui grava l'obbligo di segnalazione.

Tuttavia, non volendo limitare l'individuazione di indizi di crisi a indicatori tipici, un ruolo fondamentale è riconosciuto al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) che determina, ogni triennio, per ciascun settore merceologico ISTAT, delle soglie *cut-off* di indicatori segnaletici rilevanti che rappresentino, nelle diverse fattispecie imprenditoriali, la soglia al di sopra della quale, di fatto, sia incerta la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa riesce a generare o l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi.

La valutazione della situazione patrimoniale-finanziaria deve essere fatta per il tramite di diversi strumenti¹²⁸:

- Indicatori per verificare la probabilità di insolvenza, come:
 - a) Valore del patrimonio netto sulla base di situazioni periodiche;
 - b) Valore del DSCR calcolato attraverso un budget di tesoreria e rapportando il risultato economico al netto delle componenti non monetarie con l'indebitamento finanziario;
 - c) Utilizzo degli indici settoriali elaborati dal CNDCEC¹²⁹: indice di sostenibilità degli oneri finanziari; indice di adeguatezza patrimoniale; indice di ritorno liquido dell'attivo; indice di liquidità attiva; indice di indebitamento tributario e previdenziale;
 - d) Utilizzo degli indicatori finanziari, gestionali e di altro tipo, previsti nel principio di revisione ISA Italia n.570 - paragrafo A.2.

¹²⁸ R. PROVASI, *op. cit.*, p. 9 s.

¹²⁹ Questi indicatori non sono più previsti dalla normativa ma sono comunque sempre validi come supporto all'attività di controllo in modo tale da far emergere tempestivamente i segnali di crisi. Tali indici si trovano nel documento elaborato dal CNDCEC denominato: "Indici di allerta previsti dal Codice della crisi e dell'insolvenza.

– Sostenibilità dei debiti, per la verifica della sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi, è necessario:

- a) avere la disponibilità del budget di tesoreria riferito ai successivi 12 mesi;
- b) effettuare analisi differenziate fra i dati di budget e i dati consuntivi.

– Segnali di allarme: riguardano i debiti scaduti da oltre un determinato tempo previsto dalla normativa verso dipendenti, fornitori, agenzia delle entrate, INPS, INAIL.

Il nuovo Codice, di fatto, potenzia la centralità del ruolo dell'organo di controllo nell'espletamento della sua attività di vigilanza che, rispetto al passato, deve essere esercitata diversamente, ossia in modo costante-continuo e interagendo con l'organo amministrativo mediante la condivisione del flusso informativo.

A seguito di questa prima fase l'organo di controllo, dopo un'accurata analisi, deve comunicare, per iscritto, l'esito della valutazione degli adeguati assetti e degli equilibri patrimoniali-finanziari ed economici al consiglio di amministrazione o all'amministratore unico, indicando i motivi della segnalazione, nonché il dettaglio di tutte le verifiche effettuate, riportando anche i provvedimenti più idonei da mettere in atto.

L'esito delle attività da parte dell'organo di controllo da comunicare alla *governance* può riguardare:

– perdita di continuità aziendale, cioè l'incapacità di continuare a operare in un arco temporale (12 mesi) definito come entità di funzionamento. Gli strumenti più idonei per risolvere tale situazione sono di natura privatistica come l'aumento di capitale o l'assunzione di nuovi finanziamenti;

– crisi, cioè uno stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza in un arco temporale ristretto. Gli strumenti più idonei devono permettere di fronteggiare i disequilibri permettendo il risanamento (ad esempio operazioni straordinarie, taglio costi, operazioni di esternalizzazione, ricerca nuova finanza, ristrutturazione debiti, ecc.);

– insolvenza, cioè l'incapacità ad assolvere regolarmente le obbligazioni assunte. Gli strumenti più idonei per risolvere tale situazione sono di natura concorsuale, fra cui il concordato preventivo, gli accordi di ristrutturazione dei debiti, altri strumenti idonei previsti dall'ordinamento.

3.2 Il ruolo degli organi di controllo societari nella crisi d'impresa

Con il Dlgs 83/2022, concernente il recepimento della direttiva 2019/1023/UE *Insolvency*, sono state apportate ulteriori e incisive modifiche al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al Dlgs 14/2019.

Il ruolo del revisore alla luce di questa importante modifica risulta essere decisamente ridimensionato e anche molto differente rispetto alle iniziali previsioni¹³⁰.

3.2.1 Il nuovo ruolo del revisore e il suo rapporto con l'esperto incaricato

Prima di questa importante modifica introdotta dalla "*Direttiva Insolvency*" la strategia di prevenzione della crisi era affidata agli assetti organizzativi dell'impresa e alla codifica dei segnali d'allarme utili a prevenirla, con un ruolo essenziale dei soggetti deputati al controllo: sindaci e revisori.

Di conseguenza, non si parla più di segnali di allerta della crisi alla luce delle valutazioni effettuate in applicazione dell'ISA Italia 570.

Il titolo II del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza viene interamente sostituito dall'art. 6 del D. Lgs. 83/2022, ora riguardante «la composizione negoziata della crisi, la piattaforma unica nazionale, il concordato semplificato e le segnalazioni per la anticipata emersione della crisi».

Nel quadro del ridimensionamento dei ruoli del revisore e dell'organo di controllo, il Codice si riferisce ora al revisore soltanto per due aspetti:

- art. 16, comma 2, D. Lgs. 14/2019: prevede che l'esperto, nell'espletamento dell'incarico assegnatogli¹³¹, possa avvalersi di soggetti dotati di specifica competenza e di un revisore legale, non legati all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale;
- art. 17, comma 5, D. Lgs. 14/2019: l'esperto, una volta accettato l'incarico, deve convocare l'imprenditore e le parti interessate. In questo contesto il revisore in carica, cioè se nominato in base ad obbligo di legge o su base volontaria, è chiamato a svolgere un ruolo di garanzia dell'imparzialità e dell'obiettività delle informazioni che l'imprenditore e le parti interessate fanno affluire all'esperto affinché svolga al meglio

¹³⁰ M. BESSONE, *Crisi d'impresa, il Codice delinea un nuovo ruolo per il revisore*, in *Norme&Tributi Plus Fisco*, 26 luglio 2022, p. 1.

¹³¹ Nella composizione negoziata della crisi l'esperto deve agevolare le trattative tra imprenditore e soggetti interessati per cercare di risanare l'impresa, per svolgere questo compito, l'esperto, può chiedere il supporto di specifici soggetti, tra cui il revisore legale.

i propri compiti. Questo per poter valutare l'esistenza di una concreta prospettiva di risanamento.

In relazione a tale ridimensionamento le attività e le connesse responsabilità affidate dal codice ai revisori erano state da taluni ritenute perfino eccessive e indubbiamente si trattava di compiti che richiedevano lunga esperienza, capacità affinate e grande equilibrio, in misura tanto maggiore a fronte delle difficoltà scaturite dalla situazione di pandemia. In particolare, l'articolo 7 del D.L. 8 aprile 2020, n. 23 aveva previsto che, nella redazione del bilancio di esercizio in corso al 31 dicembre 2020, la valutazione delle voci nella prospettiva della continuazione dell'attività di cui all'articolo 2423-bis, comma primo, n. 1), del Codice civile potesse comunque essere operata se fosse risultata sussistente nell'ultimo bilancio di esercizio chiuso in data anteriore al 23 febbraio 2020¹³².

Inoltre, sarebbe comunque rimasto il rischio di un uso troppo severo degli strumenti di segnalazione, anche questi previsti dalla legge, o all'opposto di un uso eccessivamente indulgente della sospensione, che avrebbe rischiato di trascinare con sé e neutralizzare il completo armamentario degli strumenti di revisione.

È interessante analizzare a quali principi professionali il revisore debba attenersi in quanto non si limitano agli ISA Italia, riservati alla revisione della contabilità e del bilancio svolta ai sensi del Codice civile e del D. Lgs. 39/2010, ma comprendono una serie di principi professionali riconducibili alla più ampia categoria dell'*assurance*.

In una prima approssimazione, nel caso dell'articolo 16, comma 2, si può escludere l'applicabilità degli ISA Italia, in quanto sarebbe assente il necessario presupposto dell'incarico c.d. di *full audit* o di revisione legale dei conti; tuttavia, si ritiene che non si possa identificare a priori quale corpo di principi debba essere applicato dipendendo interamente dalle modalità e dalle finalità della collaborazione di cui allo stesso articolo 16, comma 2¹³³.

Invece, i compiti di cui all'art. 17, comma 5, sembrano potersi configurare quali compiti di filtro degli elementi informativi messi a disposizione dell'esperto da parte dell'imprenditore, in funzione, oltre che dell'utilizzo della conoscenza pregressa della gestione dell'impresa acquisita durante lo svolgimento della revisione, anche

¹³² M. BESSONE, *Codice della crisi, come cambia il ruolo del revisore con le ultime modifiche*, in *Modulo24 Revisione e Crisi d'Impresa*, 25 luglio 2022, p. 2.

¹³³ M. BESSONE, *op. ult. cit.*, p. 3.

dell'obiettività e dell'imparzialità della situazione economica, patrimoniale e finanziaria quale risulta dai documenti che interessano la contabilità e parimenti oggetto di indagine da parte del revisore.

Una problematica risolta riguarda la natura della persona che riveste il ruolo del revisore, infatti, sia secondo la massima della Commissione società del Consiglio Notarile di Milano 124 del 3 aprile 2012, secondo cui l'organo monocratico investito della funzione di controllo e della funzione di revisione può essere sia un revisore legale dei conti persona fisica, sia una società di revisione legale, iscritti nell'apposito registro; sia secondo il D. Lgs. 39/2010 che afferma che, laddove è scritto "società di revisione" debba leggersi "revisore o società di revisione".

Analizzati i diversi compiti che spettano al revisore e al suo rapporto con l'esperto stante la disciplina in vigore, si possono evidenziare quattro diverse situazioni che possono ricorrere alternativamente¹³⁴:

– l'impresa non è soggetta a revisione e l'esperto sceglie di non avvalersi comunque di un revisore iscritto dal registro; dunque, il legislatore non intende garantire in ogni caso che le prospettive di risanamento siano valutate anche alla luce della professionalità e delle tecniche proprie della revisione.

– L'impresa non è soggetta a revisione e l'esperto sceglie di avvalersi di un esperto e di un revisore. Stante la lettera della norma, ci si può chiedere se l'esperto possa limitarsi a individuare un soggetto dotato di specifiche competenze trascurando di individuare anche un revisore, oppure se sia obbligato a individuare congiuntamente il soggetto con specifiche professionalità e il revisore alla luce della lettera della disposizione, che fa riferimento a un soggetto con specifiche professionalità "e" a un revisore, si potrebbe essere indotti a rispondere senza esitazione che l'esercizio della facoltà in discorso si riferisce esclusivamente alla scelta di una coppia di professionisti (il soggetto con professionalità specifiche e il revisore). Tuttavia, da un punto di vista più sostanziale occorrerebbe comprendere meglio che cosa il legislatore intenda con la locuzione "professionalità specifiche" delle quali debba essere dotato il soggetto di cui si avvale.

– Il terzo caso riguarda invece la possibilità che l'impresa sia soggetta a revisione e l'esperto scelga di non avvalersi di soggetti dotati di professionalità specifiche e di un

¹³⁴ G. MATRANGA, M. BESSONE, *Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza: rapporto tra esperto e revisore incaricato, responsabilità*, in *Modulo24 Revisione e Crisi d'Impresa*, 17 aprile 2023, p. 3 s.

revisore; in tale ipotesi, le previsioni di cui al comma 5 dell'articolo 17 dispiegano tutta la propria portata e il ruolo del revisore o della società di revisione appositamente incaricati della revisione dell'impresa in crisi sarebbe pienamente valorizzato.

– Il quarto caso riguarda l'impresa assoggettata a revisione relativamente alla crisi per la quale l'esperto scelga di affidarsi anche a un professionista e comunque a un revisore, si avrebbero quindi due revisori, dei quali l'esperto potrebbe avvalersi.

Dunque, il quadro delineato conferma il ridimensionamento formale del ruolo del revisore nelle procedure introdotte dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

Però, i compiti del revisore in quanto tale non sono cancellati, infatti il suo ruolo di rilasciare un giudizio professionale sul bilancio nel suo complesso applicando un corpo di principi rimane.

Piuttosto sembrerebbe che il revisore sia privato, qualora emergano segnali di crisi, di una serie di compiti aggiuntivi ed eventuali rispetto all'incarico di revisione, ascrivibili almeno in parte alla sfera dell'attività di *assurance*.

3.2.2 Le competenze del revisore e le responsabilità

A seguito degli ultimi interventi legislativi il revisore non può considerarsi estraneo alle problematiche della crisi e alle relative responsabilità, infatti, il corpo di principi professionali ISA Italia gli impongono una pianificazione e delle procedure che penetrano profondamente nelle cause che determinano la crisi.

Sicuramente uno dei compiti principali del revisore è una valutazione preliminare degli assetti organizzativi (v. *supra*, par. 3.1.2), alla luce degli obblighi di istituire un "*assetto organizzativo-amministrativo e contabile adeguato anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale*".

L'adempimento di tale obbligo è intrinseco alle attività che il revisore deve porre in essere esclusivamente in ragione del proprio incarico ai sensi del D. lgs n. 39/2010, anche senza che la legge appositamente aggiunga compiti supplementari riconducibili o meno ad attività di *assurance*.

Un'altra importante riflessione riguarda le responsabilità dei revisori nominati secondo le regole previgenti.

Il revisore nominato è ritenuto responsabile se non segnala con tempestività la crisi.

Però la normativa nulla chiarisce in merito al significato di tempestivo, per cui sarà lo stesso revisore, o l'organo di controllo, a valutare eventuali segnali di crisi in base alle circostanze.

Se si considera anche il fatto che gli indicatori di allerta, che erano premonitori a parametri di riferimento, sono stati eliminati quindi, la misurazione della tempestività è ancorata ancora a oggi a soggettivi indicatori che il revisore nominato deve formulare.

Questi aspetti potrebbero complicare e creare imbarazzo e non di poco nei rapporti tra gli stakeholder, oltre che lasciare aperti taluni concreti rischi anche di contestazioni tra i predetti attori, seppure nel rispetto della normativa in questione¹³⁵.

Infine, si considera che l'attivazione dei principali strumenti per la soluzione anticipata e tempestiva della crisi d'impresa è volontaria e è realizzata in autonomia dall'imprenditore, senza che questi debba procedere necessariamente a una preventiva comunicazione di questa sua decisione all'organo di controllo o al revisore legale, ove presente.

Inoltre, nella composizione negoziata della crisi, l'imprenditore può conferire in via del tutto riservata con l'esperto incaricato, il quale potrebbe essere informato dall'imprenditore su fatti e avvenimenti diversi o maggiormente dettagliati, rispetto a quelli comunicati nel corso dell'attività di revisione; revisore e organo di controllo si troverebbero non solo a essere anticipati dall'imprenditore nell'attivazione della composizione negoziata della crisi, ma a rimanere garanti della procedura stessa e passibili di essere giudicati da chi dovrà comporre e valutare la procedura.

Questo considerando anche che molto spesso è complicato, nella dialettica con l'imprenditore, stabilire tempistiche, modalità, estensione e profondità con cui muoversi e con le quali lanciare le allerte, stanti gli innumerevoli fattori in gioco e gli interessi convergenti e divergenti degli *stakeholders* che occorre ponderare, ma ciò di per sé non significa che l'organo di controllo sia stato inerte¹³⁶.

¹³⁵ G. MATRANGA, M. BESSONE, *op. cit.*, p. 6.

¹³⁶ G. MATRANGA, M. BESSONE, *op. cit.*, p. 6.

3.3 Il monitoraggio della continuità aziendale e la segnalazione di eventuali fattori di rischio

Uno dei postulati di base per la redazione del bilancio è il presupposto della continuità aziendale: un'impresa è considerata in grado di continuare a svolgere la propria attività in un prevedibile futuro quando non ci sono elementi che facciano presupporre che la proprietà o il *management* intende liquidare l'azienda o interrompere l'attività.

Il principio di revisione che si occupa principalmente di tale materia è l'ISA Italia n. 570 - *Continuità aziendale*.

Il postulato della continuità rappresenta, dunque, un importante punto di riferimento non solo per gli amministratori responsabili alla redazione del bilancio di esercizio ma anche agli organi di controllo, tra cui il revisore legale.

3.3.1 Il ruolo del revisore nell'accertamento della continuità aziendale

Ai sensi dell'ISA Italia 570 - *Continuità aziendale* gli obiettivi del revisore sono:

- *“acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati¹³⁷ sull'appropriato utilizzo da parte della direzione del presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio;*
- *concludere, in base agli elementi probativi acquisiti, se sussista una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dei dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento;*
- *stabilire le implicazioni per la relazione di revisione”.*

Oltre ai principi ISA Italia il quadro normativo relativo al postulato della continuità aziendale è completato dal Codice Civile e dall'OIC 11.

¹³⁷ «Sufficienza ed appropriatezza sono concetti correlati fra loro e si applicano agli elementi probativi ottenuti sia dalle procedure di conformità sia dalle procedure di validità. La sufficienza è un requisito quantitativo e determina la misura della quantità degli elementi probativi verificati o da verificare per permettere l'espressione di un giudizio professionale; l'appropriatezza è un requisito qualitativo e determina la misura della qualità e della rilevanza dell'elemento probatorio rispetto ad una determinata asserzione di bilancio nonché della loro pertinenza al caso considerato.» In merito R. BAUER, *La revisione legale*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2012, p. 241.

L'art. 2423-bis, comma 1, c.c. - *Principi di redazione del bilancio* prevede che: *“la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività”*.

Inoltre, l'art. 2428 c.c. - *Relazione sulla gestione* prevede che: *“Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente... una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta...”*.

Anche l'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) dedica una particolare attenzione al tema della continuità aziendale. Il principio contabile OIC 11 - *Finalità e postulati del bilancio d'esercizio* ai paragrafi da 21 a 24 stabilisce le regole contabili da applicarsi al bilancio in funzione della valutazione da parte degli amministratori della prospettiva della continuità aziendale.

L'OIC 11 prevede, infatti, che: *“La continuazione dell'attività dell'impresa è un postulato del bilancio, regola, cioè di gerarchia superiore alle regole e ai principi particolari applicabili a specifiche fattispecie”* inoltre, *“La continuazione dell'attività consiste nella capacità dell'impresa di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro relativo ad un periodo di almeno 12 mesi dalla data di riferimento del bilancio”*.

Ai sensi del principio ISA Italia 570 la valutazione sul futuro si basa sulle informazioni che il revisore ha a disposizione in quell'esatto momento in cui, la valutazione, viene formulata. Infatti, eventuali eventi successivi possono dar luogo a esiti non coerenti con valutazioni che erano invece ragionevoli al momento della loro formulazione.

Nello svolgere le procedure di valutazione del rischio di continuità aziendale il revisore deve considerare:

- “se sussistono eventi o circostanze che possono far sorgere dei dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. Nel fare questo, egli deve stabilire se la direzione abbia già svolto una valutazione preliminare in merito alla capacità dell'impresa di continuare ad operare il come un'entità in funzionamento;

- se è stata effettuata una tale valutazione, il revisore deve discutere con la direzione e stabilire se questa abbia individuato eventi o circostanze che, considerati singolarmente o nel loro complesso, possono far sorgere dubbi significativi sulla

capacità dell'impresa di continuare ad operare con un'entità in funzionamento e, in tal caso, considerare i piani della direzione per affrontare tali eventi e circostanze;

– se non è ancora stata effettuata una tale valutazione, il revisore deve discutere con la direzione su quali basi intenda utilizzare il presupposto della continuità aziendale e deve indagare presso la direzione se esistano eventi o circostanze che, considerati singolarmente o nel loro complesso, possano far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento”.

Nell'esaminare la valutazione della direzione sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, il revisore deve analizzare lo stesso periodo considerato dalla direzione.

