amministrativ@mente
Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo
www.amministrativamente.com

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "FORO ITALICO"

Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo (Classe A)
Pubblicata in internet all'indirizzo www.amministrativamente.com

Rivista di Ateneo dell'Università degli Studi di Roma "Foro Italico"

Direzione scientifica
Gennaro Terracciano, Gabriella Mazzei, Julián Espartero Casado

Direttore Responsabile
Gaetano Caputi

Redazione
Carlo Rizzo

FASCICOLO N. 1/2026

Estratto

Iscritta nel registro della stampa del Tribunale di Roma al n. 16/2009
ISSN 2036-7821

amministrativ@mente
Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo
www.amministrativamente.com

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "FORO ITALICO"

Comitato scientifico

Annamaria Angiuli, Antonio Barone, Vincenzo Caputi Jambrenghi, Francesco Cardarelli, Enrico Carloni, Maria Cristina Cavallaro, Guido Clemente di San Luca, Andry Matilla Correa, Chiara Cudia, Gianfranco D'Alessio, Mariaconcetta D'Arienzo, Ambrogio De Siano, Ruggiero Dipace, Valentina Maria Donini, Luigi Ferrara, Pierpaolo Forte, Gianluca Gardini, Biagio Giliberti, Emanuele Isidori, Bruno Mercurio, Francesco Merloni, Giuseppe Palma, Alberto Palomar Olmeda, Attilio Parisi, Luca Raffaello Perfetti, Fabio Pigozzi, Alessandra Pioggia, Helene Puliat, Francesco Rota, Josè Manuel Ruano de la Fuente, Leonardo J. Sańchez-Mesa Martĩnez, Ramón Terol Gómez, Antonio Felice Uricchio.

Comitato editoriale

Jesús Avezuela Cárcel, Giuseppe Bettoni, Sveva Bocchini, Salvatore Bonfiglio, Vinicio Brigante, Sonia Caldarelli, Giovanni Cocozza, Andrea Marco Colarusso, Sergio Contessa, Beatrice Coppa, Giuseppe Doria, Manuel Delgado Iribarren, Fortunato Gambardella, Flavio Genghi, Jakub Handrlica, Margherita Interlandi, Laura Letizia, Giuseppina Lofaro, Federica Lombardi, Gaetano Natullo, Carmen Pérez González, Giovanni Pesce, Benedetta Piazza, Marcin Princ, Sara Pugliese, Bianca Nicla Romano, Antonio Saporito, Giuliano Taglianetti, Esper Tedeschi, Simona Terracciano, Stefania Terracciano, Salvatore Villani.

Coordinamento del Comitato editoriale

Valerio Sarcone.

ISSN 2036-7821

amministrativ@mente
Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo
www.amministrativamente.com

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "FORO ITALICO"

L'effettività dei Modelli Organizzativi al vaglio del caso Cosenza Calcio

di **Alfonso Laudonia**

(Avvocato, Dottore di ricerca)

Sommario

Introduzione: il caso Cosenza Calcio; 1. Il contenuto dei modelli di prevenzione nel Calcio; 2. La *ratio decidendi* del Collegio di Garanzia: un'analisi dell'efficacia dei MOGC; 3. Conclusioni.

Abstract

The decision of the CONI Guarantee Board (Collegio di Garanzia), No. 20 dated March 19, 2025, concerning the Cosenza Calcio case, stands as a pivotal moment in sports jurisprudence regarding club liability and the assessment of Organization, Management, and Control Models (Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo - MOGC) pursuant to Article 7 of the Italian Sporting Justice Code (Codice di Giustizia Sportiva - CGS). Through the analysis of this emblematic case study (casus), this work highlights the necessity of a non-formalistic approach in ascertaining the effectiveness of MOGC and the affirmation of substantive effectiveness as a conditio sine qua non for the exemption or mitigation of the liability of sports associations.

* *Il presente lavoro è stato sottoposto al preventivo referaggio secondo i parametri della double blinde peer review*

Introduzione: il caso Cosenza Calcio.

Nel dinamico e complesso *framework* del diritto sportivo, l'adozione e l'effettiva implementazione di modelli di organizzazione, gestione e controllo (MOGC) si configurano come *vexata quaestio* ai fini della configurabilità delle sanzioni disciplinari a carico della società sportiva. Tale complessità deriva da molteplici fattori, tra cui la non sempre chiara interpretazione dei contenuti richiesti, la difficoltà nella valutazione della loro concreta efficacia preventiva il rigoroso onere probatorio che grava sulle società per dimostrarne l'adeguatezza, il potenziale scollamento tra *compliance* formale e sostanziale, nonché il continuo evolversi del quadro normativo che impone un costante aggiornamento dei sistemi di prevenzione.

In questo contesto giuridico si inserisce il caso in esame, un paradigma emblematico che evidenzia le problematiche relative all'adeguatezza e all'efficacia dei modelli organizzativi nel prevenire condotte illecite e nel modulare la responsabilità degli enti sportivi.

Il ricorso del Cosenza Calcio S.r.l. al Collegio di Garanzia dello Sport avverso la decisione della Corte Federale d'Appello della FIGC n. 39/2024-2025 pone al centro del dibattito l'applicazione e l'efficacia dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo, *ex* art. 7 CGS, nel peculiare contesto del calcio professionistico, nonché la responsabilità degli enti sportivi per le condotte illecite dei propri organi.

La controversia trae origine dalla sanzione di due punti di penalizzazione e 5.000 euro di ammenda inflitta al *club* per il mancato versamento delle ritenute IRPEF relative agli incentivi all'esodo di tre tesserati entro il 1° luglio 2024 e per la presentazione di documentazione non veritiera alla Co.Vi.So.C.[1] Nella fattispecie del Cosenza Calcio, è emerso come il modello di gestione, organizzazione e controllo adottato dal *club* non abbia impedito *de facto* la commissione degli illeciti contestati.

Elemento centrale di tale inefficacia risiede nella concentrazione di *plures functiones* nella persona del legale rapp.te, il quale, pur rivestendo la responsabilità di eseguire i pagamenti e gestire i conti correnti, ha agito in modo da eludere i controlli interni, attestando *contra veritatem* l'avvenuto versamento. Il Cosenza Calcio, scoperto il comportamento doloso del proprio legale rappresentante, lo aveva revocato dall'incarico e denunciato, nonché provveduto al pagamento di quanto dovuto.

La Corte Federale d'Appello, confermando la decisione del Tribunale Federale Nazionale, ha respinto il reclamo del *club*. In particolare, il giudice di secondo grado ha ritenuto non sussistente la causa di forza maggiore invocata dal *club* (un

[1] In materia di versamenti e pagamenti contributivi la giustizia sportiva ha più volte precisato che "l'ordinamento sportivo richiede l'assoluta regolarità dei versamenti al fine di dimostrare l'affidabilità delle società iscritte ai campionati tanto da presidiarne la corretta ottemperanza con l'indicazione di precisi termini di scadenza (art. 85 NOIF) e obblighi di comunicazione all'autorità federale di controllo (Co.Vi.So.C.), sanzionandone, altresì, con severità la violazione". Cfr. Corte Federale d'Appello, n. 108/2022-2023.

ISSN 2036-7821

pignoramento sul conto), argomentando che il legale rappresentante, pur consapevole del pignoramento, avrebbe potuto gestire diversamente la liquidità disponibile, evitando l'inadempimento.
Con il reclamo al Collegio di Garanzia, il club calabro contesta, tra l'altro: l'interruzione del rapporto di immedesimazione organica con il legale rappresentante a causa della sua condotta dolosa, l'efficacia del proprio modello organizzativo e l'erronea applicazione dell'art. 7 CGS nella sua valutazione.
Il Collegio di Garanzia, tuttavia, ha respinto il ricorso, ritenendo che il modello organizzativo del club, pur esistente, non fosse idoneo a prevenire l'illecito contestato, confermando integralmente la sanzione.
Nella fattispecie del Cosenza Calcio, quindi, è emerso come il modello di gestione, organizzazione e controllo adottato non abbia impedito *de facto* la commissione degli illeciti contestati, confermando una tendenza giurisprudenziale secondo cui la mera esistenza formale di un MOGC non determina *ipso facto* l'esonero da responsabilità allorquando si verifichino illeciti ascrivibili a carenze strutturali o a una sua inefficace applicazione in concreto.
In questo scenario, la giurisprudenza ha chiarito che "l'adozione di un Modello Organizzativo, Gestionale e di Controllo (MOGC) non costituisce un mero adempimento formale, ma deve rispondere a criteri di adeguatezza ed efficacia rispetto alla prevenzione dei rischi specifici dell'attività svolta dalla società sportiva, con particolare riferimento ai principi di lealtà, correttezza e probità"[2].
La decisione in commento impone una riflessione approfondita sul contenuto dei modelli di prevenzione adottati dalle società e associazioni calcistiche al fine di verificarne l'efficacia. In primo luogo, È quindi necessario analizzare gli elementi costitutivi di un modello di organizzazione, gestione e controllo *ex* d.lgs. n. 231/01, per comprenderne la sua intrinseca finalità preventiva e la sua potenziale integrazione con le nuove esigenze di prevenzione delineate dal legislatore endofederale, in particolare dall'art. 7 dello Statuto Federale CONI e ora dall'art. 16 del d.lgs. n. 39/2021[3].

1. Il contenuto dei modelli di prevenzione nel Calcio

Come anticipato, il panorama normativo impone una riflessione approfondita sul contenuto dei modelli di prevenzione adottati dalle società de associazioni calcistiche.
La responsabilità delle società sportive nell'ordinamento sportivo è tradizionalmente ancorata al principio della responsabilità oggettiva, come sancito dall'art. 6, comma 2, CGS, il quale prevede in modo precettivo che "la società risponde ai fini disciplinari

[2] T.F.N., decisione n. 15/2023-2024.
[3] Decreto legislativo 28 febbraio 2021, n. 39. Attuazione dell'articolo 8 della legge 8 agosto 2019, n. 86, recante semplificazione di adempimenti relativi agli organismi sportivi. Pubblicato nella Gazz. Uff. 19 marzo 2021, n. 68.

ISSN 2036-7821

dell'operato dei dirigenti, dei tesserati e dei soggetti di cui all'art. 2, comma 2", senza lasciare margini di interpretazione e valendo per ogni violazione commessa dai soggetti legati alla società[4]. Questa forma di responsabilità, che ha come unico presupposto il rapporto di tesseramento e mira a tutelare i terzi e incentivare la prevenzione, rappresenta un architrave dell'ordinamento sportivo.