Se la valutazione della direzione copre un periodo inferiore ai dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio il revisore deve richiedere alla direzione di estendere la sua valutazione ad un periodo non inferiore a dodici mesi a partire da quella data, come previsto dal principio ISA Italia 560.

Inoltre, nell'esaminare la valutazione della direzione, il revisore deve considerare se tale valutazione includa tutte le informazioni rilevanti di cui sia venuto a conoscenza in seguito al lavoro di revisione svolto.

Secondo i principi internazionali, il riconoscimento di uno stato di continuità aziendale non deve essere visto come una semplice assunzione alla base del bilancio, quanto invece come il punto di arrivo del processo di verifica svolto dal revisore, che sarebbe privo di significato senza le adeguate evidenze a sostegno.

Questo accresce la centralità del revisore in quanto è il ruolo di chi, agli esiti delle attività di controllo, in osservanza dei principi di revisione internazionale, esprime un giudizio professionale sulla rendicontazione annuale del bilancio di esercizio, svolgendo così un compito fondamentale¹³⁸.

È proprio per questo motivo che i fattori che determinano la formazione del giudizio del revisore sono molto sensibili in quanto l'attendibilità del giudizio potrebbe di fatto scontrare con la titubanza del revisore nel rilascio di un *“modified opinion”* sulla continuità aziendale.

Il revisore, avendo la possibilità di esprimere un giudizio di revisione con un contenuto altamente informativo per tutti gli *stakeholders* si trova, da un lato, nella

¹³⁸ G. MATRANGA, *La relazione del revisore diventa strategica nelle crisi*, in *Il Sole 24 Ore*, 20 marzo 2023, p. 19.

situazione in cui un giudizio negativo potrebbe far precipitare la situazione di un'impresa e incrementare le possibilità di bancarotta della stessa e spingere al tempo stesso le imprese sopravvissute a cambiare la società di revisione appena possibile. Il revisore è consapevole, infatti, che una *"modified opinion"* non necessariamente indica che l'impresa sia entrata in uno stato di crisi ma è comunque a conoscenza che un simile giudizio potrebbe andare a destare preoccupazione negli *stakeholders* circa il reale stato di salute dell'azienda¹³⁹.

Per contro, dall'altro lato, un *"unmodified report"* e una successiva emersione di un eventuale criticità relativamente alla continuità aziendale farebbe percepire il lavoro svolto come di scarsa qualità.

Pertanto, quando il revisore discute in materia di continuità aziendale è esposto ad un elevato rischio professionale.

Quindi, il ruolo del revisore non è quello di redigere il bilancio in maniera tale da rispettare il postulato della continuità aziendale, essendo quest'ultimo responsabilità primaria della direzione aziendale, né tanto meno quello di esprimere un giudizio di stima sull'attività gestionale svolta, in quanto ciò lederebbe la sua indipendenza, piuttosto quello di valutare se le conclusioni a cui sono giunti gli amministratori siano corrette e se sia idonea l'informativa fornita in bilancio circa l'esistenza di incertezze sulla capacità di funzionamento dell'impresa.

La relazione di revisione deve contenere infatti le conclusioni del revisore circa l'appropriato utilizzo del presupposto della continuità aziendale e indicare eventuali incertezze relative a eventi o circostanze che potrebbero sollevare dubbi significativi sulla capacità della società sottoposta a revisione di mantenere la continuità aziendale¹⁴⁰.

3.3.2 Le procedure di revisione in presenza di rischi significativi sulla continuità aziendale

Se nel corso dello svolgimento della propria attività di revisione, sia nella pianificazione e valutazione del rischio sia durante lo svolgimento delle procedure di revisione e valutazione dei risultati, il revisore evidenzia eventi o circostanze che

¹³⁹ In merito ICAEW, *Going concern*, p. 85.

¹⁴⁰ M. C. BASSI, *Il revisore esterno e la società di revisione*, in *Il Sole 24 Ore*, 27 settembre 2022, p. 71.

possano far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, il principio di revisione ISA Italia n. 570 prevede che *“il revisore deve acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati per stabilire se esista un'incertezza significativa mediante lo svolgimento di procedure di revisione aggiuntive, inclusa la considerazione dei fattori attenuanti”*.

Tali procedure devono includere:

- la richiesta alla direzione di effettuare una valutazione sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, se la direzione non avesse già provveduto;

- la valutazione dei piani d'azione futuri della direzione connessi alla sua valutazione della continuità aziendale, la misura in cui la realizzazione di tali piani possa migliorare la situazione e se tali piani siano attuabili nelle specifiche circostanze;

- qualora l'impresa abbia predisposto una previsione dei flussi di cassa e l'analisi di tale previsione rappresenti un fattore significativo per considerare l'esito futuro di eventi o circostanze nella valutazione della pianificazione di azioni future da parte della direzione, il revisore deve valutare l'attendibilità dei dati utilizzati per effettuare la previsione e stabilire se le assunzioni sottostanti alla previsione siano adeguatamente supportate;

- la verifica e la considerazione se, successivamente alla data in cui la direzione ha effettuato la propria valutazione, sono venuti alla luce ulteriori fatti o informazioni;

- la richiesta di attestazioni scritte alla direzione e, eventualmente ai responsabili delle attività di *governance*, relative ai piani d'azione futuri ed alla loro fattibilità.

Il revisore nella propria valutazione può utilizzare degli indicatori di crisi utilizzati nella prassi aziendale e previsti da uno specifico paragrafo dell'ISA Italia n. 570 denominato *“eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi sul presupposto della continuità aziendale”*.

Tali indicatori analizzano la gestione economica per monitorare l'economicità e la redditività, la gestione finanziaria per comprendere la struttura finanziaria e la gestione monetaria per monitorare la liquidità e la solvibilità dell'impresa.

Dunque, gli indicatori da monitorare per verificare eventi o circostanze da cui possono emergere dubbi significativi sulla continuità aziendale sono:

- indicatori economico-finanziari che sono:

- a) situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;

- b) prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso, o eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
 - c) indicazioni di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori e altri creditori;
 - d) bilanci storici o prospettici che mostrano cash flow negativi;
 - e) principali indici economico-finanziari negativi;
 - f) consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività che generano cash flow;
 - g) mancanza o discontinuità nella distribuzione dei dividendi ➤ incapacità di saldare i debiti alla scadenza;
 - h) incapacità nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti (*covenants*);
 - i) cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori dalla condizione “a credito” alla condizione “pagamento alla consegna”;
 - j) incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari;
- indicatori gestionali: sono elementi osservabili e verificabili dal revisore ma non sono quantificabili in termini monetari. il principio di revisione n. 570 elenca i seguenti:
- a) perdita di amministratori o di dirigenti chiave senza riuscire a sostituirli;
 - b) intenzione della direzione di liquidare l’impresa o di cessare le attività;
 - c) perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di concessioni, di licenze o di fornitori importanti;
 - d) difficoltà nell’organico del personale o difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamento da importanti fornitori;
 - e) comparsa di concorrenti di grande successo;
- altri indicatori: questa categoria residuale raccoglie solo alcuni indicatori non monetari da considerare attentamente:
- a) capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
 - b) tutela ambientale non osservata;
 - c) contenziosi legali e fiscali che, in caso in soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l’impresa non è in grado di rispettare;

- d) modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa.

Il revisore è, quindi, tenuto a verificare l'entità dell'impatto e la probabilità che si verifichi un rischio significativo sulla continuità aziendale affinché possa essere presentata un'informazione puntuale e precisa sulla natura dell'incertezza e delle sue possibili implicazioni.

3.3.3 I riflessi della valutazione della continuità aziendale sull'emissione del giudizio da parte del revisore

Tutte le procedure di revisione, dall'ispezione e osservazione, alle procedure di conferma esterna, sono concepite ed attuate con l'obiettivo di raccogliere delle evidenze valide che consentano al revisore di trarre ragionevoli conclusioni sulle quali basare, poi, il proprio giudizio nella relazione di revisione.

La relazione del revisore aiuta i terzi a valutare l'attendibilità del bilancio; tuttavia, essa non è una garanzia del futuro funzionamento dell'impresa; infatti, si rilasciano relazione sul bilancio anche a imprese con problemi di continuità aziendale.

Il fulcro della relazione di revisione è rappresentato proprio dal paragrafo che contiene il giudizio sul bilancio, tant'è che i principi ISA Italia prevedono la presentazione di tale paragrafo all'inizio della relazione, seguito immediatamente dopo da quello sugli elementi alla base del giudizio.

Il revisore deve valutare se il bilancio sottoposto a revisione descriva adeguatamente i principali eventi o circostanze che fanno sollevare dubbi significativi in relazione alla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento ed i piani della direzione.

Inoltre, deve valutare se dal bilancio si evinca chiaramente che sussiste un'incertezza significativa relativa a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla continuità aziendale e di conseguenza che la stessa può non essere in grado di realizzare le proprie attività.

Il paragrafo A1) del principio ISA Italia 570 puntualizza che un'incertezza significativa relativa a eventi o circostanze che possano far sorgere dubbi sulla continuità aziendale è da considerarsi, per sua natura, un aspetto chiave della revisione.

Pertanto, il revisore dovrà riportare tali aspetti in conformità ai principi di revisione applicabili e inserire nella sezione *“Aspetti chiave della revisione contabile”* un riferimento ben distinto alla sezione dal titolo *“Elementi alla base del giudizio con rilievi (negativo)”* o alla sezione *“Incertezza significativa relativa alla continuità aziendale”*, in modo tale da evidenziare le importanti questioni in oggetto.

Se il bilancio è stato redatto sulla base del presupposto della continuità aziendale ma, a giudizio del revisore, l'utilizzo da parte della direzione del presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio non è appropriato, egli deve esprimere un giudizio negativo. Il giudizio negativo si applica a prescindere dal fatto che il bilancio includa o meno l'informativa sull'utilizzo inappropriato da parte della direzione del presupposto della continuità aziendale¹⁴¹.

Si possono, quindi, ipotizzare tre diverse situazioni:

- adeguato utilizzo del presupposto della continuità aziendale;
- presupposto della continuità aziendale inappropriato;
- rifiuto della direzione di effettuare o estendere la propria valutazione sulla continuità aziendale.

Inoltre, quando il presupposto della continuità aziendale è appropriato ma vi è la presenza di incertezze significative si verificano differenti scenari a seconda che l'informativa sul bilancio sia adeguata o meno, come riportato nella tabella 3.1.

Presupposto continuità aziendale	Descrizione	Informativa di bilancio	Giudizio
Appropriato	Non risultano indicatori circa la mancanza del presupposto di continuità aziendale	Adeguata	Giudizio positivo senza rilievi
Appropriato	Vi sono alcuni indicatori che possono fare sorgere dubbi sulla continuità aziendale, ma non si è in presenza di incertezze significative	Adeguata	Giudizio positivo senza rilievi, con paragrafo d'enfasi che richiami quanto illustrato dagli amministratori (richiamo di informativa)
Appropriato ma presenza di un'incertezza significativa	Esiste un'incertezza significativa che può far sorgere dubbi significativi sulla continuità aziendale dell'impresa e la stessa può non essere in grado di	Adeguata (Principio ISA 570 paragrafo A31)	Giudizio positivo senza rilievi, con paragrafo d'enfasi che richiami quanto illustrato dagli

¹⁴¹ L. CAEDDU, A. PORTALUPI, E. ROGHI, *La revisione legale dei conti 2021*, Gruppo24Ore, Milano, 2021, p. 297.

	realizzare le proprie attività e far fronte alle proprie passività durante il normale corso delle sue attività		amministratori (richiamo di informativa) - (PR ISA 700 e 706)
		Non adeguata (principio ISA 570 paragrafo A32, esempi 2 e 3 appendice)	Giudizio con rilievi (PR ISA 570 par. A32 Es. 2), ovvero un giudizio negativo qualora gli effetti derivanti dalla inadeguatezza dell'informativa siano così rilevanti e pervasivi da rendere inattendibile il bilancio (PR ISA 570 par. A32 Es 3)
Appropriato ma soggetto a molteplici significative incertezze	In considerazione delle interazioni e dei possibili effetti cumulati delle incertezze, anche qualora il revisore abbia ottenuto sufficienti ed appropriate evidenze di revisione sulle asserzioni alle singole incertezze	Adeguata	In casi estremamente rari: impossibilità di esprimere un giudizio sul bilancio nel suo complesso (PR ISA 570 par. A33)
		Non adeguata	Giudizio negativo qualora gli effetti derivanti dalla inadeguatezza dell'informativa siano così rilevanti e pervasivi da rendere inattendibile il bilancio
Inappropriato	L'impresa non sarà in grado di continuare la propria attività ed il bilancio è stato predisposto sulla base del presupposto della continuità aziendale	Adeguata / Non adeguata	Giudizio negativo, indipendentemente dall'eventuale informativa fornita in bilancio (PR ISA 570 par. A26)
	L'impresa non sarà in grado di continuare la propria attività ed il bilancio è stato predisposto sulla base di presupposti alternativi (es: liquidazione)	Adeguata	Giudizio positivo con richiamo d'informativa (PR ISA 570 par. A27)
		Non adeguata	Giudizio con rilievi, ovvero un giudizio negativo qualora gli effetti derivanti dall'inadeguatezza dell'informativa siano così rilevanti e pervasivi da rendere inattendibile il bilancio
Rifiuto della direzione ad	Non si sono ottenuti sufficienti ed appropriati elementi probativi circa la	La direzione si rifiuta di	Giudizio con rilievi - Impossibilità di esprimere

effettuare o estendere la propria valutazione	correttezza del presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio, in quanto la direzione non ha effettuato indagini o esteso la sua valutazione circa la continuità come richiesto	effettuare o estendere la propria valutazione (PR ISA 570 par. A35)	un giudizio (a seconda della valutazione del revisore)
	Non risulta possibile valutare l'esistenza di eventi o circostanze tali da far sorgere dubbi significativi in merito alla continuità aziendale dell'impresa, o verificare l'esistenza di piani della direzione per fronteggiare tali eventi o circostanze o valutare altri fattori mitiganti		Giudizio con rilievi per limitazioni alle procedure di revisione - Impossibilità di esprimere un giudizio

Tabella 3.1. Conclusioni del revisore nella relazione di revisione. Fonte: elaborazioni personale su informazioni S. RIGO, *Slide del corso revisione legale 04.4 ISA 560 570 580*, Università Ca' Foscari Venezia, Anno Accademico 2022-2023, p. 39-42.

Sulla base di quanto visto, la decisione sulla continuità aziendale da parte del revisore può sembrare piuttosto complessa e ciò che traccia il confine fra un giudizio positivo con rilievi ed un giudizio negativo è il carattere della pervasività sul bilancio degli errori significativi non corretti.

Al revisore viene richiesto di assumere un atteggiamento estremamente rigoroso e scettico nel cercare di cogliere eventuali situazioni di difficoltà al fine di emettere un giudizio fondamentale per le sorti dell'impresa.

3.4 La crisi d'impresa nelle società di calcio professionistiche

Il calcio italiano è notoriamente in una situazione di crisi e la recente pandemia non ha fatto altro che aggravare questa situazione precaria.

L'ultimo Report Calcio 2022¹⁴² redatto dal Centro Studi FIGC in collaborazione con AREL (Agenzia di Ricerche e Legislazione) e PwC Italia (*PricewaterhouseCoopers*) conferma che il settore calcio in Italia presenta evidenti criticità riguardo la sostenibilità economico finanziaria, a fronte di uno squilibrio strutturale che già prima della pandemia risultava particolarmente accentuato.

¹⁴² Report scaricabile al seguente link: <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/reportcalcio/>.

Tale documento analizza sia la situazione nei dodici anni prima dell'impatto del Covid-19 (dalla stagione 2007/08 alla stagione 2018/19), sia l'ultimo biennio condizionato dalla pandemia.

Si evince che già nel decennio prima dell'arrivo del Covid-19 il calcio professionistico italiano era in forte crisi con una perdita aggregata pari a circa 4,1 miliardi di euro.

Questo dato è ancora più preoccupante se aggiunto al fatto che il 79% dei bilanci dei club di calcio, al termine della propria stagione calcistica, ha chiuso con un valore di perdita di esercizio e non in utile.

Il biennio successivo alla pandemia da Covid-19 ha confermato questa crisi strutturale del settore, con un aumento della perdita aggregata dai 412 milioni di euro della stagione 2018/19 agli 878 milioni di euro della stagione 2019/20, fino agli oltre 1,3 miliardi di euro della stagione 2020/21.

Anche l'indebitamento finanziari ha seguito questo trend con aumenti esponenziali e il raggiungimento di livelli a dir poco elevati.

L'indebitamento finanziario totale nella stagione 2018/19 era di quasi 4,8 miliardi di euro, circa il doppio rispetto ai 2,4 miliardi registrati nel 2007/08, e nella stagione 2020/21 è salito a quasi 5,4 miliardi.

Tale risultato è influenzato anche dagli effetti particolarmente negativi causati dal Covid-19 sulla capacità dei club di generare ricavi: il valore della produzione è diminuito del 9,3% nel biennio colpito dalla pandemia e i ricavi da stadio si sono quasi azzerati rispetto ai 341 milioni di euro della stagione pre-pandemica 2018/19.

Questa situazione di perenne crisi merita una particolare attenzione da parte di tutti gli organi competenti anche alla luce dell'impatto che avrà il nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza in questo settore.

3.4.1 L'impatto del nuovo codice della crisi nelle società di calcio professionistiche

Negli ultimi anni sempre più di frequente diverse società di calcio professionistiche hanno fatto accesso agli strumenti di regolazione della crisi, creando così non poche problematiche nell'organizzazione dei campionati e alla regolarità degli stessi.

Inoltre, alla luce del nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza la FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio) ha dovuto adottare delle modifiche alle proprie norme organizzative interne (NOIF) per adattare alle nuove disposizioni del nuovo Codice.

Le NOIF disciplinano tutti gli aspetti che riguardano l'ordinamento calcistico italiano professionistico (v. *supra*, par. 1.3.1) e, di conseguenza, entrano in contatto con l'ordinamento legislativo italiano. In particolare, talune di esse si intersecano con le disposizioni del nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza.

Il Consiglio Federale della FIGC con la delibera del 19 aprile 2023 resa pubblica con i comunicati ufficiali 167-168/2023¹⁴³ modifica proprio alcune disposizioni contenute nelle NOIF per renderle compatibili con il nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza.

Innanzitutto, il primo intervento è stato fatto all'articolo 16 NOIF modificando il comma 6 e aggiungendo il comma 6-*bis* e 6-*ter*.

Il comma 6 dell'art. 16 prevedeva già tra le cause per le quali il Presidente Federale poteva deliberare la revoca dell'affiliazione di una società alla F.I.G.C., l'apertura della liquidazione giudiziale (*ex fallimento*) ma è stato così meglio specificato: *“Il Presidente Federale delibera la revoca della affiliazione di una società alla F.I.G.C. in caso di liquidazione giudiziale prevista dal D. Lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019”*.

Sono poi stati inseriti due nuovi commi, il 6-*bis* e 6-*ter*, nei quali si prevede rispettivamente che:

– *“Il Presidente Federale delibera la revoca della affiliazione di una società alla F.I.G.C. in tutti gli altri casi di adozione delle procedure di cui al D. Lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019 con finalità liquidatorie”*; è il caso, ad esempio, del concordato preventivo liquidatorio;

– *“Il Consiglio Federale delibera la revoca della affiliazione di una società alla F.I.G.C. in caso di ricorso ad istituti di regolazione della crisi o dell'insolvenza previsti dal D. Lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019 che presuppongano procedure in continuità aziendale indiretta e quindi che comportino l'esercizio dell'impresa, in qualsiasi forma, da parte di soggetto diverso dal debitore. Sono fatte salve le disposizioni di cui all'art. 20 delle NOIF in materia di conferimento di azienda”*; è il caso, ad esempio, del concordato in continuità indiretta.

Un'altra novità introdotta riguarda l'art. 52 NOIF - *Titolo Sportivo* che disciplina le regole che governano il trasferimento del titolo sportivo, ossia del riconoscimento da parte della F.I.G.C. delle condizioni tecniche sportive che consentono, assieme ad altri

¹⁴³ Comunicati scaricabili ai seguenti link: <https://www.figc.it/media/197229/167-modifica-artt-16-e-52-noif.pdf> e <https://www.figc.it/media/197230/168-modifica-artt-85-e-90-noif.pdf>.

requisiti previsti dalle norme federali, la partecipazione di una società a un determinato campionato.

Il titolo sportivo non può essere oggetto di valutazione economica o di cessione ma può, nel caso di apertura della liquidazione giudiziale della società che lo deteneva, tuttavia, essere attribuito ad altra società quando concerne un campionato professionistico, a condizione che la nuova società, con sede nello stesso comune della precedente, dimostri, tra le altre cose, di avere acquisito l'intera azienda sportiva della società in liquidazione giudiziale ai sensi del Codice della crisi e dell'insolvenza¹⁴⁴.

Infatti, al comma 3 dell'art. 52 si prevede come possibilità di attribuzione del titolo sportivo *“di avere acquisito l'intera azienda sportiva della società in liquidazione giudiziale ex D.lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019”*.

Inoltre, ci sono importanti novità riguardo le disposizioni relative ai controlli esercitati dalla Co.Vi.So.C. (Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche) nei confronti delle società professionistiche.

L'art. 85 NOIF - *Adempimenti periodici presso la Co.Vi.So.C.*, provvedimento che impone alle società di calcio professionistiche una serie di adempimenti volti a monitorare la situazione economica-finanziaria e la conseguente eventuale situazioni di crisi, è stato modificando aggiungendo un ultimo paragrafo.

Tale paragrafo prevede una serie di adempimenti aggiuntivi per le società in procedure ex D. Lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019: *“In caso di ricorso agli istituti di regolazione della crisi o dell'insolvenza previsti al D. Lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019 che presuppongano procedure in continuità aziendale diretta, le società devono depositare la domanda di accesso alla procedura unitamente ad un piano economico-finanziario, asseverato da un soggetto abilitato, da cui risulti la capacità delle società di operare quali entità in funzionamento almeno sino al termine della stagione sportiva in corso. Le suddette società continueranno ad essere onerate di tutti gli adempimenti relativi al Campionato di competenza, prescritti dalle precedenti lettere A), B), C) o D), fatto salvo, per l'assolvimento dei debiti, il caso in cui, in esito alla omologazione della competente Autorità Giudiziaria o con equivalente provvedimento divenuto definitivo, siano stabiliti esplicitamente effetti di esdebitazione”*.

¹⁴⁴ N. MANZINI, E. BONELLI, F. CARELLI, *Il Codice della crisi entra nelle società di calcio. Con quali novità*, in *IPSOA Quotidiano*, 10 maggio 2023, disponibile al link: <https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2023/05/10/codice-crisi-entra-societa-calcio-novita>.

Infine, all'art. 90 NOIF - *Sanzioni* viene previsto che la Co.Vi.So.C. disponga la non ammissione della società alla campagna acquisti durante il calciomercato nel caso in cui venga presentata una domanda di accesso agli istituti di regolazione della crisi o dell'insolvenza previsti dal Codice della crisi e dell'insolvenza che presuppongono procedure in continuità aziendale diretta.

Il comma 4-*bis* dell'art. 90 prevede, infatti, che: *“Il provvedimento di cui al comma precedente si applica anche nel caso in cui le società abbiano presentato domanda di accesso agli istituti di regolazione della crisi o dell'insolvenza previsti al D. Lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019 che presuppongano procedure in continuità aziendale diretta. Il provvedimento di non ammissione ad operazioni di acquisizione del diritto alle prestazioni dei calciatori permane sino al termine della seconda sessione di mercato successiva all'intervenuta omologazione della competente Autorità Giudiziaria o ad equivalente provvedimento divenuto definitivo, in cui siano stabiliti esplicitamente effetti di esdebitazione”*; questo salvo che per ogni nuova acquisizione, la Lega di competenza riscontri l'integrale copertura degli impegni economico-finanziari da assolvere nel corso della stagione sportiva, attraverso il saldo positivo derivante dalle operazioni di trasferimento dei calciatori intervenute nella sessione di riferimento.

3.4.2 La composizione negoziata, l'indicatore di liquidità e il caso Sampdoria

La composizione negoziata della crisi è uno strumento recentemente introdotto dal nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza per la regolazione preliminare della crisi.

Le caratteristiche peculiari di questo strumento sono:

- la volontarietà, cioè, può essere utilizzato solo su richiesta volontaria della società interessata;
- la stragiudizialità, cioè non deve essere richiesta nessuna autorizzazione a un giudice per l'apertura della procedura¹⁴⁵, questo consente di addivenire ad una ristrutturazione dei debiti in tempi relativamente molto rapidi, certamente più veloci di quelli garantiti mediante le “classiche” procedure;
- l'elevata affidabilità dello strumento attestata dalla presenza dell'esperto incaricato;

¹⁴⁵ Gli unici due casi in cui bisogna fare richiesta a un giudice solo in due casi, ovvero qualora il debitore voglia cedere l'azienda o un suo ramo oppure quando si vogliono chiedere misure cautelari o protettive.

– il totale mantenimento della gestione dell'azienda in mano all'imprenditore, con gli unici limiti di non compiere atti che siano pregiudizievoli per i creditori e, inoltre, se il debitore vuole compiere atti di straordinaria amministrazione oppure non coerenti con le trattative che sta perseguendo deve prima segnalarlo all'esperto incaricato;

– la riservatezza in quanto l'esperto incaricato ha l'obbligo di agire in modo riservato;

Peraltro, la bozza del decreto che riguarda le disposizioni per l'attuazione del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) e il relativo Piano Nazionale degli Investimenti complementare ad esso, approvato dal Consiglio dei Ministri del 16 febbraio 2023, contiene numerose novità volte a rafforzare la efficienza della Composizione Negoziata, mediante l'introduzione della possibilità di rinegoziare in tale sede il debito fiscale formulando proposte transattive a stralcio e/o di dilazioni in 120 rate.

Lo strumento della composizione negoziata della crisi risulta essere particolarmente adatto per gestire le criticità che incidono l'indicatore di liquidità.

L'indicatore di liquidità è uno degli indicatori che le società di calcio professionistiche devono rispettare (v. *supra*, par. 1.3.3) ed è dato dal rapporto tra due aggregati: le Attività Correnti e le Passività Correnti (AC/PC).

Il rispetto di questo indicatore è sicuramente di particolare rilevanza, infatti, la violazione *in peius* del limite imposto dal Consiglio Federale della FIGC può comportare l'irrogazione da parte della Co.Vi.So.C. di una sanzione particolarmente rilevante: la non ammissione ad operazioni di acquisizione del diritto alle prestazioni sportive dei calciatori ovvero il c.d. blocco del calciomercato.

L'importante rilevanza che ha assunto questo indicatore è dovuta dal fatto che il suo mancato rispetto da parte della società rappresenta un forte sintomo di sussistenza di uno stato di crisi, quantomeno finanziaria, destinato con ogni probabilità a sfociare nell'insolvenza vera e propria¹⁴⁶.

Le NOIF individuano come strumento per conseguire una revoca del provvedimento sanzionatorio la ripatrimonializzazione da parte dei soci in modo tale da garantire il rispetto dell'indicatore di liquidità (v. *infra*, par. 3.4.3).

¹⁴⁶ LCA ALERT, *La sfida del calcio 4.0*, 22 febbraio 2023, p. 1.

Questo strumento è stato più volte adottato per garantire la riammissione della società al calciomercato; tuttavia, tale percorso è fortemente limitato alle sole società che abbiano soci forti finanziariamente, mentre le altre rischiano di dover subire passivamente il provvedimento, con il conseguente obbligo di un imponente campagna di vendite.

Proprio per questo lo strumento della composizione negoziata della crisi potrebbe essere di forte aiuto, in quanto, consentirebbe alle società di calcio di intervenire in tempi brevi su uno dei due fattori che determinano l'indicatore di liquidità: le passività correnti, evitando così a monte l'irrogazione di sanzioni da parte della Co.Vi.So.C.

I debiti che costituiscono l'aggregato delle Passività Correnti derivano da rapporti negoziali che si prestano perfettamente ad essere rinegoziati attraverso pattuizioni di dilazioni di pagamento e/o moratorie e/o stralci del debito residuo.

Data la natura e la tipologia di tali debiti, la ristrutturazione di essi ha come diretta conseguenza una rimodulazione delle scadenze che può incidere in modo significativo sul calcolo dell'indicatore di liquidità riequilibrando così il rapporto tra flussi in entrata e flussi in uscita nel breve termine.

Dunque, attraverso lo strumento della composizione negoziata della crisi è possibile avviare in tempi piuttosto rapidi un percorso volto alla rinegoziazione e ristrutturazione delle Passività Correnti, con il vantaggio che l'intero *iter* è coadiuvato dalla presenza dell'esperto e da numerose disposizioni a tutela dei creditori.

Il vantaggio dell'accesso in tempi rapidi lo si ha grazie alla stragiudizialità dell'intero percorso consentendo così l'ottenimento di risultati in tempi piuttosto brevi che è cosa necessaria per fronteggiare situazioni di crisi ed evitare sanzioni da parte della Co.Vi.So.C.

Soprattutto, si eviterebbe l'automatico prodursi degli effetti stabiliti dall'art. 16, comma 6, delle NOIF che prevede la decadenza e revoca dell'affiliazione nel caso in cui *"Il Presidente Federale delibera la revoca della affiliazione di una società alla FIGC in caso di dichiarazione e/o accertamento giudiziale dello stato di insolvenza"*; infatti:

- sotto il profilo formale, l'apertura della composizione negoziata non è paragonabile ad un accertamento giudiziale dello stato di insolvenza, data la stragiudizialità dello strumento;

- sotto il profilo sostanziale, la situazione che tale strumento vuole fronteggiare è di mera crisi con l'obiettivo di evitarne il deterioramento in insolvenza irreversibile.

La composizione negoziata appare come lo strumento più idoneo a gestire una situazione iniziale di crisi di una società di calcio professionistica data la sua agile e versatile disciplina anche in relazione alle norme di diritto sportivo, con il conseguente possibile superamento del disallineamento che spesso si crea tra i due ordinamenti, sportivo e statale, che hanno reso particolarmente problematiche tutte le operazioni di ristrutturazione sinora svolte in ambito concorsuale.

Infine, bisogna evidenziare un ulteriore importante vantaggio di tale strumento costituito dalla possibilità di riconoscere come prededucibili i finanziamenti erogati da parte dei soci o da parte di terzi che costituiscono così un sicuro incentivo al sostegno della società.

La prima società di calcio professionistica ad aver richiesto l'accesso alla composizione negoziata è la Sampdoria.

Attraverso un lungo comunicato pubblicato sul sito ufficiale del club blucerchiato, il CdA della Sampdoria, ha informato di aver dato il via alla procedura di composizione negoziata della crisi, con l'obiettivo di mantenere il titolo, si legge, infatti, che: *“Dopo aver preso atto che le trattative finalizzate alla cessione del club non hanno trovato positiva conclusione e che non è stato possibile dar corso all'aumento di capitale della società, il Consiglio ha avviato la procedura di composizione negoziata della crisi. Nel corso di tale procedura è stato necessario verificare la compatibilità e i limiti di applicabilità del Codice della Crisi con la normativa di settore, e tale verifica ha trovato definitiva risposta nelle recenti modifiche alle NOIF (Norme Organizzative Interne Federali) che hanno chiarito quali strumenti di soluzione della crisi possono essere utilizzati per mantenere il titolo sportivo”.*

La nota del CdA prosegue evidenziando che *“Il lavoro svolto con l'esperto avvocato Bissocoli e gli advisor finanziari e legali è stato particolarmente impegnativo e proficuo per individuare un percorso di ristrutturazione della società che consentirebbe – ove attuato – di uscire dalla attuale situazione di crisi con una debitoria ridotta, ristrutturata e sostenibile, rispettando le regole previste dalle NOIF per il mantenimento del titolo sportivo”.*

Il Tribunale di Genova ha accolto la domanda presentata dalla Sampdoria, con ricorso il 6 febbraio 2023, concedendo le misure protettive del patrimonio.

Il Tribunale, in composizione monocratica, accogliendo la domanda conferma le misure protettive richieste dalla società Sampdoria e, per l'effetto:

– *“i creditori della società non potranno acquisire diritti di prelazione se non concordati con l'imprenditore né potranno iniziare o proseguire azioni esecutive e cautelari sul suo patrimonio o sui beni e sui diritti con i quali viene esercitata l'attività d'impresa;*

– *fino alla conclusione delle trattative o all'archiviazione dell'istanza di composizione negoziata, la sentenza di apertura della liquidazione giudiziale o di accertamento dello stato di insolvenza non potrà essere pronunciata, salvo che il Tribunale disponga la revoca delle misure protettive;*

– *i creditori nei cui confronti operano le misure protettive unilateralmente, rifiutare l'adempimento dei contratti pendenti o provocare la risoluzione, né potranno anticiparne la scadenza o modificarli in danno dell'imprenditore per il solo fatto del mancato pagamento di crediti anteriori rispetto alla pubblicazione dell'istanza di negoziazione assistita”.*

Tali misure sono concesse per 120 giorni a decorrere dalla data di apertura della composizione negoziata della crisi e, inoltre, il Decreto del Tribunale di Genova non riguarda gli stipendi e le rateizzazioni IRPEF che devono essere regolarmente saldate.

Anche la Co.Vi.So.C ha dato il benestare alla Sampdoria per l'accesso alla composizione negoziata della crisi grazie alle ultime modifiche delle NOIF in tale materia.

La Co.Vi.So.C ha dato il benestare principalmente perché alle spalle della Sampdoria c'erano dei potenziali acquirenti disponibili a immettere denaro fresco nelle casse della società.

Infatti, il *trust* che controlla e sovrintende la società, con all'interno Massimo Ferrero, non ha più le capacità finanziarie per poter far fronte agli ingenti debiti della società.

In questo caso di Sampdoria la composizione negoziata non è andata a buon fine però ha avuto comunque diversi aspetti positivi che perlomeno hanno permesso di non peggiorare la situazione; infatti, tale strumento consente di bloccare tutte quelle azioni che i creditori della società potrebbero intraprendere con conseguente rischio di fallimento della società stessa.

Quindi si può affermare che è stato più un discorso di protezione societario che ha cristallizzato una situazione già molto critica per poi permettere allo strumento della

composizione negoziata di spianare le strade per l'entrata di potenziali nuovi investitori.

L'obiettivo principale della FIGC è, infatti, evitare il più possibile fallimenti durante la stagione sportiva in modo tale da non falsare un campionato già in corso.

Inoltre, in questo caso l'utilità della composizione negoziata non è stata rivolta alla risoluzione delle criticità emerse dall'indicatore di liquidità, bensì con un'ottica alla continuità aziendale, dato che era a forte rischio.

3.4.3 L'indebitamento nelle società di calcio professionistiche e il rispetto degli indicatori UEFA

Negli ultimi anni vi è una leggera tendenza che vede lo spostamento del *focus* dalla gestione prettamente sportiva a una più focalizzata sugli aspetti economico-gestionali del business, accrescendo così l'importanza della capacità di generare i ricavi da parte di dette società.

Le società del settore calcistico si caratterizzano, infatti, per il fatto di dover raggiungere sia *performance* sportive sia *performance* economiche-finanziarie, con la peculiare caratteristica del settore che più alta è la competizione tra i club più elevate sono le *performance* del settore stesso.

Le società professionistiche di questo settore sono, anche, caratterizzate dal fatto che i *cash outflow* collegati al sostenimento dei costi di esercizio per l'attuazione dei processi d'impresa precedono a livello temporale i *cash inflow* correlati ai ricavi d'esercizio.

Ad aggravare questo peculiare aspetto è la mancanza di un significativo livello di autofinanziamento in modo da poter garantire un corretto equilibrio degli assetti finanziario-patrimoniali.

Tali società, come più volte evidenziato, soffrono fortemente indebolite dal punto di vista economico-finanziario, con conseguenti pressanti esposizioni debitorie che molto spesso possono sfociare in situazioni di crisi o addirittura di insolvenza.

Solitamente il fabbisogno finanziario dovrebbe essere coperto diversamente a seconda che si di breve o lungo termine: l'indebitamento finanziario a lungo termine dovrebbe essere collegato all'acquisizione di risorse finanziarie che dovrebbero sopperire a mancanze di liquidità nel momento della definizione della campagna di trasferimenti ad inizio campionato, oppure ad investimenti di carattere strutturale

legati, ad esempio, ad ampliamenti di stadi di proprietà oppure ad attività di manutenzione degli impianti sportivi in essere¹⁴⁷.

Al contempo, l'indebitamento bancario di breve periodo dovrebbe sopperire a contingenti carenze di liquidità, che spesso nel settore calcistico si verificano nel corso dell'esercizio e determinano spesso preoccupanti esposizioni in precisi e ben definiti momenti.

Una corretta ripartizione delle fonti di finanziamento tra breve e lungo periodo è determinante per mantenere una corretta sostenibilità nel lungo termine della gestione d'impresa dal punto di vista finanziario-patrimoniale. È di fondamentale importanza anche il rapporto esistente tra tali fonti di finanziamento e il valore del fondo di patrimonio netto.

Al contempo, è necessario analizzare il livello di patrimonializzazione della società con riferimento al capitale apportato dai soci, al fine di determinare se la società stessa, nel lungo periodo, possa essere in grado di fornire una adeguata garanzia ai terzi, o sia necessario un intervento dei medesimi soci in modo tale da consentire, tramite una ricapitalizzazione, di mantenere un adeguato e consono patrimonio per lo sviluppo dell'attività aziendale.

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente (v. *supra*, par. 3.4.2) la ricapitalizzazione risulta essere necessaria per poter riequilibrare l'indicatore di liquidità.

Inoltre, una corretta gestione economica-finanziaria è di fondamentale importanza per evitare situazioni di rischio che possono influire sulla continuità aziendale della società, con il conseguente rischio di non riuscire a rispettare gli ulteriori indicatori previsti dal Manuale delle Licenze UEFA. Tali indicatori sono:

- *“Indicatore n. 1 (IND. 01): la relazione del soggetto incaricato della revisione legale dei conti sul bilancio ovvero sulla relazione semestrale presenta una eccezione o un richiamo di informativa relativamente alla continuità aziendale;*
- *Indicatore n. 2 (IND. 02): il bilancio ovvero la relazione semestrale rivelano un patrimonio netto negativo peggiorativo rispetto a quello del precedente bilancio ovvero della precedente relazione semestrale”.*

¹⁴⁷ E. LUGLI, P. L. MARCHINI, *Risultati economici, ricapitalizzazioni e indebitamento nelle società di calcio professionistiche italiane*, Università degli Studi Parma, p. 52, disponibile al link: <https://core.ac.uk/download/pdf/196287254.pdf>.

Se la società richiedente la Licenza ricade in una delle situazioni descritte dagli indicatori, gli Organi del sistema adottano più approfondite procedure di valutazione e possono richiedere ulteriori documenti, tra cui, a titolo esemplificativo una versione aggiornata del *budget* e/o la presentazione anticipata del *budget* della stagione sportiva nazionale successiva.

Le procedure di valutazione sono svolte direttamente dagli Organi del sistema e devono comprendere¹⁴⁸:

- il controllo della correttezza aritmetica dei *budget*;
- la verifica, attraverso colloqui con la dirigenza e l'esame dei documenti, che i *budget* siano stati predisposti sulla base delle assunzioni e dei rischi indicati dalla società richiedente la Licenza e comunque non presentino elementi di temerarietà o siano manifestamente troppo ottimistici;
- la verifica che gli importi riportati sui *budget* siano coerenti con quelli risultati sull'ultimo bilancio ovvero dalla relazione semestrale, ove prescritta;
- la verifica che i *budget* siano stati approvati e sottoscritti dal legale rappresentante e dal soggetto incaricato della revisione legale dei conti della società richiedente la Licenza;
- l'esame dei documenti di supporto dei *budget* (es. contratti di sponsorizzazione, verbali assembleari per aumenti di capitale, verbali di consiglio di amministrazione, ecc.).