Tuttavia, il panorama normativo, sia a livello statale (d.lgs. n. 231/2001) che federale (art. 7, comma 5, Statuto FIGC e art. 7 CGS), impone ai *clubs* l'adozione di modelli di prevenzione non quale mero adempimento formale, bensì quale *praesidium* sostanziale volto a prevenire la commissione di illeciti ed a tutelare il fondamentale principio di lealtà sportiva, elevato da mero valore etico a vincolo giuridicamente rilevante[5]. In linea con questa evoluzione normativa, la giurisprudenza sportiva ha chiarito come "l'articolo 7 del CGS, nel riconoscere la funzione di esimente o attenuante della responsabilità in capo alle società che dimostrino l'adozione e l'effettiva attuazione di modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la commissione di illeciti, introduce un superamento del tradizionale principio di responsabilità oggettiva, ancorando la valutazione della responsabilità dell'ente alla sua capacità di dotarsi di strumenti di prevenzione efficaci"[6]. Tale

[4] CFA, decisione n. 3/CFA/2020-2021/A, in *figc.it*.

[5] Sul principio di lealtà v. GIACOMARDO, *Il "Caso Juventus" tra questioni processuale e lealtà sportiva*, in *Riv. dir. sport.*, 1/2023, pp. 220-249; TRAISCI, *La Lealtà sportiva: un valore etico che diventa obbligo giuridico*, in *GiustAmm.it*, 2018, p. 10; TURCHINI, *Sanzioni disciplinari, risarcimento del danno e lealtà sportiva: alla ricerca di un difficile equilibrio,* in *Riv. dir. sport.*, 2016, pp. 427-444, IZAR, *Obbligo di lealtà sportiva e inadempimento contrattuale: rapporti tra giustizia sportiva e giustizia dello Stato*, in *Contratti*, 2005, pp. 876-883.

[6] CFA, decisione n. 39/2024-2025/G, in *figc.it*, secondo cui un modello di prevenzione focalizzato su specifici rischi (es. reati fiscali) non è idoneo a escludere o attenuare la responsabilità per illeciti di diversa natura. Vedi anche CFA, sez. un. n. 58/2021-2022; CFA, n. 77/21-22; CFA, n. 40/24-25/G, CFA, n. 110/22-23/G; CFA, sez. III, n. 82/21-22, tutte su *figc.it*. In particolare, la decisione n. 82 statuisce che "la responsabilità oggettiva rappresenta il presupposto di tutto il sistema di giustizia sportiva e può essere ridimensionata solo nei casi di cui all'art. 7 CGS (scriminante o attenuante della responsabilità della società), in base al quale al fine di escludere o attenuare la responsabilità della società di cui all'art. 6, così come anche prevista e richiamata nel Codice, il giudice valuta la adozione, l'idoneità, l'efficacia e l'effettivo funzionamento. Secondo la pronuncia delle sez. un. di questa Corte n. 58/2022, l'art. 6 del CGS - che assurge a referente di carattere generale per quanto concerne la responsabilità disciplinare dei sodalizi sportivi scaturente dalla inosservanza dei comportamenti imposti dalla normativa di settore per assicurare la salvaguardia e la conservazione dei valori fondamentali che informano lo sport e la sua pratica - distingue tre differenti ipotesi: -il primo comma, configura la responsabilità c.d. "diretta" della società, la quale risponde direttamente dell'operato di chi la rappresenta ai sensi delle norme federali. Essa trova fondamento nel rapporto di immedesimazione organica che lega il sodalizio sportivo a (colui o) coloro che, al suo interno, sono investiti del potere di agire in nome di questo. Affinché la responsabilità possa trasmettersi e risalire dal rappresentante al rappresentato non è necessaria alcuna indagine circa l'effettiva utilità per l'ente della condotta antisportiva (che si presume *iuris et de iure*). Tale ipotesi di responsabilità è stata sempre inquadrata dalla giurisprudenza sportiva come ipotesi di responsabilità oggettiva; - le tre ipotesi distribuite nei commi 2, 3 e 4, sono state tradizionalmente attratte al modello della "responsabilità oggettiva" in quanto esponevano il sodalizio a conseguenze sanzionatorie per atti o fatti riferibili a soggetti "interni" o "esterni" alla propria struttura/organizzazione senza però riconoscere rilievo alcuno all'elemento soggettivo". Dal confronto tra l'art. 4, commi 2 e 3 del soppresso CGS e l'art. 6, commi 2 e 3 del CGS in vigore emerge la soppressione del termine "oggettivamente"; il nuovo art. 7 del CGS, che si applica a tutte le ipotesi di cui all'art. 6, rubricato "Scriminante o attenuante della responsabilità della società", prevede che il Giudice Sportivo, al fine di escludere o attenuare la

approccio segna un superamento del tradizionale principio di responsabilità oggettiva, ancorando la valutazione alla capacità dell'ente di dotarsi di efficaci strumenti di prevenzione.

Tale evoluzione normativa, come sottolineato dalla giurisprudenza sportiva, evidenzia una transizione verso forme di responsabilità meno rigidamente oggettive, statuendo come "il nuovo codice evidenzia una transizione del legislatore sportivo dalle ipotesi di responsabilità senza colpa a forme di responsabilità per colpa presunta (o aggravata), tendente ad eliminare o, quantomeno, attenuare il carattere direttamente 'oggettivo' per l'attribuzione della responsabilità delle società. Ampliando il raggio d'azione del previgente art. 13, comma 1, lett. a), C.G.S., si attribuisce al giudice sportivo la potestà di «escludere o attenuare» l'addebito disciplinare riferito alle società incolpate che, comunque, si siano dotate di un assetto organizzativo interno adeguato a prevenire il rischio di illeciti, a meno che non sia provato il contrario"[7].

In buona sostanza, la formulazione normativa introduce un meccanismo in cui la società, per esonerarsi da responsabilità, deve attivamente dimostrare l'assenza di colpa attraverso l'adozione e l'efficace attuazione di un modello di prevenzione

Le modifiche statutarie della FIGC del 2007[8] e le susseguenti linee guida del 2019

---

responsabilità della società, valuti l'adozione, l'idoneità, l'efficacia e l'effettivo funzionamento del modello di organizzazione, gestione e controllo di cui all'art. 7, comma 5 dello Statuto FIGC. In attuazione di tale ultima disposizione, il Consiglio Federale ha approvato le linee guida (C.U. n. 131/L del 4 ottobre 2019), dettando una serie principi ai quali le società dovranno attenersi nell'adozione di c.d. "Modelli di prevenzione". Il rispetto delle linee guida consente di accertare un'assenza di colpa in capo alle società. Queste ultime dovranno, dunque, provare di aver attivato ed effettivamente, correttamente ed appropriatamente utilizzato un modello organizzativo ed un organismo di vigilanza, controllo e prevenzione tali, da consentire da un esame concreto della fattispecie un esimente o attenuazione di responsabilità. Si tratta di un modello di responsabilità (che ha riscontri anche nell'ordinamento civile *ex* artt. 2047 e 2048 CC al pari della responsabilità della PA per atto illegittimo) in cui si presume la sussistenza dell'elemento soggettivo fino a prova contraria fornita dalla società. Si verifica, quindi, un'inversione dell'onere della prova, atteso che non è l'organo inquirente a dover provare la colpa della società, ma è quest'ultima, che per andare esente da responsabilità, deve provare l'assenza di colpa. L'art. 6, commi da 2 a 4 del CGS in vigore configura quindi un sistema basato su una forma di attribuzione della responsabilità meno rigida, ancorata alla c.d. "colpa organizzativa". E' quindi compito del giudice sportivo verificare se vi sia stata un'incapacità della società nel prevenire l'illecito che si è verificato, per cui l'accertamento circa un eventuale deficit organizzativo rispetto ad un "modello di diligenza esigibile" configurerà quella rimproverabilità posta a fondamento della fattispecie sanzionatoria. È la mancata adozione del modello organizzativo da parte della società che qualifica la sua responsabilità quale oggettiva in senso stretto, mentre là dove viene adottato se ne verifica un suo affievolimento, demandandosi agli organi di giustizia sportiva la verifica in concreto se il modello adottato e le relative cautele prese possano costituire un esimente o un'attenuazione della responsabilità *ex* art. 7 CGS. Ove tale accertamento risulti negativo, riespande anche in tal caso la responsabilità di tipo oggettivo". Nel caso di specie, riguardante la responsabilità della società per tesseramento estero dei due calciatori, la prova contraria fornita dalla società si era limitata all'affermazione della impossibilità del controllo della veridicità delle dichiarazioni dei calciatori e all'assenza di un legame tra questi ultimi e la società".

[7] Corte sportiva d'appello, sez. III, n. 144/2020-2021.

[8] In particolare, l'Assemblea Straordinaria della FIGC, il 22 gennaio 2007, ha deliberato modifiche allo Statuto Federale, rendendo obbligatoria per le società partecipanti ai campionati nazionali l'adozione di modelli di organizzazione, gestione e controllo. Il Consiglio Federale, dopo consultazione con le Leghe interessate, è

ISSN 2036-7821

(C.U. n. 96/A) hanno statuito l'obbligatorietà[9] per le compagini sportive di adottare MOGC idonei a scongiurare la perpetrazione di atti contrari ai principi di lealtà, correttezza e probità, prescrivendo misure specifiche, codici etici, procedure decisionali, sistemi disciplinari interni e organismi di vigilanza *ad hoc*.

L'articolo 7 del CGS riconosce *expressis verbis* una funzione di esimente o attenuante della responsabilità in capo alle società che dimostrino per *facta concludentia* l'adozione e l'effettiva attuazione di siffatti modelli[10]. Inoltre, come chiarito dalla giurisprudenza, l'adozione di un modello di organizzazione, gestione e controllo non è solo rilevante ai fini dell'esclusione o dell'attenuazione della responsabilità, ma costituisce anche una condizione necessaria affinché gli organi di giustizia sportiva possano esercitare il proprio potere di graduazione della pena, che "presuppone, quale condizione necessaria, l'adozione da parte della società di un modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi dell'art. 7 CGS"[11].

Tale approccio segna il superamento del tradizionale principio di responsabilità oggettiva, ancorando la valutazione alla capacità dell'ente di dotarsi di efficaci strumenti di prevenzione. Difatti, la norma riconoscendo la funzione esimente o attenuante per le società che dimostrano l'adozione e l'efficace attuazione di modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire illeciti, si supera il tradizionale principio di responsabilità oggettiva. La valutazione della responsabilità dell'ente si basa ora sulla sua capacità di dotarsi di strumenti di prevenzione efficaci, riconoscendo un'esimente o un'attenuante in presenza di modelli adeguati e

---

responsabile dell'emanazione delle norme e delle linee guida relative a questi modelli, e vigila sulla loro implementazione per prevenire azioni contrarie ai principi di lealtà, correttezza e probità. A questo proposito, si segnala il Comunicato Ufficiale n. 96/A del 1 ottobre 2019, che contiene l'approvazione da parte del Consiglio Federale delle "linee guida" relative all'articolo 7, comma 5, dello Statuto Federale, consultabili sul sito figc.it. L'articolo 7 del Codice di Giustizia Sportiva (CGS) trova applicazione in tutti i casi descritti nell'articolo 6, intitolato "Scriminante o attenuante della responsabilità della società". Questa norma ha anche lo scopo di ridefinire il principio di responsabilità oggettiva, tradizionalmente considerato un pilastro fondamentale della giustizia sportiva e dello sport in generale, introducendo la possibilità di una "scriminante o attenuante" per le società che abbiano implementato un modello organizzativo, gestionale e di controllo volto a prevenire comportamenti in contrasto con i principi di lealtà, correttezza e probità.