Viene, quindi, data grande importanza al *budget* previsionale in quanto si obbligano così le società di calcio professionistiche a ragionare in un'ottica di lungo termine e a porre particolare attenzione alla sostenibilità economico-finanziaria.

Come evidenziato in precedenza, uno degli aspetti di estrema importanza per valutare l'economicità della gestione delle società del settore "calcio" è quello che riguarda l'analisi della struttura finanziaria e debitoria, ed in particolare l'indebitamento bancario, nonché il volume di versamenti, o di ricapitalizzazioni, richieste ai componenti la compagine societaria al fine di rendere disponibili alla società stessa risorse finanziarie.

¹⁴⁸ P. LENZI, C. SOTTORIVA, M. UVA, *op. cit.*, p. 196.

L'analisi dei dati in tema di indebitamento, confrontati con quelli delle Attività e del Patrimonio netto, e di ricapitalizzazione mostrano dei dati di assoluto interesse e particolarmente significativi.

STAGIONE	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Serie A	€ 4.269,3m	€ 4.718,2m	€ 5.330,1m	€ 5.952,2m	€ 6.055,9m
Serie B	€ 345,4m	€ 354,8m	€ 278,2m	€ 424,9m	€ 476,6m
Serie C	€ 161,7m	€ 148,4m	€ 196,1m	€ 197,7m	€ 149,4m
Totale Attività	€ 4.776,4m	€ 5.221,4m	€ 5.804,4m	€ 6.574,8m	€ 6.681,9m

Tabella 3.2. Totale "Attività". Fonte: elaborazioni personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, 2022, disponibile su <https://www.pwc.com/it/it/publications/reportcalcio.html>.

STAGIONE	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Serie A	€ 3.624,5m	€ 3.883,0m	€ 4.311,4m	€ 4.717,7m	€ 4.882,1m
Serie B	€ 238,5m	€ 246,1m	€ 187,5m	€ 319,1m	€ 377,0m
Serie C	€ 145,8m	€ 136,5m	€ 162,2m	€ 164,2m	€ 122,7m
Totale Debiti	€ 4.008,8m	€ 4.265,6m	€ 4.661,1m	€ 5.201,0m	€ 5.381,8m

Tabella 3.3. Totale "Debiti". Fonte: elaborazioni personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, 2022, disponibile su <https://www.pwc.com/it/it/publications/reportcalcio.html>.

STAGIONE	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Serie A	€ 301,1m	€ 428,7m	€ 551,0m	€ 633,3m	€ 717,7m
Serie B	€ 58,6m	€ 68,6m	€ 58,8m	€ 67,3m	€ 56,9m
Serie C	-€ 1,6m	-€ 7,1m	€ 13,7m	€ 13,1m	€ 12,1m
Totale Patrimonio Netto	€ 358,1m	€ 490,3m	€ 623,5m	€ 713,7m	€ 786,7m

Tabella 3.4. Totale "Patrimonio Netto". Fonte: elaborazioni personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, 2022, disponibile su <https://www.pwc.com/it/it/publications/reportcalcio.html>.

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Equity Ratio (PN/A)	7,5%	9,4%	10,7%	10,9%	11,8%
Debiti su Totale Attività (D/A)	83,9%	81,7%	80,3%	79,1%	80,5%

Tabella 3.5. Percentuali di incidenza. Fonte: elaborazioni personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, 2022, disponibile su <https://www.pwc.com/it/it/publications/reportcalcio.html>.

STAGIONE	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Serie A	€ 65.560	€ 58.900	€ 243.130	€ 118.096	€ 192.171
Serie B	€ 367	€ 208	€ 233	€ 256	€ 1.069
Totale Debiti verso società del gruppo/correlate	€ 65.927	€ 59.108	€ 243.363	€ 118.352	€ 193.240

Tabella 3.6. Totale “Debiti verso società del gruppo/correlate”. Fonte: elaborazioni personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, 2022, disponibile su <https://www.pwc.com/it/it/publications/reportcalcio.html>.

STAGIONE	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Serie A	€ 147,2m	€ 244,9m	€ 358,0m	€ 905,9m	€ 853,4m
Serie B	€ 58,4m	€ 51,9m	€ 59,5m	€ 48,7m	€ 123,4m
Serie C	€ 64,3m	€ 57,0m	€ 68,1m	€ 91,6m	€ 89,7m
Totale Ricapitalizzazioni	€ 269,9m	€ 353,8m	€ 485,6m	€ 1.046,2m	€ 1.066,5m

Tabella 3.7. Totale “Ricapitalizzazioni”. Fonte: elaborazioni personale su dati PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, 2022, disponibile su <https://www.pwc.com/it/it/publications/reportcalcio.html>.

Se si analizzano i valori in termini assoluti nel quinquennio che va dalla stagione sportiva 2016/17 alla stagione 2020/21 a fronte di un valore medio del totale delle Attività di Stato Patrimoniale di € 5.811,8m (Tabella 3.2) sono stati prodotti Debiti per € 4.701,9m (Tabella 3.3)

Si tratta di una esposizione debitoria particolarmente significativa, soprattutto se si mette in correlazione con il Patrimonio Netto, il quale ha un valore medio annuo nel quinquennio di € 594,5m (Tabella 3.4).

Ciò significa, come evidenziato nella Tabella 3.5, che l’incidenza dei Debiti sul totale dell’attivo patrimoniale raggiunge percentuali particolarmente significative e, in alcuni casi, veramente preoccupanti.

Infatti, in media, l’incidenza dell’indebitamento effettivo sul totale delle attività è di circa 81,1%; mentre l’incidenza del Patrimonio netto sul totale dell’Attivo è di circa 10,1%. Sono dati davvero peculiari che raggiungono valori limite anche se la situazione pare in leggero miglioramento

L’analisi dell’indebitamento delle società di calcio professionistiche non può essere scollegata da un’ulteriore disamina riguardante il contributo fornito dalle società appartenenti al medesimo gruppo o comunque collegate ad esso (Tabella 3.6).

Si tratta dei debiti verso le società del gruppo/collegate e costituiscono ciò che nella forma potrebbe essere identificato come un finanziamento effettuato dai soci o da parti

“correlate” alla stessa società, assimilabili, nella sostanza, a poste del Patrimonio netto¹⁴⁹.

In conseguenza a tale analisi si può affermare che l’apporto di società appartenenti al gruppo o comunque correlate ad esso in termini finanziari non possa essere limitato ai soli aumenti di capitale sociale, o di eventuali riserve di capitale, presenti tra le voci riguardanti il Patrimonio netto, ma debba necessariamente comprendere anche la voce “Debiti verso società del gruppo/correlate” al fine di rappresentare correttamente gli apporti del soggetto economico d’impresa.

Al contempo appare di assoluto interesse rilevare un dato particolarmente significativo ovvero le cosiddette ricapitalizzazioni, ovvero gli importi che sono in grado di rappresentare la copertura delle perdite effettive, al fine di consentire il rispetto delle condizioni di equilibrio sia dal punto di vista finanziario, sia dal punto di vista patrimoniale.

Dall’analisi effettuata nel corso del quinquennio dal 2016/17 al 2020/21 è possibile ricavare dati particolarmente significativi (Tabella 3.7)¹⁵⁰.

Nei cinque anni oggetto di osservazione, il valore complessivo delle ricapitalizzazioni ha superato i 3 miliardi di euro e in media a stagione si sono effettuate ricapitalizzazioni per circa 644 milioni di euro all’anno.

Se si confrontano tali dati con quelli del Patrimonio netto in precedenza rappresentati, si può osservare che ogni anno le società di calcio professionistiche hanno provveduto a ricapitalizzare più che interamente il Patrimonio netto.

Inoltre, l’ultimo biennio condizionato dal Covid-19 ha visto, in tutte e tre le Leghe di calcio professionistiche, degli incrementi esponenziali dei valori delle ricapitalizzazioni confermando, in linea generale, la necessità continua di copertura

¹⁴⁹ E. LUGLI, P. L. MARCHINI, *op. cit.*, p. 56.

¹⁵⁰ Il concetto di ricapitalizzazione adottato dal Report redatto da PwC è stato concepito in senso ampio; infatti, il report intende con tale espressione “qualsiasi movimento che abbia comportato un aumento di ogni posta ideale del patrimonio netto. Sono stati, pertanto, intesi come ricapitalizzazioni anche gli incrementi delle “Riserve sovrapprezzo azioni”, delle “Riserve di rivalutazione”, così come delle “Riserve azioni proprie”. Al contempo, sono stati intesi come riduzioni di capitale (riduzioni della capitalizzazione del patrimonio netto delle società analizzate) i decrementi di tale posta contabile. Le variazioni analizzate hanno, pertanto, interessato sia movimenti di poste del patrimonio netto che possono avere determinato incrementi effettivi di denaro apportato (ad esempio, aumenti di capitale sociale mediante versamento di fondi), sia movimenti di tale posta contabile che hanno comportato un aumento della patrimonializzazione della società senza un effettivo incremento del denaro a disposizione della società stessa (ad esempio, rinuncia da parte dei soci ad un loro credito nei confronti della società). Nel 2019-2020 e nel 2020-2021, in particolare, alcune società hanno usufruito della possibilità di rivalutare gli asset, in base a quanto disposto dal Decreto Agosto (DI 104/20), incrementando di conseguenza il valore del patrimonio netto”.

delle perdite sofferte nel corso dell'esercizio, sia i bassi livelli di capitalizzazione comunque presenti nelle società del settore.

3.5 Le peculiarità della liquidazione giudiziale nelle società di calcio professionistiche

Il fallimento, ora liquidazione giudiziale, di una società di calcio è, purtroppo, diventato un evento ordinario nel panorama calcistico italiano.

Una società di calcio, così come ogni altra società, viene sottoposta a liquidazione giudiziale perché non è più in grado di far fronte ai propri debiti trovandosi in uno stato di insolvenza¹⁵¹.

Tuttavia, per le società di calcio professionistiche alla procedura concorsuale civilistica si affiancano gli effetti che i regolamenti sportivi impongono in caso di liquidazione giudiziale.

Infatti, le società di calcio professionistiche, per loro natura, appartengono a due ordinamenti:

- quello sportivo, in virtù dell'affiliazione e quindi di un legame di natura contrattuale e volontaria con la F.I.G.C.;
- quello statale, in virtù della loro natura di società commerciali.

Le due discipline, pur viaggiando su binari paralleli, capita che si sovrappongano e che abbiano delle peculiarità differenti.

L'art. 16, comma 6, delle NOIF prevede che il Presidente Federale delibera la decadenza della società professionistica in caso di liquidazione giudiziale prevista dal D. Lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019.

Inoltre, il predetto comma prevede che *“Gli effetti della revoca, qualora la dichiarazione e/o l'accertamento giudiziale dello stato di insolvenza siano intervenuti nel corso del Campionato e comunque prima della scadenza fissata per la presentazione della domanda di iscrizione al campionato di competenza successivo, decorrono da tale data nel solo caso in cui l'esercizio dell'impresa prosegua”*; questo perché l'obiettivo principale della Federazione è di non inficiare i campionati già in corso.

¹⁵¹ Il presupposto oggettivo della liquidazione giudiziale è solamente lo stato di insolvenza e non anche lo stato di crisi. Con stato di insolvenza si intende: *“lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni”* art. 2, let. B, codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

Un aspetto significativo della liquidazione giudiziale di una società di calcio professionistica è nel destino del titolo sportivo, ossia *“il riconoscimento da parte della F.I.G.C. delle condizioni tecniche sportive che consentono, concorrendo gli altri requisiti previsti dalle norme federali, la partecipazione di una società ad un determinato Campionato”* (art. 52, comma 1, NOIF).

Semplificando il concetto si può affermare che il titolo sportivo è il diritto di partecipare a un campionato di calcio rappresentando la storia, sportiva e non, di una squadra.

Con la liquidazione giudiziale la Federazione in un certo senso si riappropria del titolo sportivo in quanto *“In nessun caso il titolo sportivo può essere oggetto di valutazione economica o di cessione”*.

Quindi il titolo sportivo non può entrare a far parte dell'attivo nel caso di liquidazione giudiziale.

Un ulteriore aspetto significativo è il caso in cui il Tribunale conceda al curatore l'esercizio provvisorio: in questo caso, la FIGC riconosce alla società di mantenere il titolo sportivo con la conseguenza di poter continuare a partecipare al campionato in corso.

Tuttavia, il curatore può, secondo la normativa sportiva e rispettando i principi del procedimento concorsuale, cedere il cosiddetto ramo d'azienda sportivo, che altro non è se non l'insieme dei soli rapporti giuridici riconosciuti dalla Federazione. Le stesse norme sportive non sindacano sul valore del ramo d'azienda oggetto del negozio, ma impongono all'acquirente, come condizione per poter subentrare nella titolarità del titolo sportivo, di far fronte a tutti i debiti sportivi, cioè dei debiti esistenti nei confronti di tutti e solo i soggetti che fanno parte dell'ordinamento sportivo¹⁵².

Vista la rilevante incidenza delle commissioni dei procuratori nel quadro di indebitamento delle società di calcio, è opportuno sottolineare come i debiti verso procuratori e intermediari non siano rilevabili come debiti sportivi.

L'aspetto più peculiare e significativo della liquidazione giudiziale delle società di calcio professionistiche riguarda la liquidazione degli asset per pagare i debiti della società.

¹⁵² P. CAPELLO, A. BOZZA, *Sport & Law: società di calcio, quando si fanno i conti con un fallimento*, in *Sky Sport calcio*, 10 dicembre 2018, disponibile al link: <https://sport.sky.it/calcio/2018/12/10/fallimento-societa-di-calcio-sport-e-law>.

Quando una società commerciale non sportiva viene sottoposta a liquidazione giudiziale, semplificando per i nostri fini la procedura, liquida i suoi asset rimasti, come terreni, fabbricati, impianti, macchinari, ecc., ricavandone una certa somma che poi dovrà essere ripartita ai vari creditori. Prima i crediti prededucibili, poi quelli ammessi con prelazione, poi i crediti chirografari e infine i crediti postergati.

Nelle società di calcio gli asset di maggior valore sono i diritti alle prestazioni dei calciatori.

Nel momento in cui una società di calcio viene sottoposta alla procedura della liquidazione giudiziale tutti i contratti dei vari giocatori che, di solito, sono di diversi anni vengono completamente azzerati.

Questo aspetto è un grosso problema nel momento in cui una società viene sottoposta a liquidazione giudiziale, infatti, come evidenziato dal dott. Alessandro Ruina partner Crowe Bompani, un giocatore che vale a bilancio ad esempio 4 milioni di euro, nel momento in cui viene aperta la liquidazione giudiziale vale zero.

Se questa norma dovesse essere modificata o regolamentata in modo diverso, le società di calcio professionistiche non perderebbero in un istante, con la sentenza di apertura della liquidazione giudiziale, l'intero valore di un asset così importante per i club di tale settore come i diritti alle prestazioni dei giocatori, ma avrebbero l'opportunità di vendere questi calciatori e, magari di avere plusvalenze, quindi entrate finanziarie in modo tale da poter soddisfare nel miglior modo i vari creditori.

Un caso importante in tale senso è il fallimento del Trapani calcio, società fallita nel dicembre 2020.

Nella rosa del Trapani c'era un giocatore, M'Bala Nzola, che adesso vale 6,50 milioni di euro e che nel 2020 valeva 900 mila euro¹⁵³.

Se il curatore del Trapani avesse potuto vendere solamente questo giocatore a 900 mila euro o anche meno avrebbe soddisfatto quasi tutti i creditori della società e, invece, nel momento del fallimento Nzola si è trasferito altrove a zero.

Se questa norma potesse essere modificata darebbe la possibilità alle società di calcio professionistiche in liquidazione giudiziale di ottenere molta più liquidità rispetto a quella che ottengono adesso e, di conseguenza, soddisfare molti più creditori.

¹⁵³ Fonte dati Transfermarkt, disponibile al link: <https://www.transfermarkt.it/mbala-nzola/profil/spieler/354814>.

Questo cambiamento avrebbe dei risvolti davvero importanti visti i numerosi fallimenti di società di calcio avvenuti dal 2000 ad oggi.

Infatti, le società di calcio italiane fallite dal 2000 al 2022 sono 179, e sono¹⁵⁴:

- stagione 2000/2001 (3): Marsala, Saronno, Juve Stabia;
- stagione 2001/2002 (3): Ravenna, Savoia, Atletico Catania;
- stagione 2002/2003 (5): Fiorentina, Lecco, Fasano, Sant’Anastasia, Forlì;
- stagione 2003/2004 (10): Mestre, Alessandria, Alzano, Pordenone, Poggibonsi, Gladiator, Thiene, Cosenza, Gela, Varese;
- stagione 2004/2005 (12): Napoli, Ancona, Viterbese, Brindisi, Isernia, L’Aquila, Meda, Palmese, Paternò, Pro Vercelli, Potenza, Imolese;
- stagione 2005/2006 (14): Benevento, Como, Cosenza, Andria, Imolese, Perugia, Reggiana, Rosetana, Salernitana, Sora, SPAL, Torino, Venezia, Vis Pesaro
- stagione 2006/2007 (7): Catanzaro, Sassari Torres, Gela, Acireale, Chieti, Fermana, Gualdo;
- stagione 2008/2009 (10): Castelnuovo, Spezia, Massese, Lucchese, Torres, Nuorese, Teramo, Martina, Messina, Alghero;
- stagione 2009/2010 (8): Avellino, Pisa, Treviso, Venezia, Biellese, Ivrea, Pistoiese, Sambenedettese;
- stagione 2010/2011 (26): Ancona, Arezzo, Figline, Gallipoli, Mantova, Perugia, Real Marcianise, Rimini, Alghero, Cassino, Igea Virtus, Itala San Marco, Legnano, Manfredonia, Monopoli, Olbia, Pescara, Potenza, Pro Vasto, Pro Vercelli, Sangiustese, Scafatese, Colligiana, Pro Sesto, Matera, Sanremese;
- stagione 2011/2012 (16): Atletico Roma, Brindisi, Canavese, Cavese, Cosenza, Crociati Noceto, Gela, Lucchese, Matera, Ravenna, Rodengo, Salernitana, Sangiovese, Sanremese, Potenza, Villacidrese;
- stagione 2012/2013 (9): Foggia, Giulianova, Pergocrema, Piacenza, Siracusa, SPAL, Taranto, Triestina, Montichiari;
- stagione 2013/2014 (9): Tritium, Treviso, Portogruaro, Campobasso, Sambenedettese, Andria, Borgo a Buggiano, Casale, Milazzo;
- stagione 2014/2015 (4): Padova, Siena, Viareggio, Varese;

¹⁵⁴ A. CUNAZZA, *Le società fallite dal 2000 a oggi nel calcio italiano*, in *Archistadia*, 12 aprile 2022, disponibile al link: <https://archistadia.it/calcio-italiano-fallimenti-elenco-club-catania/>.

- stagione 2015/2016 (8): Barletta, Grosseto, Monza, Parma, Real Vicenza, Reggina, Venezia;
- stagione 2016/2017 (3): Martina Franca, Pavia, Rimini;
- stagione 2017/2018 (8): Como, Latina, Mantova, Maceratese, Messina, Modena, Vicenza, Avellino;
- stagione 2018/2019 (8): Cesena, Bari, Mestre, Reggiana, Fidelis Andria, Palermo, Trapani, Varese;
- stagione 2019/2020 (6): Siracusa, Albissola, Lucchese, Arzachena, Foggia, Akragas;
- stagione 2020/2021 (3): Siculo Leonzio, Robur Siena, Trapani;
- stagione 2021/2022 (7): Livorno, Chievo, Carpi, Novara, Sambenedettese, Casertana, Catania.

3.6 La nuova norma “salva calcio” all’interno della manovra di bilancio

La crisi pandemica dovuta dal Covid-19 ha definitivamente messo a nudo l’intero movimento calcistico italiano evidenziandone le sofferenze economico-finanziarie e le contraddizioni strutturali.

Questa crisi non ha fatto altro che accelerare una situazione già precaria, da tempo infatti si sente spesso parlare di un settore calcistico sempre più in crisi, della necessità inderogabile di ridurre il monte ingaggi delle società e il costo di trasferimenti faraonici, e di metter un freno alle commissioni erogate ai procuratori.

I vari scandali che stanno investendo il mondo del calcio in questo periodo, dal caso plusvalenze della Juventus, alle manovre stipendi, sono solo la punta dell’iceberg di un movimento in forte crisi che utilizza tutte le operazioni possibili di *creative accounting* per poter sistemare i bilanci.

A conferma di questa situazione piuttosto precaria vi è l’ultima manovra messa in atto dal Parlamento italiano.

Infatti, tra le novità della nuova Legge di bilancio si nota anche la cosiddetta norma “salva calcio”.

Si tratta, nello specifico, di una *maxi-rateizzazione* del pagamento dei versamenti tributari e contributivi che erano sospesi fino al 22 dicembre 2022.

Tale misura era stata presentata in un primo momento come emendamento *bipartisan* al Decreto Aiuti-*quater*, ma è stata successivamente eliminata con l'accusa di essere troppo favorevole alle società del campionato di Serie A di calcio che non sono state particolarmente trasparenti nella rendicontazione dei bilanci negli ultimi anni condizionati dal Covid¹⁵⁵.

La misura è stata allora inserita nella legge di bilancio e si tratta di un emendamento all'articolo 51-*bis* che, dopo le obiezioni del ministro dell'Economia Giancarlo Giorgetti, è stato inteso come una misura *erga omnes* e, quindi, ampia la platea dei beneficiari passando da una misura "salva calcio" a una misura "salva sport".

Questa misura, voluta fortemente dal Presidente della Lazio e Senatore di Forza Italia Claudio Lotito, consiste, nello specifico, innanzitutto nello spostamento del termine ultimo per effettuare i versamenti tributari e contributivi arretrati e rimettersi così in regola dal 22 dicembre 2022 al 29 dicembre 2022; la sospensione dei versamenti era, infatti, stata più volte prorogata nel tempo e il Decreto Aiuti-*quater* aveva individuato il 22 dicembre 2022 come ultimo termine.

Poi, in seconda battuta, le società che non dovessero riuscire a adempiere a tali obblighi fiscali possono rateizzare i pagamenti in massimo sessanta rate mensili (cinque anni). Le prime tre, però, devono essere pagate entro il 29 dicembre 2022 e le successive entro l'ultimo giorno di ogni mese a partire dal 31 gennaio 2023.

Tutto questo versando solamente un contributo aggiuntivo del 3% rispetto alle somme complessivamente dovute, da versare per intero contestualmente al pagamento della prima rata.

In caso di mancato pagamento nei termini di anche solo una rata, in tutto o in parte, comporta per il contribuente la perdita del beneficio, e si vedrà, di conseguenza, applicare le regole ordinarie sia in materia di sanzioni sia in materia di riscossione.

Ad oggi la legge prevede la possibilità di rateizzare per tutti i contribuenti fino a cinque anni, ma per farlo è prevista una sanzione del 10% in più in caso di mancato versamento di ritenute Irpef per 150 mila euro e di mancati pagamenti Iva per 250 mila scatta la rilevanza penale nei confronti dei manager e delle società¹⁵⁶.

¹⁵⁵ A. CONZONATO, «Salva-calcio», tasse a rate (in 5 anni) per i club: come funziona il nuovo scudo, in *Corriere della sera*, 22 dicembre 2022, al link: <https://www.corriere.it/economia/manovra-legge-di-bilancio-2023/notizie/manovra-approvata-norma-salva-calcio-cos-e-cosa-prevede-scudo-penale-1ddebd2-7f8b-11ed-aadd-2b5fb4eb476d.shtml>.

¹⁵⁶ A. CONZONATO, *op. cit.*

Si stima che tale misura consiste in una spesa per lo Stato italiano di circa 889 milioni di euro, però, le mancate entrate del 2022 saranno poi recuperate tra il 2023 e il 2027 con una maggiorazione che secondo le stime vale 26.67 milioni di euro.

Di questi 889 milioni di euro, circa 500 milioni sono riconducibili ai club della Serie A di calcio, dove il club più indebitato è l'Inter con 50 milioni di euro a seguire proprio la Lazio di Lotito con 40 milioni di euro, poi la Roma a 38 milioni, la Juventus a quota 30 milioni, il Napoli a 25 milioni e il Milan a 10 milioni¹⁵⁷.

Questa misura supporta, e non di poco, il settore sportivo, con particolare rilevanza di quello calcistico, in quanto il 3% di maggiorazione è un tasso che, attualmente, nessuna società riuscirebbe ad ottenere in un qualsiasi istituto di credito se dovesse chiedere tali somme in prestito e, inoltre, se la società sportiva dovesse saltare un pagamento l'unica conseguenza sarebbe la perdita del beneficio; nessun altro settore di attività può godere di tutele e benefici di questa portata.

Inoltre, le società di calcio professionistiche si metteranno al passo con i versamenti e non correranno alcun rischio anche sul piano sportivo; si faranno, infatti, trovare in regola nei vari controlli della Co.Vi.So.C senza così incappare in eventuali penalizzazioni o in altre sanzioni sportive.

¹⁵⁷ A. CONZONATO, *op. cit.*

4. IL CASO CHIEVO VERONA

L'Associazione Calcio ChievoVerona, meglio nota come ChievoVerona, è una società di calcio professionistica italiana con sede nella città di Verona, di cui rappresenta la frazione di Chievo.

Il ChievoVerona è un *unicum* nel panorama calcistico italiano in quanto è l'unico club che ha partecipato a tutte le categorie del calcio italiano sia dilettantistico che professionistico, partendo dalle minori categorie regionali fino ad arrivare alla Serie A e addirittura alle qualificazioni preliminari per la *Champions League*.

La società clivense ha partecipato a ben 32 Campionati Nazionali Professionistici: 5 in Serie C, 10 in Serie B e 17 in Serie A, di cui 11 consecutivi.

Proprio grazie alla sua storia di club nato in una frazione di poco più di 4.000 abitanti che è riuscito ad arrivare, dopo una lunga trafila e con tanto sacrificio, nella massima Serie italiana, il Chievo ha fin da subito attirato le simpatie di tanti tifosi, e non, italiani.

La storia dell'A.C. ChievoVerona è tutta da raccontare fin dai suoi inizi, passando poi per "il miracolo Chievo" e la favola dei "*mussi volanti*" fino ad arrivare alla sua tragica fine.

4.1 La storia del Chievo Verona: dai suoi inizi fino alla tragica fine

La prima società di calcio sorta nel piccolo borgo di Chievo, situato alle porte di Verona, è l'Opera Nazionale Dopolavoro Chievo (O.N.D. Chievo).

L'O.N.D. Chievo nasce il 6 settembre 1929 su iniziativa di un gruppo di appassionati di calcio del borgo di Chievo, con i colori sociali blu e bianco, e, inizialmente, la società non viene affiliata alla FIGC, limitandosi così a disputare soltanto delle gare a carattere amichevole.

L'attività svolta dall' O.N.D. Chievo non dura molto, infatti, dopo soli sette anni, nel 1936, l'attività termina bruscamente a causa di problemi finanziari.

Successivamente, al termine della Seconda guerra mondiale, nel 1948, la società viene rifondata come A.C. Chievo e si iscrive al campionato di Seconda Divisione, l'ultima Lega regionale italiana presente all'epoca.

Nei quindici anni successivi il club alterna stagioni più proficue culminate con promozioni alle Divisioni successive a stagioni più deludenti con conseguenti retrocessioni.

Questo fino al 1964, anno importantissimo per la storia del Chievo, quando Luigi Campedelli, uomo d'affari e proprietario della Paluani, ne diviene presidente.

Inizialmente egli cederà la carica presidenziale, pur rimanendo il patron della società, fino al 1990 quando torna a pieno titolo il presidente del club.

Dalla stagione 1990 il Chievo inizia la sua lunga e affascinante scalata tra le varie Leghe del calcio italiano fino a raggiungere la Serie A nel 2001 e addirittura la *UEFA Champions League* nel 2007.

Nel 1990 quando Luigi Campedelli torna l'effettivo presidente della società decide di modificare la denominazione del club in A.C. ChievoVerona per identificarsi maggiormente con la città.

Il 15 settembre 1992 Luigi Campedelli muore improvvisamente a seguito di un arresto cardiaco, e a succedergli nella guida della società è il figlio Luca, il quale continua l'importante operato del padre fino alla promozione del club, in soli dieci anni, in Serie A.

Durante la prima stagione nella massima serie, nel 2001/02, il ChievoVerona raggiunge risultati straordinari, chiudendo il campionato al quinto posto attirando così una grande attenzione mediatica che induce la stampa a parlare di "miracolo Chievo".

Dopo il raggiungimento della *UEFA Champions League* nel 2007, il Chievo retrocede in Serie B per poi ritornare immediatamente nella stagione successiva nella massima serie italiana.

Dal 2008, anno del ritorno nella massima serie italiana, in poi il ChievoVerona rimane agevolmente in Serie A, ottenendo sempre posizionamenti di medio-bassa classifica raggiungendo sempre gli obiettivi prefissati ad inizio stagione sia dal punto di vista sportivo sia dal punto di vista economico-finanziario.

La bella favola del ChievoVerona inizia pian piano ad affievolirsi partendo dal caso delle plusvalenze fittizie fino alla sentenza di fallimento.

Infatti, un'indagine della Procura federale aveva ricostruito un quadro di presunti illeciti amministrativi che duravano dal 2015 al 2018 e che consistevano in una serie di plusvalenze fittizie realizzate tra la società clivense e il Cesena calcio in modo tale da gonfiare i ricavi e ottenere così, senza problemi, l'iscrizione ai rispettivi campionati.

Nella sola stagione 2016/17 avvengono quattro cessioni alla società romagnola per un totale di 14 milioni di euro di plusvalenze; queste plusvalenze apparvero molto forzate in quanto tutti e quattro i giocatori ceduti erano dei giovani del vivaio del Chievo e non avevano nemmeno mai esordito in Serie A¹⁵⁸.

L'indagine termina con l'accoglimento del Procuratore federale da parte del Tribunale federale nazionale, Sezione Disciplinare, presieduto da Cesare Mastrocola il quale ha sanzionato il ChievoVerona con 3 punti di penalizzazione da scontare nella stagione sportiva della sentenza (la stagione 2018/2019) e un'ammenda di 200mila euro¹⁵⁹.

Inoltre, il Tribunale federale nazionale ha sanzionato con 3 mesi di inibizione il presidente del Consiglio di Amministrazione della società Luca Campedelli e con 1 mese e 15 giorni di inibizione i consiglieri della società Piero Campedelli, Giuseppe Campedelli, Michele Cordioli e Antonio Cordioli.

Il club di Campedelli, principalmente per questioni procedurali, riuscì a salvare inizialmente la Serie A senza però cancellare le ombre di quelle operazioni.

La stagione sportiva 2018/19 termina comunque con una retrocessione in Serie B confermando tutte le difficoltà societarie che, come naturale conseguenza, si rifletterono anche nel reparto sportivo.

Le seguenti due stagioni terminano discretamente, dal punto di vista sportivo, con l'accesso ai playoff di Serie B senza, però, riuscire a risalire nella massima serie.

Al contempo dal punto di vista economico-finanziario proseguono le difficoltà che culminano nel luglio 2021 quando la FIGC non ammette la società clivense al campionato di Serie B.

La FIGC ammette un club al rispettivo campionato a condizione che il bilancio abbia superato il vaglio della Co.Vi.So.C (Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche), che è l'organo tecnico deputato al monitoraggio della situazione economico-finanziaria delle varie società di calcio professionistiche (v. *supra*, par.

¹⁵⁸ P. RUSSO, *La fine del Chievo è iniziata con le plusvalenze incrociate*, in *Domani*, 8 agosto 2021, disponibile al link: <https://www.editorialedomani.it/fatti/la-fine-del-chievo-e-iniziata-con-le-plusvalenze-incrociate-nkbki6xu>.

¹⁵⁹ Comunicato ufficiale N. 043/CFA (2018/2019) disponibile al link: <https://figc.it/media/65822/com-uff-043-sez-unite-testo-della-decisione-riunione-del-25-10-2018-c-u-041cfa.pdf>. Inoltre, La Corte Federale d'Appello (Sezione Seconda), riuniti i reclami proposti, definitivamente pronunciando, li respinge e per l'effetto conferma la sentenza reclamata. Decisione disponibile al link: <https://www.figc.it/media/122157/sez-ii-decisione-n-076cfa-del-19-giugno-2020.pdf>.

1.3.1), e un giudizio negativo di quest'ultima comporta il rifiuto della domanda di iscrizione al campionato.

La Co.Vi.So.C ha espresso il proprio parere negativo a causa di alcune rateizzazioni fiscali stipulate e poi sospese con l'agenzia delle entrate.

I problemi del ChievoVerona in ambito tributario sorgono diversi anni prima a causa di omessi versamenti IVA che nel 2021 arrivano a superare i 17 milioni di euro.

Come si evince dai bilanci pubblicati dal ChievoVerona, la società ha omesso di pagare l'IVA alla scadenza ordinaria per diversi anni ricevendo così un avviso bonario e, la legislazione tributaria italiana permette, in questi casi, di rateizzare i mancati versamenti in massimo cinque anni.

Questo meccanismo è un artificio che consente a diverse società di respirare in situazioni di tensione finanziaria, a fronte di un relativo aggravio di interessi e sanzioni, quest'ultime ridotte ad un terzo¹⁶⁰.

Nel bilancio d'esercizio del 2020, depositato il 27 gennaio 2021, nella nota integrativa, sezione debiti, si evidenzia come *“La voce debiti tributari è composta da debiti verso l'erario per l'IVA per Euro 3.933.063, per debiti verso l'erario per l'IVA rateizzata entro 12 mesi successivi per Euro 8.845.328 e per Euro 9.079.010 oltre 12 mesi successivi, per le ritenute Irpef effettuate sui lavoratori dipendenti pari a Euro 348.934, per altre ritenute d'acconto per Euro 126.449, per il saldo Irap pari ad Euro 150.000, per il debito relativo alle ritenute Irpef rateizzate pari a Euro 995.862”*¹⁶¹.

L'accordo con l'Agenzia delle Entrate e il conseguente piano di rateizzazione del debito verso l'erario per IVA inizia già nel 2015 per euro 357.571.

Sempre come rilevato dal bilancio d'esercizio 2020, il piano di rateizzazione prosegue nel 2016 per euro 1.692.191, nell'aprile 2017 per euro 3.614.298, nel settembre 2017 per euro 326.811, nel novembre 2017 per euro 388.938, nel mese di marzo 2018 per euro 1.725.444, nel mese di aprile 2018 per euro 851.747, nel mese di settembre 2018 per euro 1.982.257, nel mese di novembre 2018 per euro 371.406, nel mese di marzo 2019 per euro 1.735.174, nel mese di aprile per euro 624.979, nel mese di ottobre per euro 1.474.590, nel mese di dicembre 2019 per euro 2.778.934.

¹⁶⁰ M. EBNER, *Che cos'è successo al Chievo? La spiegazione di una brutta storia che si spera finisca bene*, in *L'Adige*, 17 luglio 2021, disponibile al link: <https://www.giornaleadige.it/che-cose-successo-al-chievo-la-spiegazione-di-una-brutta-storia-che-si-spera-finisca-bene/>.

¹⁶¹ Bilancio 2020 ChievoVerona, pag. 28, disponibile al link: https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20221207-3288-0/Report.serv?_CID=34&product=aidaneo.

Nella stagione sportiva 2020/21 questo meccanismo si è interrotto a causa del mancato pagamento di alcune rate complice, secondo una nota emessa dalla società clivense, la mancanza degli incassi relativi alle partite a porte chiuse dovute dalla pandemia da Covid-19. Ciò ha fatto decadere i benefici concessi dagli avvisi bonari e le relative rateizzazioni.

La Co.Vi.So.C, quindi, nei suoi controlli ha chiesto che per questi debiti IVA ci sia un nuovo piano di rateizzazione del debito complessivo.

Però, ciò è tecnicamente impossibile in quanto l'Agenzia delle Entrate dovrebbe emettere una nuova cartella di pagamento e in seguito formulare un nuovo piano di rateizzazione, cosa che non è stata fatta a causa di un ostacolo burocratico.

Il governo di Giuseppe Conte aveva infatti nel frattempo vietato l'emissione di cartelle esattoriali dall'8 marzo 2020, quando l'Italia certifica l'inizio della pandemia, al primo settembre 2021. Senza la cartella, però, il Chievo non poteva ottenere alcuna rateizzazione. Di qui il provvedimento della Figc che esclude il Chievo dalla Serie B¹⁶².

Secondo il club di Campedelli era quindi materialmente impossibile onorare la richiesta della Co.Vi.So.C e del Consiglio Federale della FIGC di redigere un nuovo piano di rateizzazione scatenando così una ridda di ricorsi.

Tutti i ricorsi presentati dalla società ChievoVerona sono stati respinti in quanto i diversi gradi di giudizio si sono limitati a prendere atto del debito scaduto e del fatto che non esiste alcun piano di rientro, considerando il debito non onorato e la società inadempiente.

Cala quindi il sipario su un contenzioso fra società e Figc dopo 27 giudizi (24 cautelari e 3 nel merito) che hanno visto sempre confermata la liceità del comportamento della Federazione¹⁶³.

¹⁶² F. BERTOLINO, *Chievo, un giudice astenuto, due ricusati: decisione del Consiglio di Stato rinviata*, in *Milano Finanza*, 23 giugno 2022, disponibile al link: https://www.milanofinanza.it/news/chievo-un-giudice-astenuto-due-ricusati-decisione-del-consiglio-di-stato-rinviata-202206232009172126?refresh_cens.

¹⁶³ M. L. D'AGATA, *Il 'caso Chievo' è chiuso: il Consiglio di Stato ha respinto il ricorso*, in *AGI Agenzia Italia*, 10 novembre 2022, disponibile al link: [https://www.agi.it/sport/calcio/news/2022-11-10/consiglio-stato-r"igetta-ricorso-chievo-caso-chiuso-18788517/](https://www.agi.it/sport/calcio/news/2022-11-10/consiglio-stato-r).

4.2 I principali giudizi del lungo iter giudiziario

Come evidenziato nel precedente paragrafo i primi provvedimenti riguardo la situazione del ChievoVerona vengono presi dalla Co.Vi.So.C.

La Co.Vi.So.C., con la decisione protocollo n. 4650/2021 dell'8 luglio 2021, comunica la decisione del diniego della concessione, in favore del ChievoVerona, della Licenza Nazionale per l'iscrizione al Campionato di Serie B per l'anno 2021/2022.

La Co.Vi.So.C., a seguito della riunione del 7 e 8 luglio 2021, dopo aver esaminato la documentazione prodotta dalla società clivense e tenuto conto di quanto certificato dalla Lega Nazionale Professionisti Serie B, ha rilevato *“il mancato rispetto di alcuni dei criteri legali ed economico-finanziari previsti per l'ottenimento della Licenza Nazionale ai fini dell'ammissione al Campionato di Serie B 2021/2022, di cui al Titolo I) del Comunicato Ufficiale n. 252/A del 21 maggio 2021¹⁶⁴”*.

Dalla riunione della Co.Vi.So.C. si evince come secondo la Commissione *“le procedure di pagamento rateale relative all'Iva risultante dalle liquidazioni periodiche concernenti il primo ed il secondo trimestre del periodo d'imposta 2019 e quelle concernenti l'Iva dovuta riferita ai periodi d'imposta 2014-2018, non esplicano più efficacia”*.