[9] Obbligatorietà progressivamente introdotta dalle Leghe di Serie A (2013/2014), Serie B, Lega Pro (2017/2018) e, più recentemente, dalla Lega Nazionale Dilettanti FIGC (2023/2024).

[10] Sull'applicazione del d.lgs. 231/01 alle società ed enti sportivi v. P. GRILLO - R. GRILLO, *Diritto penale dello sport*, Milano, 2024, pp. 430-450; v. anche CAMPOCCIA - FAVELLA, *Il decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231 e la riforma del codice di giustizia sportiva della Federazione Italiana Giuoco Calcio*, in *Riv. dir. ec. sport*, 2, 2019, pp. 51-82, che evidenziano come i modelli sportivi hanno traslato la disciplina dettata dal legislatore ordinario in materia di responsabilità degli enti, introducendo nell'ambito calcistico presidii e condizioni che, "nell'ottica della responsabilizzazione delle società e di criteri meritocratici per quante tra di esse siano virtuose rispetto agli obblighi di "*compliance*", esonerano da, o quanto meno attenuano i profili di responsabilità dei club calcistici che abbiano adottato ed effettivamente implementato Modelli di organizzazione, controllo e gestione".

[11] CFA, sez. un., n. 91/2022-2023, in *figc.it*, vedi anche CFA, n. 5/2023-2024/E, in *figc.it*, secondo cui "è importante sottolineare che l'adozione di un MOGC non è rilevante solo per l'esclusione o l'attenuazione della responsabilità, ma costituisce anche un presupposto imprescindibile affinché gli organi di giustizia sportiva possano esercitare il proprio potere di graduazione della pena, come chiarito dalla recente giurisprudenza".

realmente attuati[12].

Tale cambio di paradigma nel calcio è evincibile anche nelle recenti modifiche all'art. 17 RSTP[13], che costituiscono la transizione da una responsabilità quasi-oggettiva, funzionalizzata alla protezione dell'integrità contrattuale, ad una responsabilità regolata su criteri di imputazione causale[14], incentrata sull'effettiva partecipazione all'evento lesivo e sul rispetto del principio di colpevolezza[15]. Analogamente a quanto statuito nel diritto civile, ad esempio in materia di risarcimento del danno *ex*

[12] CFA, decisione n. 39/2024-2025/G, in *figc.it*.

[13] La FIFA ha modificato le regole sui trasferimenti dei calciatori in risposta alla sentenza Diarra emessa il 4 ottobre 2024 dalla Corte di Giustizia dell'Unione Europea nella causa C-650/2022. In argomento v. F.R. FIMMANÒ, *L'ordinamento giuridico del calcio*, in F. FIMMANÒ (a cura di), *Il diritto del calcio*, Napoli, 2025, pp. 59 - 60; BASTIANON, *Il caso "Diarra" e i trasferimenti dei giocatori "sotto contratto": ancora un intervento "forte" della Corte di giustizia in ambito sportivo*, in *Il Foro italiano*, 11/2024, 4, pp. 525-536; BASTIANON - COLUCCI, *The evolution of FIFA transfer football regulations: challenges, opportunities, and innovative approaches in the wake of the Diarra judgment*, in *Riv. dir. ec. sport*, 2024, pp. 19-67. Questa decisione ha evidenziato le problematiche della normativa FIFA sui trasferimenti, in particolare riguardo al risarcimento ed alle sanzioni in caso di risoluzione contrattuale senza una valida motivazione. La Corte di Giustizia UE ha ritenuto che alcune disposizioni del regolamento FIFA fossero in contrasto con i principi di libera circolazione e libera concorrenza all'interno dell'UE. Di conseguenza, la FIFA ha apportato delle modifiche provvisorie al suo regolamento sui trasferimenti a partire dal 1° gennaio 2025, con l'obiettivo di allineare le regole suoi trasferimenti dei giocatori con quanto stabilito dalla Corte UE. In precedenza, la FIFA aveva già sospeso le sanzioni per violazioni delle norme sui trasferimenti ritenute problematiche dalla Corte. Le nuove regole introducono una definizione generale di "giusta causa" per la risoluzione contrattuale. Inoltre, cambiano significativamente le norme sul risarcimento in caso di risoluzione senza giusta causa, stabilendo criteri specifici per calcolarlo basati sul danno subito e sulla legge nazionale applicabile. Un'altra novità importante è l'inversione dell'onere della prova: ora spetta al vecchio club dimostrare che il nuovo club ha spinto il giocatore a rompere il contratto senza motivo valido. Le regole relative al "*transfer*" internazionale (ITC), il documento necessario per i trasferimenti tra federazioni, sono state anch'esse modificate. La FIFA ha stabilito che l'ITC deve sempre essere rilasciato entro 72 ore. Se questo termine non viene rispettato, la federazione che deve tesserare il giocatore può procedere anche senza il documento. Le sanzioni disciplinari per giocatori e club che risolvono contratti senza giusta causa e per i club che inducono a tale risoluzione rimangono invariate, anche se l'applicazione di alcune sanzioni era stata temporaneamente sospesa. Infine, viene introdotto un esplicito dovere di collaborazione per le parti coinvolte in dispute contrattuali davanti agli organi di giustizia sportiva della FIFA, e la mancata collaborazione potrà essere presa in considerazione dai giudici.

[14] Le modifiche al regolamento sui trasferimenti della FIFA apportano cambiamenti significativi in tre aree chiave. Innanzitutto, l'onere della prova viene invertito: precedentemente, si presumeva la responsabilità del nuovo club in caso di risoluzione contrattuale ingiustificata da parte del giocatore, avvicinandosi a una responsabilità oggettiva. Ora, è il vecchio club a dover dimostrare che il nuovo ha effettivamente spinto il giocatore a rompere il contratto, rendendo la prova molto più complessa e allontanando la responsabilità da una semplice presunzione. In secondo luogo, vengono introdotti criteri specifici per il calcolo del risarcimento: basati sul danno effettivo subito e sul principio dell'interesse positivo, questi criteri portano a una valutazione più individualizzata rispetto a un possibile approccio più standardizzato e oggettivo. Infine, viene definita formalmente la "giusta causa" per la risoluzione contrattuale, introducendo una valutazione sostanziale delle ragioni della rottura del contratto e allontanandosi da un'analisi puramente formale o oggettiva.

[15] WILMS, *FIFA Implements New (Temporary) Transfer Rules Following Diarra Judgment*, in https://kvdl.com/en/articles/fifa-voert-nieuwe-tijdelijke-transferregels-in-naar-aanleiding-van-diarra-uitspraak, dove si evidenzia come la FIFA, con le modifiche *ad interim*, abbia eliminato la presunzione automatica di responsabilità solidale del nuovo club in caso di risoluzione contrattuale senza giusta causa da parte del giocatore, allontanandosi da una logica di responsabilità oggettiva. V. anche su Football Benchmark, *FIFA's Interim Regulations on the Status and Transfer of Players and their practical implications*, in *https://footballbenchmark.com/w/fifa-s-interim-regulations-on-the-status-and-transfer-of-players-and-their-practical-implications.*

art. 1223 c.c., ove si richiede la sussistenza di un rapporto di causalità diretta tra inadempimento e danno, o in tema di responsabilità solidale *ex* art. 2055 c.c., che modula l'obbligazione risarcitoria in ragione del contributo causale di ciascun corresponsabile, anche nel diritto sportivo[16] si registra una crescente attenzione alla

[16] Nel diritto sportivo internazionale si registra un approccio più sfumato alla responsabilità oggettiva anche nel doping, attraverso le revisioni del Codice Mondiale Antidoping e all'interpretazione giurisprudenziale del TAS. Questo processo ha portato ad un sistema più complesso, che cerca di bilanciare l'esigenza di combattere efficacemente il doping con la necessità di garantire giustizia e proporzionalità nelle decisioni disciplinari. Si ricordi, infatti, come il Codice Mondiale Antidoping (WADC) è entrato in vigore nel 2004, stabilendo fin dalla sua prima versione il principio della responsabilità oggettiva. Tuttavia, le successive revisioni del Codice, come quelle del 2009, 2015 e 2021, hanno progressivamente introdotto una maggiore flessibilità nel sistema sanzionatorio. In particolare, queste revisioni hanno previsto diverse categorie di violazioni delle norme antidoping (ADRV) e hanno articolato in modo più preciso le possibilità di ridurre o eliminare le sanzioni in base a criteri quali l'assenza di colpa o negligenza ("*no fault or negligence*"), l'assenza di colpa o negligenza significativa ("*no significant fault or negligence*"), e le modalità con cui l'atleta ha cercato di determinare come la sostanza proibita è entrata nel suo organismo. Tra le tante v. CAS 2019/A/6482 *Gabriel da Silva Santos v. Fédération Internationale de Natation (FINA), award of 14 February 2020*, in https://jurisprudence.tas-cas.org. In particolare, in tale decisione si evidenzia come nel contesto delle normative antidoping, il principio di responsabilità oggettiva stabilisce che un atleta è responsabile di qualsiasi sostanza proibita trovata nel suo corpo, indipendentemente da come vi sia finita o dall'intenzione di farne uso. Questo principio è chiaramente espresso in tale decisione dove si afferma: "*It is each Athlete's personal duty to ensure that no Prohibited Substance enters his or her body. Athletes are responsible for any Prohibited Substance or its Metabolites or Markers found to be present in their Samples*". Tuttavia, il TAS esamina anche il principio del "*No Fault or Negligence*", argomentando che la sostanza proibita (Clostebol) è entrata nell'organismo dell'atleta a causa di *cross-contamination*, ovvero attraverso la condivisione di oggetti personali con il fratello. In sostanza l'atleta, ha sostenuto di aver adottato tutte le precauzioni ragionevoli e di non essere in colpa. Il Tribunale Arbitrale dello Sport (TAS) ha riconosciuto il principio di responsabilità oggettiva, ma ha anche considerato il grado di colpa o negligenza dell'atleta per determinare la sanzione appropriata. Il TAS ha valutato *"what this athlete knew or suspected and what s/he could reasonably have known or suspected, even with the exercise of utmost caution*", nonché "*the degree of risk that should have been perceived by an athlete and the level of care and investigation exercised by an athlete in relation to what should have been the perceived level of risk as required by the definition of Fault*.". In buona sostanza, l'atleta deve dimostrare di non sapere o sospettare, e di non poter ragionevolmente sapere o sospettare, "*even with the exercise of utmost caution*," di aver utilizzato o assunto la sostanza proibita. Nel caso in esame, il TAS ha concluso che Mr. Santos ha commesso una violazione delle norme antidoping, ma "*bears no fault or negligence*", riconoscendo le circostanze particolari della contaminazione crociata. *Arbitrations* CAS 2017/A/5301 Sara Errani v. *International Tennis Federation* (ITF) *& CAS 2017/A/5302 National Anti-Doping Organisation (Nado) Italia v. Sara Errani and ITF, award of 8 June 2018*, in https://jurisprudence.tas-cas.org. Più recentemente si ricordi il caso Sinner, dove il Tribunale indipendente londinese "Sport Resolutions", con decisione del 19 agosto 2024, in *chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.itia.tennis/media/yzgd3xoz/240819-itia-v-sinner.pdf*, ha stabilito come nel caso dell'atleta rispetto all'assunzione di clostebol non ci fosse stata alcuna colpa o negligenza, il che non ha comportato alcun periodo di ineleggibilità. La World Anti-Doping Agency (WADA) ha contestato fermamente tale decisione, ritenendo che l'assoluzione di Sinner basata sul principio di "nessuna colpa o negligenza" non sia conforme alle attuali normative antidoping. Di conseguenza, l'agenzia ha presentato appello, chiedendo che a Sinner venga inflitta una squalifica che varia da uno a due anni, poiché considera inaccettabile il verdetto iniziale. Per completezza si ricordi come a seguito di tale appello vi è stato un accordo tra l'atleta e la WADA che ha portato alla sospensione di Sinner per tre mesi. La WADA ha riconosciuto come "I fatti di questo caso erano davvero unici, lo scenario ricostruito dall'atleta era scientificamente plausibile e ben documentato dai fatti. Una sospensione di 12 mesi sarebbe stata eccessivamente severa: la sanzione è proporzionata alla violazione commessa". Proprio per tale unicità è stato applicato l'art. 10.8.2 Codice Mondiale Antidoping. Al riguardo WADA nella nota ufficiale rispetto all'accordo con Sinner ricorda come "La disposizione sull'accordo di risoluzione dei casi nel Codice Mondiale Antidoping (Articolo 10.8.2) è stata introdotta nel 2021. Una delle sue

condotta degli enti e al loro effettivo coinvolgimento nella genesi dell'illecito[17].
Appare quindi necessario, in *primis*, verificare i contenuti di un modello di prevenzione, con particolare riferimento a quelli previsti dal MOGC *ex* d.lgs. n. 231/01, nella convinzione che sia necessario un approccio integrato[18] delle disposizioni relative ai modelli di prevenzione per rispondere adeguatamente all'esigenza di autoregolamentazione e valutazione dei rischi (penali o sportivi) oggi in capo alle società di calcio.
La *ratio* sottesa all'adozione di un MOGC ai sensi del d.lgs. n. 231/01 risiede nel superamento del tradizionale principio *"societas delinquere non potest"*[19], attraverso

funzioni principali è garantire che casi unici, che non rientrano pienamente nel quadro delle sanzioni, possano essere giudicati in modo appropriato ed equo, a condizione che tutte le parti e la Wada siano d'accordo. Oltre alle disposizioni sulle sanzioni previste dal Codice (dagli articoli 10.1 a 10.7), l'art. 10.8.2 del Codice consente esplicitamente un'ulteriore riduzione del periodo di ineleggibilità, basandosi sul livello di gravità della specifica violazione, nonché sul riconoscimento dell'infrazione da parte dell'atleta e sulla sua accettazione delle conseguenze appropriate. Sebbene gli accordi di risoluzione dei casi ai sensi dell'art. 10.8.2 siano stipulati in casi eccezionali, la disposizione è stata comunque utilizzata decine di volte tra le migliaia di casi giudicati da quando il Codice 2021 è entrato in vigore. Come detto, tali accordi richiedono che tutte le parti coinvolte, inclusa l'Autorità di Gestione dei Risultati (nel caso di Jannik Sinner si trattava della Federazione Internazionale di Tennis/Agenzia Internazionale per l'Integrità del Tennis), l'atleta e la WADA, concordino sulle conseguenze appropriate", cfr. *https://sport.sky.it/tennis/2025/02/18/sinner-wada-squalifica-accordo*.

[17] Sul versante del diritto penale sportivo si ricordi come con Cass. pen., sez. IV, 23 giugno 2022, n. 37178, in *CED Cassazione*, 2022, si abbandona l'idea che la semplice partecipazione ad un'attività sportiva comporti l'accettazione di ogni rischio connesso (teoria del rischio consentito). Invece, la Corte Suprema precisa che per accertare la colpevolezza in caso di eventi dannosi durante competizioni sportive, non basta verificare la violazione di una regola del gioco, mentre è necessario individuare una specifica norma di condotta cautelare rilevante penalmente, che definisca il comportamento prudente e diligente che ci si aspetta dall'atleta. Questa norma, tuttavia, non deve andare oltre le normali regole del gioco né contrastare il naturale svolgimento dell'attività sportiva, ma deve rispettare i principi di correttezza e lealtà propri della competizione. La valutazione di tutto ciò spetta al giudice di merito, che deve considerare le specificità di ogni singolo caso, e la sua decisione non può essere contestata in Cassazione a meno che non sia basata su motivazioni contraddittorie o manifestamente illogiche. In sintesi, la Cassazione sposta il focus dalla mera violazione del regolamento sportivo alla verifica concreta della colpa dell'atleta, richiedendo l'individuazione di una regola cautelare penalmente rilevante che sia stata violata, mantenendo però un equilibrio con la normale dinamica dell'attività sportiva e i suoi principi etici. Al riguardo v. LAUDONIA, *Aspetti penalistici del calcio*, in F. FIMMANÒ (a cura di), *Il diritto del calcio*, Napoli, 2025, p. 869; LAUDONIA, *L'accertamento della colpevolezza nei delitti colposi di evento nell'ambito delle competizioni sportive ed il superamento della teoria del rischio consentito*, in *Giustiziasportiva.it*, 2, 2023, pp. 31 ss.

[18] BARLETTA, *Questioni in tema di responsabilità da reato e illeciti sportivi. Le società sportive tra modelli organizzativi di gestione e "compliance" integrata*, in *Il Nuovo Diritto delle Società*, n. 10, 2024, pp. 1646-1661.

[19] CORSO, *"Societas delinquere non potest", un dogma che ha resistito al (primo) ventennio di 231*, in *Archivio della nuova procedura penale*, 3, 2021, pp. 199-201; SICIGNANO, *Il costo del "societas saepe delinquit"*, in *Riv. pen.*, 3, 2021, pp. 226-232; VIGNOLI, *Il superamento del principio societas delinquere non potest nella disciplina introdotta dal D.lgs. n. 231 del 2001*, in *Rass. avv. stato*, 1, 2006, 376-386; DE RISIO, *Societas delinquere potest?*, in *Giur. merito*, 5, 2005, 1, pp. 1153-1161; DE MAGLIE, *Corporate Criminal Liability in Italian Law: an overview*, in *Studi senesi*, 2, 2003, pp. 396-401; AMARELLI, *Mito giuridico ed evoluzione della realtà: il crollo del principio societas delinquere non potest*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 4, 2003, pp. 941-994; PIERGALLINI, *Obiettivo 2 - Novità e contraddizioni nel diritto penale societario - Societas delinquere et puniri non potest. Riflessioni sul recente (contrastato) superamento di un dogma*, in *Quest. giust.*, 5, 2002, pp. 1087-1104; PIZZOTTI, *La natura della responsabilità delle società, nel d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, in *Resp. civ. prev.*, 3, 2002, pp. 898-917; PIERGALLINI, *Societas delinquere et puniri non potest: la fine tardiva di un dogma*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 3, 2002, pp. 571-602; PATRONO, *Verso la soggettività penale di società ed enti*, in *Riv. trim. dir. pen. econ..*, 1-2, 2002, pp. 183-198; PALIERO, *Il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231: da ora in poi, societas delinquere (et puniri) potest*, in *Corr.*

ISSN 2036-7821

l'introduzione della nozione di "colpa di organizzazione", che fa riferimento alla "responsabilità collettiva dell'ente"[20]. Quest'ultimo è concepito come un'entità complessa, dotata di una volontà collettiva autonoma e di una "meta competenza di gruppo" capace di affrontare dinamiche intricate, insuperabili dalla singola persona o da una pluralità disorganizzata[21]. Le decisioni a livello organizzativo, pertanto, non si configurano come atti isolati, ma come processi articolati che includono diverse fasi, dall'identificazione del problema alla verifica dei risultati.

Sebbene gli articoli 5, 6 e 7 del d.lgs. n. 231/2001 non forniscano indicazioni tassative sul contenuto specifico di un modello idoneo a prevenire il rischio di reati, essi delineano i criteri di attribuzione della responsabilità all'ente, distinguendo a seconda che l'illecito sia commesso da soggetti in posizione apicale o da sottoposti. In quest'ultimo caso, la responsabilità dell'ente sussiste qualora la commissione del reato sia stata agevolata dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza. Diversamente, in caso di reato commesso da figure apicali, l'ente può esonerarsi da responsabilità dimostrando l'adozione e l'efficace attuazione di modelli di organizzazione e gestione adeguati, l'affidamento della vigilanza a un Organismo

merito, 7, 2001, pp. 855-855; FONTANELLA, *Corruzione e superamento del principio societas delinquere non potest nel quadro internazionale*, in *Dir. comm. int.*, 4, 2000, pp. 941-966; FOGLIA MANZILLO, *Verso la configurazione della responsabilità penale per la persona giuridica*, in *Dir. pen. proc.*, 1, 2000, pp. 106-112.

[20] GARGANI, *Profili della responsabilità collettiva da reato colposo, in Riv. trim. dir. pen. econ.*, 1-2/2022, pp. 48-66; PIERGALLINI, *Paradigmatica dell'autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del "modello organizzativo" ex d.lg. n. 231/2001) (Parte II)*, in *Cass. pen.*, 2, 2013, pp. 842-867.