Vale a dire che secondo Co.Vi.So.C. il piano di rateizzazione del Chievo non ha più efficacia e, di conseguenza, i debiti erariali della società *“non possono essere considerati oggetto di un rituale adempimento rateale tale da permettere di affermare la tempestività dei pertinenti obblighi di pagamento”*.

Dalla riunione della Co.Vi.So.C. emerge però che la società clivense ha provveduto in data 28 giugno 2021 a corrispondere le rate scadute ed in precedenza non corrisposte, però l'intervenuta decadenza della procedura già esperita ai sensi dell'art. 19 del DPR 602/73 rende dovuto il relativo debito tributario nella propria interezza e ciò secondo Co.Vi.So.C. *“impedisce di considerare la posizione della società regolare in relazione ai pertinenti obblighi di pagamento”*.

Proprio questo aspetto ha portato il ChievoVerona a effettuare un primo ricorso; però la Co.Vi.So.C., esaminato il ricorso proposto e le ragioni di esso, ha espresso ancora un parere contrario per le seguenti ragioni: *“l'analisi normativa condotta dalla Società nella propria impugnazione – ad avviso della Co.Vi.So.C. – non elide l'oggettività*

¹⁶⁴ Comunicato disponibile al seguente link: <https://www.figc.it/media/137057/252-approvazione-licenze-nazionali-serie-b-2021-2022.pdf>.

dell'inadempimento contestato con la richiamata nota dell'8 luglio 2021 la quale trae origine dalla pacifica intervenuta decadenza di talune procedure di rateizzazione già in itinere per le quali non sono stati adempiuti tutti gli obblighi di pagamento prescritti" con la conseguenza che i debiti rilevati alla data del 28 giugno 2021 (data rilevante ai fini del procedimento ammissivo al Campionato di Serie B) non possono essere considerati oggetto di adempimento rateale. Inoltre, si evidenzia che *"il ricorso della Società non offre elementi di segno contrario rispetto a questa ricostruzione né postula principi di diritto tali da indurre ad una rimeditazione della precedente decisione"*.

Visto quanto detto dalla Co.Vi.So.C. il Consiglio Federale con il Comunicato Ufficiale n. 12/A in data 16 luglio 2021¹⁶⁵ respinge il ricorso della società A.C. CHIEVO VERONA S.r.l. e per l'effetto di esso non concede alla medesima società la Licenza Nazionale 2021/2022, con la conseguente non ammissione al Campionato di Serie B.

Il 19 luglio 2021 il Chievo ha presentato ricorso contro la FIGC per tale provvedimento al Collegio di Garanzia dello Sport presso il CONI - Sezione sulle competizioni professionistiche – ma si è vista ancora una volta rigettare il ricorso¹⁶⁶.

Dalle motivazioni di rigetto del ricorso, pubblicate con provvedimento n. 56 del 29 luglio 2021¹⁶⁷, si evince che il ChievoVerona ha fatto ricorso per i seguenti motivi:

- perché pur essendo decaduto dal programma di estinzione rateale dei debiti di imposta, il contribuente, avrebbe avuto comunque diritto, all'esito dell'emissione della cartella di pagamento, alla rateizzazione dell'importo conseguentemente riscuotibile. Una volta ricevuta la cartella di pagamento, infatti, il contribuente può richiedere comunque una (seconda) dilazione, per n. 72 rate, ai sensi dell'art. 19 D.P.R. n. 602/73, che si può configurare come "diritto" del contribuente allorché dichiara di versare in una situazione di obiettiva difficoltà che gli impedisce di estinguere altrimenti il debito;
- perché vi è un difetto di istruttoria della Co.Vi.So.C., essendosi quest'ultima limitata a prendere atto di un dato formale, risultante da un sintetico documento ricevuto dall'Amministrazione finanziaria, non avendo invece operato gli opportuni approfondimenti;

¹⁶⁵ Comunicato disponibile al seguente link: <https://www.figc.it/media/143614/12-chievo-non-ammissione-campionato-lega-nazionale-professionisti-serie-b.pdf>.

¹⁶⁶ Decisione adottata con il dispositivo protocollo n. 01045/2021, depositato a Roma in data 26 luglio 2021, disponibile al link: https://www.coni.it/images/collegiodigaranzia/Dispositivo_decisione_-_Ric_76-2021_-_Chievo_Verona-FIGC.pdf.

¹⁶⁷ Decisione disponibile al link: https://www.coni.it/images/collegiodigaranzia/Decisione_n._56-2021_-_Ric_76-2021_-_Chievo_Verona-FIGC.pdf.

– perché dal punto di vista del diritto sportivo, che mira a garantire un regolare svolgimento del torneo, con squadre economicamente e finanziariamente in equilibrio, la Società sostiene, invocando sul punto la relazione del revisore, di essere in condizione di pieno equilibrio finanziario, con ampie garanzie di sostenibilità del campionato, e nel pieno rispetto del criterio della priorità di utilizzo delle risorse economiche.

Il Collegio di Garanzia dello Sport ha dichiarato tutte queste motivazioni non fondate rigettando così il ricorso.

A seguito di queste decisioni sfavorevoli la società ChievoVerona decide di fare ricorso al Tribunale Amministrativo Regionale per il Lazio – Sezione Prima Ter.

Il Tar del Lazio si pronuncia il 18 agosto 2021 con l'ordinanza n. 04429/2021¹⁶⁸.

La società ChievoVerona chiede l'annullamento, previa sospensione dell'efficacia, dei predetti provvedimenti descritti insieme a tutta un'altra serie di decisioni non evidenziate ai nostri fini come, ad esempio, lo svincolo d'autorità dei calciatori tesserati per il Chievo Verona.

Il Tar del Lazio respinge tutte le richieste del club, in quanto conferma che il mancato rilascio della Licenza Nazionale e la conseguente non ammissione al Campionato di Serie B è motivato dal mancato versamento dell'IVA dovuta, relativa ai periodi d'imposta 2014-2018, per i quali al 28 giugno 2021 risultava decaduta la rateizzazione.

In particolare, si rileva la non conformità ad alcuni dei requisiti specificamente elencati nel "Sistema delle Licenze Nazionali per l'ammissione al Campionato Professionistico di Serie B 2021/2022", segnatamente *sub* Titolo I, lett. C), p. 14 e p. 15 del relativo Manuale: *"Le società devono, entro il termine perentorio del 28 giugno 2021, [...]"*

14) assolvere il pagamento dei tributi IRES, IRAP ed IVA, risultanti dalle dichiarazioni annuali riferite ai periodi di imposta terminati entro il 31 dicembre 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018, depositando altresì, presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione, sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal revisore legale dei conti o dal presidente del collegio sindacale o del consiglio di sorveglianza o dal sindaco unico, attestante detto

¹⁶⁸ Ordinanza cautelare disponibile al seguente link: https://www.giustizia-amministrativa.it/web/guest/dcsnpr?p_p_id=GaSearch_INSTANCE_2NDgCF3zWBwk&p_p_state=normal&p_p_mode=view&_GaSearch_INSTANCE_2NDgCF3zWBwk_javax.portlet.action=searchProvvedimenti&p_auth=LXxyNd4Z&p_p_lifecycle=0.

adempimento. In caso di rateazione delle comunicazioni di irregolarità ovvero di transazioni o di rateazioni con l'Agenzia delle Entrate, le società devono depositare i medesimi atti di transazione e/o di rateazione ed assolvere il pagamento delle rate scadute al 28 febbraio 2021. Qualora siano in corso contenziosi, le società devono depositare la documentazione comprovante la pendenza della lite non temeraria innanzi al competente organo;

15) assolvere, in presenza di una o più comunicazioni di irregolarità emesse dall'Agenzia delle Entrate sulla base delle comunicazioni dei dati delle liquidazioni periodiche IVA relative ai diversi trimestri degli anni d'imposta 2017 e 2018, nonché al primo ed al secondo trimestre dell'anno d'imposta 2019, il pagamento delle rate scadute al 28 febbraio 2021, depositando altresì, presso la Co.Vi.So.C. una dichiarazione, sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal revisore legale dei conti o dal presidente del collegio sindacale o del consiglio di sorveglianza o dal sindaco unico, attestante detto adempimento”.

Anche i successivi provvedimenti hanno tutti la stessa conclusione, fino ad arrivare nell'estate 2022 quando il Chievo ricorre al Consiglio di Stato contro FIGC, Coni e Lega Serie B chiedendo la riforma della sentenza del Tar del Lazio.

Inizialmente il Consiglio di Stato sospende la decisione del Tar del Lazio e fissa una prima udienza per il 23 giugno 2022.

Questa sospensione fa nascere qualche fiavole speranza nella dirigenza e nei tifosi del Chievo di un esito a loro favorevole della vicenda.

Nel mentre, il 16 giugno 2022, arriva l'interpellanza dei legali del club clivense che chiedono a tre giudici su sei del collegio di astenersi.

Il presidente Sabatini preferisce effettivamente astenersi in quanto componente della sezione consultiva della Corte federale d'appello della Federcalcio, parte in causa. Altri due magistrati non fanno altrettanto e vengono perciò ricusati dai difensori del Chievo perché hanno già preso parte a precedenti gradi del procedimento, rigettando alcune richieste del Chievo¹⁶⁹.

A causa della ricusazione il processo si interrompe e, secondo la FIGC il nuovo rinvio comporta la decadenza della sospensione della decisione del Tar del Lazio con la conseguenza che ritorna in vigore l'esclusione del Chievo dal Campionato di Serie B.

¹⁶⁹ F. BERTOLINO, *op. cit.*

Il Consiglio di Stato si è quindi riunito nuovamente per esaminare nel merito le richieste del ChievoVerona il 6 ottobre 2022.

Nel mentre, a metà luglio, il collegio della quinta sezione rigetta l'istanza di ricusazione di due dei cinque giudici, Giuseppina Luciana Barreca e Valerio Perotti, per un cavillo in quanto l'azione in sostanza sarebbe dovuta spettare ai curatori fallimentari¹⁷⁰.

Inoltre, sempre nei mesi antecedenti la decisione del Consiglio di Stato, la società clivense ha presentato una richiesta di risarcimento danni alla FIGC per 143 milioni di euro, di cui 77 milioni per lo smantellamento del parco giocatori sia della prima squadra, circa una quarantina, sia del vivaio, più di duecento.

Se il Collegio desse ragione al Chievo con il conseguente risarcimento danni, la FIGC avrebbe grossi problemi in quanto il pagamento di 143 milioni di euro la metterebbe in forte crisi economico-finanziaria.

Si arriva dunque all'udienza del 6 ottobre 2022 svoltasi a Palazzo Spada.

Il 10 novembre 2022 la V Sezione del Consiglio di Stato si è pronunciato, pubblicando il giudizio con le motivazioni del collegio (presidente Lotti, estensore Santini, consiglieri Manca, Rovelli e Fantini) ritenendo che: *"L'appello è infondato e deve essere rigettato"* mettendo così la parola fine sul caso del ChievoVerona.

L'ultimo tribunale amministrativo è arrivato alla stessa conclusione a cui era giunto prima il Consiglio Federale della Federcalcio, poi il Collegio di Garanzia dello Sport presso il Coni, e ancora, ad agosto del 2021 il Tar del Lazio¹⁷¹.

A seguito della sentenza l'avvocato della curatela Chievo Stefano de Bosio ha così commentato la decisione del Consiglio di Stato: *"la sentenza non entra nel merito e conferma un errore clamoroso"* mentre la FIGC ribadisce *"soddisfazione perché era stata messa in discussione la correttezza del nostro operato"*.

Ora alla società ChievoVerona non resta che fare ricorso alla Corte di Cassazione oppure alla Corte Europea dei diritti dell'uomo, però per l'eventuale sentenza, in

¹⁷⁰ M. SPIEZIA, *Chievo Verona contro Figc: il caso torna al Consiglio di Stato, in ballo un risarcimento da 143 milioni e un caso di...Stato*, in *Storieesport*, 6 ottobre 2022, disponibile al link: <https://storiesport.it/indiscreto/chievo-verona-contro-figc-il-caso-torna-al-consiglio-di-stato-in-ballo-un-risarcimento-da-143-milioni-e-un-caso-di-stato/>.

¹⁷¹ M. PINCI, *Chievo escluso, ora la sentenza è definitiva: il Consiglio di Stato respinge il ricorso*, in *la Repubblica*, 10 novembre 2022, disponibile al link: https://www.repubblica.it/sport/calcio/2022/11/10/news/chievo_fallimento_consiglio_di_stato_respinge_ricorso-373978617/.

entrambi i casi, ci vorrebbero almeno un paio d'anni; altrimenti come unica opzione non resta quella di ripartire dalla terza categoria.

4.3 Confronto tra la situazione Chievo Verona e la situazione Sampdoria

Dal punto di vista bilancistico le situazioni del A. C. CHIEVO - VERONA S.R.L. al 30 giugno 2020 e dell'UNIONE CALCIO SAMPDORIA - SOCIETA' PER AZIONI al 31 dicembre 2021 sono molto simili.

In particolare, se si osserva la voce dei debiti tributari si possono evidenziare diversi tratti comuni.

	Valore di inizio esercizio	Variazione nell'esercizio	Valore di fine esercizio	Quota scadente entro l'esercizio	Quota scadente oltre l'esercizio
Debiti verso soci per finanziamenti	3.490.530	-	3.490.530	-	3.490.530
Debiti verso banche	7.335.079	239.506	7.574.585	4.610.726	2.963.859
Debiti verso altri finanziatori	16.150.526	(1.861.467)	14.289.059	8.311.059	5.978.000
Debiti verso fornitori	7.122.981	388.108	7.511.089	5.401.131	2.109.958
Debiti verso imprese controllate	6.972.365	666.573	7.638.938	7.638.938	-
Debiti verso controllanti	18.357	(942)	17.415	17.415	-
Debiti tributari	24.540.762	(1.062.116)	23.478.646	12.899.957	10.578.689
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	272.593	528.912	801.505	801.505	-
Altri debiti	8.440.933	111.039	8.551.972	4.601.972	3.950.000
Totale debiti	74.344.126	(990.387)	73.353.739	44.282.703	29.071.036

Figura 4.1 Situazione debitoria Chievo Verona al 30/06/2020. Fonte: Bilancio A. C. CHIEVO - VERONA S.R.L. al 30 giugno 2020, disponibile al link:

https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20221207-3288-0/ScannedReports.PDF.serv?_CID=412&product=aidaneo&RID=749596&Source=Aida&DocID=A3BF4713142450A13077C02D29583150&ts=30

Debiti tributari

La composizione della voce è la seguente:

Descrizione	Bilancio 31.12.21 (Euro/000)	Bilancio 31.12.20 (Euro/000)
Debiti per ritenute fiscali Irpef:		
Lavoratori dipendenti	19.657	11.483
Addizionali Irpef	1.785	1.099
Lavoratori autonomi	16	49
Collaboratori	461	705
Erario c/IVA	376	860
Imposte dell'esercizio Irap	304	132
Imposta sostitutiva su rivalutazioni	967	1.450
Debiti per accertamenti con adesione	241	350
Totale	23.807	16.128

Figura 4.2 Debiti tributari Sampdoria al 31/12/2021. Fonte: Bilancio UNIONE CALCIO SAMPDORIA - SOCIETA' PER AZIONI al 31 dicembre 2021, disponibile al link: https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20221207-3288-0/ScannedReports.PDF.serv?_CID=212&product=aidaneo&RID=349528&Source=Aida&DocID=5D2D008330D2D9F777B02136E643AEFE&ts=30

Come evidenziato dalle figure 4.1 e 4.2 il totale dei debiti tributari delle due società è praticamente uguale: 24,5 milioni di euro per il Chievo e 23,8 milioni di euro per la Sampdoria.

Vista la simile situazione bilancistica è opportuno sottolineare una prima grossa differenza ovvero la famiglia o la società che c'è dietro rispettivamente ai due club di calcio.

Nel caso di ChievoVerona c'è la famiglia Campedelli, la quale è proprietaria della Paluani.

Paluani, nello stesso periodo del Chievo, vive una grossa crisi finanziaria chiedendo di conseguenza l'ammissione al concordato preventivo fino ad arrivare alla cessione delle sue attività alla Sperlari, sussidiaria del gruppo dolciario tedesco *Katjes International*, per un valore di 7,6 milioni di euro nell'asta organizzata dal tribunale nel 2022; infine nel 2023 il tribunale dichiara il fallimento di Paluani dopo aver revocato l'ammissione alla procedura di concordato preventivo.

Il motivo di tale decisione risiede nelle criticità riscontrate dall'azienda, in particolare nelle scarse percentuali di soddisfazione dei creditori. Nonostante l'ammontare complessivo dei debiti ammontasse a quasi 82 milioni di euro, l'importo disponibile per il soddisfacimento dei creditori era di soli 815.660 euro. Inoltre, gli apporti finanziari dei soci e degli amministratori, pari a circa 1,7 milioni di euro, erano privi di qualsiasi garanzia¹⁷².

La Sampdoria, invece, è presieduta da una *holding* controllata da Massimo Ferrero e, a cavallo tra maggio e giugno 2023, sono in corso importanti trattative con ingenti investitori che probabilmente si concluderanno con la cessione del club blucerchiato.

Analizzando, invece, i comportamenti delle due società è opportuno evidenziare come la Sampdoria, accortasi della propria situazione di crisi economico-finanziaria, ha deciso di accedere al nuovo strumento della composizione negoziata della crisi (v. *supra*, par. 3.4.2), cosa che il ChievoVerona non ha potuto fare in quanto tale strumento non esisteva ancora.

Come visto nel paragrafo 3.4.2 accedendo alla composizione negoziata della crisi, la Sampdoria, ha potuto bloccare tutte le azioni che potevano intraprendere i vari

¹⁷² G. ANTONELLI, Debiti per milioni di euro, dichiarato il fallimento per la Paluani di Verona, in Rai News, 26 maggio 2023, disponibile al link: <https://www.rainews.it/articoli/2023/05/debiti-per-milioni-di-euro-dichiarato-il-fallimento-per-la-paluani-di-verona-5e5aa089-0027-4f0c-9b05-9598449bf8d8.html>.

creditori della società evitando così di peggiorare la propria situazione ed evitando, almeno per ora, il fallimento, ora liquidazione giudiziale.

Nel caso del ChievoVerona non essendoci questo strumento, la società non poteva intraprendere nessun percorso per la regolazione della crisi in quanto avrebbe comportato l'automatica esclusione dal Campionato.

La società clivense si è trovata così all'ultimo giorno disponibile, il 28 giugno 2021, a corrispondere gli importi dovuti ed in precedenza non corrisposti, trovandosi così nell'ambigua situazione descritta al paragrafo precedente.

Una possibile interpretazione fatta a giochi ormai svolti potrebbe essere quella di evidenziare come se al tempo della crisi del ChievoVerona fosse esistito lo strumento della composizione negoziata della crisi probabilmente le sorti della società clivense sarebbero state diverse perché, magari, il club avrebbe potuto accedere in tempo a tale strumento permettendo così sia l'eventuale ingresso di nuovi investitori, come nel caso di Sampdoria, e sia che gli amministratori della società, coadiuvati dall'esperto incaricato, ottenessero un nuovo accordo in tempo con l'Agenzia delle Entrate; non trovandosi così nella difficile situazione di versare le somme dovute al 28 giugno, che era l'ultimo giorno disponibile.

Anche riguardo l'attività di revisione legale dei conti svolta nelle due società ci sono importanti evidenziazioni da fare.

Nel caso del ChievoVerona la questione è abbastanza semplice in quanto nel momento in cui il club non ha potuto iscriversi a nessun campionato professionistico e successivamente c'è stato il fallimento l'attività del revisore termina, a meno che ci siano specifiche richieste del tribunale per determinate valutazioni e attività di revisione da svolgere.

L'ultima attività svolta dai revisori del Chievo è quindi quella relativa ad una valutazione della nuova rateizzazione che la società intendeva fare nel 2021.

Invece, nel caso della Sampdoria la situazione è ben diversa in quanto la composizione negoziata della crisi fa lavorare in parallelo i diversi professionisti.