[21] Sul tema si permetta di rinviare ad LAUDONIA, *Profili penalistici del diritto del calcio*, cit., pp. 882 ss.; MITE - LAUDONIA, *Il dialogo (necessario) tra i modelli di prevenzione nel calcio*, in *Riv. dir. ec. Sport*, Vol. XX, 2024, pp. 247-283, dove gli Autori evidenziano come "è chiaro che l'ordinamento sportivo mira all'autoregolamentazione delle società, richiedendo oggi un maggiore sforzo organizzativo, affinché i modelli di prevenzione non siano meri elenchi di lemmi definitori, eventualmente stilati con censurabile copia e incolla o vuoti simulacri di refrain a sé stanti, ma siano quanto più personali ed efficaci. Le società sportive, data proprio la centralità dello sport nella sua insostituibile funzione sociale oltre che economica, sono chiamate a offrire un contributo indefettibile per una convivenza ed una cittadinanza adeguata alla sfida dei tempi e della tutela di vecchi e nuovi diritti In questa logica, che solo per comodità espositiva possiamo chiamare organizzativa, ma che in realtà è rigorosamente normativa nel suo significato più proprio di ratio sottesa alla disciplina e di conseguente regolamentazione, si muovono non solo i Modelli *ex* d.lgs. n. 231/01, ma anche i nuovi modelli di controllo dello sport, che devono necessariamente dialogare con i primi, così come statuito anche dal legislatore nazionale, secondo cui laddove le Associazioni e Società sportive dilettantistiche e società sportive professionistiche dispongano già di un Modello 231, dovranno integrarne il contenuto rispetto alla nuova normativa *Safeguarding*. Questa circostanza consacra l'approccio "integrato" nella gestione dei rischi di non conformità aziendali, attraverso la razionalizzazione delle misure di prevenzione e dei controlli in ambito 231 e *Safeguarding*". Sempre di MITE - LAUDONIA v. anche *La tenuta dei rapporti tra l'ordinamento sportivo e quello giuridico generale alla luce della Riforma dello sport*, in *Riv. dir. ec. sport*, Vol. XIX, 2023, pp. 92-136, dove vengono analizzati i modelli di prevenzione oggi previsti per i club dall'art. 16 d.lgs. n. 39//20201; modelli capaci "di conformare l'attività sportiva ai principi del fair play e di allineare l'ordinamento sportivo a quei canoni di prevenzione che sottendono lo schema di "*compliance 231*" (decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231), il *risk assessment* connotante il settore della privacy e – non da ultimo – la novella sugli adeguati assetti di cui all'art. 2086, comma 2, del codice civile (su cui la Relazione 15 settembre 2022, n. 87 della Suprema Corte di Cassazione".

interno dotato di autonomi poteri[22], l'elusione fraudolenta dei modelli da parte dell'autore del reato e l'assenza di omissione o insufficiente vigilanza da parte dell'OdV.

Nonostante la complessità teorica sottesa alla normativa, la carenza di indicazioni precise sui contenuti del MOGC e la genericità dei riferimenti ai codici di condotta ed alle linee guida di categoria rischiano di inficiare la funzione predittiva e preventiva delle norme penali in materia, potenzialmente confliggendo con i principi di tassatività e determinatezza della fattispecie penale *ex* art. 2 c.p. e di inderogabilità della legge penale *ex* art. 5 c.p., come interpretato dalla Corte Costituzionale con la sentenza n. 364/1988[23].

Pertanto, per delineare il contenuto effettivo del MOGC, che deve essere "*taylor made*"[24] per l'ente, è imprescindibile partire dalla sua funzione teleologica di strumento volto a ridurre ragionevolmente il rischio di commissione di reati. Il modello si configura come funzionale: il vertice aziendale garantisce l'operatività delle condizioni che assicurano il rispetto dei modelli predisposti, con una chiara definizione dei ruoli e delle relative posizioni di garanzia all'interno della struttura gerarchica.

L'accertamento della colpa di organizzazione, quale presupposto fondante la responsabilità dell'ente implica una valutazione controfattuale *ex ante* sull'idoneità preventiva del modello adottato. Il giudice è chiamato a proiettarsi idealmente al *tempus commissi delicti* per scrutinare la prevedibilità ed evitabilità dell'evento criminoso, ipotizzando l'adozione di un modello organizzativo "virtuoso"[25].

A ciò si affianca la necessità di individuare le regole di condotta la cui osservanza i garanti devono assicurare, attraverso la predisposizione di risorse adeguate per l'elaborazione dei modelli di prevenzione del rischio di reato[26].

La bipartizione del dovere di auto-organizzazione e co-regolazione dell'ente si

---

[22] Cass. pen., sez. VI, 11 novembre 2021, n. 23401, in *Giur. It.*, 2022, 12, p. 2757, secondo cui "in tema di responsabilità da reato degli enti, il modello organizzativo che preveda un organismo di vigilanza di tipo monocratico privo di effettiva autonomia, in quanto posto alle dirette dipendenze di uno dei soggetti apicali della società, dovrà ritenersi inidoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi".

[23] Che ha dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'articolo 5 del Codice Penale nella parte in cui non esclude dall'inescusabilità dell'ignoranza della legge penale l'ignoranza inevitabile.

[24] Cass. pen., sez. III, 17 maggio 2023, n. 27148, in *Riv. Trim. Dir. Pen. Economia*, 2023, 3-4, p. 619, con nota di MASPERO - D'AVIRRO, secondo cui "in tema di responsabilità degli enti per reati ambientali, il modello di organizzazione e di gestione, per avere efficacia esimente, dev'essere adottato in riferimento alla specifica struttura ed al tipo di attività dell'impresa, prevedendo in modo chiaro e preciso i compiti, le responsabilità individuali e gli strumenti in concreto volti a prevenire la commissione di reati contro l'ambiente, e dev'essere efficacemente attuato, salvi i casi di cui all'art. 6, commi 4 e 4-bis, d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, mediante l'istituzione dell'organismo di vigilanza dotato di concreti poteri di controllo, e la previsione di sistemi di revisione periodica, che garantiscano la tenuta nel tempo di quel modello".

[25] Cass. pen., sez. VI, 11 novembre 2021, n. 23401, cit., con nota DE SIMONE, *Responsabilità da reato degli enti - Si chiude finalmente, e nel migliore dei modi, l'annosa vicenda Impregilo*.

[26] I cc.dd. *compliance programs* statunitensi. Al riguardo v. WEBER - WASIELESKI, *Corporate ethics and compliance programs: A report, analysis and critique*, in *Journal of business ethics*, 2013.

ISSN 2036-7821

concretizza nel MOGC, articolato in una Parte Generale che definisce la struttura del Modello ed in una Parte Speciale che analizza le attività a rischio e formalizza le precauzioni preventive attraverso specifici protocolli operativi.
Nello specifico, la Parte Generale contiene la descrizione della configurazione giuridica societaria e degli organi di amministrazione e controllo, il codice etico, le linee guida per l'informazione e formazione, le modalità di rilevamento delle violazioni, il sistema disciplinare e la disciplina dell'Organismo di Vigilanza (OdV). La Parte Speciale include la descrizione dei reati presupposto[27], la mappatura delle attività a rischio (*risk assessment*), i principi generali di comportamento, i contenuti essenziali delle precauzioni nei protocolli operativi e l'elenco dei protocolli stessi.
Come evidenziato il principio guida che connette i diversi modelli di *compliance* risiede nella necessità per le società sportive di autoregolamentarsi attraverso la creazione di strutture interne che definiscano chiaramente ruoli, responsabilità e procedure operative, nonché organi di vigilanza adeguati. Tale strutturazione mira a prevenire lacune organizzative che potrebbero generare diverse forme di responsabilità, sia di natura sportiva (*ex* artt. 6, 25, 26, 28 C.G.S.), amministrativa degli enti (*ex* d.lgs. n. 231/01) e, ora, anche in relazione ai nuovi obblighi di prevenzione (*ex* art. 16 d.lgs. n. 39/2021).
Questa spinta verso l'organizzazione richiede una rinnovata cultura della *compliance*, che trasformi i modelli da meri adempimenti formali a strumenti effettivamente strutturati ed efficaci.
Da ciò scaturisce la necessità di un dialogo costante e di una sinergia tra i vari modelli di *compliance* inclusa la loro integrazione con gli adeguati assetti organizzativi previsti dall'art. 2086 c.c.[28], al fine di prevenire la crisi aziendale[29]. In

[27] L'elenco di questi è stato negli anni implementato dal legislatore e richiede una costante attività di aggiornamento da parte dell'ente.

[28] Gestione dell'impresa. L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori. L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

[29] In questo scritto, non sarà possibile sviluppare adeguatamente il rapporto tra Modelli 231 ed assetti organizzativi *ex* art. 2086 c.c., rimandando a MONTALENTI, *Il modello "231" e l'organismo di vigilanza nel sistema dei controlli societari: un quadro di insieme*, in *Il Nuovo Diritto delle Società*, 7, 2024, pp. 1044-1079, in cui l'Autore analizza il "modello 231" nel quadro dell'evoluzione del sistema dei controlli societari, sottolineando la distinzione tra controllo di merito, controllo di legalità, controllo di correttezza gestionale e di adeguatezza amministrativa, controllo diretto, controllo indiretto e vigilanza; FORMAGNANA, *L'infedeltà gestoria nel d.lgs. n. 231/2001: l'ennesimo segnale di un sistema ridondante e superabile?*, in *Diritto ed Economia dell'Impresa*, 3, 2024, pp. 365-393, dove l'Autrice riflette in ordine alle criticità del Modello 231 ed all'opportunità di ripensare se non, addirittura, superare, tale Sistema, alla luce delle novità che hanno riguardato l'articolo 2086 c.c., nonché delle normative di settore esistenti; VESSIA, *Sistema e applicazione degli assetti adeguati nel codice della crisi e raffronto con il sistema 231*, in *Dir. fall.*, 5, 2023, 1, pp. 795-817, in cui l'Autrice indaga i principali problemi esegetici scaturenti dagli artt. 2086 c.c. e 3, 375 e 377 c.c.i.i. in relazione al paradigma di adeguatezza degli assetti nella prospettiva di prevenzione della crisi. Le innovazioni apportate sono esaminate sia in relazione al diritto societario, sia al diritto delle imprese

linea con ciò, ad esempio, il comma 4 dell'art. 16 d.lgs. n. 39/2021 prevede l'integrazione delle nuove esigenze di prevenzione nelle procedure esistenti dei modelli 231, evitando la creazione di sistemi di prevenzione isolati[30].
Le coordinate ermeneutiche espresse sono fondamentali per analizzare il tema proposto, superando una mera descrizione formale della disciplina.