Il revisore legale continua, quindi, le sue normali attività esattamente nello stesso modo di una società *in bonis*, quindi vengono rilasciate le varie certificazioni della relazione trimestrale, semestrale e quella della chiusura del bilancio.

L'unico aspetto particolare dove il revisore deve porre particolare attenzione è quello della continuità aziendale in quanto è di fondamentale importanza capire se la società ha almeno dodici mesi di continuità.

Le due società di calcio professionistiche pur partendo da una situazione bilancistica molto simile, probabilmente, avranno una conclusione differente, infatti, se da un lato il Chievo è fallito, dall'altro lato la Sampdoria potrebbe avere ancora nuova vita grazie all'ingresso di nuovi investitori, probabilmente aiutati nell'ingresso dall'adesione della società a questo nuovo strumento per la regolazione anticipata della crisi che è la composizione negoziata della crisi.

4.4 Analisi ultima relazione di revisione Chievo Verona e Sampdoria

Di seguito in allegato la relazione emessa dalla società di revisione Crowe Bompani SpA sul bilancio d'esercizio del A.C. Chievo Verona Srl al 30 giugno 2020, depositato il 27 gennaio 2021:

**RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE
AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D.LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39**

Ai soci
di A.C. Chievo Verona Srl

Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della Società A.C. Chievo Verona Srl (la Società) costituito dallo stato patrimoniale al 30 giugno 2020, dal conto economico, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalla nota integrativa.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 30 giugno 2020, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Richiamo di informativa

Richiamiamo l'attenzione, sull'informativa fornita dall'amministratore unico sui seguenti aspetti di particolare rilievo:

- nonostante il valore d'iscrizione della partecipazione controllata Chievo Verona Servizi risulti superiore al patrimonio netto della società partecipata, l'amministratore unico ha ritenuto non necessario svalutare il valore della partecipazione in quanto ritiene la perdita di valore non durevole. La controllata Chievo Verona Servizi ha registrato negli ultimi anni importanti perdite d'esercizio per minori ricavi principalmente per effetto della retrocessione in serie B e, l'attuale situazione di pandemia da COVID, ha comportato ulteriori conseguenze negative nei risultati. L'amministratore unico sottolinea inoltre che grande attenzione verrà data all'andamento della suddetta controllata, con l'obiettivo di trovare, anche attraverso progetti di riorganizzazione, soluzioni che possano permettere di invertire l'attuale trend e progressivamente riallineare i risultati d'esercizio al valore di carico della partecipazione;

- l'amministratore unico ritiene che sussistano condizioni di incertezza in merito all'applicazione dell'IRAP sulle plusvalenze derivanti dalla cessione dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive. Tuttavia la Società ha accantonato, alla data del 30 giugno 2020, un importo equivalente alla passività per l'IRAP di competenza degli esercizi aperti e delle eventuali sanzioni;
- il bilancio d'esercizio alla data del 30 giugno 2020 chiude con un utile di Euro 32 migliaia e un Patrimonio netto pari a Euro 6.347 migliaia. L'amministratore unico ha ritenuto opportuno redigere il Bilancio nella prospettiva della continuità aziendale considerata appropriata anche sulla base del supporto finanziario del socio di maggioranza che ha mantenuto il proprio impegno a sostenere finanziariamente e patrimonialmente la Società per i prossimi dodici mesi.

Il nostro giudizio non è espresso con rilievi in relazione a tali aspetti.

Altri aspetti

La Società, come richiesto dalla legge, ha identificato nella nota integrativa la società che esercita su di essa l'attività di direzione e coordinamento senza però riportare i dati essenziali dell'ultimo bilancio. Il nostro giudizio non si sarebbe comunque esteso sui dati di bilancio della società che esercita l'attività di direzione e coordinamento.

Responsabilità dell'amministratore unico e del collegio sindacale per il bilancio d'esercizio

L'amministratore unico è responsabile per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

L'amministratore unico è responsabile per la valutazione della capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. L'amministratore unico utilizza il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbia valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il collegio sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio d'esercizio. Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dall'amministratore unico, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte dell'amministratore unico del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10

L'amministratore unico di A.C. Chievo Verona Srl è responsabile per la predisposizione della relazione sulla gestione di A.C. Chievo Verona Srl al 30 giugno 2020, incluse la sua coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la sua conformità alle norme di legge.

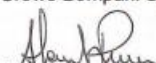
Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio di A.C. Chievo Verona Srl al 30 giugno 2020 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio di A.C. Chievo Verona Srl al 30 giugno 2020 ed è redatta in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Milano, 11 dicembre 2020

Crowe Bompani SpA



Alessandro Ruina
(Partner)

Il sottoscritto Tengattini Renato, ai sensi dell'art. 31 comma 2-quinquies della Legge 340/2000, dichiara che il presente documento è conforme all'originale depositato presso la società.

Figura 4.3 Relazione della Società di revisione Crowe Bompani, disponibile al link: https://aida-r1.bvdfinfo.com/version-20221207-3288-0/ScannedReports.PDF.serv?_CID=137&product=aidaneo&RID=749596&Source=Aida&DocID=A3BF4713142450A13077C02D29583150&ts=30.

La relazione di revisione inizia con il titolo, seguito dai destinatari, in questo caso i soci di A.C. Chievo Verona Srl e poi l'oggetto "*Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio*".

All'interno del primo paragrafo troviamo subito il giudizio sul bilancio, il quale deve essere espresso tenendo conto dei rischi inerenti alle attività proprie dell'impresa, alle indagini effettuate, ai riscontri oggettivi ed infine alle specificità del controllo interno.

Ai sensi dell'ISA Italia 700 l'obiettivo del revisore è quello di formarsi un giudizio sul bilancio sulla base della valutazione delle conclusioni tratte dagli elementi probativi acquisiti ed esprimere chiaramente tale giudizio mediante una relazione scritta.

Nel caso in cui, come nella situazione del ChievoVerona, il revisore concluda che il bilancio sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità al quadro normativo sull'informazione finanziaria applicabile esprime un giudizio senza modifica.

In caso contrario, il revisore deve emettere altri tipi di giudizio: con rilievi, impossibilità ad esprimere un giudizio ed infine, negativo. Queste casistiche sono disciplinate dal principio di revisione ISA Italia 705 che tratta della responsabilità del revisore relativamente all'emissione di una relazione appropriata nei casi in cui, nel formarsi un giudizio in conformità al principio di revisione internazionale (ISA Italia 700), egli concluda che sia necessaria una modifica al suo giudizio sul bilancio.

Nel secondo paragrafo troviamo gli elementi alla base del giudizio dove viene indicato che la revisione è svolta in conformità ai principi di revisione internazionali, che la società di revisione è indipendente e infine, che si hanno acquisito sufficienti ed appropriati elementi probativi su cui basare il giudizio.

Il terzo ed eventuale paragrafo è quello contenente il richiamo di informativa; il giudizio del revisore, anche quando positivo senza rilievi, può contenere i c.d. richiami di informativa, che sono informazioni che il revisore sottopone all'attenzione dei destinatari del bilancio (e della sua relazione), senza però che essi costituiscano veri e propri rilievi.

A tale riguardo il principio di revisione ISA Italia 706 disciplina il tema fornendo le regole e le linee guida di comportamento che il revisore deve seguire qualora ritenga opportuno evidenziare all'interno della relazione ulteriori aspetti rispetto alle informazioni che normalmente caratterizzano la relazione stessa.

È importante sottolineare che il richiamo di informativa deve fare riferimento ad aspetti già appropriatamente presentati dalla società revisionata nel bilancio e, inoltre, il richiamo di informativa non deve influire né graduare il giudizio del revisore cioè, il revisore, non può destinare al richiamo di informativa a tematiche che per loro natura e significatività avrebbero dovuto indurre alla formulazione di un rilievo.

Nel caso della relazione di revisione dell'A.C. Chievo Verona Srl c'è un richiamo di informativa per tre diversi aspetti:

– il primo aspetto riguarda la partecipazione nella società controllata Chievo Verona Servizi in quanto *“nonostante il valore d'iscrizione della partecipazione risulti superiore al patrimonio netto della società partecipata, l'amministratore unico ha ritenuto non necessario svalutare il valore della partecipazione in quanto ritiene la perdita di valore non durevole”*;

– il secondo aspetto riguarda l'applicazione dell'IRAP sulle plusvalenze derivanti dalla cessione dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive, tuttavia, *“la Società ha accantonato, alla data del 30 giugno 2020, un importo equivalente alla passività per l'IRAP di competenza degli esercizi aperti e delle eventuali sanzioni”*;

– il terzo e ultimo aspetto riguarda la prospettiva della continuità aziendale in quanto il bilancio d'esercizio alla data del 30 giugno 2020 chiude con un utile di euro 32 migliaia e un Patrimonio netto pari a euro 6.347 migliaia però *“l'amministratore unico ha ritenuto opportuno redigere il Bilancio nella prospettiva della continuità aziendale considerata appropriata anche sulla base del supporto finanziario del socio di maggioranza che ha mantenuto il proprio impegno a sostenere finanziariamente e patrimonialmente la Società per i prossimi dodici mesi”*.

Il terzo paragrafo si conclude con l'importante frase che *“Il nostro giudizio non è espresso con rilievi in relazione a tali aspetti”*.

Il quarto e anch'esso eventuale paragrafo riguarda gli altri aspetti in relazione al riferimento nella nota integrativa della società che esercita su di essa l'attività di direzione e coordinamento senza però riportare i dati essenziali dell'ultimo bilancio, in ogni caso si precisa che *“il giudizio non si sarebbe comunque esteso sui dati di bilancio della società che esercita l'attività di direzione e coordinamento”*.

Nel quinto paragrafo si trovano le responsabilità dell'amministratore unico e del collegio sindacale per il bilancio d'esercizio.

Gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta e per la valutazione delle capacità della società revisionata di continuare ad operare come un'entità in funzionamento.

Mentre il collegio sindacale è responsabile della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della società.

Nel sesto paragrafo sono descritte le responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio.

Questo paragrafo è molto importante in quanto si trova l'elemento della descrizione della natura e portata del controllo contabile; infatti, gli obiettivi del revisore sono molteplici:

- ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il giudizio;
- identificazione rischi di errori significativi e procedure di risposta ai rischi;
- acquisizione di una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile;
- valutazione dell'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché della ragionevolezza delle stime contabili;
- conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli amministratori del presupposto della continuità aziendale;
- valutazione di presentazione, struttura e contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa.

Inoltre, questo paragrafo, prevede la comunicazione ai responsabili delle attività di *governance*, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Il settimo e ultimo paragrafo riguarda la relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari.

L'art. 2409 ter del c.c. e l'art. 156 comma 4 bis, lettera d) del D.lgs. 58/1998 richiedono, infatti, al revisore di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio (e ove applicabile consolidato) per esprimere tale giudizio.

Tale giudizio non costituisce un'attestazione dello stato di conformità, né della veridicità e correttezza della relazione sulla gestione rispetto alle disposizioni legislative e regolamentari che ne disciplinano il contenuto, ma secondo tale giudizio il soggetto incaricato della revisione legale dei conti, pur espletando alcune procedure di verifica, attesta che la relazione sulla gestione non presenta incongruenze o contraddizioni sostanziali tra le informazioni contenute nel bilancio sottoposto a revisione legale e le informazioni contenute nel bilancio stesso che possano influenzare le decisioni economiche dei soggetti interessati sulla base delle stesse.

Per la disciplina delle procedure di revisione da svolgere si fa riferimento al principio di revisione SA Italia 720B.

Qualora il revisore riscontri delle incoerenze deve comunicarle agli amministratori, chiedendogli di modificare la relazione sulla gestione. Se tali incoerenze non sono eliminate in tutto o in parte il revisore deve valutarne la significatività, e se queste vengono definite significative e non vengono modificate dagli amministratori, allora, il revisore dovrà emettere un giudizio con rilievi.

Di seguito in allegato la relazione emessa dalla società di revisione Crowe Bompani SpA sul bilancio d'esercizio del UNIONE CALCIO SAMPDORIA - SOCIETA' PER AZIONI al 31 dicembre 2021, depositato il 30 maggio 2022:



Crowe Bompani SpA
Member Crowe Global
Via Leone XIII, 14
20145 Milano
Tel. +39 02 45391500
Fax +39 02 4390711
info@crowebompani.it
www.crowe.com/it/crowebompani

**RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE
AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D.LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39**

Agli Azionisti
della U.C. Sampdoria S.p.A.

Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della Società U.C. Sampdoria S.p.A. (la Società) costituito dallo stato patrimoniale al 31 dicembre 2021, dal conto economico, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalla nota integrativa.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2021, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Incertezza significativa relativa alla continuità aziendale

Richiamiamo l'attenzione su quanto esposto dagli amministratori nella relazione sulla gestione, al paragrafo "Evoluzione prevedibile della Gestione", dove fanno presente che, nonostante la perdita di Euro 24,4 milioni verificatasi nell'esercizio in chiusura, anche per gli effetti negativi legati principalmente alla minor operatività da player trading, si è provveduto, contestualmente all'approvazione del progetto di bilancio 2021, all'aggiornamento del piano economico finanziario sino alla stagione sportiva 2022/2023, evidenziando comunque la capacità della Società di continuare ad operare in un sostanziale equilibrio economico-finanziario.

Gli amministratori proseguono riportando che, nonostante l'auspicata ripresa dell'attività di player trading a partire dalla sessione del mercato estivo 2022, il risultato del prossimo esercizio è atteso ancora con un deficit significativo, anche per effetto del rientro della sospensione degli ammortamenti effettuata nel 2020 e nel 2021, che non dovrebbe, in base alle stime prospettiche, intaccare il patrimonio oltre i limiti previsti dagli articoli 2446 e 2447 del Codice Civile e comunque capace di garantire le risorse finanziarie necessarie per far fronte ai propri impegni.

In particolare la Società si adopererà sia per l'ottenimento di ulteriori finanziamenti assistiti da garanzia SACE, o dal Fondo di Garanzia Centrale, che per le auspiccate operazioni di player trading, recuperando con quest'ultime anche componenti di reddito positive. La Società potrà quindi trasformare l'attivo immobilizzato in attivo corrente, andando così a ridurre l'esposizione finanziaria di breve periodo (al 31 dicembre 2021 la differenza tra attività correnti e passività correnti è pari a Euro 66 milioni).

Gli amministratori, conseguentemente all'aggiornamento del piano, hanno quindi valutato la sussistenza della continuità aziendale e sono giunti alla conclusione che l'applicazione del presupposto della stessa è ancora appropriato, ancorché soggetto a significative incertezze legate a (i) il completamento degli adempimenti necessari all'iscrizione al campionato (ii) il mantenimento del diritto alla partecipazione alla Serie A anche per la stagione sportiva 2022/2023 (iii) il raggiungimento degli obiettivi in base ai quali sono stati redatti i piani aziendali in particolare in termini di risorse derivanti dal prossimo player trading, in attesa che si pervenga alla finalizzazione dell'attività in essere da parte del Trust Rosan per addivenire ad un cambio di proprietà del club.

Il nostro giudizio non è espresso con rilievi con riferimento a tale aspetto.

Richiamo di informativa

A titolo di ulteriore richiamo di informativa si segnala che in nota integrativa, al paragrafo "Criteri di valutazione e Principi Contabili", gli amministratori riportano che, anche nell'esercizio in esame, al fine di ridurre la perdita registrata per effetto della pandemia e preservare la patrimonializzazione aziendale, la Società ha optato per la possibilità di usufruire della facoltà di sospendere gli ammortamenti di alcuni asset aziendali ai sensi di quanto previsto dall'art. 60, comma 7 bis – 7 quinquies del D.L. n. 104/2020, convertito nella legge n. 126 del 13 ottobre 2020 e successivamente modificato dalla legge n. 15 del 25 febbraio 2022. Conseguentemente, non sono stati quindi imputati gli ammortamenti di periodo del marchio storico e della concessione, dei costi del vivaio capitalizzati e dei Diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori. La quota di ammortamento sospesa ai sensi delle citate norme ammonta complessivamente ad Euro 38,6 milioni per l'esercizio al 31 dicembre 2021 mentre la quota residuale dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020 ammonta ad Euro 21,8 milioni. Qualora la Società non avesse effettuato la sospensione di tali ammortamenti in entrambi gli anni, l'esercizio in esame si sarebbe chiuso con una maggior perdita di Euro 17,2 milioni ed un minor patrimonio netto per complessivi Euro 43,7 milioni, al netto degli effetti fiscali.

Il nostro giudizio non è espresso con rilievi in relazione a tale aspetto.

Altri aspetti

Bilancio esercizio precedente sottoposto a revisione da parte di altro revisore

Il bilancio d'esercizio della U.C. Sampdoria S.p.A. per l'esercizio chiuso il 31 dicembre 2020 è stato sottoposto a revisione contabile da parte di un altro revisore che, il 20 aprile 2021, ha espresso un giudizio senza modifica su tale bilancio.

Direzione e coordinamento

La Società, come richiesto dalla legge, ha inserito nella nota integrativa i dati essenziali dell'ultimo bilancio della società che esercita su di essa l'attività di direzione e coordinamento. Il nostro giudizio sul bilancio della U.C. Sampdoria S.p.A. non si estende a tali dati.

Responsabilità degli amministratori e del collegio sindacale per il bilancio d'esercizio

Gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il collegio sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in

funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;

- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10

Gli amministratori della U.C. Sampdoria S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione della U.C. Sampdoria S.p.A. al 31 dicembre 2021, incluse la sua coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la sua conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio della U.C. Sampdoria S.p.A. al 31 dicembre 2021 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio della U.C. Sampdoria S.p.A. al 31 dicembre 2021 ed è redatta in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Milano, 14 aprile 2022

Crowe Bompani SpA



Alessandro Ruina
(Partner)

Il sottoscritto Dott. Lanna Marco, in qualità di Presidente del Consiglio di Amministrazione della U.S. SAMPDORIA SPA, consapevole delle responsabilità penali previste in caso di falsa dichiarazione, dichiara, ai sensi dell'art. 23 comma 4l). Lgs. 82/2005, la conformità del presente documento all'originale detenuto e conservato agli atti della società.

Imposta di bollo assolta in modo virtuale tramite la Camera di Commercio di Genova autorizzata con provv. prot. 17119 del 16/05/2002 Ministero delle Finanze – dip. Delle Entrate – Ufficio delle Entrate di Genova.

Figura 4.4 Relazione della Società di revisione Crowe Bompani, disponibile al link: https://aida-r1.bvdfinfo.com/version-20221207-3288-0/ScannedReports.PDF.serv?_CID=1385&product=aidaneo&RID=349845&Source=Aida&DocID=5D2D008330D2D9F777B02136E643AEFE&ts=7.

La prima grande differenza che si può notare nella relazione di revisione della Sampdoria è nel terzo capitolo.

In tale capitolo, infatti, si trova un paragrafo dedicato all'incertezza significativa relativa alla continuità aziendale.

Questo paragrafo è necessario a causa della precaria situazione economico-finanziaria che sta attraversando i club blucerchiato. Nella relazione di revisione si fa opportunamente riferimento a quanto esposto dagli amministratori nella relazione sulla gestione al paragrafo "Evoluzione prevedibile della Gestione". In questo paragrafo gli amministratori della società fanno esplicito riferimento alla capacità del club di continuare ad operare in un sostanziale equilibrio economico-finanziario.

Gli amministratori hanno inoltre valutato la sussistenza della continuità aziendale giungendo alla conclusione che l'applicazione del presupposto della stessa è ancora appropriato.

Tutto questo in attesa che si prevenga alla finalizzazione dell'attività in essere da parte del Trust Rosan per addivenire ad un cambio di proprietà del club.

Anche nel quarto paragrafo, relativo al richiamo di informativa, si possono notare delle differenze in quanto si segnala che gli amministratori della società hanno optato per la possibilità di usufruire della facoltà di sospendere gli ammortamenti di alcuni asset aziendali ai sensi di quanto previsto dalla legge.