2. La ratio decidendi del Collegio di Garanzia nel caso Cosenza Calcio: un'analisi dell'efficacia dei MOGC

La sentenza del Collegio di Garanzia del CONI nel caso Cosenza Calcio illustra in modo significativo il rigoroso approccio adottato dalla giustizia sportiva nella valutazione dell'efficacia dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex art. 7 CGS. Pur riconoscendo l'adozione di un modello da parte del *club*, il Collegio ne ha sancito l'inidoneità a prevenire l'illecito contestato, focalizzandosi su specifiche carenze strutturali e operative che disvelano una mancata coerenza tra la *ratio* sottesa ai MOGC, come delineata nel paragrafo precedente, e la loro concreta implementazione.
Un punto centrale della motivazione risiede nella critica all'eccessiva concentrazione di poteri in capo al legale rappresentante, aspetto che si pone in antitesi con i principi

(individuali), sia al diritto della crisi, nel raffronto con il sistema 231 con particolare riguardo alle misure di rilevazione tempestiva della crisi che hanno sostituito le misure di allerta. In generale sul tema di adeguati assetti, tra i lavori più recenti v. FREGONARA, *La centralità degli assetti adeguati nella fisiologia e nella crisi dell'impresa*, in *Giur. it.*, 8-9, 2024, pp. 1900-1903; PETRONE, *La "governance" d'impresa e gli adeguati assetti*, in *Contr. impr.*, 3, 2024, pp. 775-815; ARCIDIACONO, *Denuncia di gravi irregolarità e assetti (in)adeguati ancora al vaglio della giurisprudenza. Il principio di proporzionalità preso sul serio*, in *Giur. comm.*, 3, 2024, 2, pp. 693-698; MONTALENTI, *I problemi della "governance"*, in *Giur. comm.*, 2, 2024, 1, pp. 368-392; DI SALVO, *L'art. 2409 c.c. e gli assetti organizzativi dell'impresa*, in *Il Nuovo Diritto delle Società*, 11, 2023, pp. 1655-1681; SCIACCA, *Il controllo giudiziario ex art. 2409 c.c. in ipotesi di mancata adozione degli adeguati assetti ex art. 2086, comma 2, c.c. e il sindacato sul merito imprenditoriale dell'autorità giudiziaria*, in *Il Nuovo Diritto delle Società*, 11, 2023, pp. 1682-1698; FORTUNATO, *Assesti organizzativi dell'impresa nella fisiologia e nella crisi*, in *Giur. comm.*, 6, 2023, 1, pp. 901-912; GAROFALO, *Sugli "assetti adeguati" di cui al secondo comma dell'art. 2086 Cod. Civ.*, in *Arg. dir. lav.*, 5, 2023, 1, pp. 944-968; BENEDETTI, *Gli "assetti organizzativi adeguati" tra principi e clausole generali. Appunti sul nuovo art. 2086 c.c.*, in *Riv. soc.*, 5-6, 2023, pp. 964-982; POLICARO, *Assetti contabili, sostenibilità finanziaria (ed ambientale) e rilevazione della crisi nelle società di persone*, in *Contr. impr.*, 4, 2023, pp. 1168-1195. Si consideri, inoltre, come il tema della *compliance* tocca anche i sistemi ESG; sul punto v. GASBARRO, *Sostenibilità e continuità aziendale, ("in")sostenibilità e ("dis")continuità aziendale: brevi considerazioni sulle relazioni tra dimensione ESG e adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili*, in *Diritto ed Economia dell'Impresa*, 4/2023, pp. 530-552; dello stesso Autore v. anche *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili ex art. 2086 c.c.: un esempio di "convergenze parallele" tra diritto della crisi d'impresa ed economia aziendale*, in *Diritto ed Economia dell'Impresa* 1/2023, pp. 115-142.

[30] Come evidenziato da R. GRILLO, *Abusi sessuali e bullismo nello sport*, in *Riv. dir. ec. sport*, 1, 2020, pp. 31-120, vi è l'esigenza di tipizzare gli illeciti disciplinari relativi a tali condotte e di un maggiore coinvolgimento del CONI per rafforzare il potere sanzionatorio. L'Autore sottolineava la necessità di ripensare la *compliance* 231 dei club in relazione al rischio di reati sessuali, evidenziando come, pur non essendo tali reati inclusi tra i presupposti del d.lgs. n. 231/01 all'epoca, l'art. 1 del Codice di Comportamento CONI imponga alle società di adottare codici organizzativi idonei alla prevenzione degli illeciti, inclusi meccanismi di controllo, codici etici e sistemi sanzionatori interni. L'autore citava come esempio il nuovo codice di giustizia sportiva della FIGC (2019) che prevede la possibilità per le società di adottare modelli organizzativi specifici, auspicandone un'applicazione più ampia anche al fenomeno degli abusi sessuali.

cardine dei modelli di prevenzione efficienti. In particolare, è emerso che "[...] l'avv. Anania ha avuto ampi poteri senza un controllo sufficiente, il che ha portato a decisioni errate e a comportamenti dolosi".

Tale assunto motivazionale si allinea intrinsecamente con i principi generali dei MOGC, sottolineando, come discusso nel paragrafo precedente, la necessità di una chiara segregazione delle funzioni e di un sistema di deleghe e controlli interdipendenti per mitigare il rischio di comportamenti opportunistici e di elusione delle procedure interne. L'assenza di tali presidi nel modello del Cosenza Calcio ha rappresentato, per il Collegio, una vulnerabilità strutturale intrinseca che ha reso possibile la commissione dell'illecito, minando la finalità preventiva che i modelli stessi dovrebbero perseguire.

In linea con questo approccio rigoroso nella valutazione dell'efficacia dei singoli elementi del MOGC, la giurisprudenza ha chiarito che: "l'efficacia e l'effettivo funzionamento di un codice etico, quale parte integrante del modello di organizzazione, gestione e controllo, non possono ritenersi sussistenti qualora non vi sia prova della sua conoscenza da parte dei tesserati e la sua attuazione e controllo siano affidati a soggetti non specificamente individuati, né risultino antecedenti alla commissione dell'illecito"[31].

Ulteriore elemento di criticità, strettamente connesso al contenuto specifico dei protocolli operativi che costituiscono la Parte Speciale dei MOGC[32], è stata la specificità dei controlli previsti dal modello adottato dal *club* calabrese. La decisione in commento rimarca come "[...] il modello si concentrava sulla prevenzione dei reati fiscali, ma non disciplinava i controlli sui pagamenti federali", evidenziando un aspetto cruciale nell'applicazione dell'art. 7 CGS: l'idoneità del modello deve essere valutata in relazione alla "tipologia di illecito" verificatosi. Un modello, pur astrattamente efficace nella prevenzione di determinati rischi, può rivelarsi ontologicamente inadeguato se non specificamente orientato a prevenire il tipo di violazione concretamente realizzata.

Nel caso di specie, la carenza di procedure di controllo *ad hoc* per gli adempimenti federali, come il versamento delle ritenute IRPEF, ha rappresentato una lacuna operativa determinante per il giudizio di inefficacia espresso dal Collegio di Garanzia.

Tale omissione stride con la necessità, evidenziata nel paragrafo precedente, di una mappatura dettagliata delle attività a rischio e della formalizzazione di precauzioni preventive attraverso specifici protocolli operativi calibrati sulle peculiarità dell'attività svolta dalla società sportiva.

Il Collegio di Garanzia ha respinto le difese del Cosenza Calcio sull'asserita efficacia

[31] CFA, decisione n. 8/2024-2025/G. in *figc.it*, evidenza come la mera adozione formale di un codice etico, senza una sua concreta implementazione e diffusione, non possa contribuire all'efficacia complessiva del modello.

[32] cfr. paragrafo 1.

del modello e sul ruolo del Sindaco Unico[33], implicitamente sottolineando come la mera esistenza di organi di controllo, pur prevista nella Parte Generale dei MOGC[34], non sia *ex se* sufficiente se il modello organizzativo nel suo complesso non prevede meccanismi specifici e stringenti per prevenire il rischio concreto manifestatosi.
È fondamentale sottolineare che la presunzione di colpa[35] può essere superata solo ricorrendo le condizioni di cui all'art. 7 CGS, ovvero dimostrando l'adozione, l'idoneità, l'efficacia e l'effettivo funzionamento di un MOGC. La Corte di Cassazione ha recentemente ribadito un principio fondamentale: un'organizzazione è responsabile per le proprie mancanze. Per evitare di essere ritenuta automaticamente colpevole per gli illeciti commessi al suo interno, essa deve dimostrare di aver adottato adeguate misure preventive per impedire la commissione di reati simili a quello verificatosi[36]. In sostanza, la Cassazione, con tale pronuncia, valorizza

[33] Interessante è lo spunto di riflessione in merito alla portata dei controlli interni e alla loro efficacia ai fini dell'esclusione o attenuazione della responsabilità delle società sportive. Sebbene la difesa del club ricorrente abbia tentato di valorizzare la verifica compiuta dal Sindaco Unico sulla disponibilità finanziaria come elemento esimente, la decisione del Collegio di Garanzia (in linea con quanto statuito dalla Corte Federale d'Appello) ha subordinato la rilevanza di tali controlli all'esistenza di un modello organizzativo complessivamente idoneo e efficace. Nel caso di specie, l'accentramento di plurime funzioni in capo al legale rappresentante, unitamente alla genericità delle procedure di controllo interne, ha vanificato la potenziale efficacia della pur avvenuta verifica del Sindaco Unico, il quale si era basato su informazioni successivamente rivelatesi non veritiere. Tale circostanza evidenzia come la mera presenza di un organo di controllo non sia di per sé sufficiente a garantire l'affidabilità della gestione e ad escludere la responsabilità della società, qualora manchi una strutturale segregazione delle funzioni e procedure di verifica robuste e indipendenti. La decisione sottolinea, dunque, la natura ancillare e dipendente dei controlli interni rispetto all'architettura complessiva del modello organizzativo, la cui inadeguatezza non può essere surrogata da verifiche isolate, specie se viziate da informazioni di parte.

[34] cfr. paragrafo 1.

[35] CFA, sez. I, decisione n. 80/2022-2023, in *figc.it*. Nel caso di specie la Corte ha ritenuto sussistente la responsabilità oggettiva della società che non aveva adottato alcun modello di organizzazione, gestione e controllo (cd. modello di prevenzione); in mancanza di adozione non si poteva ritenere superata la presunzione di colpa.

[36] Cass. pen., sez. IV, 25 giugno 2024, n. 31665, in *Riv. Trim. Dir. Pen. Economia*, 2024, 3-4, p. 621, secondo cui "In tema di responsabilità amministrativa degli enti derivante da reati colposi di evento (art. 25-septies D.Lgs. n. 231 del 2001), la mancata inclusione di specifici rischi esogeni legati alla security nel documento di valutazione dei rischi (DVR) non determina automaticamente la responsabilità della società. È necessario verificare se l'ente abbia comunque adottato un modello organizzativo idoneo a prevenire tali rischi e se le prescrizioni organizzative siano state generalmente rispettate. La responsabilità dell'ente non può essere affermata sulla base di una singola violazione estemporanea da parte di un dirigente, soprattutto quando tale condotta risulti inattesa e contraria alle prassi consolidate e alle disposizioni conosciute e generalmente osservate in azienda". Tale massima riassume solo in parte i molteplici aspetti rilevanti di una nota vicenda giudiziaria riguardante la responsabilità di una società per la morte di due lavoratori in Libia nel 2015. I dipendenti furono sequestrati e successivamente uccisi durante un conflitto a fuoco. La società fu chiamata a rispondere ai sensi dell'art. 25-septies del d.lgs. n. 231/2001 per omicidio colposo contestato a un dirigente locale e ai membri del consiglio di amministrazione. Il dirigente era accusato di aver causato la morte dei lavoratori ordinando un trasferimento via terra senza scorta, anziché via mare come previsto. Gli amministratori erano imputati per non aver valutato e gestito il rischio per l'incolumità dei lavoratori durante il trasferimento, nonostante le segnalazioni di pericolosità del paese da parte della Farnesina e della società proprietaria del cantiere. Il giudice di primo grado condannò sia le persone fisiche che la società, ritenendo che il rischio di "security" in un paese instabile dovesse essere considerato intrinseco all'attività lavorativa e valutato nel DVR e nel modello organizzativo. La Corte d'Appello riformò parzialmente la sentenza, assolvendo gli amministratori ritenendo esistente un'organizzazione idonea a gestire il rischio e considerando la

l'importanza dell'articolo 2086 c.c. che obbliga l'imprenditore a strutturare un'organizzazione aziendale, amministrativa e contabile appropriata alle caratteristiche e alle dimensioni della sua impresa. Questo include la capacità di individuare tempestivamente eventuali segnali di crisi o di perdita di continuità aziendale.

Sebbene questo obbligo sia stato formalmente introdotto con la legge n. 14/2019, il concetto di "organizzazione" è intrinsecamente legato all'essenza stessa dell'impresa. Di fatto, il ruolo primario dell'imprenditore è sempre stato quello di organizzare risorse e attività.

In mancanza di adozione e di allegazione di tale modello in giudizio da parte della società, la Corte non può effettuare alcuna valutazione e la presunzione di colpa rimane pienamente operante[37]. Nel caso del Cosenza Calcio, l'inadeguatezza e l'inefficacia del modello allegato hanno precluso qualsiasi mitigazione della presunzione di colpa.

Il Collegio di Garanzia, nel valutare il caso del Cosenza Calcio, si è quindi mosso in linea con il proprio ruolo: verificare in concreto se il modello adottato e le relative cautele prese potessero costituire un'esimente o un'attenuazione della responsabilità *ex* art. 7 CGS. Qualora tale accertamento sull'efficacia del modello risulti negativo, si riespande la responsabilità della società[38].

Infine, la decisione del Collegio richiama il principio di responsabilità oggettiva *ex* art. 2049 c.c. in relazione all'operato del legale rappresentante. Sottolinea come, anche

---

decisione del dirigente un'iniziativa personale. Tuttavia, confermò la condanna per la società, rilevando l'inadeguatezza del modello organizzativo a prevenire iniziative estemporanee dei dirigenti e la mancanza di sistemi di tracciamento e formazione per quel tipo di rischio. Infine, la Corte di Cassazione ha assolto anche la società, annullando senza rinvio la condanna. La Suprema Corte ha convalidato l'assoluzione degli amministratori e ha fondato l'assoluzione della società sull'esistenza di un modello organizzativo *ex* art. 30 d.lgs. n. 81/2008 che, valutato ex ante e considerando il pregresso rispetto delle direttive del consiglio di amministrazione, si era dimostrato idoneo a prevenire il rischio. La Cassazione ha ritenuto che, al di là della mancata previsione specifica nel DVR, esistessero prassi aziendali formalizzate e note al personale (come la preferenza per il trasporto via mare) che erano atte a prevenire il tipo di rischio concretizzatosi nell'iniziativa del dirigente. Inoltre, ha escluso un deficit di vigilanza irrealistico da parte del consiglio di amministrazione e ha considerato non oggettivamente apprezzabile il vantaggio derivante dal reato del dirigente. La Corte ha richiamato la più recente giurisprudenza in materia di d.lgs. n. 231/2001, sottolineando come la valutazione della responsabilità dell'ente e della colpa di organizzazione segua un percorso sostanziale, indipendente dalla formale presenza di un modello organizzativo efficace. Con riferimento all'art. 5 del d.lgs. n. 231/2001, ha ribadito che i criteri dell'interesse e del vantaggio devono essere valutati nel contesto generale dei fatti, considerando la sporadicità della violazione e l'esiguità del vantaggio. Tale sentenza, pur richiamando un orientamento "antiformalistico", sembra identificare il modello organizzativo con le prassi aziendali esistenti, sollevando interrogativi sulla distinzione tra colpa di organizzazione e doveri cautelari individuali e sulla reale efficacia delle prassi come sostitutive di una specifica valutazione del rischio di security nel modello organizzativo.

[37] CFA, n. 4/CFA/2023-2024/B, che richiama CFA, n. 80/2022-2023.

[38] Emblematico, in tal senso, è il caso di una recente pronuncia (CFA, n. 64/CFA/2024-2025/F) relativa a messaggi anomali inviati da un calciatore prima di una partita. In quella fattispecie, la Corte federale ha ritenuto la società responsabile per la mancanza di adozione di modelli di prevenzione efficaci, sottolineando l'importanza di misure preventive anche generali.

in presenza di un modello organizzativo (ritenuto inefficace nel caso specifico), la società possa comunque essere ritenuta responsabile per le azioni dei propri organi apicali. Ciò evidenzia un potenziale bilanciamento tra l'aspirazione a modelli di prevenzione sofisticati e l'esigenza di garantire la responsabilità per le condotte illecite commesse nell'interesse (o con un *animus societatis*) dell'ente. Tale richiamo evidenzia come l'adozione di un MOGC inefficace non possa di per sé superare i principi generali di imputazione della responsabilità degli enti per l'operato dei propri rappresentanti.

Questa impostazione solleva un interrogativo pregnante sulla portata dell'onere probatorio gravante sulle società sportive per dimostrare l'efficacia del proprio modello: non è sufficiente dimostrarne l'esistenza formale, ma è necessario provare la sua concreta idoneità preventiva rispetto alla specifica area di rischio in cui si è verificato l'illecito, con una dimostrazione *per facta concludentia* della sua reale operatività e adeguatezza a scongiurare eventi dannosi.

L'analisi giuridica della decisione del Collegio di Garanzia sul caso Cosenza Calcio evidenzia, dunque, un approccio che richiede una corrispondenza stringente e funzionale tra il contenuto e l'attuazione del Modello Organizzativo ed i rischi specifici a cui è esposta la società sportiva.

La pronuncia sembra suggerire che un'efficace prevenzione non possa prescindere da un'analisi dettagliata dei rischi, dall'adozione di procedure di controllo mirate e da una chiara definizione delle responsabilità e della segregazione delle funzioni, superando una mera adozione formale e astratta del modello, che "non costituisce di per sé una ipotesi di salvacondotto o di passepartout nel senso che basta averne adottato uno (di modello) che qualsiasi cosa accada sia da considerarsi scriminata e/o comunque attenuativa di responsabilità"[39].

La Corte ha in modo perentorio statuito come un MOGC efficiente debba prevenire situazioni in cui la società subisce le conseguenze di "focolai di illegalità" alimentati dai propri apicali, sottolineando la necessità di una chiara separazione delle funzioni e di robusti sistemi di controllo atti a garantire la veridicità della documentazione e la corretta esecuzione degli adempimenti finanziari, in linea con la *ratio* di fondo del d.lgs. n. 231/01[40].

La *ratio defensionis* del Cosenza Calcio, imperniata sull'eccezionalità del pignoramento subito e sulla presunta interruzione del rapporto di immedesimazione organica con il legale rappresentante, non ha persuaso l'organo giudicante. È fondamentale ricordare che, come più volte ribadito dalla Corte Federale d'Appello, la responsabilità delle società sportive si fonda proprio sul rapporto di

[39] Cfr. decisione in commento.

[40] Così come richiamato nel paragrafo 1.

ISSN 2036-7821

immedesimazione organica[41], in virtù del quale l'operato di chi agisce in nome e per conto del sodalizio è direttamente imputato a quest'ultimo[42]. Come chiarito dalla giurisprudenza sportiva, in linea con i principi affermati anche dalla Cassazione penale[43], affinché la responsabilità possa trasmettersi dalla persona fisica all'ente non è necessario indagare sull'utilità della condotta per quest'ultimo, presumendosi l'esistenza di un vincolo organizzativo e teleologico. L'interruzione di tale immedesimazione organica può verificarsi solo in presenza di una dimostrata assenza di colpa organizzativa dell'ente[44].

Sotto questo profilo, la mancata adozione o l'inefficace attuazione di modelli di organizzazione e gestione è considerata una circostanza che dimostra la sussistenza della colpa di organizzazione[45].

Tali principi, recepiti nell'art. 7 CGS, evidenziano come la *ratio* di tale norma sia proprio quella di valutare l'adozione e l'efficacia dei MOGC al fine di escludere o

[41] Si ricordi come la teoria organica costituisce il fondamento per l'imputazione della responsabilità agli enti per le azioni dei propri organi. Sul tema v. CAVALLARO, *Immedesimazione organica e criteri di imputazione della responsabilità*, in *P.A. Persona e Amministrazione*, 1/2019, pp. 39-52. Questa teoria postula che gli organi che agiscono all'interno di un'organizzazione (sia essa pubblica o privata) non operano come soggetti esterni di rappresentanza, bensì costituiscono parte integrante dell'ente stesso, agendo come suoi veri e propri "strumenti" volitivi e operativi. Di conseguenza, le azioni compiute dall'organo nell'esercizio delle sue funzioni vengono imputate direttamente all'ente di appartenenza, con tutte le relative conseguenze giuridiche, inclusa la responsabilità per eventuali illeciti. Tale prospettiva, originariamente sviluppata in riferimento agli enti pubblici, è stata estesa anche agli enti privati. Sul punto v. GALLI, *Immedesimazione organica e rappresentanza negli enti*, in *Rassegna di diritto civile*, 2/2004, pp. 382-412, dove l'Autore evidenzia come la teoria organica si intersechi con la disciplina della responsabilità amministrativa degli enti di cui al d.lgs. n. 231/01, fornendo un ulteriore elemento di comprensione della logica sottostante la responsabilità delle organizzazioni per le condotte dei propri apicali e la crescente importanza di modelli organizzativi idonei a prevenire tali condotte, un tema centrale anche nel diritto sportivo con riferimento ai MOGC. Il principio di immedesimazione organica, centrale nel diritto amministrativo, anche in relazione all'articolo 28 Cost., trova un significativo parallelismo nel diritto sportivo, dove all'articolo 6 CGS stabilisce la responsabilità delle società per l'operato dei propri dirigenti, tesserati e altri soggetti ad esse legati, presupponendo un legame organico che giustifica l'imputazione della responsabilità. Tuttavia, l'evoluzione normativa e giurisprudenziale nel diritto sportivo, culminata nell'articolo 7 CGS, introduce una modulazione di questo principio attraverso la valutazione dell'adozione e dell'efficace attuazione di Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC). Un'organizzazione interna carente, con concentrazione di poteri e assenza di controlli adeguati (come riscontrato nel caso del Cosenza Calcio), evidenzia una "colpa di organizzazione", che preclude o attenua la possibilità di esimente o attenuante di responsabilità prevista dall'articolo 7 CGS.

[42] Cfr. CFA, sez. un., n. 58/2021-2022; CFA, n. 40/CFA/2024-2025/G, in *figc.it*.