Infine, anche il paragrafo relativo agli altri aspetti è differente in quanto per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020 il bilancio della Sampdoria è stato sottoposto a revisione contabile da parte di un altro revisore.

4.5 Conclusioni finali

In conclusione, è opportuno riassumere le peculiari differenze che hanno caratterizzato le due situazioni del ChievoVerona e della Sampdoria.

Innanzitutto, è necessario sottolineare come la società A.C. Chievo Verona Srl non abbia potuto accedere a nessun strumento per la regolazione della crisi o dell'insolvenza in quanto avrebbe causato l'automatica esclusione dal Campionato, come previsto nelle NOIF.

Il club clivense inoltre attraversava una complicata situazione a livello societario in quanto la famiglia proprietaria del Chievo era la medesima della Paluani, la quale anche la stessa non era per niente in salute dal punto di vista economico-finanziario.

È quindi lecito immaginare come alcuni componenti della famiglia abbiano voluto destinare le risorse disponibili nella Paluani piuttosto che nel settore calcistico, lasciando così il Chievo al proprio destino.

La famiglia Campedelli, nella persona di Luca Campedelli, rimane comunque molto attaccata alla città e alla società ChievoVerona senza nessuna intenzione di cedere il club e questo viene sottolineato continuamente nelle varie dichiarazioni rilasciate da Luca Campedelli. Ciò, se da un lato è ammirevole e dimostra la grande fedeltà e riconoscenza del Presidente verso la città, dall'altro lato impedisce a nuovi potenziali investitori di rilevare le quote di maggioranza. C'è però da evidenziare che i tempi per un'eventuale cessione che avrebbe permesso di salvare il club erano davvero limitati se non nulli.

Il Chievo si trovò dunque in una situazione economico-finanziaria particolarmente difficile, senza l'apporto di nuove risorse e, forse, con un'organizzazione amministrativa non del tutto efficace. Tutti questi fattori portarono il club clivense all'ultimo giorno disponibile ad effettuare i versamenti tributari arretrati dando vita

poi al lungo iter giudiziario visto nei paragrafi precedenti culminato, purtroppo, con il fallimento della società.

La situazione della Sampdoria, anche se molto simile dal punto di vista bilancistico, ha delle significative differenze.

Innanzitutto, la Sampdoria ha potuto accedere ad un nuovo strumento per la regolazione anticipata della crisi introdotto dal nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza che ai tempi del Chievo non esisteva ancora.

L'accesso alla composizione negoziata della crisi ha permesso alla Sampdoria di, perlomeno, non peggiorare la propria situazione.

Al contempo la dirigenza della società era alla costante ricerca di nuovi finanziatori che potessero immettere nuove liquidità nelle casse del club o che lo rilevassero.

Questo anche a causa del grande impatto sociale che ha il club blucerchiato nella città di Genova; infatti, la maggioranza dei sostenitori del club già da tempo invocava a gran voce un cambio di proprietà.

Quindi, l'accesso alla composizione negoziata e una proprietà incline, anche a causa della volontà dei propri tifosi, all'ingresso di nuovi investitori porteranno il club blucerchiato a riuscire a risollevarsi.

In conclusione, i due casi differenti del ChievoVerona e della Sampdoria pur partendo da una situazione bilancistica molto simile avranno con tutta probabilità un esito finale opposto; infatti, se per il Chievo non c'è stata altra soluzione se non il fallimento, la Sampdoria riuscirà, molto probabilmente, a risollevarsi grazie all'ingresso di nuovi investitori.

CONCLUSIONE

Nel concludere il presente lavoro, riprendo quanto già affermato nella fase introduttiva, con riguardo, cioè alla crescente importanza dell'attività di revisione legale nelle società di calcio professionistiche e, in generale, nell'economia moderna sempre più globalizzata e facilmente influenzabile da interessi individuali che possono portare a operazioni illecite.

Tali comportamenti illeciti, come le numerose operazioni di *creative accounting*, sorgono a causa di condizioni economico-finanziarie molto precarie e portano le autorità competenti ad intensificare i controlli rendendoli sempre più rigidi.

Dall'analisi dell'elaborato emergono in modo significativo proprio questi due ultimi aspetti, cioè una situazione economico-finanziaria precaria e instabile e un settore sottoposto a stringenti controlli.

Se il primo aspetto è abbastanza noto ai più, viste le numerose vicende che hanno caratterizzato l'ultimo ventennio, il secondo non viene sempre considerato.

Infatti, a differenza di quello che si può pensare, le società di calcio professionistiche sono delle realtà super controllate che devono rispettare delle norme stringentissime anche a causa del doppio ordinamento (civile e sportivo) a cui sono sottoposte.

A differenza delle classiche società commerciali, nelle società di calcio qualora non si rispettino le molteplici norme in vigore, si va incontro a delle sanzioni molto più pesanti, pertanto, ad esempio se un club di calcio professionistico non paga dei suoi dipendenti oppure non paga l'Irpef non riceve solamente la cartella esattoriale ma anche punti di penalità in Campionato e successivamente si può arrivare addirittura all'estromissione dal Campionato stesso, causando così dei grossi problemi non solo sportivi ma anche economico-finanziari.

Tali società devono avere quindi un comparto amministrativo e una *governance* di assoluto livello perché anche un minimo errore può portare a serie criticità.

In questi ultimi anni, infatti, si sta osservando un'inversione di tendenza a tale riguardo in quanto, sempre più club stanno ricercando una classe dirigente specializzata, preparata e rispettosa delle leggi e dei regolamenti. Ciò è necessario per condurre una gestione economico-finanziaria oltre che in equilibrio anche ordinata dal punto di vista amministrativo.

Una gestione che non abbia capitali di funzionamento sopravvalutati da patrimonializzazioni di comodo e appesantiti da significativi debiti erariali scaduti e da risultati economici influenzati da un esorbitante costo del fattore lavoro che viene attenuato in maniera fittizia da plusvalenze da cessione.

Proprio in quest'ottica assume particolare importanza e rilievo l'attività del revisore legale in quanto la sua attività è volta ad attestare e rendere credibili quelle che sono le informazioni trasmesse al mercato dalle società sottoposte a revisione.

Il revisore assicura tramite la propria reputazione, la credibilità sul mercato per la società revisionata.

La figura del revisore ha quindi un ruolo di primaria importanza per l'autorità di vigilanza e costituisce una sorta di "ponte" tra le società di calcio professionistiche e la Co.Vi.So.C. (Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche).

Negli ultimi anni, inoltre, si è osservato un continuo processo di miglioramento della normativa vigente in ambito dei controlli dando così sempre più la speranza di voler migliorare questo settore così importante.

L'UEFA è stata la prima organizzazione che recepì tale situazione di pericolo intraprendendo un lungo cammino, ancora non conclusosi, che ha portato all'introduzione prima del sistema delle Licenze per club e poi del *Financial Fair Play*, dove si è visto per la prima volta parlare di pareggio di bilancio.

Ci sono esempi di club lungimiranti che già attualmente sono sostenibili e hanno assunto un *management* di assoluto livello attento al rispetto dei diversi parametri economico-finanziari mentre altre società devono ancora intraprendere la giusta strada, ma perseguendo la direzione corretta l'intero sistema calcio potrà giovare e definirsi così sostenibile.

In conclusione, la sensazione è che il mondo del calcio stia attraversando una nuova fase di transizione, nella quale le logiche economiche caratterizzate da un maggior rigore di bilancio stanno assumendo la stessa valenza di quelle sportive, portando a ritenere che il successo sportivo passi anche per un successo economico e finanziario.

Devono essere pertanto questi i cardini delle società calcistiche future nelle quali sarà incentivata una maggiore responsabilità nella conduzione dell'impresa sportiva e una gestione oculata, sana e rivolta al profitto dove il successo sportivo, che rimane di assoluta importanza, dipenda necessariamente dal rispetto dei criteri economico-finanziari.

BIBLIOGRAFIA

- G. ANTONELLI, Debiti per milioni di euro, dichiarato il fallimento per la Paluani di Verona, in Rai News, 26 maggio 2023, disponibile al link: <https://www.rainews.it/articoli/2023/05/debiti-per-milioni-di-euro-dichiarato-il-fallimento-per-la-paluani-di-verona-5e5aa089-0027-4f0c-9b05-9598449bf8d8.html>.
- A. BALESTRI, *I club di calcio vanno in gol con l'utile*, in *Il Sole 24 Ore*, 21 settembre 1996, p. 27.
- M. C. BASSI, *Il revisore esterno e la società di revisione*, in *Il Sole 24 Ore*, 27 settembre 2022.
- R. BAUER, *La revisione legale*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2012.
- R. BAUER, *Aree critiche di revisione delle società di calcio*, in *Revisione contabile: la rivista dei revisori contabili*, Milano, 2001.
- M. BELLINAZZO, *Calcio, ecco come la Uefa cambierà il fair play finanziario per limitare impatto Covid sui club*, in *Il Sole 24 Ore*, 24 giugno 2020.
- M. BELLINAZZO, *Violazione Fair-play finanziario, per Inter e Roma obbligo di mercato in attivo per 2 anni*, in *Il Sole 24 Ore*, 2 settembre 2022.
- F. BERTOLINO, *Chievo, un giudice astenuto, due ricusati: decisione del Consiglio di Stato rinviata*, in *Milano Finanza*, 23 giugno 2022, disponibile al link: https://www.milanofinanza.it/news/chievo-un-giudice-astenuto-due-ricusati-decisione-del-consiglio-di-stato-rinviata-202206232009172126?refresh_cens.
- M. BESSONE, *Crisi d'impresa, il Codice delinea un nuovo ruolo per il revisore*, in *Norme&Tributi Plus Fisco*, 26 luglio 2022.
- M. BESSONE, *Codice della crisi, come cambia il ruolo del revisore con le ultime modifiche*, in *Modulo24 Revisione e Crisi d'Impresa*, 25 luglio 2022.
- L.A. BIANCHI, D. CORRADO, *I bilanci delle società di calcio*, Egea, Milano, 2004, p. 7.
- L. CADEDDU, A. PORTALUPI, *La revisione legale dei conti: i nuovi principi di revisione Isa Italia, pianificazione e gestione del rischio, procedure e prassi operativa, incarichi speciali*, Gruppo24Ore, Milano, 2019.
- L. CADEDDU, A. PORTALUPI, E. ROGHI, *La revisione legale dei conti 2021*, Gruppo24Ore, Milano, 2021.
- P. CAPELLO, A. BOZZA, *Sport & Law: società di calcio, quando si fanno i conti con un fallimento*, in *Sky Sport calcio*, 10 dicembre 2018, disponibile al link: <https://sport.sky.it/calcio/2018/12/10/fallimento-societa-di-calcio-sport-e-law>.
- G. CIERVO, *La responsabilità civile del revisore legale alla luce del D. Lgs. 39/2010*, in *Nuovo diritto delle società*, n. 21/2010.
- A. CONZONATO, *«Salva-calcio», tasse a rate (in 5 anni) per i club: come funziona il nuovo scudo*, in *Corriere della sera*, 22 dicembre 2022, al link: <https://www.corriere.it/economia/manovra-legge-di-bilancio-2023/notizie/manovra-approvata-norma-salva-calcio-cos-e-cosa-prevede-scudo-penale-1ddeebd2-7f8b-11ed-aadd-2b5fb4eb476d.shtml>.

- A. CUNAZZA, *Le società fallite dal 2000 a oggi nel calcio italiano*, in *Archistadia*, 12 aprile 2022, disponibile al link: <https://archistadia.it/calcio-italiano-fallimenti-elenco-club-catania/>.
- M. L. D'AGATA, *Il 'caso Chievo' è chiuso: il Consiglio di Stato ha respinto il ricorso*, in *AGI Agenzia Italia*, 10 novembre 2022, disponibile al link: <https://www.agi.it/sport/calcio/news/2022-11-10/consiglio-stato-rigetta-ricorso-chievo-caso-chiuso-18788517/>.
- DELOITTE, *Annual Review of Football Finance, 2022*, disponibile su <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>.
- M. EBNER, *Che cos'è successo al Chievo? La spiegazione di una brutta storia che si spera finisca bene*, in *L'Adige*, 17 luglio 2021, disponibile al link: <https://www.giornaleadige.it/che-cose-successo-al-chievo-la-spiegazione-di-una-brutta-storia-che-si-spera-finisca-bene/>.
- T. FABI, *I principi contabili e le implicazioni per il bilancio delle società calcistiche*, Roma, 26 maggio 2021.
- FIGC, *Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC, 2021*, disponibile su <https://www.figc.it>.
- L. GELMINI, *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia aziendale: modelli di bilancio e valore economico*, Giuffrè, Milano, 2014.
- G. GENTILI, *La nuova revisione legale dei conti con gli ISA Italia. Formulario commentato*, Cesi Professionale, Roma, 2016.
- P. GIUDICI, *La nuova disciplina della revisione legale, commento al d. lgs. 27 gennaio 2010, n. 39*, in *Le società*, 2010.
- G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche*, FrancoAngeli, Milano, 2011.
- ICAEW, *Going concern*, p. 85.
- U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZIMANSKY, *Il Business del Calcio*, Egea, Milano, 2004.
- LCA ALERT, *La sfida del calcio 4.0*, 22 febbraio 2023.
- LEGA CALCIO, *Analisi economico finanziaria dei bilanci delle società di serie A TIM e di serie B TIM, stagioni 1998 - 2006*, aprile 2007.
- P. LENZI, C. SOTTORIVA, M. UVA, *L' applicazione del financial fair play alle società di calcio professionistiche: indicazioni operative e considerazioni critiche*, Aracne, Roma, 2013.
- R. LOMBARDI, S. RIZZELLO, F. G. SCOCA, M. R. SPASIANO, *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, Giuffrè, Milano, 2009.
- E. LUGLI, P. L. MARCHINI, *Risultati economici, ricapitalizzazioni e indebitamento nelle società di calcio professionistiche italiane*, Università degli Studi Parma, disponibile al link: <https://core.ac.uk/download/pdf/196287254.pdf>.
- M. MANCIN, *Il bilancio delle società sportive professionistiche: normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali (IAS/IFRS)*, Cedam, Padova, 2009.
- N. MANZINI, E. BONELLI, F. CARELLI, *Il Codice della crisi entra nelle società di calcio. Con quali novità*, in *IPSOA Quotidiano*, 10 maggio 2023, disponibile al link:

<https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2023/05/10/codice-crisi-entra-societa-calcio-novita>.

P. L. MARCHINI, E. LUGLI, *La Corporate Governance delle società di calcio professionistiche: un'analisi empirica nel contesto italiano dal 2012 al 2017*, in *Rassegna di diritto ed economia dello sport*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2019.

L. MAROTTA, *Bilancio Udinese 2019/20: La rivalutazione dei calciatori per mitigare gli effetti del COVID*, in *Appunti di Luca Marotta*, 21 marzo 2021, disponibile al link: <http://luckmar.blogspot.com/2021/03/bilancio-udinese-201920-la.html>.

G. MATRANGA, *La relazione del revisore diventa strategica nelle crisi*, in *Il Sole 24 Ore*, 20 marzo 2023.

G. MATRANGA, M. BESSONE, *Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza: rapporto tra esperto e revisore incaricato, responsabilità*, in *Modulo24 Revisione e Crisi d'Impresa*, 17 aprile 2023.

M. L. MESIANO, a cura di R. DI PIETRA, KPMG, *La revisione legale in Italia: indagine sulle relazioni di revisione rilasciate dal 1993 al 2011*, Cedam, Assago, 2013.

M. PINCI, *Chievo escluso, ora la sentenza è definitiva: il Consiglio di Stato respinge il ricorso*, in *la Repubblica*, 10 novembre 2022, disponibile al link: https://www.repubblica.it/sport/calcio/2022/11/10/news/chievo_fallimento_consiglio_di_stato_respinge_ricorso-373978617/.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, 2021, disponibile su <https://www.pwc.com/it/it/publications/reportcalcio.html>.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Report Calcio*, 2022, disponibile su <https://www.pwc.com/it/it/publications/reportcalcio.html>.

R. PROVASI, *L'Approfondimento: Il ruolo del revisore legale alla luce del nuovo Codice della crisi d'impresa. Le attività di vigilanza, segnalazione degli indizi di squilibrio economico-finanziario e patrimoniale e di responsabilità nelle diverse fasi della crisi*, in *MySolution Fisco&Società*, 20 settembre 2022.

REDAZIONE, *Inter, DigitalBits salta l'intero pagamento per il 2022/23*, in *CalcioeFinanza*, 28 febbraio 2023, <https://www.calcioefinanza.it/2023/02/28/inter-digitalbits-non-paga-cifre-bonus-sponsor/>.

REDAZIONE, *La Fifa blocca il mercato al Chelsea: stop per il 2019/20*, in *CalcioeFinanza*, <https://www.calcioefinanza.it/2019/02/22/chelsea-mercato-bloccato-fifa/>.

C. REGOLIOSI, *The accounting treatments in professional football clubs in Italy from a business model perspective*, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, Rirea, Roma, 2016, p. 275-304.

S. RIGO, *Slide del corso revisione legale*, Università Ca' Foscari Venezia, Anno Accademico 2022-2023.

G. RUSCONI, *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari, 1990.

P. RUSSO, *La fine del Chievo è iniziata con le plusvalenze incrociate*, in *Domani*, 8 agosto 2021, disponibile al link: <https://www.editorialedomani.it/fatti/la-fine-del-chievo-e-iniziata-con-le-plusvalenze-incrociate-nkbki6xu>.

M. SPAZIANTE, *Diritti tv, i ricavi in Serie A: quanto incasseranno i club*, 14 aprile 2022, in *Calcio e Finanza*, <https://www.calcioefinanza.it/2022/04/12/ricavi-diritti-tv-serie-a-2021-2022-stime-club/>.

M. SPIEZIA, *Chievo Verona contro Figc: il caso torna al Consiglio di Stato, in ballo un risarcimento da 143 milioni e un caso di...Stato*, in *Storieesport*, 6 ottobre 2022, disponibile al link: <https://storiesport.it/indiscreto/chievo-verona-contro-figc-il-caso-torna-al-consiglio-di-stato-in-ballo-un-risarcimento-da-143-milioni-e-un-caso-di-stato/>.

L. TALLARITA, *Capitale sociale e stili di governance nelle società sportive. Il calcio italiano professionistico*, in *Rivista trimestrale di scienza della amministrazione*, fondata da G. CATALDI, FrancoAngeli, Milano, 2014, p. 65 -82.

A. TANZI, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco"*, Giappichelli, Torino, 1999.

TIFOSO BILANCIATO, *Di chi è questo gioco? I risultati della ricerca europea del progetto FREE*, 15 gennaio 2015, disponibile su <https://tifosobilanciato.wordpress.com/2018/01/>.

F. TORNEO, *Amministrazione e bilancio delle società calcistiche per azioni*, Pirola, Milano, 1986, pp. 7-8.

M. UVA, G. TEOTINO, N. DONNA, *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino, Bologna, 2012, p. 89 s.

M. VALERI, *Standard IAS/IFRS e nuove esigenze di disclosure nel bilancio delle società di calcio*, Giappichelli, Torino, 2008.

G. VERNA, S. VERNA, *I costi di vivaio delle società sportive possono essere capitalizzati in bilancio?*, in *il fisco Settimanale di approfondimento fiscale per professionisti e imprese*, Wolters Kluwer, Milano, 2017.

F. VITALI ROSCINI, *Tra sindaci e revisori informazioni a tutto campo*, in *Il Sole 24 Ore*, 21 dicembre 2010, p. 31.

SITOGRAFIA

<https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20221207-32880/home.serv?product=AidaNeo&>

<https://www.calcioefinanza.it>

<https://www.figc.it>

<https://forbes.it/>

<https://www.gazzetta.it/>

<https://www.ilsole24ore.com/>

<https://sport.sky.it/>

<https://tifosobilanciato.wordpress.com/>

<https://www.transfermarkt.it/>

<https://www.uefa.com/>

https://www.youtube.com/watch?v=K9wg_WB3sG8 (Intervista Joseph Stiglitz).