[43] Cass. pen., sez. IV, 4 ottobre 2022, n. 570, in *CED Cassazione*, 2023, secondo cui "in tema di responsabilità amministrativa degli Enti, è necessario accertare la concreta configurabilità di una colpa organizzativa rimproverabile all'ente stesso e, successivamente, la sussistenza del nesso causale tra la violazione della regola cautelare e la realizzazione del reato presupposto al fine di poter ascrivere all'Ente una responsabilità che sia autonoma da quella dell'autore materiale della condotta colpevole".

[44] CFA, n. 61/2024-2025/H, in *figc.it.* Nel caso di specie la Corte federale ha escluso la sussistenza di tale forma di responsabilità in capo alla società sportiva per un fatto commesso da un tesserato presente in veste di sostenitore ad un incontro fra altre e diverse squadre; ciò in quanto non è possibile imporre ad un club di adottare modelli di organizzazione e gestione che consentano di contenere la condotta dei propri tesserati quando assistano, in forma privata, a competizioni sportive ovunque esse si svolgano e rispetto a qualunque squadra in campo.

[45] V. Cass. pen., sez. IV, 8 gennaio 2021, n. 32899, in *CED Cassazione*, 2021.

attenuare la responsabilità della società[46].
La tesi difensiva del Cosenza Calcio mirava a superare questo principio, sostenendo un'interruzione del legame organico a causa del presunto comportamento doloso del legale rappresentante. Tuttavia, la giurisprudenza sportiva è chiara nel ritenere che l'interruzione dell'immedesimazione organica può conseguire solo ove risulti che non vi è alcuna colpa organizzativa dell'ente[47]. In altre parole, non è sufficiente invocare la condotta illecita del proprio rappresentante per escludere la responsabilità, ma è necessario dimostrare che l'ente ha adottato tutte le misure organizzative idonee a prevenire tale condotta e che l'illecito si è verificato nonostante tali misure.
Nel caso di specie, l'organo giudicante ha rilevato *vitia structurae* nel modello organizzativo del Cosenza Calcio, in relazione ai controlli specifici sui pagamenti federali, elemento che avrebbe dovuto trovare puntuale disciplina nella Parte Speciale del MOGC.
La *delegatio* di responsabilità, senza essere accompagnata da un efficace sistema di monitoraggio e verifica, non può *ex se* esonerare la società dalla propria responsabilità oggettiva.
La vicenda del Cosenza Calcio, pertanto, non si configura quale mero caso di inadempimento finanziario e di allegata falsificazione documentale. Essa rappresenta invece un esempio della reale capacità dei modelli organizzativi di prevenire illeciti e di modulare la responsabilità degli enti sportivi, dimostrando che l'adozione di un MOGC non è una soluzione universale, ma richiede un'attenta calibrazione sui rischi specifici e una rigorosa attuazione pratica.
Infine, è importante ricordare come, analogamente a quanto stabilito nel caso Cosenza Calcio in relazione all'inefficacia di un MOGC formalmente adottato ma sostanzialmente carente, la recente decisione n. 92/2025 della Corte Federale d'Appello FIGC abbia sottolineato come, in materia di tutela dei minori, la mera adesione alla *Safeguarding policy* non sia sufficiente, evidenziando la necessità di un'implementazione concreta e di azioni di prevenzione e intervento efficaci per escludere la responsabilità oggettiva delle società[48].

3. Conclusioni.

Le riflessioni sull'efficacia dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo nel mondo del calcio acquistano una rilevanza ancora maggiore alla luce della recente

[46] CFA, sez. un., n. 39/2024-2025, in *figc.it*.
[47] CFA, n. 40/CFA/2024-2025/G, in *figc.it*.
[48] Corte Federale D'Appello FIGC, sez. un., 6 marzo 2025, n. 92, in *figc.it*, con nota di LAUDONIA, *Al di là della forma: l'importanza dell'implementazione concreta delle Safeguarding policies nello sport giovanile*, in *Riv. dir. ec. sport*, 2025, p. 75 ss.

elevazione del valore dello sport a rango costituzionale (art. 33, comma 7, Cost.)[49]. Tale riconoscimento sottolinea l'importanza di un sistema di giustizia sportiva che tuteli i principi di lealtà e probità, valori intrinsecamente connessi all'esigenza di presidi organizzativi realmente efficaci nella prevenzione degli illeciti.

In questo contesto evolutivo, la decisione del Collegio di Garanzia sul caso Cosenza Calcio impone un vaglio penetrante sulla intrinseca idoneità preventiva del presidio organizzativo rispetto alla specifica *species* di illecito contestato. Tale approccio, lungi dall'essere una sterile *innovatio*, rappresenta un *praeceptum* cogente per le società sportive, chiamate ad una revisione critica dei propri assetti gestionali in chiave di prevenzione mirata, al fine di scongiurare efficacemente gli illeciti specifici del mondo del calcio.

In buona sostanza, la *ratio decidendi* del Collegio introduce una novità di indubbio rilievo, elevando il canone dell'effettività sostanziale dei MOGC a condizione

[49] Ad opera della l. cost. 26 settembre 2023, n. 1. La novella sancisce espressamente la rilevanza dello sport sia a livello individuale che collettivo, collocandolo tra i diritti e doveri dei cittadini. Sebbene l'inserimento in Costituzione non modifichi l'assetto dei rapporti tra ordinamento statale e sportivo, esso imprime un profondo significato ideale, evocando una concezione antropocentrica del diritto allo sport, inteso come diritto autonomo. L'attività sportiva assurge così a interesse fondamentale del nostro ordinamento, con una potenziale capacità innovativa per la futura produzione legislativa, implicando una nuova visione dell'accesso all'attività sportiva come pretesa del cittadino verso lo Stato. Il valore costituzionalmente riconosciuto allo sport è poliedrico: educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico, configurandosi il fenomeno sportivo quale elemento di integrazione sociale, spirituale e culturale. Tale novella costituzionale riflette disposizioni sovranazionali che valorizzano la funzione sociale dello sport quale diritto umano, configurandolo come «alleato nell'educazione, nell'inclusione sociale e nel miglioramento del benessere complessivo di tutti i cittadini» (così sentenza del 6 marzo 2025 n. 92 delle Sezioni Unite della Corte Federale d'Appello). Da questa prospettiva assiologica discende che l'attività sportiva possiede un valore intrinseco e, al contempo, costituisce un veicolo per altri valori, quali l'inclusione sociale e la promozione del pieno sviluppo della persona, con particolare riguardo al benessere psico-fisico, incentivandone l'accesso.

Sul tema vedi PROTTO, *Dalla Costituzione alla Superlega: l'irresistibile ascesa giuridica dello sport*, in *Giur. it.*, 2024, pp. 1460-1461; DI ROSA, *Sport, diritto e inclusione sociale*, in *Nuova giur. civ. comm.*, 2024, pp. 725-729; VUOLO, *Lo sport e la modifica dell'art. 33 della Costituzione*, in *Dir. pub. eur.*, 2024, pp. 74-80; BASILICO, *Il riconoscimento costituzionale del valore dello sport*, in *Gior. dir. amm.*, 2024, pp. 54-64; VETTOR, *Sport and Constitution in the framework of recent legal reforms in Italy*, in *Italian Labour Law e-Journal*, 2024, pp. 279-289; MARAZZITA, *Il riconoscimento del valore costituzione dell'attività sportiva*, in *federalismi.it*, 2024, pp. 110-132; CASTIGLIONE, *Verso il servizio sport. Considerazioni a seguito della riforma dell'art. 33 della Costituzione*, in *Amministrativ@mente*, 2024, pp. 738-752; BATTELLI, *Il riconoscimento del valore educativo e sociale dell'attività sportiva in Costituzione*, in *Oss. cost.*, 2024, pp. 26-66; SCARCHILLO, *Attività sportiva, diritto e comparazione*, in *Rass. dir. ec. sport*, 2024, pp. 109-119; SANTORO, *L'inserimento dello sport in Costituzione: i prodromi e la portata della novella costituzionale*, in *Riv. dir. sport.*, 2024, pp. 47-62; DI MASI, *Dall'etica alla costituzionalizzazione dello sport. Brevi note sulla riforma dell'articolo 33 della Costituzione*, in *federalismi.it*, 2023, pp. 124-134; D'AGNESE, *La costituzionalizzazione della pratica sportiva: riflessioni "de iure condito" e prospettive "de iure condendo" sullo sport all'interno degli istituti penitenziari*, in *Nuovo dir. soc.*, 2023, pp. 1455-1466; MEOLA, *Il riconoscimento costituzionale del valore dell'"attività sportiva in tutte le sue forme". A proposito della revisione dell'art. 33 Cost.*, in *Nuovo dir. soc.*, 2023, pp. 1333-1347; SAGONE, *La costituzionalizzazione dell'attività sportiva: alla ricerca di nuovi traguardi (di tutela)*, in *Dir. reg.*, 2023, pp. 380-439; LIOTTA, *Lo sport in Costituzione: assenza formale e presenza sostanziale*, in *Dir. sport*, 2023, pp. 1-8; SANTORO, *L'inserimento dello sport in Costituzione: prime osservazioni*, in *Diritto dello Sport*, 2/2023, pp. 9-23; BATTELLI, *Una lettura assiologicamente orientata del fenomeno sportivo alla luce del riconoscimento costituzionale dello sport*, in *Riv. dir. sport.*, 2023, pp. 299-319; FERRARA, *Lo sport in Costituzione*, in *Riv. dir. sport.*, 2023, pp. 431-438.

imprescindibile per l'esenzione o l'attenuazione della responsabilità, imponendo un vaglio penetrante sulla intrinseca idoneità preventiva del presidio organizzativo rispetto alla specifica tipologia di illecito contestato.

L'analisi in concreto delle carenze strutturali ed operative del modello del Cosenza Calcio, segnatamente l'eccessiva concentrazione di poteri e la incuria nei controlli specifici, ribadisce la natura non meramente burocratica, bensì viva e dinamica, che i MOGC devono assumere per intercettare e neutralizzare i *pericula* specifici del mondo del calcio.

In prospettiva futura, la pronuncia del Collegio di Garanzia sul caso Cosenza Calcio auspica un cambiamento culturale nel mondo del calcio. L'adozione di MOGC non dovrebbe essere percepita come un mero adempimento burocratico imposto dall'obbligo di dotarsi di modelli, ma come un'intrinseca opportunità strategica per la salvaguardia della propria reputazione, la prevenzione di costosi illeciti e, in ultima analisi, per la promozione di una gestione eticamente orientata e realmente efficace.

La decisione in commento funge, pertanto, da catalizzatore per un ripensamento profondo delle strutture organizzative, sollecitando le società sportive ad interiorizzare una cultura della conformità dinamica e sostanziale, che pervada ogni livello decisionale e operativo.

In conclusione, la decisione del Collegio di Garanzia impone, chiaramente, una riflessione matura e consapevole sulle reali capacità preventive dei propri assetti organizzativi, orientandoli verso una concreta idoneità a scongiurare gli illeciti specifici del settore.

ISSN 2036-7821